

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální činnosti v call centru

Bc. Vlasta Diblíková

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vlasta DIBLÍKOVÁ**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Personální činnosti v call centru**

### *Zásady pro vypracování:*

Úvod

1. Význam a úkoly personální práce
2. Charakteristika personálních činností
3. Analýza personálních činností v call centru
4. Dotazníkové šetření
5. Návrhy a doporučení na snížení fluktuace operátorů

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

LS.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. 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. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo 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.

V Pardubicích dne 20.5.2009

Bc. Vlasta Diblíková

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Pavle Lejskové, Ph.D, za její trpělivost, odborné vedení a věcné připomínky při přípravě této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali a poskytovali potřebné informace pro tuto práci.

## **SOUHRN**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou personálních činností v call centru. Jednotlivé činnosti jsou popsány jak z teoretického, tak i z praktického hlediska. Cílem práce je provést analýzu stávajících personálních činností v call centru a pomocí metody dotazování, techniky dotazníků, zjistit současný stav a dle zhodnocených výsledků doporučit opatření, která povedou ke snížené fluktuace operátorů v call centru.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zaměstnanecké výhody, call centrum

## **TITLE**

Human resource activities in the call centre

## **ABSTRACT**

This thesis is focusing on the human resource problems within the call centre. Individual processes are described from theoretical as well as practical view-point. The aim of this thesis is to carry out an analysis of current human resource activities and processes in the call centre. Through methods of questionnaires and questionnaire techniques establish their current situation. Based on the results, measures which should lead to lowering of staff turnover in the call centre will be recommended.

## **KEYWORDS**

human resources management, human resource activities, benefits, the call centre

## Obsah

	strana
Úvod.....	9
1 Význam a úkoly personální práce .....	11
1.1 Pojetí a význam personální práce .....	11
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	12
2 Charakteristika personálních činností .....	17
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	17
2.2 Personální plánování.....	17
2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	18
2.3.1 Definování požadavků.....	18
2.3.2 Přilákání uchazečů.....	20
2.3.3 Vybírání pracovníků.....	20
2.3.4 Přijímání pracovníků .....	22
2.4 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu .....	22
2.4.1 Cíle hodnocení.....	22
2.4.2 Metody hodnocení pracovníků .....	23
2.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	23
2.6 Odměňování.....	24
2.7 Podnikové vzdělávání.....	25
2.7.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	25
2.7.2 Identifikace potřeby vzdělávání a stanovení cílů vzdělávání .....	26
2.7.3 Plánování vzdělávání.....	26
2.7.4 Metody vzdělávání .....	26
2.7.5 Hodnocení vzdělávání .....	27
2.8 Pracovní vztahy .....	28
2.9 Péče o pracovníky.....	28
2.10 Personální informační systém.....	29
3 Analýza personálních činností v call centru.....	30
3.1 Call centrum .....	30
3.2 Integrovaná call centra.....	30
3.3 Jednotlivé druhy personálních činností v call centru.....	31
3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	31
3.3.2 Personální plánování .....	32

3.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	33
3.3.4 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu.....	37
3.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	37
3.3.6 Odměňování .....	38
3.3.7 Podnikové vzdělávání.....	38
3.3.8 Pracovní vztahy .....	39
3.3.9 Péče o pracovníky.....	39
3.3.10 Personální informační systém.....	40
4 Dotazníkové šetření.....	41
4.1 Rozbor dotazníkového šetření .....	42
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	52
5 Návrhy a doporučení na snížení fluktuace operátorů.....	56
5.1 Přilákání uchazečů.....	56
5.2 Zaměstnanecké výhody - benefity .....	56
5.3 Konzultace s psychologem .....	62
5.4 Výsledná doporučení .....	63
Závěr.....	67
Použitá literatura.....	68
Seznam tabulek.....	69
Seznam obrázků .....	70
Seznam příloh.....	71



## Úvod

Tématem této diplomové práce budou „Personální činnosti v call centru“. Důvodem výběru tohoto tématu je aktuálnost a také to, že personální řízení se dotýká každého zaměstnaného člověka, tudíž i mě. Této oblasti bych se ráda věnovala i ve svém budoucím profesním životě.

V současné době si zaměstnavatelé uvědomují, že úspěšné fungování jejich podniku záleží na spolehlivých a vzdělaných zaměstnancích. Česká republika se v této chvíli nachází v situaci, kdy probíhající finanční krize způsobuje růst nezaměstnanosti, a tím se vytváří dostatek volných pracovních sil na trhu. I v této nelehké době by se podniky měly snažit udržet, či přijmout takové zaměstnance, kteří budou naplňovat strategické cíle podniku. K zajištění úkolů řízení lidských zdrojů je potřeba vykonávat řadu personálních činností. Personální činnosti jsou tedy nezbytnou součástí každého ať už velkého či malého podniku. Ve všech organizacích hraje významnou roli lidský kapitál, a ten je jednou z nejdůležitějších složek, bez nichž by nešla vykonávat podniková činnost.

Call centra jsou novou součástí podniků, které přicházejí často do kontaktu se svými stávajícími či potencionálními zákazníky prostřednictvím telefonních linek či jiných elektronických prostředků. Poskytují rychlé a přesné informace, které pomáhají zákazníkovi využívajícímu tuto službu. Pro call centrum je podstatná dobrá technická základna a také proškolení a zkušení operátoři, kteří profesionálně vyřizují požadavky klientů.

Diplomová práce bude obsahovat dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zpracována z informací o personálních činnostech dle odborné literatury. V praktické části budou popsány personální činnosti v call centru vybrané firmy. Tato práce bude rozdělena do pěti hlavních kapitol. První dvě kapitoly budou vytvořeny z teoretického hlediska a další tři kapitoly budou zhotoveny z praktického hlediska. V první kapitole bude popsán význam a úkoly personální práce. V druhé kapitole budou stručně charakterizovány personální činnosti podle odborných publikací. Třetí kapitola se zaměří na call centrum a jednotlivé personální činnosti používané v tomto call centru. Ve čtvrté kapitole bude provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky budou rozeslány do call centra 118 operátorům a poté bude dotazníkové šetření vyhodnoceno. Poslední pátá kapitola bude věnována návrhům a doporučením, a pokud bude možné, bude u těchto návrhů provedena kalkulace nákladů.

Cílem této diplomové práce bude provést analýzu stávajících personálních činností v call centru a pomocí metody dotazování, techniky dotazníků, zjistit současný stav a dle zhodnocených výsledků doporučit taková opatření, která povedou ke snížené fluktuace operátorů v call centru.

Pro zpracování této diplomové práce budou použity jako informační zdroje: odborná literatura, příslušné právní normy, podklady získané v call centru a internetové stránky související s touto prací.

# 1 Význam a úkoly personální práce

## 1.1 Pojetí a význam personální práce

Pojetí a význam personální práce nejlépe vystihuje následující definice:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>1</sup>

Z této definice je zřejmé, že personální práce zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

V odborné literatuře i v praxi je možné se setkat s termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení a nově také používaný termín řízení lidských zdrojů. V praxi tyto pojmy považujeme za synonyma, ale z teoretického hlediska je mezi nimi přece jen rozdíl. Personální práce či personalistika se nejčastěji používá pro nejobecnější označení v oblasti řízení organizace, kdežto termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů stanovují jednotlivé vývojové úrovně či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, kde se jedná již o personální práci jako službu, která zajišťuje zejména administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkající se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. Tento přístup přisuzoval personální práci výlučně pasivní roli. Mohlo by se říci, že tento způsob se již nepoužívá, ale opak je pravdou zejména v některých organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, kde personální práce je nedoceněna.

