

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta filozofická**

**Motivace zaměstnanců v Call Centrech**  
**Radka Někviňová**

**Bakalářská práce 2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Katedra sociálních věd  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka NEKVINDOVÁ**

Studijní program: **B6703 Sociologie**

Studijní obor: **Sociologie**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců v Call Centrech**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Popsat, proč je důležitá motivace v životě lidí v běžném životě a v profesní sféře pro každého jednotlivce, co mu přináší za výhody a jak ovlivňuje jeho aktivitu. Zamyslet se nad tím, jak stimuluje reakce lidí v interakci s druhými. Rozebrat jednotlivé druhy motivace a možnosti využití.

Zaměření na pracovní prostředí Call Centra

Popsat specifiku Call Centra a skladbu zaměstnanců. Rozebrat druhy motivace, které lze uplatnit. Využít výzkumu v daném prostředí a na základě výsledků interpretovat zjištěné údaje vztahující se k motivaci zaměstnanců.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

**Moderní management – základní myšlenkové směry, Stuart Crainer**

**Jak získávat přátele a působit na lidi, Dale Carnegie**

**Moderní personální management, Alfred J. Walker a kolektiv**

**7 návyků skutečně efektivních lidí, Covey, Stephen R.**

**Motivace – klíč k úspěchu a spokojenosti, Christiani, Alexander**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Jaroslav Paulovič**  
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. dubna 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. března 2009**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSC.  
děkan

L.S.



PhDr. Livia Šavelková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/200 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má práva na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Jezbořicích dne 20.3.2009

Radka Nekvindová

## **ANOTACE**

Hlavním tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců. Zabývá se problematikou řízení a rozvoje lidských zdrojů v obchodních organizacích v souvislosti se stimulací výkonu jednotlivců. Práce je rozdělena do tří částí. První část definuje základní pojmy, vybrané motivační teorie, principy vedení zaměstnanců. V druhé části jsou popsány motivační nástroje využívané v Call Centru společnosti Vodafone Czech republic, a.s.. Třetí část je věnována průzkumu spokojenosti s motivačními nástroji ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.. Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo ověření, zda jsou motivační nástroje v této společnosti funkční a vyhovují většině zaměstnanců.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace, zaměstnanci, průzkum, call centrum

## **TITLE**

Motivation of employees in Call Centre

## **ANNOTATION**

The main theme of this work is motivation of employees. It deals with the problem of human resources in business organizations, their management and development in connection with individual performance stimulation. The work is divided into three parts. The first part defines basic terms, selected motivation theories, principles of employee management. The second part describes motivation instruments used in Vodafone Czech Republic a.s. Call Centre. The last part is devoted to the research of satisfaction with the motivation instruments in Vodafone Czech Republic, a.s. company. The main goal of this research was to verify if the motivation instruments are functional and if they are convenient to majority of employees

## **KEYWORDS**

motivation, employees, survey, call centre

# OBSAH

<b>ÚVOD – PŘEDMĚT A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>1. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Proč se obchodní společnosti zabývají motivací zaměstnanců .....	11
1.2 Vysvětlení pojmů.....	12
1.2 Motivační teorie.....	13
1.3 Role vedoucího v motivaci zaměstnanců .....	22
<b>2. SPECIFIKA PRÁCE A MOTIVAČNÍ PŮSOBENÍ NA CALL CENTRU .....</b>	<b>28</b>
2.1 Motivační prostředky ve společnosti Vodafone Czech Republic .....	29
2.2. Koučing .....	32
2.3 Role vedoucího v motivačním procesu .....	38
<b>3. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>39</b>
3.1 Techniky sběru dat.....	39
3.2 Přípravná fáze průzkumu .....	40
3.3 Realizační fáze průzkumu .....	42
3.4 Výsledky šetření .....	43
3.5 Shrnutí výstupů průzkumu a diskuze .....	59
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD – PŘEDMĚT A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Motivace zaměstnanců je v dnešní době mezi odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů různého zaměření hodně diskutované téma. Ve větších firmách je motivace předmětem interpersonálních vztahů, které jsou v kompetenci personalistů, mzdových pracovníků, ale zejména vedoucích pracovníků, koučů apod.

Rozvoj lidských zdrojů, včetně motivace pracovníků, je problematika, která se teprve vyvíjí. V době socialismu nebylo toto téma, díky řízenému trhu práce, nutné řešit s takovou pozorností. Právo na práci a povinnost pracovat sebou přinesly mimo jiné specifickou úroveň pracovního nasazení zaměstnanců a ovlivnily postoje a přístupy firem a organizací.

Pracovní tempo nebylo tak „kosmické“ a cíle tolik dynamické, jako v současnosti. Zaměstnanci si mnohdy stačili v pracovní době vyřizovat soukromé záležitosti a využívat prostředky poskytované zaměstnavatelem (telefony, služební automobily apod.). Zaměstnavatel tyto aktivity „toleroval“. Se vzrůstajícími požadavky na výkon v zaměstnání, který byl pochopitelný v souvislosti se vznikem soukromého vlastnictví a tržního hospodářství, se začal zvyšovat tlak na psychiku zaměstnanců. Zůstávat na jednom pracovním místě prakticky celý život přestalo být obvyklé. Zaměstnanci mohli využívat nových pracovních příležitostí. Cílem firem se stává snaha o udržení kvalitních pracovníků. Do této doby byly hlavním motivátorem peníze. Ty jím zůstávají, ale zajistí očekávaný výkon jen do jisté míry. Nezajistí spokojenost všech zaměstnanců a ne ve všech podstatných aspektech.

### **Cíle bakalářské práce:**

- Seznámit se s tématem motivace z teoretického hlediska (pojmy, motivační teorie...)
- Popsat situaci v motivaci zaměstnanců na Call Centru a seznámit se s konkrétními motivačními nástroji
- Provést průzkum preferencí motivačních nástrojů mezi zaměstnanci Call Centra společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí.

**První část** se zabývá vysvětlením pojmů souvisejících s motivací z psychologického a sociologického pohledu. Její součástí je přehled motivačních teorií a vysvětlení principů, na kterých jsou postaveny. **V druhé části** jsou popsány motivační nástroje, které se v praxi využívají v Call Centrech pro motivaci zaměstnanců. Zároveň jsou zde specifikovány jejich výhody a rizika při aplikaci v praxi. **Třetí část** je věnována průzkumu preferencí motivačních nástrojů a jejich vnímání zaměstnanci Call Centra společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.

Důvodem, proč jsem si vybrala právě toto téma, je osobní pracovní zainteresovanost v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců. Pracovala jsem ve vedoucí pozici, kde jsem poznala, jaké jsou rozdíly ve spokojenosti a následně výkonu zaměstnanců, pokud jsou uspokojeny jejich potřeby a dochází k naplňování jejich osobních cílů. V oblasti řízení a motivace zaměstnanců jsem absolvovala několik různých školení, díky kterým jsem získala teoretické poznatky o problematice, kterou se zabývám v této bakalářské práci. Každodenní práce s lidmi mi dovolila aplikovat nabyté zkušenosti v praxi. Vyzkoušela jsem si, jak fungují motivační nástroje a jak je důležitý přístup vedoucího. Zároveň jsem poznala, že se jedná o čistě individuální záležitost a není možné použít stejné motivační prostředky vůči všem zaměstnancům. Motivace lidí je aktuální téma, které je prospěšné neustále obohacovat o nové a nové zkušenosti. Od výběru tématu jsem si slibovala, že získám další teoretické poznatky, které budu moci v budoucnu využít ve své praxi.

Součástí práce je průzkum spokojenosti zaměstnanců s motivačními nástroji a stylem vedení jejich nadřízených. Průzkum byl proveden ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s., kde jsem sama zaměstnána a současné vedení společnosti mi umožnilo výzkum provést.

Vodafone Czech Republic, a.s. je specifická vysokou mírou zaměření na hodnotový systém společnosti. Tento systém byl vytvořen na základě individuálních potřeb a hodnot jednotlivců. Do jeho definování se zapojili zaměstnanci na všech úrovních v hierarchickém uspořádání firmy. Jednalo se o proces, trvající několik měsíců, kdy se setkávali zaměstnanci z různých oddělení, od top manažerů až po řadové pracovníky a společně definovali, co je důležité pro ně samotné, jaké priority mají zákazníci a co upřednostňuje firma a akcionáři. Společně pak vypracovali systém hodnot, který podporuje preference všech těchto skupin.



Všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a z něho se také odvíjejí firemní strategie v rozvoji lidských zdrojů. Ve vzájemném propojení hodnot společnosti a jednotlivců vidí vedení společnosti cestu k dosahování cílů. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že tento model je funkční. Zaměstnanci se cítí zainteresováni ve strategii firmy, což zvyšuje jejich loajalitu k ní. Další silnou stránkou společnosti je její personální politika, zaměřená mezi jiným na motivaci zaměstnanců. Může se pochlubit propracovaným systémem hodnocení zaměstnanců, který je založen na stanovování individuálních cílů, navazujících na cíle firemní a na poskytování pravidelné zpětné vazby. Způsob stanovování cílů a poskytování zpětné vazby je popsán ve 2. kapitole.

Napříč celou firmou pravidelně probíhají průzkumy, ověřující spokojenost zaměstnanců a míru jejich motivace. Obvyklé však není dotazování v rámci jednotlivých oddělení. Ta jsou spíše výjimkou. O to zajímavější bylo uskutečnit průzkum pouze v Call Centru Chrudim, kde pracuji. Měla jsem možnost si ověřit, jak vnímají operátoři motivační nástroje a jak jsou spokojeni se svými nadřízenými.

V první fázi průzkumu jsem pracovala s faktem, že se ho zúčastní 96 zaměstnanců, což je 38% z celkového počtu všech operátorů Vodafone péče o zákazníky. Výsledky měly být zpracovány SW aplikací využívanou ve společnosti Vodafone Czech republic,a.s.. V průběhu realizační fáze jsem byla informována o tom, že využití aplikace zpracovávající data interních průzkumů není možné díky technickým problémům. Další změna oproti původním záměrům se týkala velikosti vzorku. V rámci přípravy průzkumu bylo nezbytné ověřit časovou náročnost vyplnění dotazníku. V Call Centru je přesně naplánováno „pokrytí“ zákaznické linky operátory, kteří jsou připraveni přijímat hovory zákazníků. Každá aktivita mimo linku, tedy i vyplnění dotazníku, má vliv na dostupnost operátora. Snížením počtu operátorů na lince se zvyšuje doba čekání zákazníka na odbavení jeho hovoru a vyřešení požadavku, což má negativní dopad na jeho spokojenost. Po provedení předvýzkumu, kdy byla ověřena časová náročnost dotazníku, se bohužel nenaskytla možnost uvolnit plánovaný počet operátorů ze zákaznické linky na dobu 30 minut potřebných pro jeho vyplnění. Díky výše uvedeným faktům, jsem byla nucena změnit původní záměry v průzkumu ve vzorku souboru a formě zpracování výsledků. Průzkumu se zúčastnilo 56 operátorů. Pro zpracování výsledků jsem volila frekvenční analýzu. Přestože vzorek není plně dostačující pro vypovídající výstup, je možné se získanými výsledky pracovat. Výstupy z průzkumu byly

předány vedení Call Centra Chrudim. Věřím, že budou užitečným podnětem při revizi motivačních nástrojů a cenným impulsem pro zvýšení motivace operátorů.

## **1. Obecná charakteristika motivace zaměstnanců**

### **1.1 Proč se obchodní společnosti zabývají motivací zaměstnanců**

Pro maximalizaci zisku společnosti je velmi důležité, aby měla zaměstnance s vysokou výkonností, schopností kreativně myslet a přinášet do práce osobní vklad. To je možné jen v tom případě, jsou-li zaměstnanci dostatečně motivovaní. Výkon zaměstnance je přímo úměrný struktuře a hloubce jeho motivace. Motivovaný zaměstnanec má vyšší nejen úroveň pracovní výkonnosti, ale i míru loajality k firmě. Což je pro zaměstnavatele velmi důležité. Pro firmy je provozně i finančně výhodnější starat se o stávající zaměstnance a usilovat o jejich spokojenost než nabírat a zaškolovat zaměstnance nové. Pro stimulaci výkonu a osobního uspokojení zaměstnanců jsou připravovány motivační a loajaltní programy jejichž cílem je zajistit co nejstabilnější týmy kvalitních pracovníků. Vytváření těchto programů je neustálým procesem, kdy je třeba přicházet s novými způsoby motivace, neustále ověřovat účinnost a oblíbenost těchto nástrojů. Každý motivační prvek, pokud zůstává neměnným, je vnímán po určité době jako běžná součást pracovních podmínek a přestává být faktorem vzbuzujícím snahu o dosahování lepších výsledků. S tímto faktem pracují manažeři společností při stanovování firemních strategií. Je třeba, aby zohledňovali lidské zdroje a zaměřovali se na jejich podporu a rozvoj. Podle mých zkušeností funguje tento přístup zejména ve velkých společnostech. Důvodem může být vyšší fluktuace zaměstnanců, která je závislá také na odvětví, regionu a pracovních příležitostech.

#### **Výhody motivace stávajících zaměstnanců:**

- profesní zkušenosti
- kvalita a efektivita práce
- loajalita k firmě
- nižší náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců

#### **Rizika plynoucí z demotivace zaměstnanců :**

- klesající výkon

- objevují se negativní faktory jako je vysoká nemocnost, absence
- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky
- šíření negativních referencí o firmě

Z toho vyplývá, že organizace s motivovanými zaměstnanci je stabilnější, daří se jí dosahovat firemních cílů a má tedy větší šanci uspět v současném konkurenčním prostředí. Již při výběru zaměstnanců do různých pozic je nutné brát v úvahu jejich osobnost, aby co nejvíce odpovídala náplni práce. V budoucnu je potom jednodušší připravit motivační program pro danou skupinu než pro každého jednotlivce samostatně.

## 1.2 Vysvětlení pojmů

„**Motivace** je vnitřní psychický proces, v němž se vytváří energetizace a zaměření na dosažení určitého cíle. Východiskem tohoto procesu je nějaký nedostatek v činnosti organismu nebo v situaci jedince. Zkušeností se potřeby zpředměťují a vytvářejí se tak vzorce instrumentálního chování jako nástroje dosažení nějakého očekávaného uspokojení. Ke spuštění instrumentálního chování musí být vedle výchozího motivačního stavu (potřeby) přítomny další podmínky: subjektivní odhad dosažitelnosti, hodnoty, cíle a důsledky chování. Motivování je naproti tomu zvnějšku, určitými pobídkami (incentivy) vyvolaná motivace; toho může být dosaženo jen tehdy, když nabízené incentivy odpovídají trvalejším nebo aktuálním motivačním stavům.“<sup>1)</sup>

### **Motiv, potřeba, incentiv, frustrace, stimulace**

**Motivy** jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

„**Potřeby** jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Mezi termíny „motiv“ a „potřeba“ je jen malý rozdíl. Hledáme-li zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, mluvíme o motivu. (...)

---

<sup>1)</sup> Nakonečný, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. str. 190

Stojíme-li však na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, použijeme raději termínu „potřeba“.<sup>1)</sup>

**Incentiv** – skutečnost, předmět, událost, která vyvolává motivační proces

**Frustrace** – vzniká neuspokojením potřeby, díky překážkám, které nastanou při dosahování cílů. Na frustraci lidé reagují různými způsoby:

- energizace – zesílení úsilí k překonání překážky
- únik – vzdávají se svého záměru
- agrese – vybití potlačené energie násilím
- sublimace – hledání náhradního cíle
- racionalizace – přesvědčení, že vlastně nestojí o cíl, o který původně usilovali
- regrese – návrat vývojově nižšímu způsobu uspokojování potřeb<sup>2)</sup>

**Stimulace** – jedná se o soubor vnějších podnětů usměrňujících jednání. Představuje vnější pobídku, která má určitý podnět posílit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jen tehdy, když je v souladu s motivačními potřebami člověka, na kterého chceme působit.

## 1.2 Motivační teorie

Teorie motivace byly vypracovány zejména ve Spojených státech amerických, kde byly také prováděny empirické výzkumy ověřující tyto teorie.

Tradiční manažerský přístup vycházel z předpokladu, že lidé pracují pro mzdu. Pokud budou dostávat stabilní mzdové ohodnocení, jejich výkon zůstane stejný. Se zvyšující se odměnou se zvýší také jejich úsilí a motivace. Je ale také pravda, že stimulační účinnost mzdy se v čase oslabuje a je konfrontována s reálnou hodnotou mzdy. Lidé chápou a hodnotí svou mzdu v řadě dalších relací, například vzhledem k vlastnímu výkonu, ke mzdám jiných lidí, ale i k charakteru širších pracovních podmínek či prestiži vykonávané profese. Psychologové, sociologové a ostatní odborníci, zabývající se motivací, zhodnotili, že výše uvedený přístup,

---

1) Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. str. 170

2) Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. str. 171

založený pouze na motivaci finanční, není pro efektivní řízení podniku a lidských zdrojů dostačující.

Vzniklo mnoho „motivačních teorií“. Jednotliví autoři prezentují i různá dělení těchto teorií. Pro ilustraci jsem si vybrala dva z nich..