Personální řízení se začíná objevovat před druhou světovou válkou např. v podnicích orientovaných na expanzi, na eliminaci konkurence. Tyto podniky si začaly uvědomovat, že nejlepší cestou k dosažení svých cílů je mít pečlivě vybrané, organizované a motivované

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. Str. 14.

pracovníky. V důsledku tohoto se začala prosazovat aktivní role personální práce, v podnicích vznikají nové útvary personálního řízení a tím se tato práce profesionalizuje, stává se záležitostí specialistů. Tito odborníci k výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků používají nové propracované techniky a metody.

Řízení lidských zdrojů bývá označováno za nejmodernější koncepci personální práce, která se začala objevovat ve vyspělých zemích, zejména v USA, někdy v průběhu 50. a 60. let, kde se personalisté snažili vyrovnat s problémy tržní ekonomiky. Toto řízení se vyznačuje především tím, že klade důraz na rozvoj strategického aspektu personální práce, které spojuje řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Personální řízení se zajímá především o vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, jako příklad bychom mohli uvést zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj, trh práce, legislativu. Dalším charakteristickým rysem je to, že personální práce už není záležitostí odborných specialistů, ale stává se každodenní náplní práce všech vedoucích pracovníků. Tímto novým postavením personální práce se vystihuje důležitost člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu činnosti organizace. Vývoj personální práce se dovršil tím, že se přešlo od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

V současné době bychom do tohoto vývoje mohli také zařadit tzv. řízení intelektuálního kapitálu a to hlavně z důvodu toho, že se velmi zostřuje boj o talenty a kvalitní pracovníky. Oceňuje se posilování pravomocí, týmová práce a důležitý je nepřetržitý rozvoj pracovníků. Záporným faktorem je, že podniky se snaží přejít k pružnějším a štíhlejším organizačním strukturám, z čehož plyne snižování počtu zaměstnanců.

## **1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu s dosahování žádoucího zisku, a aby se tento výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. K zabezpečení tohoto úkolu lze dosáhnout tím, že organizace bude co nejlépe využívat všechny své zdroje, kterými disponuje tj.:

- ~ materiální zdroje;
- ~ finanční zdroje;
- ~ informačních zdrojů;
- ~ a lidské zdroje.

Jak zabezpečit tento úkol znázorňuje obrázek číslo 1.

Obrázek č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3. Str. 17.

Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na tyto úkoly:<sup>2</sup>

- ~ vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavků každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo, aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Znamená to tedy usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- ~ optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání pracovní doby a optimální využití pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků;
- ~ formování týmů, tvorba efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů: tato orientace se však prosazuje ve skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů;

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. Str. 17-18.

- ~ personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života;
- ~ dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Zatímco první tři úkoly sledují zejména zájmy organizace, čtvrtý úkol uznává oprávněné zájmy pracovníka. Ukazuje zkušenost, že bez patřičné péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné splňovat předchozí tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol sleduje zájmy obou skupin jak organizace (být atraktivním zaměstnavatelem a nedostat se do nesnází při nedodržování zákonů), tak pracovníka a jeho právo na slušné zacházení.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů dosažení stanovených cílů musí řízení lidských zdrojů zejména:<sup>3</sup>

- 1) Definovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost a pravomoci a seskupovat je do pracovních míst (vytváření pracovních úkolů a pracovních míst), pracovní místa pak organizovat a efektivně propojovat v rozsahu jednotlivých organizačních celků i celé organizace.
- 2) Provádět analýzu pracovních míst za záměrem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce (jde vlastně o zjišťování požadavků na pracovní sílu a její pracovní schopnosti).
- 3) Prognózovat či předvídat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých vytyčených cílů.
- 4) Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil a v této souvislosti uskutečňovat průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.
- 5) Získávat pracovníky nezbytné pro plnění úkolů organizace.
- 6) Vybírat a přijímat pracovníky z uchazečů o práci.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. Str. 18.

- 7) Rozmísťovať pracovníky tak, aby boli optimálne využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i k zvýšení jejich spokojenosti s vykonanou prací.
- 8) Orientovat a vzdělávat pracovníky podniku tak, aby byli přepraveni zvládnout nejen nové požadavky svého současného pracovního místa, ale aby byli připraveni i na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, tedy aby byli flexibilní.
- 9) Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
- 10) Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- 11) Zajišťovat agendu penzionování a propuštění pracovníků.
- 12) Pomáhat pracovníkům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.
- 13) Motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
- 14) Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
- 15) Tvořit systémy projednávání disciplinárních záležitostí, stížností a zajišťovat jejich fungování.
- 16) Vytvářet a prosazovat programy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
- 17) Tvořit a realizovat systémy sociální práce v organizaci.
- 18) Pomáhat pracovníkům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
- 19) Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace s pracovníky.
- 20) Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, tvořit příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje pracovníků k aktuálním problémům a i záměrům podniků.

Tento výčet hlavních úkolů řízení lidských zdrojů představují spíše tradiční přístup. Objevují se názory, že řízení lidských zdrojů by se mělo raději orientovat na:

- 1) zlepšení kvality pracovního života,
- 2) zvýšení produktivity,
- 3) zvýšení spokojenosti pracovníků,
- 4) zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu,
- 5) zvýšení připravenosti na změny.

Z toho vyplývá, že by se organizace měla zaměřit především na aktivity: vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, pomoc pracovníkům.



## **2 Charakteristika personálních činností**

K zajištění úkolů řízení lidských zdrojů je potřeba konat řadu personálních činností. V odborných literaturách můžeme najít různý počet personálních činností, nejčastěji se uvádějí tyto: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, podnikové vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

### **2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst můžeme definovat jako proces, během něhož se specifikuje obsah, metody a vztahy pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků, které mají zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace, a také uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Vytváření pracovních míst má dva cíle a to za prvé, uspokojit požadavky organizace ať už se jedná o produktivitu, efektivnost, kvalitu výrobků či služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, motivace k plnění úkolů a jeho úspěchu.

Analýza pracovního místa představuje proces při kterém se zjišťují, sbírají, zaznamenávají, uspořádají a analyzují informace o obsahu práce, úkolech, metodách, odpovědnosti, a o dalších souvislostech pracovního místa. Záměrem je tedy poskytnout kompletní analýzu pracovního místa a tím i vytvořit představu o pracovníkovi, který by měl na tomto místě pracovat. Výsledkem analýzy je tzv. popis pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance na určitém pracovním místě.

### **2.2 Personální plánování**

Personální plánování je proces předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů, stanovení cílů, pohybu zaměstnanců mezi podnikem a okolím. Hlavním cílem plánování pracovníků je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil, použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádanou strukturou pracovníků.

Cílem plánování je zajistit, aby si podnik získal a udržel takové počty pracovníků, které potřebuje, co nejlépe využíval lidské zdroje, snižoval svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, mohl rozvíjet správně vycvičené a flexibilní pracovní síly, byl

schopen předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem pracovníků.

Personální plánování se zaměřuje na tři oblasti: plánování potřeby pracovníků (plánování pracovních míst), plánování pokrytí potřeby pracovních sil (předvídáním nabídky pracovních sil) a plánování personálního rozvoje pracovníků (zvyšuje atraktivitu práce, rozvoj schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje intenzitu odchodů zaměstnanců).