### Upravený přehled motivačních teorií podaný B. Weinerem <sup>1)</sup>

Teorie	Autor	Základní pojmy	Empirické těžiště
psychoanalytická	S. Freud (1900–1920)	id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality	neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nevědomí
behavioristická	Hull, Spence Miller (1930-1950)	drive, habit, incentiva, redukce popudu (drivu), anticipační cílová odpověď	deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci k vyhasínání, podmiňování bolestivých reakcí, sekundární drivy
topologická	K. Lewin (1920-1940)	tenze, valence, životní prostor, psychologická distance	návrat k nedokončeným úkolům, substituce, úroveň aspirace, konflikt
výkon	Atkinson, McClelland (1950-1970)	motiv, exspektance, incentiva, emoční anticipace, tendence	persistence ve výkonových úkolech, preference rizika, úroveň aspirace
sociální učení	J. B. Rotter (1955-1975)	expektance, generalizovaná exspektance, „lokus kontroly“	změna expektancí a jejich generalizace, hledání a využití informací
atribuce	Heider, Kelley, Weiner (1960)	atribute kauzality, schémata, dimenze exspektance, afekt	kauzální inference, změny exspektance, interpersonální hodnocení, emocionální reakce
humanistická	Maslow, Rogers (1950-1970)	pozitivní sebepojetí, sebeaktualizace, hodnoty	diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, se-neralizující se osobnost

1) Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. str. 149 (in B. Weiner, 1980, str. 442)

## Rozdělení motivačních teorií zachycené v knize I. Brookse

Obrázek 1: Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kognitivní/behavioristickou



Zdroj: Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 43

### Klasifikace teorií motivace <sup>1)</sup>

Teorie obsahu

Teorie procesu

Teorie dvou faktorů (Herzberg)

Teorie očekávání (Vroom, Porter a Lawler)

Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer)

Teorie spravedlivé odměny (Adams)

Teorie potřeby výsledků (McClelland)

Teorie cíle (Locke)

Teorie atributu (Heider; Kelley)

1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 43

Níže popíši vybrané motivační teorie, které mně zaujaly nejvíce.

### **Teorie obsahu a procesu, tradice behaviorismu a kognitivního přístupu**

„Teorie obsahu se snaží identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dodávají jim energii, zatím co teorie procesu se zaměřují na to, jak různé osobní faktory navzájem na sebe působí a ovlivňují lidské chování. Poměrně často jsou tyto dva soubory teorií kompatibilní. Jejich kombinace vlastně poskytuje zásadní vhled do problematiky motivace na pracovišti.“<sup>1)</sup>

Teorie motivace také čerpají z tradice behaviorismu které říkají, že lidé reagují na základě podnětů z okolí (pozitivní přístup = pozitivní reakce, negativní přístup = negativní reakce), nebo z tradice kognitivního přístupu, v níž se předpokládá, že lidé jednají zcela vědomě a racionálně a jdou za jasným cílem.<sup>2)</sup>

V praxi to znamená, že podle tradice behaviorismu můžeme chování jednotlivců neustále stimulovat a působit na intenzitu jejich úsilí. Zpětná vazba je výborným nástrojem, jak dát najevo, zda se chovají, jednají a pracují podle vnějšího očekávání. Pozitivní zpětná vazba vzbuzuje i pozitivní reakci a zvýšení výkonu. Takto se dá ovšem pracovat také s negativní zpětnou vazbou, která musí být vždy konstruktivní a poukazovat jasně na nedostatky. Neměla by se rozhodně zaměřovat s trestem nebo ponižováním.

### **Teorie očekávání**

Problematikou „Teorie očekávání“ se zabýval americký psycholog Vroom (1964) a vytvořil systematickou teorii motivace na pracovišti. Vychází z předpokladu, že lidé motivuje dosažení určitého výsledku. Podle toho, jakou přikládají hodnotu tomuto výsledku, tak i stimulují své chování. Je zde zohledněna individualita každého jedince. Každý má jiná očekávání, čeho může podle vědomě směřovaných kroků dosáhnout.

- 
- 1) Brooks, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, str. 43
  - 2) Brooks, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003, str. 43

Vytvořil jednoduchou rovnici očekávání

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)} \text{ } ^1)$$

### Teorie cíle

Na teorii očekávání navazuje Locke (1968) s teorií cíle, podle které závisí výkon jedince na stanovení cílů. Tyto cíle mají být dostatečně náročné, ale akceptovatelné. Jedinec získává zpětnou vazbu na jejich plnění. V rámci této teorie byly specifikovány čtyři způsoby, jak cíle ovlivňují chování:

- usměrňují pozornost
- mobilizují úsilí
- povzbuzují vytrvalost
- pomáhají strategickému rozvoji

Při zkoumání fungování této teorie bylo ověřeno, že jednotlivce posouvá dále sebehodnocení a sebepoznání. Pokud se vyskytly potíže při plnění složitých cílů a jedinec získal zpětnou vazbu o důvodech, byly cíle nastavovány od jednodušších k složitějším. To pomáhá organizaci při plnění dlouhodobějších cílů. <sup>2)</sup> Tyto teoretické náhledy se staly základem pro praktický řídicí přístup, který bývá označován jako řízení podle cílů (*management by objectives – MBO*).

### Teorie potřeb

Vychází z hierarchicky uspořádaných potřeb jednotlivců. Potřeby se mohou u jednotlivců lišit a díky tomu se liší i motivace pro jejich uspokojování. Mezi stoupence či tvůrce teorie potřeb patří např. **Maslow** (1943) – lidé nejdříve uspokojují fyziologické potřeby, poté potřeby bezpečí, kontakt s jinými lidmi, úcty a sebeúcty. Na vrcholu pyramidy potřeb stojí seberealizace. Podmínkou pro uspokojování vyšších potřeb je podle Maslowa

---

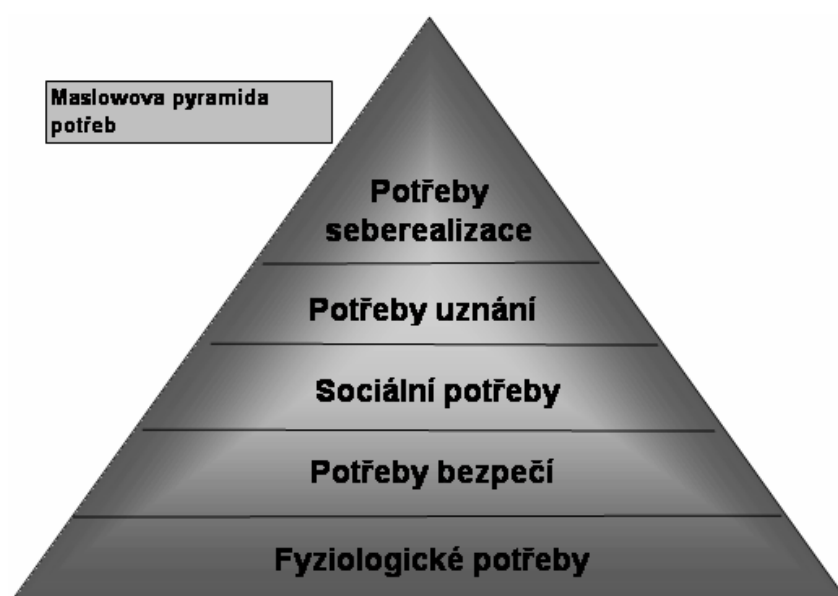
1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 45

2) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 47



uspokojování potřeb nižšího řádu (biologických) a teprve, posléze potřeb společenských a nakonec potřeb vnější i vnitřní satisfakce. Podle tohoto modelu dochází k tomu, že jsou-li potřeby nižšího řádu uspokojeny, neslouží již jako zdroj motivace. Není bezpodmínečně nutné, aby byly zcela naplněny všechny potřeby v rámci hierarchického stupně. Může dojít k tomu, že potřeby nižšího řádu nejsou zcela uspokojeny, přesto jedinec přejde k uspokojení potřeb řádu vyššího.<sup>1)</sup>

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 50

Podobným modelem se inspirovali **Alderfer, Lawier a Suttle** (1972). Ze svého výzkumu ve dvou společnostech vyvozují, že hierarchii potřeb lze zredukovat na pouhé dvě úrovně. Výzkum naznačil, že fyziologické potřeby existují odděleně a že druhá úroveň zahrnuje všechny ostatní potřeby<sup>2)</sup>

Podle Alderfera může být člověk motivován všemi třemi úrovněmi pyramidy potřeb najednou. Uvádí příklad studenta, který se hlásí na vysokou školu proto, aby uspokojil své

---

1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 49

2) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str.50

existenční potřeby a osobní růst a sounáležitost najednou. Díky vzdělání dosáhne možnosti získat lépe placené místo a dosáhne také prestiže mezi přáteli.

Teorií potřeb se také zabýval **McClelland**. Rozpracoval tzv. **Teorii potřeb dosahování cílů** (1961). Identifikuje tři základní potřeby:

- dosahování cílů
- sounáležitost
- moc

Tato teorie je založena na individuálních potřebách jedince, neboť každý z nás má dominantní sklon k jedné z výše uvedených potřeb.<sup>1)</sup>

Soudím že, v praxi lze využít principu dosahování cílů při výběru vhodných kandidátů na určitou pozici. Ve vedoucích funkcích jsou potřeba jedinci, zaměřeni právě na dosahování cílů. Oproti tomu v pomáhajících povoláních budou preferováni ti, kteří mají vyvinutý smysl pro sounáležitost. Z pohledu dosahování cílů společnosti je však důležité, aby u jedinců byly pozitivně posilovány i ty potřeby, které mají méně rozvinuté a díky tomu spíše dosáhnou lepších výsledků.

### **Teorie dvou faktorů**

Potřeby a jejich uspokojování jako zdroj motivace více rozpracoval Herzberg v teorii dvou faktorů (1968). Základní myšlenkou je rozdělení motivačních zdrojů na vnější a vnitřní odměny.

---

1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 52

## Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení <sup>1)</sup>

### Hygienické související faktory

### Motivátory – faktory spokojenosti

#### Vnější odměny

#### Vnitřní odměny

Politika a způsob řízení firem

Pocit dosažení výsledků

Supervize/vztahy s nadřízenými

Uznání

Pracovní podmínky

Práce samotná

Odměna: plat, mzda

Zodpovědnost

Vztahy s kolegy a podřízenými

Služební postup

Status/povýšení

Osobní růst

Jistota zaměstnání

Podle teorie dvou faktorů nedostatečné naplnění hygienických faktorů může vést k nespokojenosti (např. plat neodpovídající výkonu), ale zároveň nedojde ke zvýšení motivace, pokud jsou tyto faktory vnímány jako dobré. Revoluční myšlenka Herzbergovy teorie je v tom, že vyvrací názory, že mzdové ohodnocení patří mezi významné motivační prostředky. Herzberg naopak tvrdí, že peníze jsou krátkodobou motivací, která je vnímána jako výhoda, není však rozhodující pro udržení spokojenosti zaměstnanců. Manažeři by se měli soustředit na to, aby zajistili dostačující hygienické faktory a rozvíjeli u svých podřízených faktory spokojenosti. V rámci faktorů spokojenosti je důležité se soustředit na to, aby se práce nestala stereotypní. To lze zajistit jejím rozšířením a pravidelným obohacováním. Herzberg podpořil zavedení své teorie do praxe tím, že vytvořil faktory vertikální zátěže, kde popisuje, co ovlivňuje motivaci zaměstnanců a jaký je úkol manažerů.

---

1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 55

## Herzbergovy faktory vertikální zátěže<sup>1)</sup>

### Faktory vertikální zátěže

### Potenciální manažerské kroky

---

Zvýšení individuálních zodpovědností

Posílení smyslu pro zodpovědnost a osobní výzvy, tím vzniká prostor pro osobní a profesní růst.

Odstranění kontroly

Odstranění zdrojů nespokojenosti, vyplývajících z kontrolního stylu řízení. Umožnění větší svobody počínání a vytvoření prostoru pro osobní růst a uznání prostřednictvím projevené důvěry.

Přidělení zvláštních úkolů

Delegování zodpovědností a zajímavé práce čímž vzniká příležitost pro dosahování cílů a osobní růst.

Zavedení nových úkolů

Posílení přitažlivosti práce zavedením proměnlivosti, výzvy a potenciálně vyšší zodpovědnosti.

Vytvoření přirozených prac. jednotek

Umožnit zvýšení uznání ze strany kolegů formováním skupin, jejichž členy těší spolupráce a jsou i jinak kompatibilní.

Posílení autority

Posílená zodpovědnost je formou uznání. Umožňuje růst a může snižovat potenciální nespokojenost pramenící z toho, že se jednotlivci musí podříditi různým firemním procedurám a postupům.

Poskytnutí přímé zpětné vazby

Nabízí potenciál pro uznání a prostor pro vedení k dalšímu profesnímu růstu.

---

1) Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, str. 65

Na teorii potřeb navazovali i další autoři motivačních teorií.

### **Soudobé teorie motivace**

V současné době se výzkumy specializují na využití **kombinace** tradičních motivačních teorií v praxi. Kladou důraz na individuální potřeby, dlouhodobé cíle, komunikaci v rámci společnosti. Nezabývají se tolik tvorbou nových motivačních teorií.

Co mají dřívější i současné teorie motivace společného?

- Zaměření na uspokojování individuálních potřeb
- Poskytování zpětné vazby
- Stanovování cílů
- Důraz na komunikaci uvnitř organizace

### **1.3 Role vedoucího v motivaci zaměstnanců**

V první části práce bylo pojednáno o motivačních teoriích, nebyla zmiňována role lídra, manažera, kouče. Pro úspěšnou motivaci lidí je klíčové, jaká osobnost a jakým způsobem je vede k dosahování cílů a uspokojování jejich potřeb. Co by měl takový „vůdce“ dodržovat a jak by měl pracovat s lidmi?

Pro teoretické shrnutí problematiky vedení lidí jsem si vybrala knihu S.R. Coveyho. **Stehen R. Covey** je mezinárodně uznávaným odborníkem, který se zabýval mimo jiné také vedením lidí. V bakalářské práci je využito jeho dílo Sedm návyků efektivního vedení lidí, které vychází ze shrnutí soudobých teorií a jejich využití v praxi a prezentuje, co je podle něho důležité pro úspěšné vedení a účinnou stimulaci lidí. Jedná se o dodržování principů, které pomáhají „vůdcům“ k motivaci podřízených a zároveň k jejich sebeuspokojení z dobře odvedené práce.

Těchto principů je sedm a autor o nich hovoří jako o návycích:

### Bud'te proaktivní

„Být proaktivní znamená něco víc než jednat iniciativně. Být proaktivní znamená převzít odpovědnost za vlastní život. Naše chování není funkcí podmínek, v nichž se nacházíme, ale odvíjí se od našich rozhodnutí.“<sup>1)</sup> Správný lídr učí své lidi aktivně řešit situace podle svého rozhodnutí. Sám se nenechá vléci událostmi, ale jedná v prospěch dosažení stanoveného cíle.

### Začínajte s myšlenkou nakonec

„Začínat s myšlenkou na konec znamená mít jasnou představu cíle. Znamená to vědět, kam směřujeme. To nám umožní lépe pochopit, kde se v současnosti nacházíme, a nasměrovat své kroky správným směrem.“<sup>2)</sup> Tento princip hovoří o tom, jak je pro sebeuspokojení důležité dosažení daného cíle. Každý člověk může dosáhnout cíl jen v tom případě, pokud ho vůbec zná. Úlohou vedoucího je tento cíl svým podřízeným ukázat a nechat je, aby si oni stanovili své osobní cíle, které budou v souladu s cíli dané společnosti.

### To nejdůležitější dávejte na první místo

„Efektivně řídit znamená dávat to nejdůležitější na první místo. Vést znamená určovat, co je nejdůležitější. Řídit znamená zajistit, že nejdůležitější věci budou skutečně neustále „na prvním místě“ (...). Řízení, to je sebekontrola, disciplína, praktická realizace.“<sup>3)</sup>

F.Covey rozdělil denní činnosti do čtyř kvadrantů a toto schéma nazval „Matice plánování času“.

---

<sup>1)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 68

<sup>2)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 91

<sup>3)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 142

Obrázek 3: Matice plánování času

Naléhavé	Nenaléhavé
<b>I</b> <b>ČINNOSTI:</b> Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	<b>II.</b> <b>ČINNOSTI:</b> Prevence, činnosti PS Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
<b>III.</b> <b>ČINNOSTI:</b> Vyrušení, některé telefonické hovory Některá korespondence, některé zprávy Některé porady Nejbližší, naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	<b>IV.</b> <b>ČINNOSTI:</b> Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci Příjemné činnosti

Zdroj: Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 145

Principem efektivního plánování času je co nejvíce se zabývat činnostmi v kvadrantu číslo II. Díky tomu jsou úkoly řešeny s předstihem, čas je plánován. Pokud činnosti mají charakter popsaný v ostatních kvadrantech, přichází neustálý stres z nedodržení termínů, orientace na nedůležité záležitosti a slabá péče o vztahy. Pak nemůže být zcela naplnována potřeba sounáležitosti, o které se zmiňovali autoři výše uvedených motivačních teorií. Z toho vyplývá, že zaměření na tento princip je důležité nejen pro vedoucí pracovníky, ale pro každého.