## **2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je podstatnou fází formování pracovní síly podniku a do značné míry stanovuje to, jaké pracovníky budeme mít v podniku k dispozici. Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů na volné pracovní místo v podniku. Rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka má pro organizaci dlouhodobý dopad, a proto je nutné dbát větší pozornosti jak při volbě metod získávání, tak volbě metod výběru těchto zaměstnanců.

V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je to podnik, který potřebuje získat pracovní sílu, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby, které hledají vhodné zaměstnání.

Proces získávání a výběr pracovníků můžeme rozčlenit do tří fází:

- 1) Definování požadavků – zpracování popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- 2) Přilákání uchazečů – zde se zaměřujeme na prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř či mimo podnik, inzerování, využití agentur či internetu, atd.
- 3) Vybírání uchazečů – důležitým krokem je třídění žádostí, dále následují pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí a završením tohoto procesu je příprava pracovní smlouvy.

### **2.3.1 Definování požadavků**

V této části je nejdůležitější, aby si podnik uvědomil, koho nabídkou o zaměstnání osloví, komu tuto nabídku adresovat, jaké bude využívat metody pro získávání pracovníků, jaké druhy dokumentů od uchazečů požaduje. Dále se stanoví kritéria, které použijí ve fázi předvýběru a poté také i ve vlastním procesu výběru.

Klíčovým krokem procesu získávání pracovníků je tedy shromáždění všech nezbytných informací o příslušném pracovním místě a zapsáním do popisu a specifikací pracovního místa. Analýza pracovního místa se většinou uskutečňuje podle známých modelů a to sedmibodového modelu podle Rodgera a pětistupňového modelu podle Munra.

#### **Sedmibodový model specifikace pracovního místa: <sup>4</sup>**

- 1) Fyzické vlastnosti: zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva.
- 2) Vědomosti: vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.
- 3) Všeobecná inteligence: základní intelektuální schopnosti.
- 4) Zvláštní schopnosti: mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
- 5) Zájmy: intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
- 6) Dispozice (sklony): přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání na sebe sama.
- 7) Okolnosti: soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

#### **Pětistupňový model se zaměřuje na: <sup>5</sup>**

- 1) Vliv na ostatní: první dojem, tělesná stavba, vzhled, mluvu a způsoby.
- 2) Získanou kvalifikaci: vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
- 3) Vrozené schopnosti: myšlení a schopnost učit se, rychlost chápání.
- 4) Motivace: osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
- 5) Emocionální ustrojení: přizpůsobivost, citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Z výše uvedeného vyplývá, že pětistupňový model je jednodušší a klade větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba tyto modely jsou schopny poskytnout vhodný rámec pro přijímací pohovor.

---

<sup>4</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 50-782-06. Str. 28.

<sup>5</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 50-782-06. Str. 29

### 2.3.2 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů závisí na vhodné volbě metod získávání pracovníků a je nezbytné vycházet z toho, že musíme dát vhodným lidem na vědomí, že existuje volné pracovní místo v podniku a pobídnout je k tomu, aby se o toto místo ucházeli.

Podniky si mohou zvolit mezi velkým počtem metod a obvykle se neomezuji jen na některou z nich, ale využívají jejich kombinace. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody, záleží jen na organizaci, které si zvolí.

#### **Metody získávání pracovníků:**

- a) nabídka jednotlivých uchazečů;
- b) přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- c) osobní doporučení současného zaměstnance firmy;
- d) podnikové vývěsky;
- e) letáky vkládané do poštovních schránek;
- f) inzerce v rozhlasu, tisku, televizi;
- g) spolupráce s úřady práce;
- h) získávání zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních;
- i) využívání služeb zprostředkovatelských agentur;
- j) využití internetu.

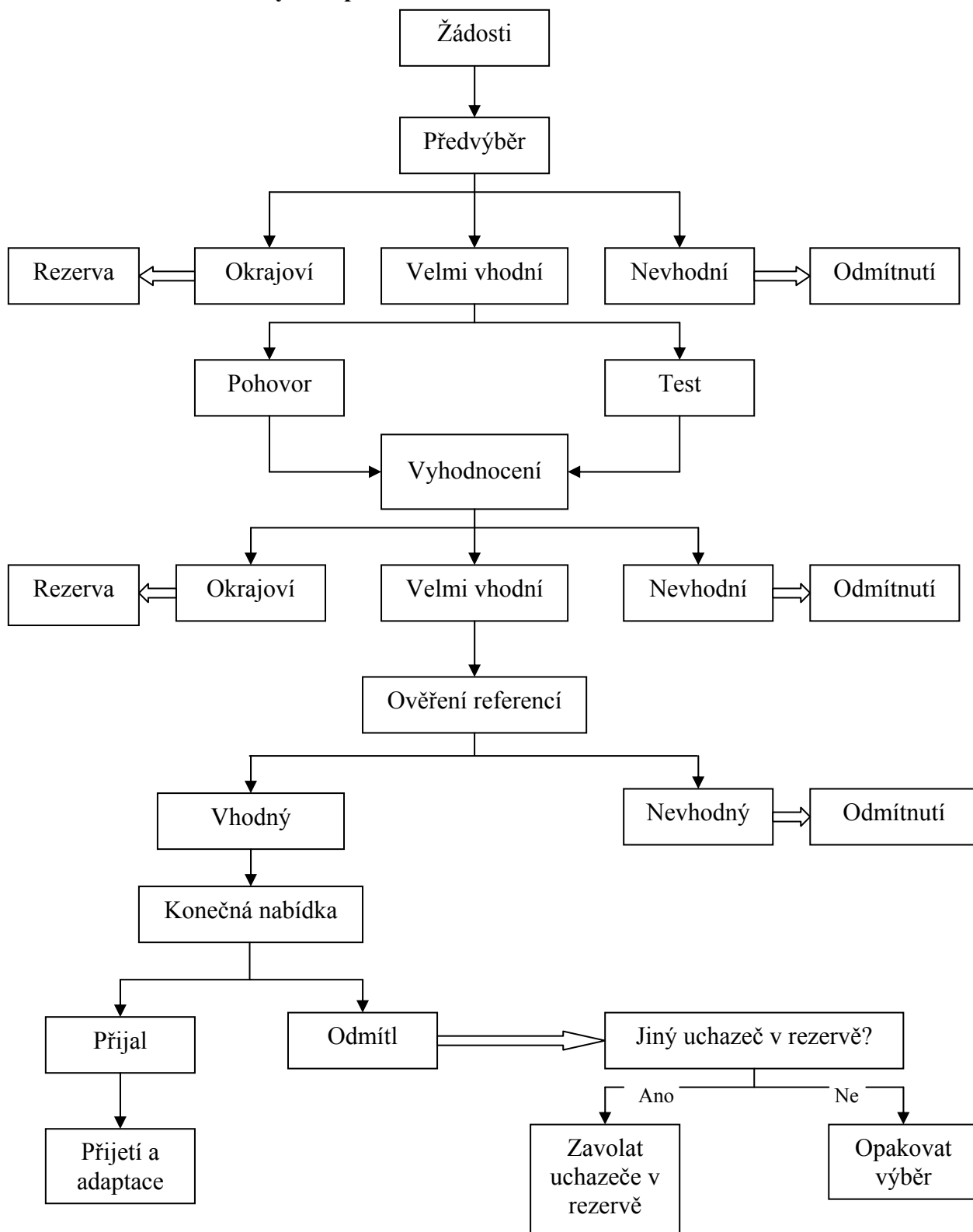
### 2.3.3 Vybírání pracovníků

Záměrem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat potřebám obsazovaného pracovního místa, současně také přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině a bude tvořit žádoucí týmové a organizační kultury a je dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobil novému místu a případným změnám na tomto pracovním místě, v pracovní skupině i organizaci.

K výběru kandidátů lze použít různé metody a je tedy důležité si při tvorbě přijímacího řízení stanovit, které metody budou využity a jaké předpoklady pomocí nich budou zjišťovány. Výchozí metodou je analýza životopisu (strukturovaný, nestrukturovaný) dále následuje přijímací pohovor, výběrové testy (testy inteligence, schopností a osobnosti), assesment centre (diagnostický program).

Níže uvedené schéma výběru uchazečů nám dokáže srozumitelně znázornit fáze celého výběrového procesu.

Obrázek č. 2 Proces výběru pracovníků



Zdroj: LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 50-782-06. Str. 34.

### **2.3.4 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků je výsledkem výběru pracovníků, kde je vytipován nejvhodnější kandidát na volné pracovní místo. Tomuto kandidátovi je učiněna nabídka zaměstnání, buď na závěr výběrového řízení, nebo je mu sdělena písemně či telefonicky po uplynutí sděleného počtu dní od posledního kola.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Jelikož smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí, měl by mít vybraný kandidát možnost se k návrhu organizace vyjádřit. Na její formulaci by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Po přijetí pracovníka následuje adaptace. Cílem uvedení nového zaměstnance do podniku je překonat počáteční nejistoty, kdy se novému pracovníkovi zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé. Adaptace je proces, kdy se nový pracovník vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím také souvisí i pracovní adaptace, kdy jde o zvládnutí pracovních úkolů a dosažení příslušného výkonového standardu.

## **2.4 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost a je součástí tvorby a plnění cílů organizace a podmiňuje možnosti a potřeby jejího rozvoje. Pouze v tomto hledisku má hodnocení význam pro organizace i smysl pro zaměstnance.

Dobrý systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců. Tato problematika je však často v podnicích podceňována.

Při efektivním systému hodnocení dostaneme cenné informace o názorech zaměstnanců na systém řízení a jeho efektivnost, dále se zjišťují faktory spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s organizací a jejím řízením, podává informace o potřebách kvalifikačního rozvoje a také informace o sociální situaci v podniku a eventuální náměty pro její zlepšení.

### **2.4.1 Cíle hodnocení**

Cílem hodnocení je určit, do jaké míry zvládá pracovník nároky daného pracovního místa, jaká je další možnost jeho využití v organizaci a co je třeba pro to vykonat.

Konkrétní úkoly hodnocení jsou:

- ~ obdržet informace o pracovním výkonu a chování pracovníků;
- ~ rozhodovat o vzdělávání pracovníků;
- ~ rozhodovat o rozmístění pracovníků;
- ~ diferencovat odměňování;
- ~ plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích;
- ~ podat pracovníkovi informace potřebné ke zlepšení jeho práce;
- ~ zjišťovat účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

#### **2.4.2 Metody hodnocení pracovníků**

Metod hodnocení pracovníků je poměrně mnoho a také mají většinou řadu variant:

- a) volný popis (pracovní posudek);
- b) hodnocení pomocí posuzovací stupnice (číselná, grafická, slovní);
- c) hodnocení podle stanovených cílů;
- d) checklist nebo-li dotazník;
- e) metoda BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales: jedná se o klasifikační stupnici pracovního chování;
- f) hodnotící rozhovory.

### **2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Rozmíst'ováním pracovníků se podnik snaží o vhodnou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, podstatné je tedy dát správného člověka na správné místo.

Rozmíst'ování pracovníků se také označuje jako interní mobilita, jde v podstatě o řízený pohyb nebo-li tok lidských zdrojů uvnitř organizace.

Tento tok lidských zdrojů zahrnuje:<sup>6</sup>

- ~ povýšení;
- ~ střídání pracovních úkolů;
- ~ převedení pracovníka na jinou práci a přeložení do jiného místa;
- ~ ukončení pracovního poměru;
- ~ odchod do starobního důchodu.

---

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6. Str. 105

Zaměstnanecký poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází do jiné organizace, nebo jde o člověka na konci kariéry, který odchází do důchodu. Pokud se jedná o nedobrovolný odchod, tak ten většinou bývá z důvodu nadbytečnosti, nebo také kvůli špatnému chování či neschopnosti.

Ke skončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností. Způsoby rozvázání pracovního poměru, výpovědní doby a důvody výpovědi upravuje zákoník práce. V tomto zákoníku jsou uvedeny tyto formy skončení pracovního poměru: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím dohodnuté doby, u cizinců uplynutím povolení k pobytu, vyhoštěním, případně smrtí zaměstnance.

## **2.6 Odměňování**

Odměňování v moderním personálním řízení neznamena pouze mzdu či plat, eventuálně další formy peněžních odměn, které poskytuje podnik pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní přístup k odměňování je značně rozsáhlý, zahrnuje do odměn např. povýšení, zaměstnanecké výhody poskytující organizací pracovníkovi nezávisle na pracovním výkonu (př. stravenky), formální uznání a pochvaly.

Systém odměňování řadíme k nástrojům personálního managementu, pomocí něj se prosazuje firemní strategie a získávají se a stabilizují zaměstnanci. Odměňování pracovníky motivuje ke vzdělávání, rozvoji a stimuluje k práci. Podstatné je, aby byl tento systém odměňování v podniku spravedlivý.

Každá organizace si tvoří samostatně svůj mzdový systém, ale musí dodržet pokyny právní úpravy. Mzdový systém by měl mít tyto vlastnosti: srozumitelný, jednoduchý, transparentní (průhledný), spravedlivý, což znamená, aby byly co nejobektivněji určeny mzdové rozdíly a v neposlední řadě efektivní, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy.

Mzdový systém se skládá z:

a) Tarifní soustavy, která zahrnuje firemní kvalifikační katalog, stupnici mzdových tarifů a příplatky. Tarifním stupněm se vyjadřuje hodnota práce, která udává míru komplikovanosti, odpovědnosti a náročnosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi.



Kvalifikační katalog slouží k zařazení do tarifních stupňů, kde tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, to znamená sazbou v korunách za hodnu či měsíc.

b) Mzdové formy – jejím hlavním úkolem je ohodnotit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon včetně pracovního chování a schopností. Tyto formy přispívají ke zvýšení a zlepšení individuálního či skupinového i firemního výkonu. Mezi obvyklé mzdové formy patří: <sup>7</sup>

- ~ časová mzda;
- ~ úkolová mzda;
- ~ smíšená mzda v kombinaci s úkolovou nebo podílovou mzdou;
- ~ podílová mzda;
- ~ smluvní mzda;
- ~ prémie, odměny, příplatky.

## 2.7 Podnikové vzdělávání

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmy.“<sup>8</sup>

Vzdělávání pracovníků je tedy nezbytnou součástí personální práce každého podniku, která zahrnuje přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy a formování osobnosti pracovníka. Vzdělávacím procesem tak organizace investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

### 2.7.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři základní oblasti:

- a) oblast všeobecného vzdělávání, kde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti;
- b) oblast odborného vzdělávání je zaměřeno na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolování;

---

<sup>7</sup> KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika pro vstup ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5. Str. 136.

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. Str. 141.

- c) oblast rozvoje - zde je orientace zaměřena na širší paletu znalostí a dovedností.