#### Myslete způsobem výhra – výhra

„Paradigma výhra – výhra se pojí s takovým stavem mysli a emocionálního naladění, kdy se člověk zaměřuje na hledání vzájemně prospěšných řešení ve všech lidských interakcích. Výsledek výhra – výhra znamená, že přijaté dohody nebo řešení jsou prospěšné pro všechny zúčastněné a uspokojují je.“<sup>1)</sup>

Pro motivaci lidí je nezbytné, myslet na to, že je důležité jít za společným cílem, byť to může být někdy spojeno s dosahováním kompromisů. Je nutné hledat společné řešení

<sup>1)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*.. Praha: Management Press, 2008. str. 199

pro koučovaného i kouče (zaměstnance i zaměstnavatele). Využívání tohoto principu předpokládá vzájemně komunikovat, spolupracovat, hledat cesty. Dodržování tohoto principu vyústí v uspokojení potřeb seberealizace, sounáležitosti, dosahování cílů.

### Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

Výše uvedené principy hovoří o spolupráci, plánování aktivit, stanovování cílů, kladení důrazu na důležité věci. Využití těchto principů při motivaci a vedení lidí znamená rozumět jejich vlastním potřebám a hodnotám. Přicházet s vlastními návrhy a řešeními při plnění cílů bez poznání postojů kolegů, tím nelze dosáhnout cíle tj. mít motivované zaměstnance. F. Covey hovoří o umění komunikovat jako o „nejdůležitější životní dovednosti“<sup>1)</sup>

„... Chcete-li skutečně efektivně komunikovat, nevystačíte s tím, že si osvojíte komunikační techniky. Musíte se naučit empatickému naslouchání založenému na charakteru, které u druhých lidí vyvolává důvěru a otevřenost. Musíte si vytvořit konto v citové bance, které umožní otevřít navzájem svá srdce.“<sup>2)</sup>

### Vytvářejte synergii

„Synergicky komunikovat znamená otevřít svoji mysl, srdce a vyjadřování novým možnostem, novým alternativám, novým volbám. Mohlo by se zdát, že při tom odsouváme na vedlejší kolej návyk začínat s myšlenkou na konec. Ve skutečnosti ale děláme pravý opak – realizujeme ho. Když synergicky komunikujeme, nevíme sice s jistotou, co se stane nebo k jakému výsledku dojdeme, ale pocítujeme vzrušení, vnitřní jistotu, zažíváme pocit hledání a přesvědčení, že výsledek bude podstatně lepší než současná situace. A to je konec, který máme na mysli – to je myšlenka na konec, s níž začínáme. Věříme, že zúčastněné strany lépe poznají a pochopí situaci a že vzájemná výměna názorů a proniknutí do podstaty věci budou stimulovat ochotu dále se učit, poznávat – a růst.“<sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 230

<sup>2)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 231

<sup>3)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 255



## Proč je v motivaci lidí důležitá synergie?

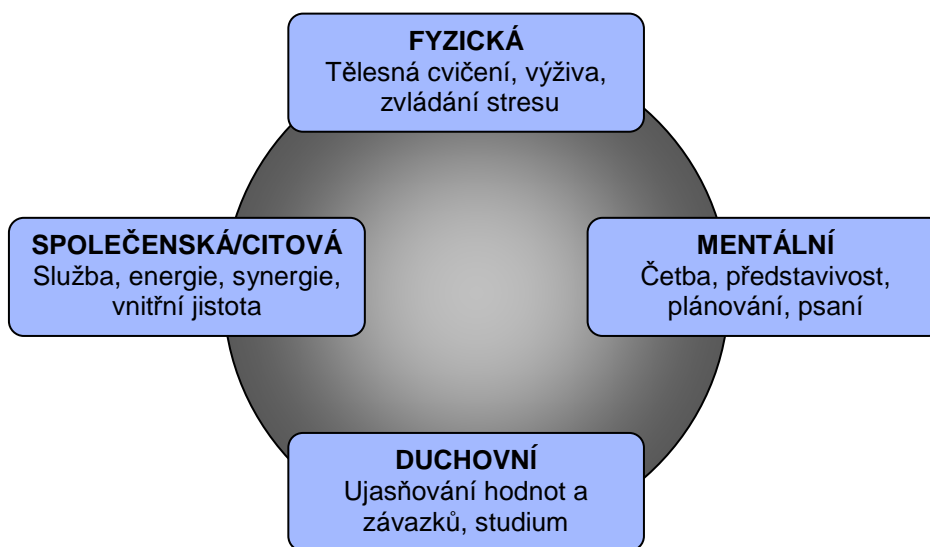
Lidé často přikládají důležitost různým věcem. Při dosahování společného cíle, nelze vždy jít stejnými cestami. Ani kompromis nemusí být dobrou volbou, protože uspokojí jedince pouze částečně nebo vůbec. Hledání další cesty je řešením k uspokojení osobních potřeb a zároveň dosažení cíle.

### Ostřete pilu

„Herb Shepherd říká, že „zdravý, vyrovnaný život je soustředěn kolem čtyř hodnot: pohledu na svět (duchovní dimenze), autonomie (mentální dimenze), vazeb (sociální dimenze) a tonu (fyzická dimenze). (...) Rovněž teorie zdravé motivace a organizace pracuje se čtyřmi dimenzemi nebo motivacemi: ekonomickou (fyzická dimenze), zacházení/jednání s lidmi (sociální dimenze), rozvoj a využití potenciálu lidí (mentální dimenze) a služba, práce a přispění organizace (duchovní dimenze)“.

Rozhodnutí „ostřit pilu“ je projevem všech čtyř motivací. Znamená pravidelně, důsledně, rozumně a vyváženě uplatňovat a rozvíjet všechny čtyři dimenze lidské podstaty.<sup>1)</sup>

Obrázek 4: Schéma čtyř dimenzí



Zdroj: Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 280

<sup>1)</sup> Covey, S.R.. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2008. str. 280

Pro každého jedince je velmi důležité zaměřit se na reprodukci všech výše jmenovaných hodnot. Pokud organizace chce mít spokojené a motivované zaměstnance, je hlavním úkolem poskytnout jim čas, možnost a prostředky k realizaci činností podporující rozvoj fyzické, mentální, duchovní a společenské/citové oblasti.

## **2. Specifika práce a motivační působení na Call Centru**

### **Čím se zabývá Call Centrum, jaká je role operátora, jaké jsou důvody specifické motivace zaměstnanců?**

Call Centra jsou střediska různých firem, v nichž pracují zaměstnanci, kteří telefonicky odpovídají na dotazy zákazníků. Tyto dotazy mohou mít nejrůznější charakter, od žádostí o změny a aktivace, přes informace, až po stížnosti, reklamace, žádosti o ukončení služeb apod.. Stejně tak jako žádosti, jsou rozmanití i sami zákazníci, volající na tyto linky. Operátor denně hovoří s několika desítkami, někdy i stovkami, různých typů zákazníků, kteří se nacházejí v různých životních situacích. Je možné tvrdit, že je úkolem pro „psychologa“ ustát takový nápor různorodých hovorů a přitom zachovat profesionální přístup. Rozhodně to není nic jednoduchého. Je nutné vzít v úvahu i další faktory, jako je samotná jedinečná osobnost operátora a jeho momentální „naladění“. Může být unavený, mít fyzické nebo osobní problémy. To však nesmí zákazník poznat, naopak by měl vždy dostat maximální servis bez ohledu na jakékoliv okolnosti, které mohou nastat (nedostupnost nebo chybná funkčnost služeb, nedostatečná informovanost operátora, operátorovo rozpoložení). Operátor je ten, který je v kontaktu se zákazníkem a vystupuje za společnost. On je tou osobou, na které v daném okamžiku závisí míra zákaznické spokojenosti.

### **Jaký to má dopad na operátory?**

Na otázku pracovního výkonu operátora je třeba se podívat z globálního hlediska. Nelze opomenout stále se zvyšující tlak na výkon a produktivitu zaměstnanců spojenou s potřebami trhu. Každá společnost se snaží prosadit a maximalizovat svůj zisk.

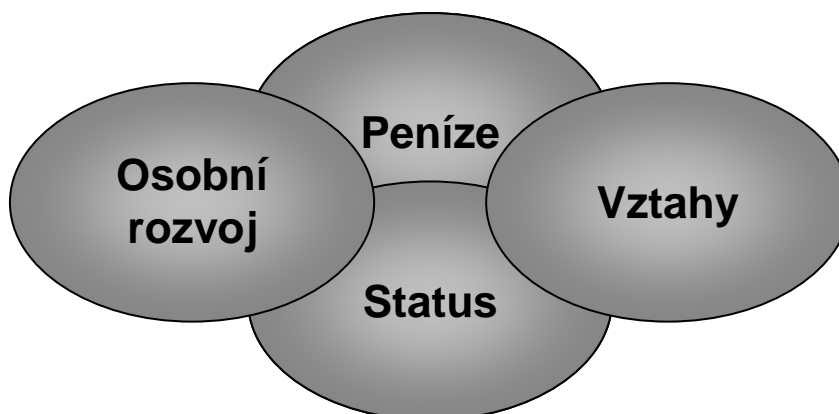
Operátoři se stále více zaměřují na proaktivní přístup. V praxi to znamená, že nejen odpovídají na dotazy zákazníků a zpracovávají jejich požadavky, ale také aktivně nabízejí služby, které zvyšují podíl na zisku dané společnosti. Zaměstnanec tak musí neustále zvyšovat svoji odbornost a prohlubovat své znalosti o službách a produktech, ale také se učit novým komunikačním technikám, které mu zajistí úspěšnost v nabídce služeb zákazníkům. Společnosti často využívají individuální cíle stanovené pro každého operátora, aby stimulovala úsilí k dosažení plánovaného zisku. Tlak na permanentní plnění těchto požadavků je dalším faktorem působícím na psychiku zaměstnance.

V neposlední řadě je třeba zmínit monotónnost tohoto typu pracovní činnosti. Po té co operátor získá přehled o nabídce společnosti a zvládne základní komunikační techniky, stane se pro něj tato práce rutinou. Odbavovat desítky, stovky, tisíce hovorů s podobným tématem, nabízet stejné služby, denně mluvit se zákazníky a opakovat podobné informace, to vše nutně vede ke stereotypu. Velmi záleží na osobnosti každého jedince a míře motivace pro osobní rozvoj.

## 2.1 Motivační prostředky ve společnosti Vodafone Czech Republic

Dále je uveden přehled motivačních prostředků užívaných ve společnosti Vodafone Czech Republic, a.s., v níž byl také proveden průzkum postoje reflexe z hlediska spokojeností mezi zaměstnanci. Motivační prostředky jsou rozděleny do čtyř oblastí. Jejich význam pro uspokojení potřeb jedince je klíčový.

Obrázek 5: Rozdělení motivačních nástrojů



Zdroj: Vlastní schéma

### Peníze – hmotná motivace

- Základní mzda – na její výši mohou mít vliv tyto faktory :
  - délka zaměstnání u společnosti
  - pozice operátora v rámci hierarchie společnosti (specializace v rámci dané pozice např. specializované linky)
  - situace na trhu
  - výkon operátora

- Variabilní složka mzdy – její výše je závislá na výkonu zaměstnance
- Bonusy, prémie, odměny
- Odměny za motivační soutěže
- Benefity
  - týden dovolené navíc
  - služební telefon, služební automobil
  - zaměstnanecký tarif
  - stravenky, nápoje zdarma
  - příspěvky na kulturu, sport, dovolenou, spoření apod.
  - dárky

### **Osobní rozvoj – aktivity podporující osobní rozvoj jedince**

- Školení – rozvoj znalostí, dovedností v oblasti přehledu o nabízených službách; zdokonalení komunikačních technik
- Práce na projektech
- Podpora nových zaměstnanců – předávání svých zkušeností, podávání zpětné vazby, doškolení
- Delegování činností – předání úkolu na zaměstnance a následná kontrola jeho plnění  
Míra samostatnosti a kontroly závisí na senioritě a zkušenostech zaměstnance.
- Výpomoc na jiných odděleních v rámci Call Centra
- Stínování práce nadřízeného – zaměstnanec vykonává určité činnosti za svého nadřízeného a dostává zpětnou vazbu na výsledek práce

### **Interpersonální vztahy na pracovišti**

- Nadřízený x podřízený – závisí na důvěře, jasné komunikaci, vzájemné podpoře
- Kolegové – atmosféra vzájemné spolupráce, společný cíl, zdravá rivalita
- Ostatní oddělení v rámci firmy – pocit pochopení a podpory, společný cíl, vstřícnost

### **Status – určuje „pozici“ zaměstnance v týmu, organizaci, na trhu**

- Jak vnímají daného zaměstnance kolegové
- Pozice v týmu – vedoucí člen, aktivní x pasivní přístup
- Pozice v organizaci – pozitivně ho vnímají i kolegové mimo jeho pracovní skupinu

- Jak je vnímána jeho pozice na trhu práce

Výše jsou popsány motivační faktory a možnosti, kterých se využívá pro ovlivnění motivace zaměstnanců firmy. Pro volbu souboru vhodných motivačních prvků, je třeba ověřit, co je pro zaměstnance motivující.

Společnost Vodafone volí několik způsobů **ověření účinností motivačních nástrojů**:

- **Celofiremní průzkumy**
  - Zaslání dotazníků na všechny zaměstnance
  - Focus group
- **Individuální průzkumy**
  - Standardizované rozhovory
  - Koučing

#### **Zasílání dotazníků na zaměstnance**

Pravidelné dotazování elektronickou formou (metoda CAPI). Jedná se o metodu, kdy jsou data sebrána a zpracována počítačově. Respondent dostává dotazník formou emailu nebo přihlášením na internetové stránky. Vyplněný dotazník je odeslán zadavateli, kde je automaticky vyhodnocen.

#### **Focus-group**

Jedná se o techniku kombinující prvky skupinového rozhovoru a brainstormingu (účastníci sdělují své názory a nápady k diskutovanému tématu). Skupina diskutuje pod vedením moderátora. Hlavním cílem je získání odpovědí na diskutované téma, přehled o názorech na toto téma a zároveň rozložení názorů v dané skupině. Skupina je zpravidla vnitřně heterogenní a skládá se z 10-15 účastníků.<sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Šubrt, J..*Kapitoly ze sociologie veřejného mínění*. Praha: Karolinum, 2000. str. 153

## Standardizované rozhovory

Standardizované dotazování probíhá přímým kontaktem mezi tazatelem a respondentem. Respondent odpovídá na dotazy tazatele. Kvalita tohoto průzkumu je závislá zejména na dobře připraveném dotazníku a práci tazatele.<sup>1)</sup> S výsledky těchto průzkumů pracují personalisté. Na základě jejich návrhů, které z těchto průzkumů vznikly, dochází k pravidelné aktualizaci motivačních nástrojů.

## 2.2. Koučing

Jedná se o individuální formu zjišťování motivátorů jedinců a nástroj osobního rozvoje.

### Definice koučingu

**„Metoda samotná je založena na mnohaúrovňovém koučovacím procesu:** Prvoplánově jde o nalezení a jasné vymezení cíle, kterého chce klient dosáhnout, s následným vyhledáváním vhodné cesty k němu. Paralelně s tímto zaměřením na cíl, jako "vedlejší produkt", dochází ke zlepšování sebereflexe, sebedůvěry, sebevědomí, sebeúcty. Dále schopnosti rozhodovat se a také se zvyšuje schopnost přijímat větší odpovědnost. Skrze změny myšlení a postojů a zlepšování vztahu k sobě sama se rozšiřuje pole možností daného člověka. Zpřístupňují se zejména jeho vnitřní zdroje. V souvislosti s tím se zlepšují jeho vztahy i k druhým lidem (nachází pocit větší blízkosti k druhým). Podporováním pozitivní energie dochází k aktivizaci klienta, k rozvoji jeho tvořivosti a intuice. Ještě na hlubších úrovních se koučování může zabývat identitou, integritou, případně smyslem života nebo posláním. Zlepšení jednotlivých kvalit se může stát i samotným cílem koučování. Za podmínky, že klient je ochoten přijmout odpovědnost, tedy samostatně volit a rozhodovat, lze koučování považovat za univerzální metodu dosahování stanovených cílů. Koučování odstraňuje obavy, strach a stres. Řeší problém vyhoření a umí pracovat i s organizací času a sil.“<sup>2)</sup>

---

1) Šubrt, J. *Kapitoly ze sociologie veřejného mínění*. Praha: Karolinum, 2000. str. 153

2) *Wikipedia* [online]. [cit. 2009-02-16]. Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD#Definice\\_podle\\_Psychologick.C3.A9ho\\_slovn.C3.ADku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD#Definice_podle_Psychologick.C3.A9ho_slovn.C3.ADku)>

## Koučingová schůzka

Koučingová schůzka je založena na pravidelném setkání kouče a koučovaného. Průběh této schůzky je čistě individuální. Závisí na plánovaném tématu schůzky, postoji koučovaného, ale také na jeho fyzickém a psychickém rozpoložení. Obecně však platí principy, které by se měly dodržovat, aby byl koučing efektivní a vedl k rozvoji koučovaného a zároveň ke spokojenosti obou účastníků. Po celou dobu je kouč aktivním činitelem setkání. Pro úspěšnost jeho snažení je třeba z jeho strany dodržovat určitá pravidla:

- příprava na koučing (naplánování místa a času, zaslání pozvánky, sběr informací o výsledcích koučovaného)
- pozitivní podpora koučovaného
- dát najevo partnerství
- nesrovnávat výkon s kolegy
- hodnocení výkonu, nikoli koučovaného
- poskytnutí konkrétní a konstruktivní zpětné vazby
- dodržení poměru komunikace v rámci schůzky (min. 60% hovoří koučovaný)
- klást velký důraz na neverbální komunikaci svou i koučovaného

Výše je v bodech uvedeno, na co by se měl soustředit kouč. Jeho role je velmi důležitá. Základem je, dávat koučovanému najevo, že mají společný cíl a společně hledají cesty k jeho dosažení. Kouč by měl vnímat postoje koučovaného, všímat si jeho verbální i neverbální komunikace a v rámci setkání se soustředit na vlastní projev. Neverbální gesta mohou velmi pomoci k získání pozornosti, či důvěry koučovaného a zároveň mohou mít i negativní dopad. Profesionálním koučem se člověk nestane ze dne na den. Nastudování teoretických poznatků nestačí, je třeba tyto techniky také vyzkoušet v praxi a trénovat.