### **2.7.2 Identifikace potřeby vzdělávání a stanovení cílů vzdělávání**

Vynakládání finančních prostředků na odbornou přípravu a rozvoj pracovníků jsou značné, proto je nutné si přesně stanovit potřeby vzdělávání. Zjištění této potřeby není snadným úkolem, protože vzdělávání a kvalifikace jsou kvalitativního charakteru a nelze je tedy změřit kvantitativními nástroji ani jednoznačně určit kvalifikační požadavky pracovního místa. Kvalifikace a vzdělávání je možné měřit a posuzovat jen na základě např. dokončeného stupně školního vzdělání, vyučením, v kombinaci s délkou praxe.

Identifikace potřeb kvalifikace a vzdělávání v organizaci je založena na odhadech a aproximativních postupech na základě minulých zkušeností. Ke zjištění potřeb školení je nezbytné znát cíle organizace, provést analýzu práce, úkolů a úrovně znalostí, dovedností a schopností, také i analýzu personálního obsazení.

Cíle vzdělávání je potřeba stanovit před zahájením prací na přípravě vzdělávacích programů. Pro stanovení cílů platí tyto zásady:

- ~ změny znalostí (např. přednáškou, samostudiem);
- ~ zlepšení pracovních dovedností (praktické vyzkoušení);
- ~ změna pracovního chování.

### **2.7.3 Plánování vzdělávání**

Po fázi identifikace potřeby vzdělávání přichází fáze plánování. V celopodnikových plánech vzdělávání se určují vzdělávací potřeby, priority vzdělávání a na jejich základě se formulují návrhy programů a rozpočtu, stanovuje se, kterých pracovníků se vzdělávání bude týkat.

Konkrétním vzdělávacím programem se stanovuje cíl, osnova programu, téma, účastníci, lektori, časový harmonogram, prostředky a prostory na školení a jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.

### **2.7.4 Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou velkých skupin a to na první kategorii metod používaných na pracovišti při výkonu práce neboli metody „on the job“ a druhou kategorií jsou metody používané mimo pracoviště, metody „off the job“.

**a) Metody používané na pracovišti:**

- ~ instruktáž (používána při zácviku pracovníka);
- ~ coaching (dlouhodobější podporování, podněcování aktivity);
- ~ mentoring (školený pracovník si vybírá rádce, svého mentora);
- ~ counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování);
- ~ asistování (vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenému pracovníkovi);
- ~ pověření úkolem;
- ~ rotace práce;
- ~ pracovní porady.

**b) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:**

- ~ přednáška;
- ~ přednášky spojené s diskusí nebo také semináře;
- ~ demonstrování (praktické, názorné vyučování);
- ~ případová studie;
- ~ workshop (praktické problémy se řeší týmově);
- ~ brainstorming (bouře mozků či tvůrčí myšlení);
- ~ simulace (metodou zaměřená na praxi);
- ~ hraní rolí (rozvoj praktických schopností účastníků);
- ~ assessment centre (diagnosticko-výcvikový program);
- ~ vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

### **2.7.5 Hodnocení vzdělávání**

Podstatnou částí vzdělávání by mělo být také hodnocení vzdělávacího programu, jestli bylo efektivní a přineslo požadované zlepšení.

Před začátkem programu se tedy stanoví kritéria a nástroje hodnocení. Pro měření motorických dovedností se využívají záznamové archy nebo škály a pro hodnocení intelektuálních dovedností se většinou používají rozhovory či testy.

Po skončení programu následuje konečné hodnocení podle plánu a je zde vhodné provést test, který by odhalil zlepšení spojené s tímto programem.

## 2.8 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným člověkem se mezi těmito lidmi vytvářejí vztahy. Tyto vztahy mohou mít širokou škálu od pozitivních až po negativní. Zároveň může jít o vztahy neformální, běžné, ale také o vztahy formální.

Vztahy, které vznikají při práci, lze členit do těchto skupin:<sup>9</sup>

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – tedy zaměstnanecké vztahy, jsou zpravidla upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovním řádem, pracovní smlouvou a podobně.
- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory) - jsou upraveny pravidly, která vymezují práva a povinnosti členů těchto sdružení.
- c) Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem - kolektivní pracovní vztahy – jsou upraveny celostátními zákonnými normami.
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným - upravuje pracovní smlouva, organizační a pracovní řád a další předpisy organizace.
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti – jsou upraveny obecnými pravidly stanovenými organizací.
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci – často jsou upravovány organizačním či pracovním řádem, jde především o to, podpořit žádoucí soutěživost.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky – obvykle nejsou upraveny žádnými předpisy, jelikož se jedná o vztahy neformální, tedy běžné sociální mezilidské vztahy.

## 2.9 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k organizaci a tudíž je tedy nutné jim věnovat patřičnou péči.

Péče o zaměstnance se může dělit do těchto tří skupin:

- a) povinná péče – dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami;
- b) smluvní péče – je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- c) dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

---

<sup>9</sup> LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 50-782-06. Str. 73.

Péče o pracovníky je úkolem personálního řízení, které zkoumá, hodnotí a navrhuje vhodné pracovní podmínky. Sleduje se hlavně pracovní doba, pracovní prostředí a bezpečnost práce a ochrany zdraví.

## **2.10 Personální informační systém**

Nezbytnou podmínkou efektivní personální práce v organizaci je zabezpečit věrohodné, detailní a aktuální informace nutné pro rozhodování a umožňující provádět analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce, povahy práce, pracovních míst atd. Hlavním úkolem informačního systému je zajistit tyto informace v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase.

Personální informace lze rozdělit na dvě základní skupiny:

1. informace o pracovnících;
2. informace o práci (o pracovních místech).

Informace o pracovnících můžeme dělit na kmenové a průběžné. Kmenové informace jsou relativně stabilní v čase, málo proměnlivé a mohou být zaznamenány v „Osobním listu pracovníka“ či v „Osobní kartě pracovníka“. Mezi ně můžeme zahrnout údaje o zaměstnanci, pracovní smlouvu, pracovní zařazení, údaje o kvalifikaci, pracovišti, osobní charakteristiky, údaje o zdravotním stavu, atd. Průběžné informace o pracovnících se týkají především pracovní doby a odpracovaného času a zahrnují údaje o odpracovaném čase za určité období, údaje o neodpracované době z důvodů nemoci či jiných překážek v práci ze strany zaměstnance, údaje o neomluvené absenci, údaje o vyčerpané dovolené, údaje o pracovním výkonu za určité období, hodnocení pracovníka vedoucím za určité období, informace o poskytnutých sociálních službách, informace o průběhu a výsledcích studia pracovníka, atd.

Základem informací o práci je evidence pracovních míst. Informace o pracovních místech pak zahrnují např. kategorii pracovního místa, organizační zařazení, místo vykonávané práce, požadavky na kvalifikaci pracovníka, vymezení základních kritérií a předpokladů úspěšného výkonu práce na určitém pracovním místě, vyžadující časté pracovní cesty.

Tyto informace jsou součástí základního předpokladu efektivního personálního řízení, zejména personálního plánování, náboru, výběru, přijímání a rozmístování pracovníků.