Nedílnou součástí koučingu je konstruktivní zpětná vazba, a proto je nutné dávat pozor na to, jakým způsobem ji poskytujeme. Výše jsem uvedla výraz „konstruktivní“. V praxi to znamená, že je nutné přesně definovat, co se pracovníkovi při jeho činnosti daří a co ne, včetně reálných a prověřených příkladů. Cílem je, aby si operátor jasně uvědomil, zda a v jaké míře naplňuje stanovená očekávání. Vždy je nutné se soustředit pouze na hodnocení výkonu, nikoli osoby operátora. Říci, co udělal dobře. Rozhodně ne, jaký operátor je a jaký by měl být. Příklad správného stylu hodnocení: *V hovoru se zákazníkem jsi kladl vhodné otázky tak, abys zjistil jeho požadavek a zároveň jsi nabídl odpovídající řešení. Z tvé strany chyběla*



*nabídka alternativ. Chybně: Je vidět, že jsi dobrý v pokládání otázek, ale nejsi důsledný, protože díky tomu, že nedotahuješ věci do konce, neměl zákazník na výběr řešení.*

## **Koučingová schůzka – průběh**

V předchozí části je načrtnuta role kouče a principy poskytování zpětné vazby. Následující poznámky se týkají průběhu samotné koučingové schůzky.

### **Otevření schůzky**

V úvodu setkání je dobré pohovořit o pocitech koučovaného. Zjistit, jak se mu daří, jak se cítí. Přestože to nemusí zcela souviset s cílem koučingu, může to pomoci odhalit případné nezdary v plnění cílů. Jedná se o práci s lidmi a je třeba si uvědomit, že na výkon zaměstnanců má velký vliv, jak se cítí, zda nemají nějaké potíže, které by jim po určitou dobu nedovolovaly pracovat podle vlastních představ. Jestliže taková situace nastane, lze věnovat schůzku osobním záležitostem nebo ji ukončit. V obou případech je vhodné domluvit si další postup. V praxi se často stává, že u „vyhořelých“ zaměstnanců, je třeba věnovat úvodní části větší pozornost. Pomůže to najít cestu pro navrácení motivace, případně řešit stav koučovaného nalezením jiné cesty.

### **Cíl**

Po neformální části je vhodné přejít ke stanovení cíle. Cíl by si měl koučovaný formulovat sám na základě toho, jaké dovednosti chce rozvíjet a jakého výsledku chce dosáhnout. Aby byl cíl reálný, je nezbytné dodržet jistá pravidla při jeho nastavení. K tomuto účelu často využívána „pomůcka“ nazvaná akronymem „SMART“. Slovo se skládá z prvních písmen slov určujících podmínky pro nastavení cíle a jeho parametrů.

SMART (cíl má být:)

S – specifický – přesně označuje oblast rozvoje

M – měřitelný – jasně stanovuje, jakých hodnot chceme dosáhnout

A – akceptovatelný – cíl musí akceptovat koučovaný i kouč

R – realistický – musí být splnitelný a zároveň je výzvou pro koučovaného

T – termínovaný – termín, čas splnění cíle

Ilustrativní příklad nastavení SMART cíle operátorem Call Centra:

*Cíl: Nabídka aktivace elektronického vyúčtování při hovoru se zákazníkem*

*S*

*V příchozích hovorech nabídnu zákazníkům možnost aktivace elektronického vyúčtování s definicí výhod, které pro něj z toho plynou*

*M*

*V 5% příchozích hovorů zákazník po hovoru se mnou tuto službu aktivuje*

*A*

*Operátor dosud tuto službu nenabízel, jedná se o preferovanou nabídku*

*R*

*Průměrná úspěšnost operátorů je 10%, koučovaný má zkušenosti s nabídkou jiných služeb*

*T*

*Cíl 5% aktivací splním do dvou měsíců od stanovení cíle*

Přestože volba cíle je na koučovaném, kouč zde hraje velmi důležitou roli. Jeho úkolem je „vést“ koučovaného a pomáhat mu najít cestu pro správné definování cíle. Aktivita kouče spočívá zejména v kladení otázek směřujících k tomu, aby si koučovaný sám odpověděl na to, v jakých oblastech se chce zlepšit a proč, aby zároveň určil cestu a prostředky, jak tohoto cíle dosáhnout. V případě, že se jedná o pravidelné setkání kouče a koučovaného, předchází stanovení nového cíle zpětná vazba na plnění cílů stanovených na předešlém koučingu. Opět však platí, že zhodnocení výkonu by měl především provést koučovaný. Kouč pozitivně podporuje sebehodnotitele, chválí za úspěchy, vede koučovaného k hledání důvodů zdarů i nezdarů v práci.

## **Shrnutí schůzky**

Na závěr sezení je důležité shrnout probírané téma a zopakovat stanovený cíl. Často se využívá forma zápisu ze schůzky nebo alespoň stanovených cílů. I tato část je individuální a závisí na dohodě obou stran.

V praxi tato setkání probíhají minimálně jednou měsíčně. Opět záleží na potřebách obou stran. Je však třeba, aby se kouč setkával s operátory i mimo tyto plánované schůzky. Vzájemná podpora a spolupráce povzbudí koučovaného v jeho osobním rozvoji a zároveň upevní důvěru v jeho kouče.

## **Formy koučingu**

V Call Centrech pracují s dvěma formami koučingu. Jedná se o takzvaný off-line koučing a on-line koučing. Liší se od sebe dobou, kdy je podávána zpětná vazba na hovor se zákazníkem.

### **On-line koučing**

Jak už hovoří název, jedná se o průběžnou zpětnou vazbu přímo při hovoru se zákazníkem. Kouč je napojený spolu s operátorem na hovor a slyší komunikaci se zákazníkem v průběhu jejich rozhovoru. Může tak průběžně poskytovat operátorovi podporu. Není samozřejmě vhodné zasahovat do práce operátora a dávat mu rady tak, aby narušili samotný průběh. Mělo by to negativní dopad na reakce operátora a následně na zákazníka. Zde se spíše využívá podání zpětné vazby ihned po ukončení hovoru. Výhodou je, že si operátor přesně pamatuje celý průběh interakce se zákazníkem a impulsy zákazníka na vlastní podněty. Při dalším hovoru, který operátor uskuteční, může uplatnit doporučení plynoucí ze zpětné vazby a vyzkoušet si, jak daná technika funguje. Nevýhodou je, že na některé operátory působí tento způsob stresově a má to negativní dopad na kvalitu rozhovoru se zákazníkem. Lze pak využít další způsob a to je poslech takového rozhovoru „od stolu“ kouče bez toho, že si je toho operátor vědom. Zpětná vazba pak probíhá stejně.

## **Off-line koučing**

K rozboru hovorů se využívá nahrávek, které jsou v Call Centrech běžné pro zkvalitnění služeb. Kouč poslouchá hovor s koučovaným a rozebírají jeho jednotlivé části. Výhodou je, že si mohou nahrávku poslechnout opakovaně, nemusí se soustředit na celý hovor, ale pouze na jeho část, podle toho, co je cílem koučingu. Přesně si mohou ukázat reakce zákazníka na operátorovy podněty.

## **Individuální orientace koučingu**

Je známo, že každý z lidí má individuální motivátory. Pro efektivní motivaci zaměstnanců je třeba tyto individuální motivátory poznat a správně s nimi pracovat. Právě koučing je příležitostí k poznání těchto energií. Zpravidla jsou nazývány potřebami a incentivy. Potřeby jsou vnitřní zdroje motivace. Incentivy jsou prostředky uspokojení a působí na jedince, pokud je pro jejich dosažení motivačně vyladěn tj. nenasycen. V praxi to znamená, že člověka mohou motivovat peníze, pokud však má dostatek peněžních prostředků, nevedou ke zvýšení jeho aktivity.<sup>1)</sup>

Motivátory a incentivy lze poznat, pokud jsou známy osobní cíle zaměstnanců. Těmito cíli mohou být koupě bytu, výdělek, povýšení apod.. Většinou se však jedná o tzv. sekundární cíle, které jsou pouze prostředkem k dosažení tzv. primárních cílů. Primární cíle souvisí s osobními hodnotami např. svoboda, uznání, kariéra, blahobyt.<sup>2)</sup>

Kouč může využít získané informace k práci s motivátory. Snaží se pro operátora zdůraznit a využít ten motivátor, který ho vede k dosažení primárního osobního cíle tudíž k uspokojení vnitřních potřeb. Toto však platí, jestliže je osoba kouče a nadřízeného operátora, který má možnost využívat motivační prostředky, totožná. Pokud tomu tak není, kouč je prostředníkem a informaci o motivátorech předává lídrovi, který ji využívá k individuální motivaci podřízených. Díky tomu, že osobní cíle každého z nás se s jejich dosahováním, osobnostním rozvojem a dalšími vlivy mění, jedná se o neustále probíhající a vyvíjející se proces.

---

1) Nakonečný, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. str. 185

2) Nakonečný, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. str. 186

## 2.3 Role vedoucího v motivačním procesu

Vedoucí má klíčovou roli v práci s motivátory. Není to však jediná jeho role v procesu motivace lidí. V Call Centrech je obvyklé, že zaměstnanci pracují v tzv. týmech. Jedná se o skupiny operátorů, kteří odbavují stejné nebo obdobné typy hovorů (prodejní hovory, péče o zákazníky, anglicky mluvící zákazníci, hovory s datovou problematikou apod.). Úkolem lídra je vést celý tým k dosahování firemních cílů, dbát o dobré interpersonální vztahy, osobní růst všech svých podřízených. Vodítkem k úspěšnému zvládnutí této pozice mohou být návyky, které zmiňuje ve své knize F.Covey viz. výše. Zaměstnavatelé se snaží rozvíjet znalosti, dovednosti a schopnosti vedoucích pracovníků při vedení a koučování lidí. Existuje mnoho společností nabízejících tréninky těchto dovedností. Je to vlastně součást motivace vedoucích pracovníků, pakliže jejich sekundárním cílem je osobní nebo kariérní růst.

V úvodu předložené práce jsou uvedeny vybrané definice motivace. Snad je lze z praktického pohledu shrnout takto:

**Motivace je stále probíhající proces individuálního zaměření, který propojuje zaměření na osobní cíle jednotlivců s cíli organizace. Využívá řadu nástrojů, které jsou průnikem osobních potřeb každého jedince s možnostmi dané organizace. Klíčovou roli v tomto procesu hraje přímý nadřízený, ale také organizace sama se svým hodnotovým systémem a pracovními podmínkami, které svým zaměstnancům nabízí, prostě rozvíjením firemní kultury ve všech aspektech.**

### **3. Výsledky dotazníkového šetření**

Tato kapitola je založena na analýze informací získaných vlastním průzkumem motivace a vnímání motivačních nástrojů mezi zaměstnanci Call Centra společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. v Chrudimi. Cílem je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni, a které motivační nástroje nejvíce preferují.

#### **3.1 Techniky sběru dat**

##### **Focus - group**

Tento způsob kvalitativního průzkumu, definice viz 2. kapitola, str. 21, byl použit v pilotáži.

##### **Rozhovor**

Technika je založena na přímém kontaktu tazatele a respondenta. Podle toho, do jaké míry se tazatel „drží“ dané baterie otázek, rozlišujeme tři typy rozhovorů:

- strukturovaný (standardizovaný) rozhovor má předem připravený a pevně stanovený průběh a pořadí otázek.
- nestrukturovaný (volný) rozhovor má dané jen téma, které se odvíjí podle situace a reakcí respondenta.
- polostandardizovaný rozhovor má pevný seznam otázek, které musí být zodpovězeny. Tazatel má volnost při formulaci a pořadí otázek. Může pokládat doplňující otázky ke zjištění potřebných informací.

Zvolila jsem formu polostandardizovaného rozhovoru a použila ho ve fázi předvýzkumu pro ověření správnosti sestavení dotazníku.

##### **Dotazník**

Dotazník představuje soubor otázek, na které respondenti v písemné nebo elektronické podobě odpovídají bez „asistence“ tazatele. Otázky musí mít vztah k cíli šetření, důležitá je jejich teoretická smysluplnost a empirický význam. Dělení otázek z formálního hlediska:

- Jednoduché uzavřené otázky – respondent odpovídá výběrem z nabízených odpovědí

- Baterie otázek, tj. složené otázky – dotázaný odpovídá na každou podotázku zvlášť
- Otevřené otázky – respondent odpovídá sám bez nabízených odpovědí
- Polozavřené kombinované otázky – spojení uzavřené a otevřené odpovědi

Dotazník byl použit pro samotné šetření. Srozumitelnost a jasnost otázek v dotazníku byla prověřena předvýzkumem.

## 3.2 Přípravná fáze průzkumu

### Důvody pro realizaci průzkumu

Průzkum byl proveden primárně pro potřeby předložené bakalářské práce. Výsledky mohou být použity jako podklady pro oddělení People a vedení Call Centra Chrudim společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.. Průzkumy týkající se motivace zaměstnanců probíhají každoročně, jako součást opakovaného celofiremního průzkumu s názvem Pulz. Jedná se o data, která nejsou publikovatelná mimo Vodafone. Jeho výstupy nelze využít jako sekundární analýzu pro tento průzkum.

### Stanovení hypotéz

**Hypotézy** jsou předpokládané, očekávané projevy skutečnosti. Představují určitý odhad možných podob sledovaných jevů, jejich obsahu a pohybu. „Hypotézy mohou být formulovány jako výroky, které popisují různé podoby jednoduchých modelů skutečnosti:

- Výroky k existenci nějakého jevu.
- Výroky určující vlastnosti jevu, jeho intenzitu, strukturu a změnu.
- Výroky o relacích mezi několika jevy.“<sup>1)</sup>

**Obecná hypotéza:** Zaměstnanci Call Centra Chrudim jsou spokojeni s motivačními nástroji

### Pracovní hypotézy:

Na motivaci zaměstnanců mají vliv tyto ukazatele:

- délka trvání pracovního poměru
- věk

---

<sup>1)</sup> Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E. *Základy sociologického výzkumu*, Praha: Management Press, 2001. str. 53

- přístup vedoucího
- možnost osobního rozvoje v rámci pozice operátor

## **Výběr vzorku**

Pro výběr vzorku (skupiny, ve které bude probíhat dotazování) byla zvolena metoda výběru shluků. Jedná se o metodu, kdy je v první fázi rozdělena populace do částí. Tyto části nazýváme shluky. Jedná se o heterogenní skupiny.<sup>1)</sup>

Průzkum je prováděn právě na nich. Důvod pro výběr této metody byl čistě praktický. Call Centrum pracuje v týmech. Při sestavování těchto týmů se klade důraz na jejich vyváženost a dodržují se pravidla, aby všechny měly obdobný počet operátorů se stejnou délkou trvání pracovního poměru, rozložením plnění výsledků, možnostmi uplatnění na jiných odděleních apod. Tyto týmy jsou systematicky apriori vytvářené „shluky“. Na Call Centru pracuje 24 těchto týmů, které odbavují standardní typy hovorů. Jedná se o 255 operátorů. Průzkum byl proveden ve vybraných 5 týmech, zúčastnilo se ho 56 operátorů.

## **Pilotáž**

Pilotní studie se provádí na vybrané skupině populace, kterou budeme testovat. Cílem studie je zjistit, zda se požadovaná informace nachází v testované populaci. Použitá technika sběru dat se zpravidla liší od té, kterou budeme uplatňovat ve výzkumu samotném. Nejčastěji používáme kvalitativní postupy.<sup>2)</sup>

Cílem pilotáže bylo ověřit si povědomí o motivačních nástrojích a vnímání role vedoucího v tomto procesu. Pilotáž byla provedena metodou Focus-group. Skupina byla sestavená z 12 operátorů a pracovala pod vedením autorky. Respondentům byly položeny otázky zjišťující tyto informace:

- Jaké motivační nástroje používá společnost Vodafone
- Které z nich jsou klíčové pro jejich motivaci
- Jak vnímají roli vedoucího v motivaci zaměstnanců

Poznatky, které vyplynuly z průzkumu, ovlivnily sestavení dotazníku.

---

1) Šubrt, J..*Kapitoly ze sociologie veřejného mínění*. Praha: Karolinum, 2000. str. 112

2) Disman, M..*Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum, 2002, str. 121



## **Předvýzkum**

Předvýzkum se provádí na malém vzorku cílové populace. Jedná se o vzorek větší než pilotní vzorek. Cílem je otestovat nástroj, který použijeme přímo při samotném průzkumu.<sup>1)</sup>

Cílem předvýzkumu bylo otestovat srozumitelnost otázek, logickou posloupnost dotazníku, zda pomocí získaných odpovědí lze ověřit stanovené hypotézy. K testování byl využit polostandardizovaný rozhovor. Dotazováno bylo 20 respondentů, které náhodným výběrem vybralo oddělení zabývající se plánováním směn. Na základě předvýzkumu došlo k úpravě dotazníku pro samotný výzkum.

### **3.3 Realizační fáze průzkumu**

#### **Dotazník**

Dotazník byl sestaven tak, aby odpovídal cíli průzkumu a stanoveným hypotézám. Jeho srozumitelnost byla ověřena v rámci předvýzkumu, na základě kterého došlo v dotazníku k úpravám. Samotnému dotazování předcházelo vysvětlení důvodů probíhajícího průzkumu emailovou formou. O podporu jeho vyplnění byli rovněž požádáni vedoucí týmů. V úvodu dotazníku byl opět vysvětlen důvod šetření a způsob, jak dotazník vyplňovat.

Dotazník, viz. příloha A, obsahoval 22 otázek, rozdělených do těchto oblastí:

1. Očekávání versus zkušenost
2. Motivace
3. Preference motivačních nástrojů
4. Informace od nadřízeného
5. Styl vedení nadřízeného
6. Celkové hodnocení
7. Identifikační údaje

Sběr dat proběhl metodou pen&paper. Dotazování probíhá na základě tištěné verze dotazníku, kdy respondenti nepřichází s tazatelem do styku, odpovědi zaznamenávají perem přímo do dotazníku.

---

1) Disman, M.. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum, 2002, str. 122

Respondenti obdrželi dotazník v papírové formě od svého nadřízeného, kterému ho také odevzdali po jeho vyplnění. Pro zpracování dat jsem volila formu frekvenční analýzy. Odpovědi jsou zpracované v Excelu. Pro přehlednost získaných dat a jednodušší interpretaci jsem využila grafů.

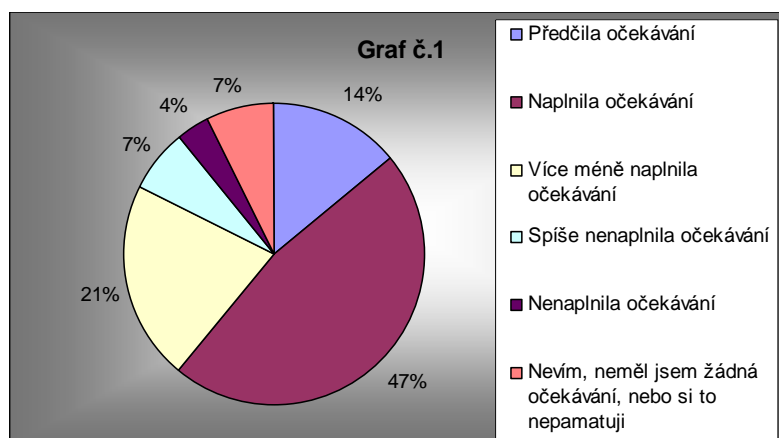
### 3.4 Výsledky šetření

Postoj k motivaci a účinnosti motivačních nástrojů na Call Centru bude popsán na základě odpovědí získaných od 56 respondentů. Díky aktivní podpoře průzkumu ze strany vedoucích zúčastněných týmů se podařilo dosáhnout 100% návratnosti dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo 47 žen a 9 mužů, což zhruba odpovídá rozložení pohlaví na Call Centru, které je v poměru 80% žen a 20% mužů. Velikost vzorku a malé zastoupení mužů mně vedlo k tomu, že jsem již nedělila odpovědi podle pohlaví. Získaná data budu interpretovat pro každý tématický okruh otázek či jednotlivou otázku samostatně. Svě komentáře k výsledkům šetření doplňuji grafy, které dokreslují popis dané oblasti a ukazují podrobněji rozložení odpovědí na jednotlivé otázky.

#### Interpretace výsledků

První otázka je obecná a týká se míry naplnění očekávání zaměstnanců při nástupu do společnosti Vodafone Czech Republic, a.s.. Polovina respondentů odpovídá, že práce pro společnost Vodafone předčila nebo naplnila jejich očekávání, pro pětinu dotazovaných je naplnění očekávání dostačující. Desetina vidí tuto oblast jako nedostačující.

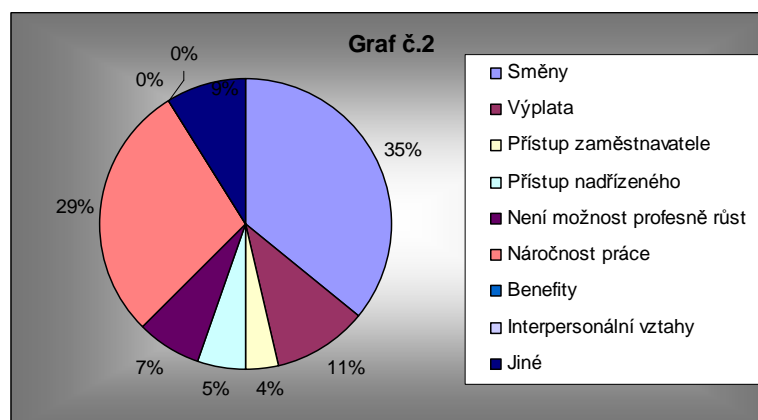
Graf 1: Očekávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum

Mezi tři faktory, které zaměstnance po nástupu negativně překvapily, jsou řazeny směnový pracovní režim, náročnost práce a finanční ohodnocení. Zajímavý je fakt, že uchazeči o zaměstnání jsou seznámeni předem s rozložením směn a principem jejich plánování. Předem bývají upozorněni na náročnost práce ve směnném provozu. Součástí pracovní smlouvy je také platový výměr. I když na tyto podmínky přistoupili, vnímají je po čase negativně.

Graf 2: Faktory nespokojenosti



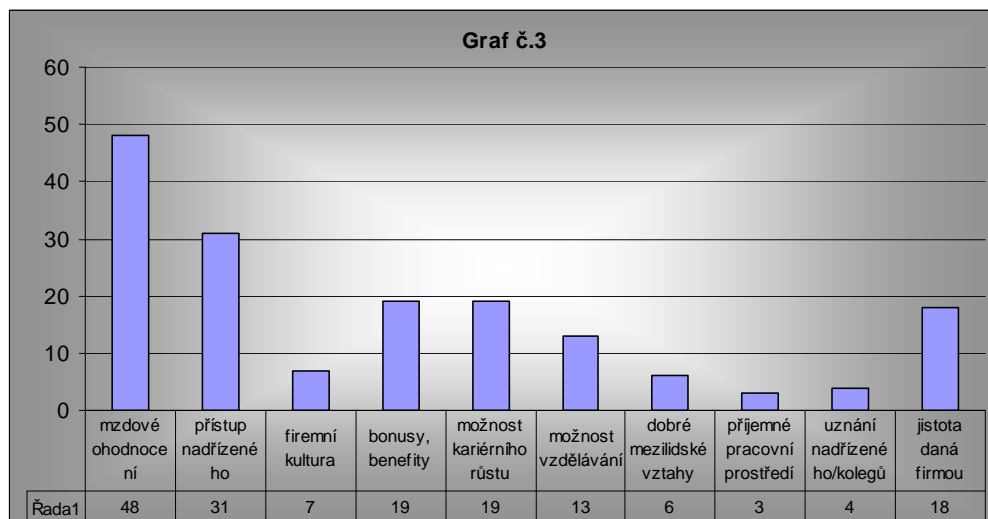
Zdroj: Vlastní průzkum

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že přestože zaměstnanci pokládají některé podmínky za méně uspokojivé, celkově jsou jejich očekávání spojená s prací ve Vodafonu naplněna a hodnotí ji z velké části pozitivně

### Preference motivačních nástrojů

V další otázce měli zaměstnanci vybrat motivační nástroje, které považují za zásadní. Za nejsilnější z nabízených možností považují mzdové ohodnocení, přístup nadřízeného, možnost kariérního růstu a bonusy, benefity. Nejméně preferované oblasti jsou pracovní prostředí a uznání nadřízeného.

Graf 3: Preference motivačních nástrojů



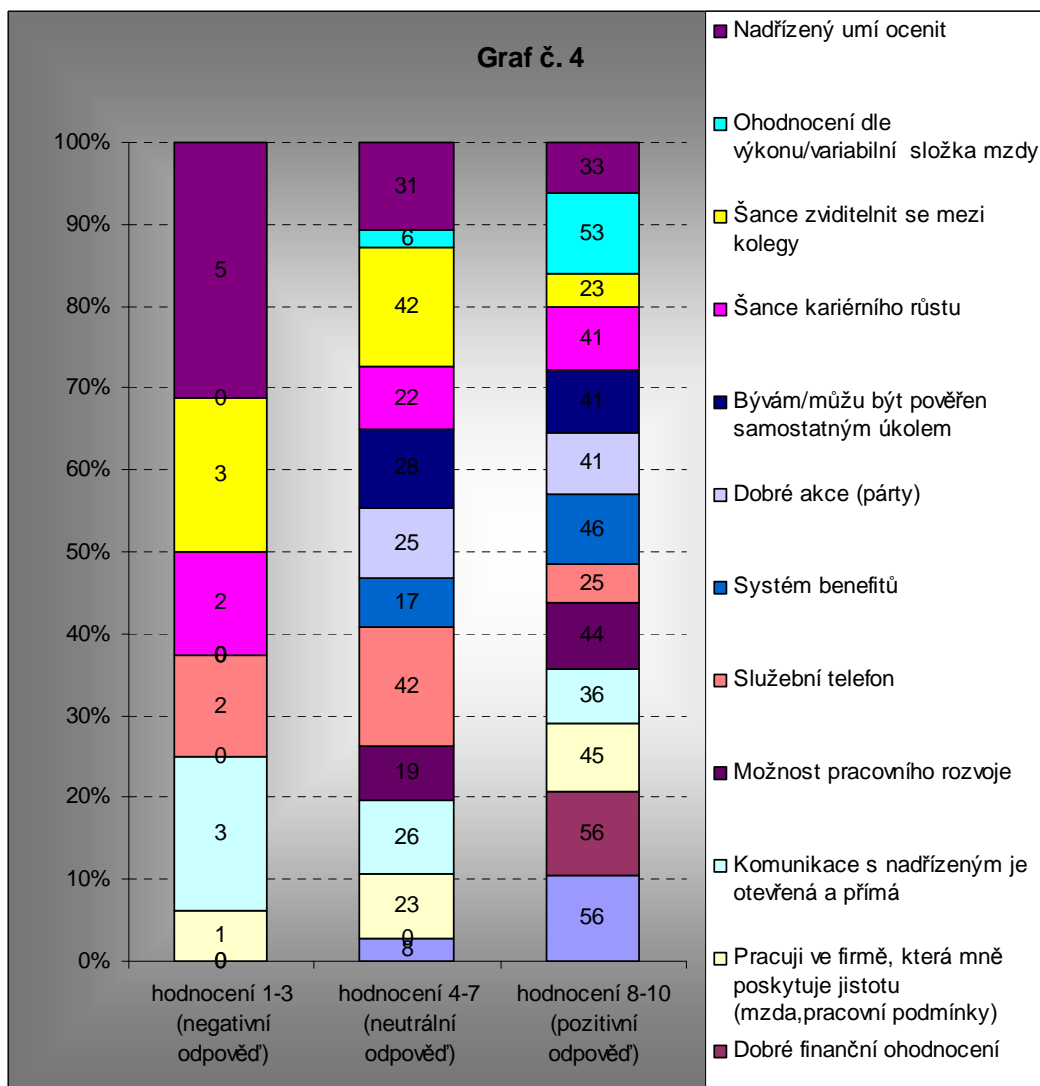
Zdroj: Vlastní průzkum

Na prioritizaci výše uvedených oblastí má jistě vliv skutečnost, že některé faktory jsou považovány za standard a přestávají mít motivační charakter. Jedná se například o pracovní prostředí. Pro zhruba 40% operátorů je Vodafone první zaměstnání. Díky tomu jim chybí srovnání s podmínkami v jiných firmách. Tento motivátor má vliv na uspokojení základních fyziologických potřeb (např. teplo, pitný režim) a pokud by došlo ke zhoršení podmínek a nedostatečnému uspokojení těchto potřeb, věřím, že by se dostal na první příčky v preferenci motivačních nástrojů.

Následující graf ukazuje hodnocení „funkčnosti“ motivačních nástrojů na Call Centru. Na škále 1-10 se respondenti vyjadřovali k tomu, jak důležité pro ně jsou nabízené motivační nástroje. Nejvíce „bodů“ získaly tyto instrumenty:

- Zajímavá a podnětná práce
- Mzda
- Variabilní složku mzdy (hodnocení na základě výkonu).

Graf 4: Funkčnost motivačních nástrojů



Zdroj: Vlastní průzkum

Respondenti staví na srovnatelné místo finanční ohodnocení spolu s pracovní náplní. Z toho vyplývá, že je pro ně důležité, jakou práci vykonávají. Pokud zůstane finanční ohodnocení stejné, případně vyšší a práce se stane pro zaměstnance nezajímavou, monotónní, klesá jeho motivace ji vykonávat. Tímto lze vysvětlit vysokou fluktuaci zaměstnanců Call Center.

Stejným způsobem, jako v předešlé otázce, označovali faktory, které na ně působí demotivačně. Z jejich výběru vyplynulo, že se jedná zejména o tyto faktory:

- Psychická náročnost vykonávané práce
- Nemožnost účasti na školení podle vlastních preferencí

- Nedostatečná příležitost pracovat na samostatném úkolu

K výsledkům bych ráda doplnila informace získané v rámci pilotní fáze, která byla provedena formou focus – group. Operátoři uváděli, že chápou náročnost vykonávané práce jako demotivátor zejména v tom případě, pokud není vyvážena jinými benefity. Podle jejich názorů jim pomáhá zvládnout „nápor“ řešení problémových situací dostatek informací, jistota v komunikaci, kterou mohou získat například školeními, zaměřenými na komunikační techniky jako je např. zvládání námitek. Velkým přínosem je také občasná práce mimo linku např. na různých projektech nebo na odděleních, která nejsou v přímém kontaktu se zákazníky. Tato zjištění korespondují s dalšími dvěma body označenými za demotivátory.

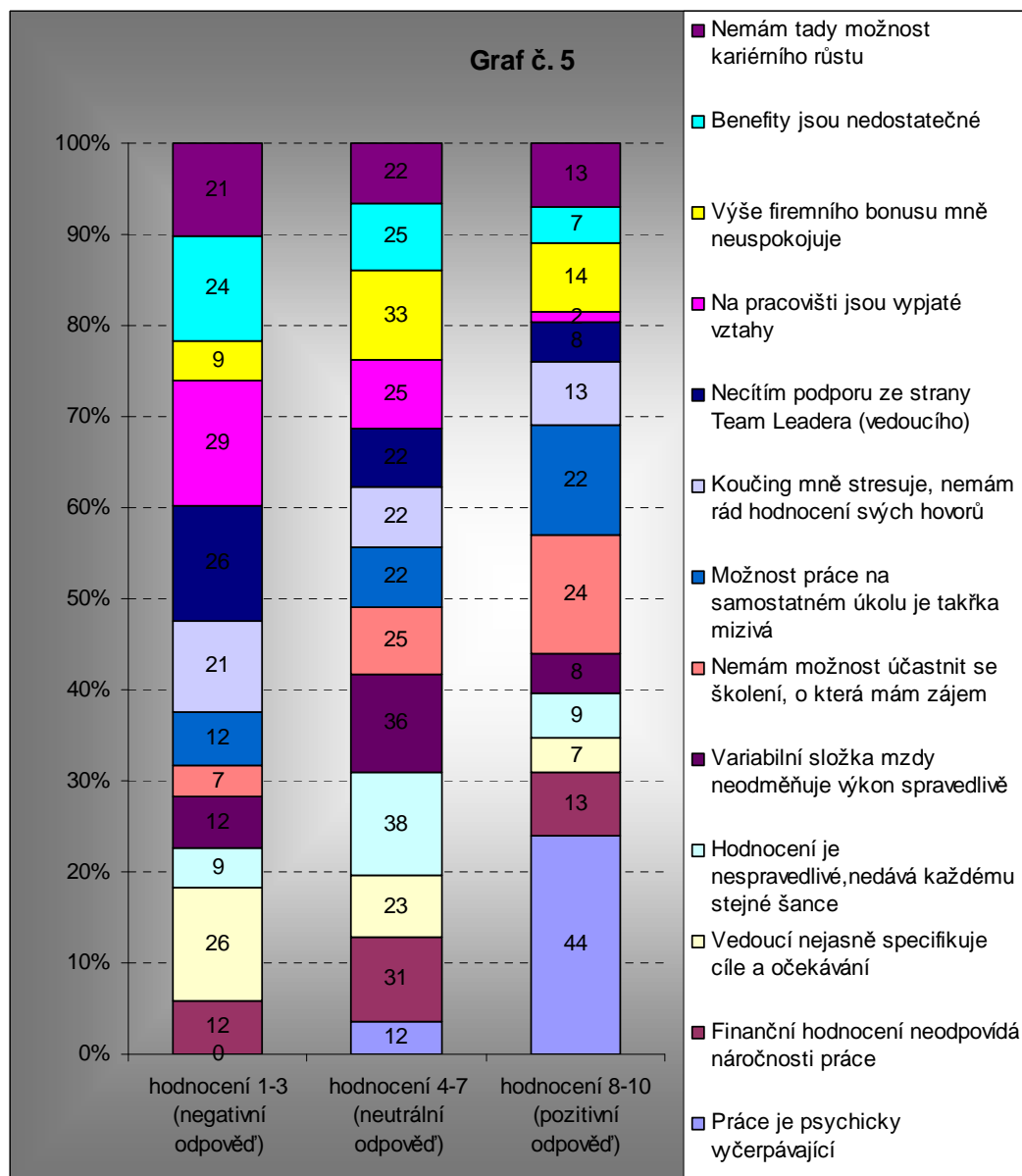
Z vlastní zkušenosti vím, že situace na lince zákaznické péče mnohdy nedovoluje uvolnit operátory pro mimolinkové aktivity, nehledě na to, by společnost musela počítat s vyššími náklady na školení zaměstnanců. V každém případě je to oblast pro zamyšlení.