## **3 Analýza personálních činností v call centru**

### **3.1 Call centrum**

Anglické spojení „Call centre“ je v překladu do češtiny „volací centrum“. V dnešní době lze konstatovat, že volací či komunikační centra jsou budoucností operátorů. Hlavním důvodem vzniku komunikačních center bylo usnadnění komunikace uživatele s nějakou konkrétní osobou. Call centrum je tedy efektivní řešení pro oslovení stávajících a nových zákazníků, ke kterému patří hromadné zpracování příchozích a odchozích telefonních hovorů. Komunikační centra v České republice se začala vyvíjet v průběhu 21. století. Největší rozvoj probíhá od roku 2001. Pro zákazníka by spojení s call centrem mělo znamenat získání potřebných informací, úsporu času, rychlou reakci a okamžité řešení jejich potíží či problémů.

Call centra mohou být samozřejmě různě velká, záleží na každé organizaci, kolik pracovníků obsluhujících telefonní linky potřebuje a hlavně taky na tom, kolik zákazníků jim volá a jak často. Pro příklad uveďme obory, kde se call centra nejčastěji používají a to např.: telefonní společnosti, pojišťovny, finanční společnosti, cestovní kanceláře, zásilkové obchody, atd., některé organizace mají provoz nepřetržitý 24hodin denně, jiné zase časově omezený.

### **3.2 Integrovaná call centra**

Používání mnoha komunikačních kanálů vyžaduje jejich uniformní řízení a rozhodování o využívání potenciálních informací. To jsou hlavní důvody, které vedou k zavádění integrovaných komunikačních center. V integrovaném komunikačním centru je možné sjednotit komunikaci zejména pomocí telefonu, faxu, SMS, e-mailu, poštovních zásilek a internetu. Veškeré tyto vyjmenované prostředky přináší zákazníkovi možnost one to one komunikaci, a to buď reálnou nebo virtuální formou. Na základě podrobného a průběžného monitoringu provozu se sleduje a analyzuje využití jednotlivých komunikačních prostředků a společné řízení všech procesů přináší odstranění duplicitních činností.

Takto vytvořené komunikační centrum má širokou databázi s kompletními informacemi o svých zákaznících, včetně jejich historie, a to dovoluje vyřizování požadavků na jednom místě. Centrální zpracování dat umožňuje vytváření informačních databází jako významné hodnoty pro zákazníka i pro samotnou organizaci. Využití databáze může být pouze interního charakteru nebo může přerůst v otevřený informační zdroj. Výsledkem je tedy jednotné zpracování všech zákaznických požadavků a zkrácení doby jejich obsluhy.

Odpadá tím častý nesoulad a komunikační šum mezi informacemi z jednotlivých oddělení nebo dokonce od různých pracovníků. Důležitým předpokladem a cílem call centra je rychlé a správné vyřešení požadavku zákazníka, ať už zákazník tento požadavek volá, píše, či zasílá v elektronické podobě (e-mailem).

Není podstatné využívat naprosto všechny komunikační prostředky, ale vzájemně vyladit používání několika vybraných. Pokud nejsou přesně koordinovány marketingové aktivity, dochází ke zbytečným nárazovým zahlcením některých komunikačních kanálů a podnik tam může přijít o část potenciálních zákazníků, které nebylo možné včas a kvalitně obsloužit.

V této diplomové práci je zhodnoceno call centrum, které má 118 operátorů poskytujících služby z oboru pojišťovnictví. Jejich hlavním úkolem je registrace pojistných událostí a aktivní nabízení řady pojištění. V call centru samozřejmě existují další zaměstnanci (např. vedoucí týmů, personalisté, ředitel, atd.), kteří jsou nezbytní k naplňování chodu call centra, ale v této práci je pozornost zaměřena pouze na operátory a s nimi spojené personální činnosti.

### **3.3 Jednotlivé druhy personálních činností v call centru**

V druhé kapitole jsou uvedeny nejpoužívanější personální činnosti, ale každá organizace si sama zvolí, které pro ni budou podstatné a které nikoliv. Tato kapitola diplomové práce se zaměří na analýzu jednotlivých personálních činností v call centru.

#### **3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Během vytváření a analýzy pracovního místa se specifikuje obsah, metody a vztahy pracovního místa. Nejdříve si tedy zanalyzujeme příslušné pracovní místo.

##### **Popis pracovního místa**

Účelem či existencí pracovního místa je uspokojení potřeby klienta a od pracovníka se očekává, že přijatý hovor, dokument či požadavek správně a rychle vyřídí.

Obsah neboli pracovní náplň je v tomto případě jednoznačná a to přijímání a vyřizování telefonních hovorů k maximální spokojenosti klienta s propojením na práci likvidátora (registrace škod, vyřizování dotazů na pojistné události, obecné informace, atd.), příjem a zpracování písemných požadavků klientů, zpracovávání dokumentů od klientů

v elektronické podobě, práce s klientskou databází. Po zapracování a zaškolení nabízí operátor další služby klientům (např. nabídka a prodej pojištění) v přichozích hovorech.

Tato činnost je dobře měřitelná, snadno se zjistí počet přijatých (či ochozích) hovorů a přijatých dokumentů, tudíž zaměstnavatel má přehled o výkonech jednotlivých operátorů a lze podle dlouhodobého vývoje motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Kritériem je tzv. kvantita, tedy počty vyřízených hovorů a dokumentů, dále počty nabídnutých a sjednaných smluv a kvalita, kde se hodnotí profesionalita operátora a správnost podaných informací. Pomocí jednotlivých stanovených měřítek se určuje produktivita práce operátora. Měřítka jsou každý den upravována. Stanoví se průměr z délky všech hovorů a z doby zpracování všech dokumentů v daný den a porovnáním se skutečnou délkou hovoru operátora se vypočítá denní produktivita. Produktivita u pojistných smluv se určuje z provedených nabídek pojištění, která by měla zaznít v 70 % vyřízených hovorů a sjednány by měly být minimálně dvě smlouvy za den.

Zodpovědnost má operátor hlavně za přesnost a správnost odpovědí na dotazy klientů, správnost při registraci pojistných událostí a za zpracování došlých dokumentů.

Držitel pracovního místa je buď na pozici operátor junior, operátor nebo operátor senior, záleží na délce pracovního poměru, a jeho přímý nadřízený je vedoucí týmu.

Osobní rozvoj operátora je následující: při přijetí na tuto pozici je operátor junior až do doby ukončení sedmého měsíce od nástupu, poté se stává operátorem a pokud je v call centru zaměstnán déle jak dva roky, může se z něho stát operátor senior, ale to pouze v tom případě, že v týmu není již jiný operátor senior (je požadavek, aby operátor senior byl v týmu jen jeden), ten je oprávněn zastupovat vedoucí či vedoucího týmu. Ve většině případů už není celou pracovní dobu na telefonní lince, ale jsou mu přidělovány i jiné aktivity. Další postup již na této pozici není možný, pouze v tom případě, že by změnil pozici a může se z něho stát vedoucí týmu či metodik (školitel).

Mezi motivující faktory lze bezpochyby přiřadit finanční odměny, které jsou za výkon a za počet sjednaných smluv, mezi nefinanční odměny patří např. vstupenky na hokej, týmové akce, atd.

### **3.3.2 Personální plánování**

Na začátku každého roku stanoví ředitel call centra počet operátorů, kteří budou v daném roce vykonávat činnost v call centru. Tento počet zjistí z dlouhodobého vývoje jednotlivých počtů měsíčních hovorů, dále z počtu pojistných smluv, kdy lze předpokládat, že



lidé budou mít pojistné události, a v neposlední řadě je potřeba sledovat a analyzovat vývoj na trhu. V průběhu roku se samozřejmě tento počet upřesňuje a oprávněný personalista má tedy dostatek času pro zahájení přijímání nových zaměstnanců, či pro propouštění stávajících operátorů.

### **3.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Činnost operátora nepatří mezi jednoduchá povolání, proto získávání pracovníků, kteří mají výborné komunikační dovednosti a psychickou odolnost, není snadné.

#### **Definování požadavků**

- 1) Nabídka pro obsazení této pozice má oslovit zejména takové lidi, kteří již někdy v minulosti tuto činnost vykonávali nebo v současné době vykonávají, dále uchazeče, kteří mají výborné komunikační dovednosti a rádi se učí novým věcem.
- 2) Kritériem pro fázi předvýběru na této pozici je min. středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a uživatelská znalost práce na počítači.
- 3) Z popisu specifikací pracovního místa lze říci, že kvalifikace a zkušenosti nejsou podstatné, ale pokud již potenciální zaměstnanec tuto činnost vykonával, bude upřednostněn před ostatními. Dobré vyjadřovací schopnosti jsou základem pro vykonávání této činnosti.
- 4) Analýza pracovního místa:
  - a) vliv na ostatní – pokud se jedná o vzhled, tak u této pracovní činnosti není podstatný, jelikož s klientem osobně do styku nikdy nepřijde, ale rozhodně důležitá je mluva a způsob vyjadřování, které se projeví při vstupním pohovoru;
  - b) kvalifikace – vzdělání na této pozici je požadováno minimálně středoškolské, ukončené maturitní zkouškou, uživatelská znalost práce na počítači (Word, Excel, Outlook), velmi dobré komunikační a vyjadřovací schopnosti, příjemné vystupování, neboli schopnost reagovat na potřeby klienta a nabídnout mu vhodné řešení, velmi dobrá znalost českého jazyka (rodilý mluvčí), praxe v oboru je vítána, případně jakákoliv praxe s jednáním s lidmi, ale není podmínkou;
  - c) vrozené schopnosti – během měsíčního školení se musí operátor naučit všechny programy, které bude ke své práci potřebovat, k tomu tedy potřebuje schopnost rychlého chápání a zapamatování, po zařazení do pracovního procesu je doškolen, dále jsou u tohoto povolání podstatné rychlé a správné reakce na

dotazy klientů, což jsou schopnosti vrozené, ale dají se postupem času dobře naučit zejména tehdy, když si je pracovník jistý svými znalostmi;

- d) motivace – při pohovoru je dobré zjistit, jaké má uchazeč cíle, čeho by chtěl v životě dosáhnout a také co je ochotný pro splnění těchto cílů udělat, tyto skutečnosti je dobré zapsat do osobní složky pracovníka, která bude sloužit vedoucímu týmu pro motivování tohoto jedince;
- e) emocionální ustrojení – na první pohled se nepozná, bude záležet jak si jednotliví členové týmu budou rozumět a vyhovovat, z dotazníku či z pohovoru bude pouze patrné, jestli v předchozím zaměstnání pracovali v kolektivu či nikoliv.

### **Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů je v plné kompetenci personalistů. Dle pokynů ředitele mají stanovené počty stavů operátorů a podle nich vypisují výběrová řízení na pozici operátor. Pozice je jen zřídka či vůbec ne obsazována z vnitřních zdrojů, většinou se jedná o nábor zaměstnanců z vnějších zdrojů. Jelikož požadavky a povaha tohoto pracovního místa nevyžadují žádné speciální zkušenosti, vzdělání ani praxi, jsou v call centru stanoveny tyto kombinace metod:

- 1) Nabídka jednotlivých uchazečů se v call centrum nepreferuje, ale občas se přijde uchazeč sám zeptat na práci, kde mu je nabídnuta volná pozice a sdělen přepokládaný přijímací pohovor, pokud kandidát splňuje potřebné podmínky.
- 2) Podnikové vývěsky se lepí na vstupní dveře.
- 3) Inzerce do tisku se dává jen zcela výjimečně. Pokud už personalista na tuto metodu přistoupí, dává se nabídka především do speciálních příloh orientovaných např. na absolventy, jinak se této metody nevyužívá, protože je drahá, zbytečně odčerpává poskytnuté finanční prostředky a je na ni nízká odezva.
- 4) Spolupráce s úřady práce se využívá a to v rozsahu jejich webových stránek [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), kde se vyvěšuje nabídka na tuto činnosti. Odpovědi chodí přímo do vytvořené schránky v podniku.
- 5) A nakonec nejdůležitější metoda, a to, využití internetu. V dnešní době je to nejrozšířenější a nejpoužívanější komunikační prostředek, kde si lidé mohou v pohodlí domova vyhledat práci. Nabídka práce se zadává do jednoho systému, a to na stránkách jobs, kde má personalista přístupová práva, a tento požadavek se exportuje do napojených serverů práce a je poté zobrazen např. jobs, práce, sprace, svonline, atd. a také na stránkách call centra. Výhoda je, že se nabídka zadá na jednom

místě a systém ji zobrazí na všech podpůrných stránkách. Komunikace přes internet s jednotlivými uchazeči je snadná, rychlá. Pro přihlášení do výběrového řízení stačí, když uchazeč klikne na příslušný odkaz, kde se mu zobrazí pole pro vyplnění údajů, pro vložení strukturovaného životopisu, a poté stačí odeslat a tento podklad se doručí přímo do e-mailu příslušného personalisty.

Jiné metody se pro přilákání uchazečů v call centru nepoužívají, ještě je možné zmínit dny otevřených dveří pro budoucí absolventy, kteří se mohou z prezentace pozice dozvědět veškeré potřebné informace k náplni práce.

### **Vybírání uchazečů**

Po přijetí žádostí o pracovní poměr na pozici operátor (žádosti obsahují strukturovaný životopis, doklad nejvyššího vzdělání a motivační dopis) následuje předvýběr, kde se pomocí analýzy životopisu vyloučí nevhodní uchazeči a to ti, kteří nemají min. středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, nejsou roditelými mluvčími a neovládají znalost práce na počítači. Dále se žádosti roztrídí na velmi vhodné kandidáty, to jsou ti, kteří mají např. praxi v komunikaci s klienty a jejich motivační dopis příslušného personalistu zaujme, a na okrajové, ti budou tvořit rezervu. Do této skupiny zahrneme uchazeče, např. kteří se hlásí z malé firmy, jelikož u nich se předpokládá, že s klienty do kontaktu moc nepřicházeli.

Po této fázi následuje telefonické kontaktování uchazečů, kteří byli zařazeni do skupiny velmi vhodní, a je s nimi osobně domluven termín a čas výběrového řízení. Pokud tato skupina čítá málo uchazečů, nebo z nich nebyl naplněn počet plánovaných přijímaných zaměstnanců, jsou kontaktováni i ti okrajoví.

Do výběrového řízení je pozvána skupina uchazečů čítající 16 – 20 kandidátů na pozici operátor v call centru. Výběrové řízení má podobu strukturovaného pohovoru, kde za call centrum jsou přítomni personalista (ten pouze dle svých zkušeností radí o vhodnosti kandidáta, nerozhoduje o přijetí či nepřijetí), dále se účastní vedoucí týmů, kteří mají za úkol si sami vybrat své budoucí operátory a ještě jsou tu přítomni cca 3 současní operátoři, kteří pomáhají s řešením úkolů.

### **Fáze výběrového řízení:**

- 1) Na začátku personalista seznámí uchazeče s časovým plánem a fázemi pohovoru, představí call centrum, pozice operátora a zaměstnanecké benefity.