Za demotivující rozhodně nepovažují :

- Vztahy na pracovišti
- Podporu ze strany svého nadřízeného
- Srozumitelnost při definování cílů a očekávání vedoucími

Pro společnost je výborným kreditem, pokud zaměstnanci vnímají pozitivně vztahy a způsob vedení. Dobré pracovní vztahy často pomáhají zvládnout situace spojené se změnami v rámci firmy, kdy zaměstnanci cítí ohrožení základních motivačních kamenů, díky kterým naplňují fyziologické potřeby, o kterých mluví např. Maslow ve své definici hierarchie potřeb.

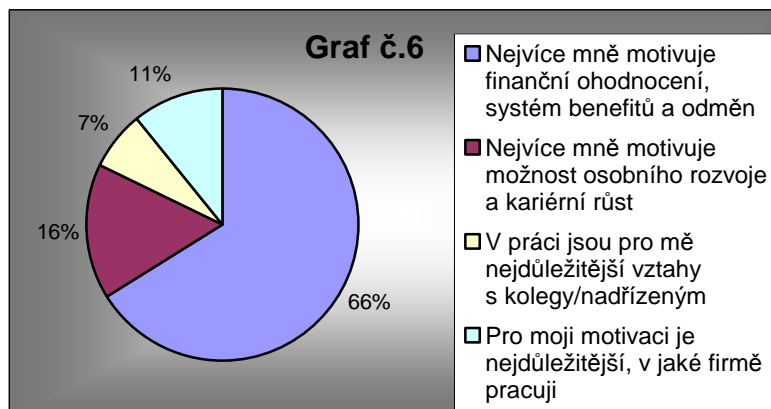
Graf 5: Demotivační faktory



Zdroj: Vlastní, zpracováno na základě výsledků průzkumu

V 2. kapitole jsem rozdělila motivační nástroje do čtyř oblastí: Peníze, Osobní rozvoj, Vztahy, Status. V této otázce si měli respondenti vybrat jednu oblast, která je pro ně minoritní. Dále pak odpovídali na podotázky vztahující se pouze k vybranému motivačnímu prostředku. Více než polovina respondentů vidí jako nejsilnější zdroj stimulace jejich výkonu peníze, ostatní rozdělili své preference mezi osobní rozvoj (16%), jistotu poskytnutou firmou v níž pracují (11%) a dobré interpersonální vztahy (7%).

Graf 6: Preference motivačního nástroje



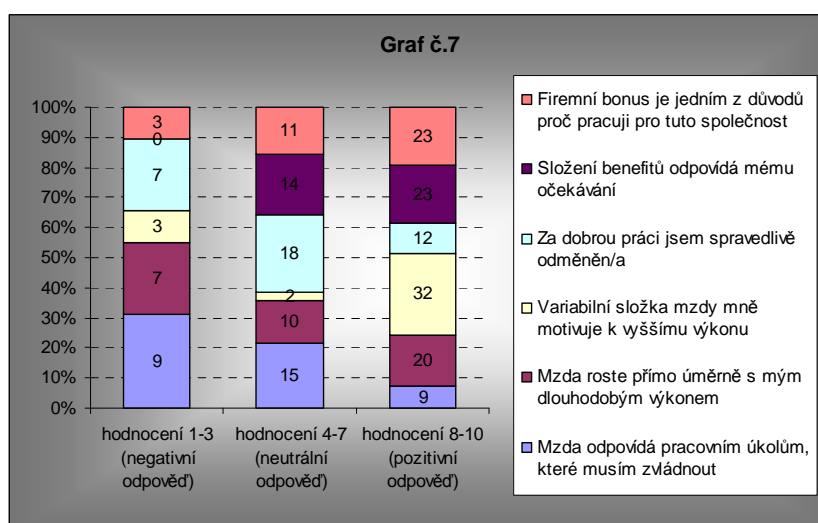
Zdroj: Vlastní průzkum

### Peníze jako klíčový motivátor

Zaměstnanci, které především motivují peníze, považují za nejvíce funkční nástroj variabilní složku mzdy. Variabilní složka mzdy je část jejich měsíčního platu, jenž jim není přiznaná automaticky. Je závislá na jejich výkonu ve srovnání s nastavenými cíli. Princip stanovování cílů je založený na tom, že lidé motivováni penězi se budou snažit o získání co nejvyšší odměny a tudíž o dosahování co nejlepších výsledků.

Tato skupina respondentů vidí jako neúměrné finanční ohodnocení své práce v závislosti na množství úkolů, které musí zvládnout.

Graf 7: Hodnocení finančních nástrojů



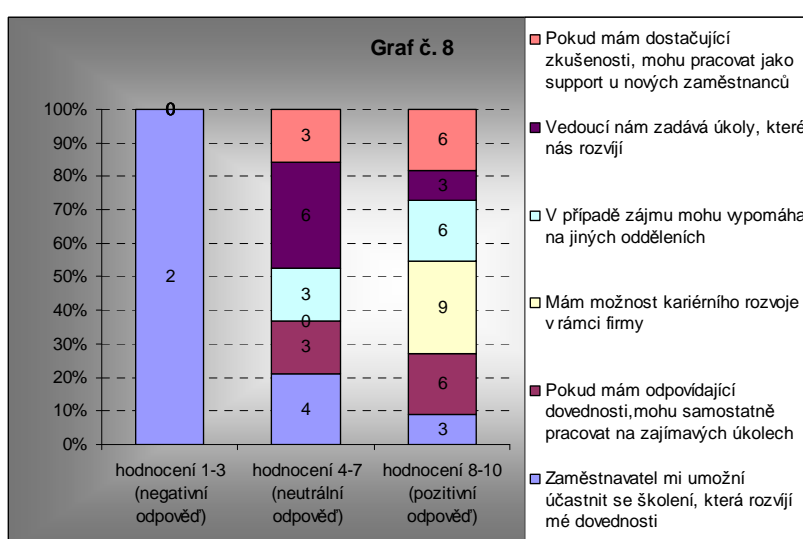
Zdroj: Vlastní průzkum



## Osobní rozvoj jako klíčový motivátor

Zaměstnanci, které především motivuje osobní rozvoj, oceňují možnost kariérního růstu v rámci firmy. Naopak prostor pro zlepšení vidí v možnosti účastnit se jimi preferovaných školení. Tyto výsledky korespondují s odpověďmi na otázku týkající se demotivátorů (viz. výše), kdy operátoři uvádějí, že jim chybí právě dostatek školení pro rozvoj jejich dovedností.

Graf 8: Hodnocení nástrojů mající vliv na osobní rozvoj

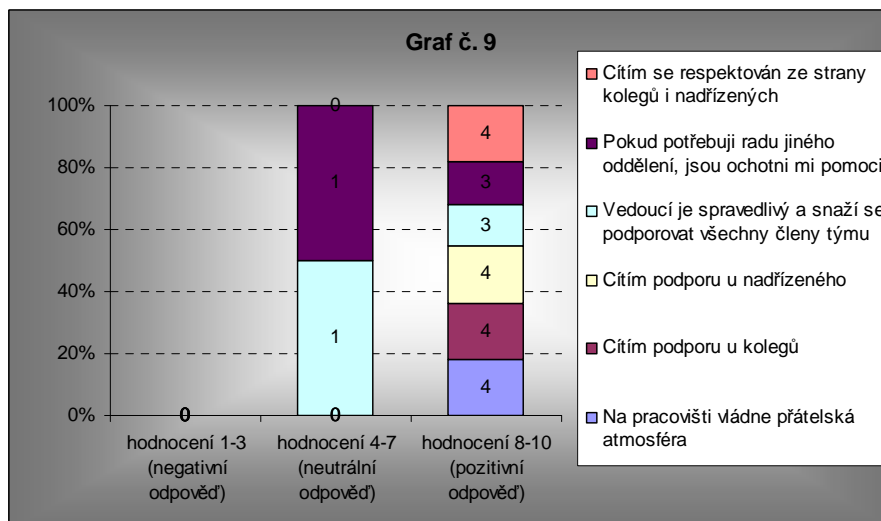


Zdroj: Vlastní průzkum

## Interpersonální vztahy jako klíčový motivátor

Jedince, pro které jsou nejdůležitější interpersonální vztahy, můžeme teoreticky považovat za velmi spokojené a motivované zaměstnance. Inklinují k hodnotovému důrazu na vztahy mezi kolegy, k nadřízeným a spolupráci s jinými odděleními. Podle odpovědí na otázky týkající se této oblasti, vidí podmínky na pracovišti jako minimálně uspokojivé. Dle vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že v týmech vládne přátelská atmosféra, podpora ze strany kolegů i nadřízených.

Graf 9: Hodnocení interpersonálních vztahů



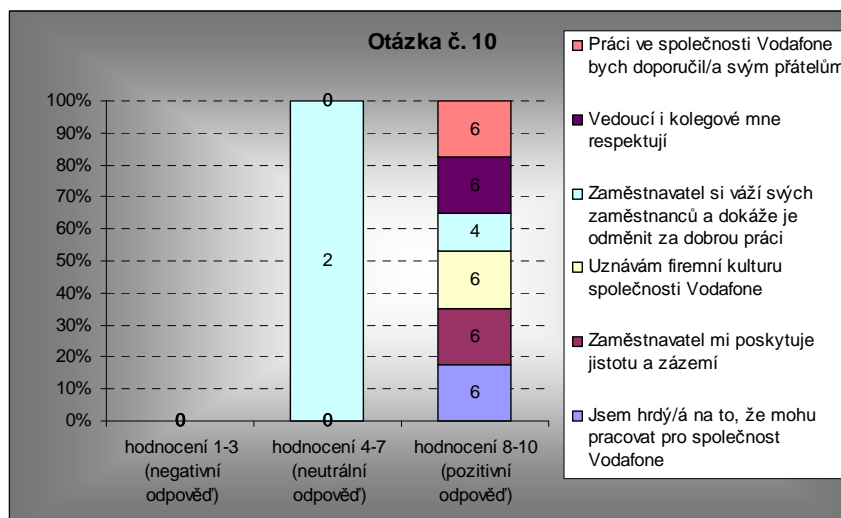
Zdroj: Vlastní průzkum

### Status jako klíčový motivátor

Zaměstnanci, motivovaní tím, v jaké společnosti pracují a jaké garance jim firma dává, jsou spokojeni s podmínkami ve Vodafonu. Pozitivně hodnotí přístup zaměstnavatele, vedoucích i kolegů. K otázce, zda by doporučili práci v této firmě, se všichni vyjádřili pozitivně.

Mohu uvést zajímavý fakt, který zřejmě souvisí s reakcí dotazovaných na hrozby spojené s rozvíjející se světovou finanční krizí. V době, kdy jsem prováděla pilotáž, nebyly vnímány dopady finanční krize tak markantně, jako později. Většina dotazovaných vnímala jistotu poskytovanou firmou jako samozřejmost a tento faktor by pravděpodobně nevybrali za klíčový motivátor. Z průzkumu však vyplývá, že se začínají objevovat zaměstnanci, kteří staví status na první místo.

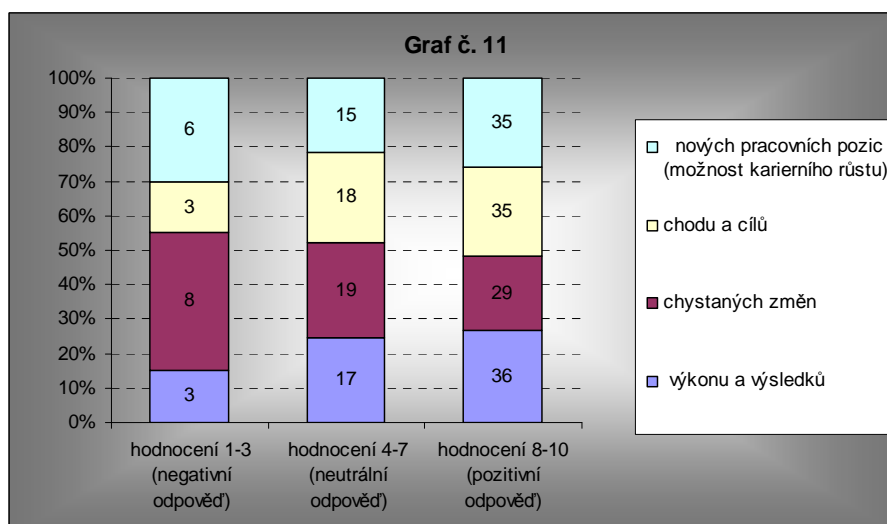
Graf 10: Hodnocení faktorů majících vliv na status



Zdroj: Vlastní průzkum

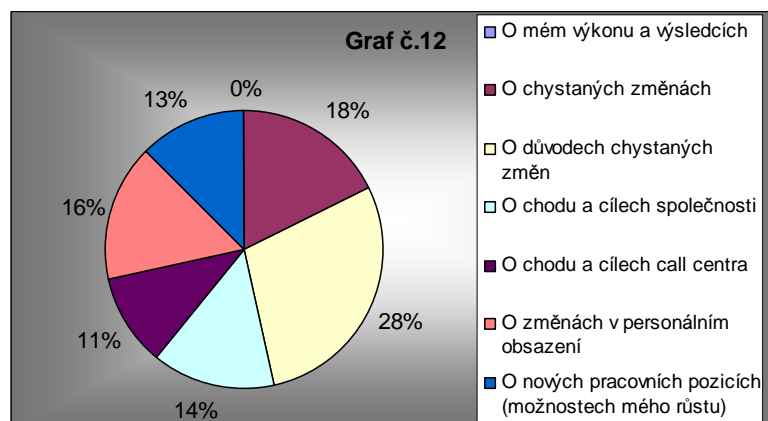
Následující oblast otázek se zaměřovala na „kvality vedení“. Respondenti se vyjadřovali k poskytovaným informacím a stylu vedení. Graf č. 11 ukazuje, jak operátoři vnímají kvalitu získávaných informací, naproti tomu v grafu č. 12 je znázorněno, jaké typy informací jim zcela nebo částečně chybí. Z odpovědí na tyto otázky vyplynulo, že operátoři znají dobře cíle společnosti, jsou informováni o svých výsledcích. V dostatečné míře mají i informace o možnosti kariérního růstu. Naproti tomu by uvítali podrobnější vysvětlení k chystaným změnám. Což je totožné s odpověďmi na otázku: „Jaké informace se ti zcela nedostávají?“ viz. graf č. 12, kde rovněž zmiňují, že se jim informace tohoto rázu chybí.

Graf 11: Kvalita poskytovaných informací



Zdroj: Vlastní průzkum

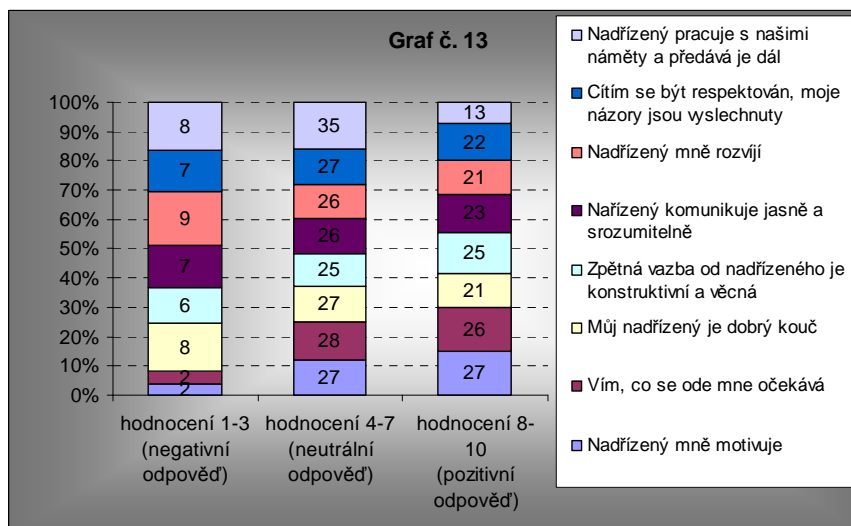
Graf 12: Chybějící informace



Zdroj: Vlastní průzkum

V odpovědích na tvrzení ohledně stylu vedení nejsou žádné extrémní pozitivního ani negativního charakteru. Respondenti se vyjadřovali spíše pozitivně k otázkám týkajícím se motivace, zpětné vazby, koučování, vzájemného respektu ve vztahu podřízený x nadřízený a osobního rozvoje.

Graf 13: Styl vedení



Zdroj: Vlastní průzkum

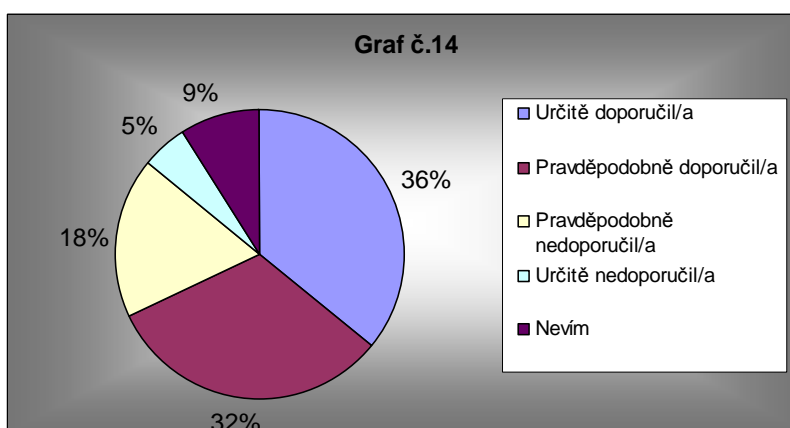
### Celkové hodnocení spokojenosti s prací na Call Centru

Pro společnost je dobrým ukazatelem rozložení odpovědí na níže uvedené dotazy. Vyplývá z nich, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojena a cítí určitou jedinečnost

společnosti na trhu práce. Může to být jistě ovlivněno i podmínkami v regionu. Pokud by se toto šetření provádělo ku příkladu na Call Centru v Praze, kde je více pracovních možností, mohly by mít odpovědi zcela jiný charakter. Na druhou stranu nelze opomíjet fakt, že v současné době působí na Pardubicku Call Centra ostatních společností a přesto zaměstnanci vnímají Vodafone jako firmu, která jim poskytuje nadstandardní zázemí a benefity.

K celkové spokojenosti práce na Call Centru se respondenti vyjádřili takto: většina respondentů uvádí, že je velmi nebo celkem spokojeno s prací v Chrudimi, pouze pět procent se cítí velmi nespokojeno.

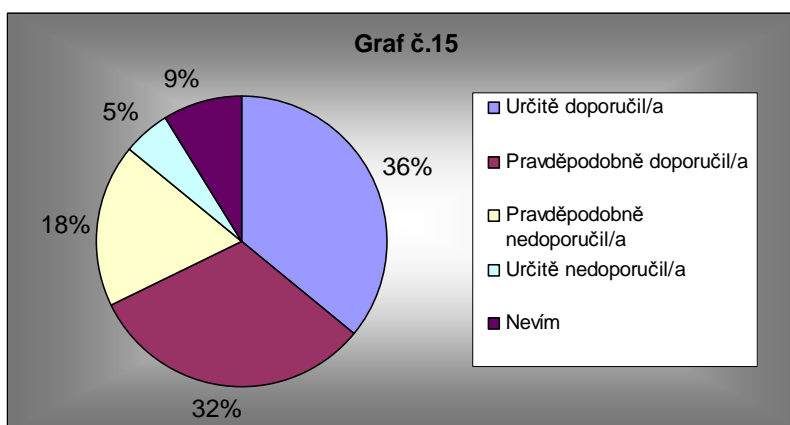
Graf 14: Hodnocení spokojenosti s prací na Call Centru



Zdroj: Vlastní průzkum

Se spokojeností mimo jiné souvisí fakt, že by zaměstnanci doporučili svým blízkým práci na Call Centru. Pouze jedna pětina by takové doporučení nedala (to však může být chápáno jako jakýsi varovný signál).

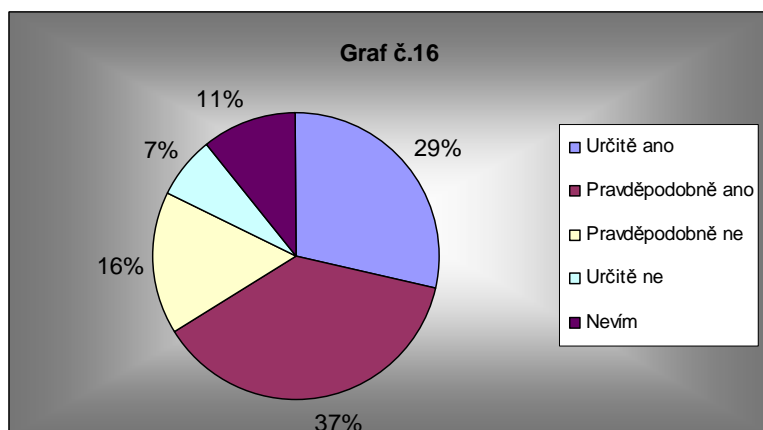
Graf 15: Reference zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum

K otázce, zda by respondenti znovu volili Vodafone jako svého zaměstnavatele se téměř sedmdesát procent respondentů vyjádřilo souhlasně, přes dvacet procent z nich by již do této firmy nenastoupilo. I tento výsledek nemusí být interpretován jako bezvýhradně pozitivní pro firmu.

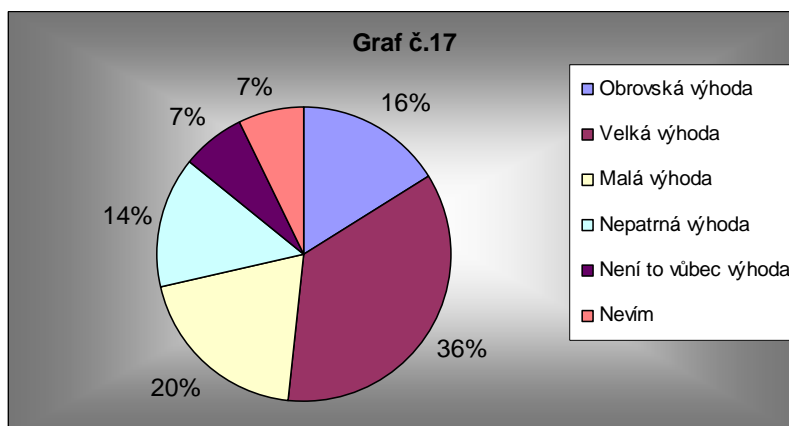
Graf 16: Volba Vodafone Czech Republic, a.s. jako zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní průzkum

Zaměstnanci vidí jako výhodu pracovat pro tuto společnost. Důvodem může být jistota daná společností, systém benefitů, které ostatní firmy v okolí nemají tak propracované, nebo je prostě neposkytují.

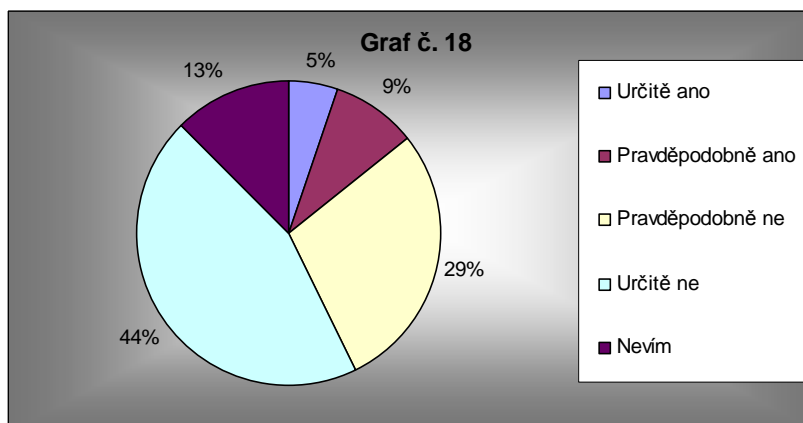
Graf 17: Vnímání výhody práce ve Vodafone Czech Republic, a.s.



Zdroj: Vlastní průzkum

Na poslední otázku vztahující se k celkové spokojenosti, zda by zaměstnanci volili jinou společnost, pokud by jim nabídla srovnatelné místo, dvě třetiny dotazovaných odpovědělo negativně. Pouze jedna třetina by tuto možnost zvažovala nebo neví.

Graf 18: Opětovná preference Vodafone Czech Republic, a.s. jako zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní průzkum

Tento blok uzavíraly otevřené otázky, kde se respondenti vyjadřovali k možnostem změn ve společnosti a specifikovali příležitosti pro zlepšení v rámci firmy.

Na otázku: „Co by mohl Vodafone udělat, aby si tě udržel, pokud něco takového existuje?“, odpovídali operátoři nejčastěji takto:

- Stálost stanovovaných cílů a jejich dosažitelnost

Respondenti se negativně vyjadřovali k tomu, že je stresují časté změny nastavovaných cílů. Vzbuzuje to v nich nejistotu, zda jich dosáhnou. Nesplnění cílů vidí z různých pohledů. Uváděli pocit vlastní neschopnosti; zklamání vedoucího, že se jim nepodařilo splnit, co si společně naplánovali; malé finanční ohodnocení.

- Úprava směn, aby bylo méně víkendových a odpoledních směn

Operátoři by uvítali úpravu směn, aby měli více volných víkendů. Preferují spíše ranní směny.

- Vyšší finanční ohodnocení

Dotazování se odvolávali na fakt, že Call Centra v regionu nabízejí vyšší hodinovou na pozici operátora. Poukazují na malý nárůst mezd při meziročním navýšení platů.

- Možnost práce mimo linku (projekty)

V odpovědích na tuto otázku se objevovaly reakce poukazující na nedostatečné možnosti účastnit se projektů, vypomáhat na jiných odděleních. Operátoři v těchto aktivitách vidí možnosti pro svůj osobní rozvoj. Podle některých odpovědí si „odpočnou“ od zákazníků a díky tomu zabráni stereotypu v komunikaci se zákazníky.

V další otázce se zaměstnanci vyjadřovali k tomu, co dělá zaměstnavatel dobře a v čem chtějí, aby pokračoval. Nejčastější odpovědi:

- Pořádání firemních akcí

Zaměstnanci pozitivně hodnotili, že zaměstnavatel pořádá pro všechny zaměstnance každoročně párty, kde je skvělý program a výborně se pobaví. Velmi si pochvalují tzv. „pohodové víkendy“, kam mohou vzít i svého partnera. Obecně se vyjadřovali k firemním akcím v tom smyslu, že si jsou vědomi jedinečnosti těchto aktivit ve Vodafonu.

- Poskytuje zaměstnanecké výhody a benefity

Pochvalné hlasy zaznívaly pro rozmanitost benefitů a flexibilitu v čerpání. Jako velkou výhodu vidí možnost, uhradit si z těchto benefitů dovolenou. Někteří respondenti si uvědomovali i takové výhody, jako je pitný režim na pracovišti (káva, čaj, voda) nebo možnost využít přednostní péči ve vybraných zdravotnických zařízeních.

- Příjemné pracovní prostředí

V hodnocení pracovního prostředí poukazovali zejména na relaxační patro, kde mohou trávit přestávky sledováním televize, hraním stolního fotbalu či stolního tenisu nebo masáží na speciálních křeslech.

- Přátelská atmosféra

Zaměstnanci oceňují, že vedení firmy preferuje způsob spolupráce a komunikace, který je založený na přátelství. Nadřízení vystupují spíše jako partneři a snaží se podporovat přátelskou atmosféru v týmech. Mnozí uváděli, že díky pohodové atmosféře si našli v práci spoustu přátel a hodně by zvažovali, zda mají z této firmy odejít.

- Specifická kultura založená na neformálnosti (způsob komunikace, vztah vedení x zaměstnanci, oblečení, interní časopis apod.)

Operátoři vidí společnost Vodafone, jako specifickou ve stylu komunikace a neformálním přístupu. Velmi pozitivně hodnotili, že mají možnost setkávat se s top manažery. Vyhovuje jim způsob komunikace např. tykání v rámci celé firmy. Velice často v této otázce zaznívalo, že si uvědomují jedinečnost firemní kultury Vodafonu.

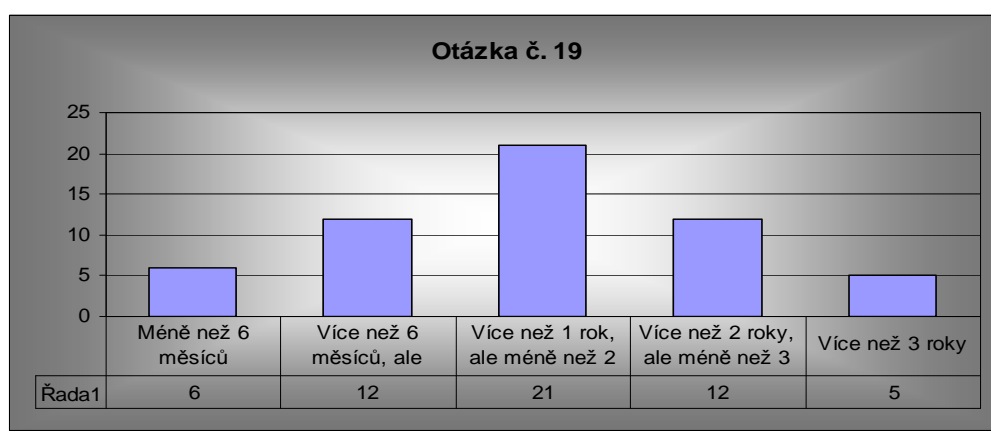
- Upřednostňuje zaměstnance při obsazování volných pozic, kariérní růst



Respondenti uváděli jako plus, že se otevřené pozice vyhledávají nejprve interně a poté až externě. V odpovědi se také vyskytovalo, že by uvítali více pracovních možností kariérního růstu v rámci Chrudimi.

## Identifikační údaje

Graf 19: Rozložení zaměstnanců podle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní, zpracováno na základě výsledků průzkumu

## Odpoď na otázku zda je Vodafone prvním zaměstnáním.

**Ano** – 21 respondentů

**Ne** – 36 respondentů

## Rozložení pohlaví

**Muž** – 9 respondentů

**Žena** – 47 respondentů

### **3.5 Shrnutí výstupů průzkumu a diskuze**

Průzkum ověřil spokojenost s motivačními nástroji společnosti Vodafone Czech Republic, a.s., Call Centrum Chrudim. Ukázal preference určitých motivátorů stimulujících výkon operátorů. Za přínosné výstupy lze jistě považovat také doporučení pro udržení současného stavu a případného vylepšení v personální politice firmy.

Obecně lze říci, že operátoři na Call Centru se cítí být motivováni. Nástroje, která Call Centrum využívá, jsou z velké části funkční pro stimulaci výkonu. Při podrobnějším a konkrétnějším rozboru situace, lze konstatovat, že silnou stránkou firmy jsou všechny oblasti spojené s komunikací a vztahy na pracovišti. Patří k nim styl vedení a koučování, způsob poskytování zpětné vazby, podpora a pomoc na vertikální i horizontální úrovni, jasnost a otevřenost v komunikaci. Zaměstnanci vnímají jedinečnost společnosti Vodafone a její firemní kultury. Příležitosti pro zlepšení jsou v oblasti mzdové politiky, osobního rozvoje a stability v podmínkách jako je stálost v definovaných cílech, směnný provoz.

Závěrem průzkumu by mělo být potvrzení či vyvrácení hypotéz nebo jejich redefinice. Díky nedostatečné velikosti vzorku tento krok nemohu uskutečnit. Přesto bych ráda využila zjištěné informace a přidala svoji osobní zkušenost a v rámci diskuze definovala základní odvozená tvrzení, která by mohla být podkladem pro stanovení hypotéz.

#### **Diskuze**

V průzkumu mne nejvíce zaujaly tři oblasti: finanční motivace, kariérní růst a interpersonální vztahy. Důvodem výběru jsou nejsilnější názorové preference pozitivního i negativního charakteru v odpovědích na otázky týkající se těchto témat. Na základě zjištěných dat definuji potencionálně platná tvrzení.

#### **Potencionálně platná tvrzení:**

##### **1. Pro zaměstnance Call Centra jsou nejsilnějším motivátorem peníze**

Nejvíce operátorů označilo finanční ohodnocení v preferenci motivačních nástrojů za nejvýznamnější. Na základě dalších otázek bylo zjištěno, že na Call Centru funguje velmi dobře variabilní složka mzdy jako nástroj zvýšení výkonu, dále pozitivně hodnotí poskytované benefity. Spíše negativně se vyjadřovali k otázce vyváženosti náročnosti práce a mzdy.

## **2. Zaměstnanci oceňují možnost kariérního růstu**

Zaměstnanci pozitivně vnímají fakt, že se zaměstnavatel snaží podpořit kariérní růst a dává příležitost obsazovat volné pozice interně. Operátoři mají zájem o osobní rozvoj. V tomto směru by uvítali větší možnost účastnit se školení dle vlastních preferencí, pracovat na samostatných úkolech a vypomáhat na jiných odděleních

## **3. Ve firmě jsou interpersonální vztahy na velmi dobré úrovni**

Ze všech otázek vyplynulo, že zaměstnanci pozitivně hodnotí otázky týkající se vztahů na pracovišti a to jak na úrovni nadřízený x podřízený, tak mezi svými kolegy. U svých nadřízených oceňují styl vedení, komunikaci, otevřenost.

Výše uvedené oblasti mohou být pro zaměstnavatele dobrým vodítkem, jak do budoucna pracovat na zlepšení jednotlivých motivačních nástrojů. Jednou z cest je zaměřit se na oblast, kterou je nutné posílit, v tomto případě základní mzdu a příležitosti pro osobní rozvoj, další může být v rozvíjení silných motivačních faktorů, kterými jsou vztahy. Z mého pohledu je ideální kombinovat oba tyto způsoby.

Z vlastní zkušenosti vím, že není jednoduché uspokojit potřeby zaměstnanců a zároveň naplňovat cíle firmy. Vždy je potřeba volit cestu kompromisu, aby investice spojené se zlepšením podmínek pro zaměstnance vyvážily přínos pro firmu. Jako příklad uvedu na realizaci školení pro zaměstnance. Prostředky vynaložené na školení zaměstnanců je nutné chápat a vyhodnocovat stejně jako kteroukoli jinou investici. Pokud se rozhodne firma poskytnout operátorům školení, je nutné brát v úvahu tyto faktory: zvýšení budgetu na školení, navýšení počtu operátorů na linku po dobu školení, zajištění školící agentury, participace na přípravě školení. Finance na školení a finance na mzdy operátorů, kteří „nahradí“ školící se operátory musí být v rovnováze se znalostmi získanými na tréninku. Pro manažery je velmi těžké posoudit, vyváženost této investice. Cesta je investovat do školení, ale vybraná školení poskytovat pouze některým zaměstnancům jako odměnu. Pak dojde k průniku vynaložených investic a zvýšení motivace.

K tomuto průzkumu bych závěrem uvedla, že potvrdil mé domněnky ohledně vnímání motivačních nástrojů. Společnost by se měla soustředit na tři oblasti stimulace výkonu. Jsou jimi peníze, osobní rozvoj a vztahy.

## Závěr

Motivace zaměstnanců je pro každou společnost důležitá oblast v řízení lidských zdrojů. V této práci jsem se pokusila popsat různé přístupy z pohledu motivačních teorií vypracovaných v minulosti a zároveň ukázat principy úspěšného vedení. Snažila jsem se dát důraz na důležitost individuálního přístupu při motivování zaměstnanců. Přiblížila jsem motivační nástroje, které v praxi využívá společnost Vodafone Czech Republic, a.s..

Velkou část práce jsem věnovala průzkumu spokojenosti zaměstnanců s motivačními nástroji Call Centra Chrudim. Přestože výběrový vzorek nebyl dostačující proto, abych mohla pracovat s výsledky jako s míněním operátorů Call Centra, považuji získaná data za využitelná pro tuto práci a zároveň k interním účelům společnosti.

Průzkumem se ukázalo, že společnost Vodafone Czech Republic, a.s. dokáže pracovat se svými motivačními nástroji v uspokojivé míře. Silnou stránkou je využití koučingu jako nástroje individuální motivace. Díky tomu vedení získává přes lídry jednotlivých týmů pravidelnou zpětnou vazbu o potřebách zaměstnanců. Manažeři společnosti ve spolupráci s personalitou mohou pracovat na zefektivnění motivačních nástrojů. Další výhodou tohoto modelu je pravidelný kontakt s řadovými zaměstnanci a stimulace jejich výkonu na základě individuálních potřeb. Díky této práci jsem si potvrdila své osobní hypotézy, že potřeby lidí mají rozličný charakter. Můžeme je však dělit do čtyř oblastí: peníze, osobní rozvoj, interpersonální vztahy, status ve vnímání „já a moje postavení v rámci firmy“ a „já a společnost, ve které pracuji a její vnímání na trhu práce“. Definování těchto skupin, usnadňuje přípravu motivačních programů. Lze se zaměřit na jednotlivé skupiny globálně a definovat „balíčky nástrojů“, které je možné používat v motivaci zaměstnanců podle jejich osobního zaměření. Obecně můžeme říci, že příprava a práce s motivačními nástroji má jak skupinový tak individuální charakter.

Výběrem a zpracováním daného tématu jsem si rozšířila své znalosti v oblasti motivačních teorií a posunula se dále v chápání souvislostí s jednáním lidí v pracovním procesu. Ujasnila jsem si otázky stimulace pracovního výkonu, kde pro mě bylo novým zjištěním, že je vždy potřeba pochopit do hloubky zejména primární cíle jednotlivců, abychom se mohli pokusit efektivně stimulovat jejich výkon dostupnými motivačními prostředky. Tímto zjištěním považuji motivaci za ještě složitější proces, než tomu bylo

před napsáním této práce. Hlavním důvodem pro moje mínění je fakt, že se primární potřeby jednotlivců mění v závislosti na jejich osobní vyspělosti, životní situaci, ale také na momentálních preferencích. Dovoluji si říci, že oblast motivace lidí je tak složitý problém, že nikdy nenalezneme nástroj, který bude využitelný za všech okolností, přestože by měl individuální charakter.

Teoretickým zpracováním tématu a provedením průzkumu považuji cíle bakalářské práce za splněné.

## Literatura

Nakonečný, M. (2004). *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico

Nakonečný, M. (1980). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press

Covey, S.R.(2008). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press

Šubrt, J. (2000). *Kapitoly ze sociologie veřejného mínění*. Praha: Karolinum

Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*, Praha: Management Press

Disman, M.(2002) *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum

## Internetové zdroje

*Wikipedia* [online]. [cit. 2009-02-16]. Dostupné z

<[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD#Definice\\_podle\\_Psychologick.C3.A9ho\\_slovn.C3.ADku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD#Definice_podle_Psychologick.C3.A9ho_slovn.C3.ADku)>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdíly mezi tradicí procesu/obsahu a tradicí kognitivní/behavioristickou.....	15
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 3: Matice plánování času.....	24
Obrázek 4: Schéma čtyř dimenzí.....	26
Obrázek 5: Rozdělení motivačních nástrojů.....	29
Graf 1: Očekávání zaměstnanců .....	43
Graf 2: Faktory nespokojenosti .....	44
Graf 3: Preference motivačních nástrojů .....	45
Graf 4: Funkčnost motivačních nástrojů .....	46
Graf 5: Demotivační faktory.....	48
Graf 6: Preference motivačního nástroje .....	49
Graf 7: Hodnocení finančních nástrojů .....	49
Graf 8: Hodnocení nástrojů mající vliv na osobní rozvoj .....	50
Graf 9: Hodnocení interpersonálních vztahů.....	50
Graf 10: Hodnocení faktorů mající vliv na status.....	52
Graf 11: Kvalita poskytovaných informací .....	52
Graf 12: Chybějící informace .....	53
Graf 13: Styl vedení.....	53
Graf 14: Hodnocení spokojenosti s prací na Call Centru .....	54
Graf 15: Reference zaměstnanců .....	54
Graf 16: Volba Vodafone Czech Republic, a.s. jako zaměstnavatele .....	55
Graf 17: Vnímání výhody práce ve Vodafone Czech Republic, a.s.....	55
Graf 18: Opětovná preference Vodafone Czech Republic, a.s. jako zaměstnavatele .....	56
Graf 19: Rozložení zaměstnanců podle délky pracovního poměru.....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Dotazník



## Dotazník - Motivace zaměstnanců Call Centra Chrudim

Děkuji Ti za čas, který věnuješ zodpovězení dotazů týkajících se Tvé spokojenosti s motivačními nástroji společnosti Vodafone Czech Republic, a.s..

Průzkum je koncipován jako výstup bakalářské práce zabývající se motivací zaměstnanců. Tento dotazník je anonymní, nemusíš se obávat zveřejnění Tvých odpovědí. Účast v průzkumu je dobrovolná, přesto bych Tě chtěla požádat o jeho vyplnění.

V případě zájmu je můžeš získat, pokud mně kontaktuješ na emailu:  
[Nekvindova.Radka@seznam.cz](mailto:Nekvindova.Radka@seznam.cz)

### K dotazníku:

Dotazník je rozdělen na 7 oblastí a obsahuje celkem 22 otázek. Odpovědět na ně by ti mělo zabrat zhruba 30 minut. Odpovědi, se kterými souhlasíš, zakroužkuj. U některých otázek máš možnost samostatného vyjádření. Na jeho vyplnění máš čas do konce února. Po doplnění odpovědí odevzdej dotazník svému nadřízenému.

**Ještě jednou díky!**

### Očekávání versus zkušenost

#### 1. Do jaké míry naplnila tvá zkušenost u Oskara/Vodafonu očekávání, která jsi měl/a při nástupu?

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Má zkušenost:

Předčila očekávání	1
Naplnila očekávání	2
Více méně naplnila očekávání	3
Spíše nenaplnila očekávání	4
Nenaplnila očekávání	5
Nevím, neměl jsem žádná očekávání, nebo si to nepamatuji	9

#### 2. Co bylo / je hlavním důvodem tvého zklamání?

Směny	1
Výplata	2
Přístup zaměstnavatele	3
Přístup nadřízeného	4
Není možnost profesně růst	5
Náročnost práce	6
Benefity	7
Interpersonální vztahy	8
Jiné	9

**3. Co je pro tebe nejdůležitější, aby ses cítila motivován/a?**

Vyznač max. 3 pro tebe nejdůležitější oblasti, popř. doplň vlastní, pokud Ti v nabídce chybí.

mzdové ohodnocení	1
přístup nadřízeného	2
firemní kultura	3
bonusy, benefity	4
možnost kariérního růstu	5
možnost vzdělávání	6
dobré mezilidské vztahy	7
příjemné pracovní prostředí	8
uznání nadřízeného/kolegů	9
jistota daná firmou Vodafone	10
.....	
.....	

**4. Do jaké míry na tebe obecně působí jako motivátor následující podněty a jak vnímáš jednotlivé „motivároty“ přímo na Call Centru v Chrudimi?**

Ohodnot' každou položku

Použij škálu od 1-10, kde 1 = vůbec nemotivuje a 10 = extrémně motivuje

	rozhodně <u>ne</u> souhlasím										rozhodně souhlasím											
Dobré finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Pracuji ve firmě, která mně poskytuje jistotu (mzda, pracovní podmínky)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Komunikace s nadřízeným je otevřená a přímá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
Možnost pracovního rozvoje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

Služební telefon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
System benefitů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dobré zaměstnanecké akce (párty)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bývám/můžu být pověřen samostatným úkolem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Šance kariérního růstu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Šance zviditelnit se mezi kolegy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ohodnocení dle výkonu/variabilní složka mzdy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadřazený umí ocenit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Do jaké míry na tebe v Call Centru Vodafone působí jako demotivátor následující záležitosti - do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>					rozhodně souhlasím				
Práce je psychicky vyčerpávající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Finanční hodnocení neodpovídá náročnosti práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vedoucí nejasně specifikuje cíle a očekávání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hodnocení je nespravedlivé, nedává každému stejné šance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variabilní složka mzdy neodměňuje výkon spravedlivě	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nemám možnost účastnit se školení, o která mám zájem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Možnost práce na samostatném úkolu je takřka mizivá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koučing mně stresuje, nemám rád hodnocení svých hovorů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necítím podporu ze strany Team Leadera (vedoucího)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na pracovišti jsou vypjaté vztahy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Výše firemního bonusu mně neuspokojuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Benefity jsou nedostatečné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nemám tady možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

### Preference motivačních nástrojů

**Odpověz na níže uvedené otázky a řiď se uvedenou instrukcí**

**Nejvíce mně motivuje finanční ohodnocení, systém benefitů a odměn**

Pokud souhlasíš s tímto tvrzením odpověz na otázky níže. V případě jiné preference přejdi na otázku č. 7

### Motivace finanční (mzda, bonus, benefity, variabilní složka mzdy...)

**6. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními týkajícími finanční motivace?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>										rozhodně souhlasím
Mzda odpovídá pracovním úkolům, které musím zvládnout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mzda roste přímo úměrně s mým dvoudobým výkonem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Variabilní složka mzdy mně motivuje k vyššímu výkonu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Za dobrou práci jsem spravedlivě odměněn/a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Složení benefitů odpovídá mému očekávání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Firemní bonus je jedním z důvodů proč pracuji pro tuto společnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### **Nejvíce mně motivuje možnost osobního rozvoje a kariérní růst**

Pokud souhlasíš s tímto tvrzením odpověz na otázky níže. V případě jiné preference přejdi na otázku č.8

#### Možnost osobního rozvoje

### **7. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními týkajícími se možnosti osobního rozvoje ?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>										rozhodně souhlasím
Zaměstnavatel mi umožní účastnit se školení, která rozdívají mé dovednosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Pokud mám odpovídající dovednosti, mohu samostatně pracovat na zajímavých úkolech	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mám možnost kariérního rozvoje v rámci firmy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V případě zájmu mohu vypomáhat na jiných odděleních	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vedoucí nám zadává úkoly, které nás rozvíjí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pokud mám dostačující zkušenosti, mohu pracovat jako support u nových zaměstnanců	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**V práci jsou pro mě nejdůležitější vztahy s kolegy/nadřízeným**

Pokud souhlasíš s tímto tvrzením odpověz na otázky níže. V případě jiné preference přejdi na otázku č.9

Interpersonální vztahy

**8. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními týkajícími se vztahů na pracovišti?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>										rozhodně souhlasím
Na pracovišti vládne přátelská atmosféra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cítím podporu u kolegů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cítím podporu u nadřízeného	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Vedoucí je spravedlivý a snaží se podporovat všechny členy týmu 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pokud potřebuji radu jiného oddělení, jsou ochotni mi pomoci 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cítím se respektován ze strany kolegů i nadřízených 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Pro moji motivaci je nejdůležitější, v jaké firmě pracuji**

Pokud souhlasíš s tímto tvrzením odpověz na otázky níže. V případě jiné preference přejdi na otázku č.6

Status (jak je vnímána společnost, ve které pracuji)

**9. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními týkajícími se vnímání společnosti?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>										rozhodně souhlasím
Jsem hrdý/á na to, že mohu pracovat pro společnost Vodafone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zaměstnavatel mi poskytuje jistotu a zázemí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Uznávám firemní kulturu společnosti Vodafone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zaměstnavatel si váží svých zaměstnanců a dokáže je odměnit za dobrou práci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vedoucí i kolegové mne respektují	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Práci ve společnosti Vodafone bych doporučil/a svým přátelům	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### 10. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními?

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

		rozhodně <u>nesouhlasím</u>									rozhodně souhlasím
Od nadřízeného dostávám dostatek kvalitních informací týkajících se:											
- mého výkonu a výsledků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- chystaných změn	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- chodu a cílů společnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
- nových pracovních pozic (možnost mého růstu)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### 11. Jaké informace se ti zcela nedostávají?

Informace:

- |  |   |
|--|---|
| O mém výkonu a výsledcích                            | 1 |
| O chystaných změnách                                 | 2 |
| O důvodech chystaných změn                           | 3 |
| O chodu a cílech společnosti                         | 4 |
| O chodu a cílech call centra                         | 5 |
| O změnách v personálním obsazení                     | 6 |
| O nových pracovních pozicích (možnostech mého růstu) | 7 |

.....

.....



**12. Do jaké míry souhlasíš s následujícími tvrzeními?**

Použij škálu od 1-10, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 10 = rozhodně souhlasím

	rozhodně <u>nesouhlasím</u>					rozhodně souhlasím				
Nadřízený mně motivuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vím, co se ode mne očekává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Můj nadřízený je dobrý kouč	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zpětná vazba od nadřízeného je konstruktivní a věcná	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadřízený komunikuje jasně a srozumitelně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadřízený mně rozvíjí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cítím se být respektován, moje názory jsou vyslechnuty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadřízený pracuje s našimi náměty a předává je dál	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Celkové hodnocení

**13. Do jaké míry jsi v současné době celkově spokojen/a s prací v Call Centru Vodafone?**

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Naprosto spokojen/a	1
Velmi spokojen/a	2
Celkem spokojen/a	3
Nepříliš spokojen/a	4
Velmi nespokojen/a	5
Nevím	9

**14. Pokud by tě tvůj příbuzný, přítel nebo známý požádal, abys mu dal/a reference na Call Centrum Chrudim jako zaměstnavatele, s jakou pravděpodobností bys mu práci v Call Centru doporučil/a?**

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Určitě doporučil/a	1
Pravděpodobně doporučil/a	2
Pravděpodobně nedoporučil/a	3
Určitě nedoporučil/a	4
Nevím	5

**15. Kdybys se rozhodoval/a dnes, do jaké míry je pravděpodobné, že by sis znovu vybral/a práci v Call Centru Chrudim?**

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Určitě ano	1
Pravděpodobně ano	2
Pravděpodobně ne	3
Určitě ne	4
Nevím	5

**16. Do jaké míry je pro tebe osobně výhodné být zaměstnancem Call Centra Chrudim, spíše než zaměstnancem jiné společnosti? Je to pro tebe .....**

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Obrovská výhoda	1
Velká výhoda	2
Malá výhoda	3
Nepatrná výhoda	4
Není to vůbec výhoda	5
Nevím	9

**17. Pokud by ti nabídli srovnatelné místo v jiné společnosti, do jaké míry je pravděpodobné, že bys uvažoval/a o odchodu od Vodafonu?**

VYZNAČ POUZE JEDNU ODPOVĚĎ

Určitě ano	1
Pravděpodobně ano	2
Pravděpodobně ne	3
Určitě ne	4
Nevím	5

**18. Co by mohl Vodafone udělat, aby si tě udržel, pokud něco takového existuje?**

**19. Co dle tebe dělá Vodafone jako zaměstnavatel dobře? (V čem by měl v budoucnu pokračovat, co by ti chybělo?)**

### Identifikační údaje

Následující otázky mi lépe pomohou rozdělit odpovědi podle určitých skupin. Prosím, odpověz i na níže uvedené dotazy.

**20. Jako dlouho pracuješ u Oskara / Vodafonu?**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Méně než 6 měsíců                     | 1 |
| Více než 6 měsíců, ale méně než 1 rok | 2 |
| Více než 1 rok, ale méně než 2 roky   | 3 |
| Více než 2 roky, ale méně než 3 roky  | 4 |
| Více než 3 roky                       | 5 |

**21. Je Oskar / Vodafone tvé první zaměstnání?**

- |     |   |
|-----|---|
| Ano | 1 |
| Ne  | 2 |

**22. Jsi**

- |      |   |
|------|---|
| Žena | 1 |
| Muž  | 2 |

**Děkuji Ti za Tvé odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.**