- 2) Dále se postupně představí jednotliví uchazeči (jméno, příjmení, bydliště, vzdělání, praxe, atd.).
- 3) Následuje test z ovládání počítače. Nejdříve je diktován text, aby se zjistilo, jak uchazeči zvládají psaní na počítači, poté následují jednoduché úkoly ve wordu a excelu.
- 4) Další částí je test schopností, kdy je uchazečům puštěn telefonát klienta a každý z nich musí zaznamenat: jméno pojistníka, datum a místo vzniku škody, popis průběhu škody, jméno řidiče vozidla v době nehody, rozsah škody, SPZ a barvu vozidla.
- 5) V páté fázi jsou uchazeči rozděleni do dvou až třech skupin a každá skupina má za úkol vybrat mluvčího skupiny a pomoci mu sestavit prezentaci s dosavadního průběhu výběrového řízení. Vybraný jedinec poté musí během pěti minut říci nejdůležitější informace, které během tohoto pohovoru zazněly.
- 6) Zde se již pohovor blíží do poslední části a jednotliví uchazeči jsou postupně bráni na osobní pohovor. Předtím než dojde k tomuto pohovoru musí zvednout zvonící telefon, kde jim vedoucí týmu položí pár otázek z výběrového řízení, na které by měli odpovědět. Poté již následuje pohovor, kde je také mimo jiné položena otázka týkající se mzdy. Mezitím ostatní uchazeči vyplňují vstupní test, testy inteligence a osobnosti (ukázka v příloze číslo 1). Pokud již tyto testy mají vyplněné a absolvovali pohovor, mohou odejít domů. Většinou do sedmi pracovních dnů personalista uchazečům telefonicky sdělí výsledek výběrového řízení.

Po tomto výběrovém řízení následuje vyhodnocení pohovoru, testů a vedoucí týmů si uchazeče rozdělí zase do skupin na nevhodní, ty hned vyloučí, na okrajové a velmi vhodné, kterým je voláno a nabídnuto pracovní místo.

Přijímání pracovníků nastává po úspěšném zvládnutí výběrového řízení. Pokud uchazeč místo operátora přijme, je mu telefonicky sdělen termín a čas nástupu, kde se pro všechny nové pracovníky připraví smlouvy a hromadným nástupem se tyto pracovní smlouvy po vzájemné dohodě podepíší. Přijatý operátor nejdříve podstoupí školení týkající se BOZP, organizačního řádu a je mu vystavena vstupní karta. Poté je po dobu jednoho měsíce školen, kde si osvojí programy call centra a naučí se zvládnutí základních úkolů jako je vyřízení příchozího hovoru, kde klient požaduje všeobecné informace o call centru nebo požaduje zaregistrování své pojistné události.

Po zdárném zvládnutí školení a výstupních testů je operátor junior přiřazen do svého týmu, kde s operátorem seniorem začíná vyřizovat přání klientů a také se nový pracovník adaptuje v prostředí.

### **3.3.4 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu**

Hodnocení operátorů je v kompetenci vedoucího týmu. Ten na začátku každého měsíce hodnotí s každým operátorem jeho pracovní výkon. Toto hodnocení obsahuje servisní část (kdy jsou operátorovi postupně přehrány 3 z jeho hovorů a posuzuje se vyřízení dotazu klienta), nabídku pojistných smluv (správná komunikace, vyjadřování, správnost informací, atd.), počet sjednaných smluv, produktivitu a část týkající se zpracovávání e-mailu (zda nejsou překlepy v e-mailu, podání správných informací, zaslání do správné schránky či správné osobě, atd.). U všech jmenovaných částí se sleduje zejména kvalita. Z produktivity a počtu nabídnutých a sjednaných smluv se operátorům vypočítává výkonnostní odměna.

Jednou za rok se každý operátor zúčastní tzv. performance review neboli roční hodnocení pracovníka. Zde je zhodnocen minulý rok, jestli operátor splnil požadované úkoly a také jsou mu zadány nové úkoly. Tyto údaje se zapisují do tzv. Vyhodnocení výkonu zaměstnance a Aktivity pro osobní rozvoj viz příloha číslo 2.

### **3.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Jedná-li se o rozmíst'ování pracovníků v call centru, tak zde není možné operátora přesunout na jinou práci, ani není možné střídání pracovních úkolů. Pracovník může být pouze povýšen a to po sedmiměsíční zkušební době z operátora juniora na operátora, a pokud bude tuto činnost vykonávat déle než dva roky a nebude v týmu jiný operátor senior, bude mu nabídnuta tato funkce, jak již bylo psáno v popisu pracovního místa – osobní rozvoj. Jediné co je v tomto případě eventuální, tak je přesunutí zaměstnance do jiného týmu a to ať už z důvodu, že je v nynějším týmu nespokojen a nebo že by byl v jiném týmu nápomocen při školení nováčků, pokud by v tomto týmu nebyl někdo kompetentní k takovému úkolu.

Pracovní poměr může být ukončen ze strany zaměstnance a nebo zaměstnavatele. Pokud chce zaměstnanec ukončit pracovní poměr, podá buď výpověď nebo se může se zaměstnavatelem dohodnout. Jelikož je většinou operátorů málo a je s každým počítáno ve směnách, zaměstnavatel obvykle na dohodu k ukončení pracovního poměru nepřistupuje. Rozhodne-li se operátor odejít z vlastní vůle, ale zaměstnavatel ho potřebuje, může se pokusit nabídnout zaměstnanci nějakou výhodu, kvůli které by změnil svůj názor a neodešel.

Pokud se pracovník již rozhodl, nezláká ho nic, proto je potřeba zjistit příčinu odchodu a pokusit se zabránit dalším odchodům.

K nedobrovolnému propouštění ze strany zaměstnavatele dochází z důvodu nadbytečnosti jen zcela výjimečně, většinou se operátor propouští z důvodu, že dlouhodobě nezvládá svoji práci a nenaplnuje tak požadované a očekávané výkony. Posledním nedobrovolným odchodem je penzionování, což v případě profese operátor je také dosti výjimečné. Na této pozici jsou zaměstnání zejména lidé mladšího věku než budoucí důchodci, ale je potřeba počítat i s touto variantou odchodu.

V každém z výše uvedených případů při odchodu zaměstnanec dostává vyplněný zápočtový list a je vyřazen ze všech systémů v call centru.

### **3.3.6 Odměňování**

Odměňování v call centru je staveno na bázi hodinové a dle měření vykonaného množství práce. Výkonová část se počítá z vyřízených telefonních hovorů, dále ze zpracování příchozích dokumentů od klientů a dalších požadavků. Systém odměňování je tedy spravedlivý a odvíjí se od odvedené práce. Pro všechny operátory je stanovena stejná základní mzda a k této mzdě jsou připočítány výkonové popř. prémiové odměny a záleží tedy na každém, jakou peněžní částku obdrží za výkonovou část. Do této části se započítávají všechny splněné úkoly vyjmenované v části 3.3.1. vytváření a analýza pracovního místa. Podstatné je operátora dostatečně motivovat, aby mu slíbená výkonová či prémiová odměna stála za to, snažit se a aktivně nabízet svoji pomoc zákazníkům.

Na této pozici je dle právní úpravy odměňování zaměstnanců ve formě mzdy, která náleží pracovníkovi za vykonanou práci. Dle mzdového systému je základní mzda stanovena dle odpracovaných hodin, jedná se tedy o mzdu časovou.

### **3.3.7 Podnikové vzdělávání**

Pro operátory je stanoven program vzdělávání, který je rozdělen do několika kategorií dle délky zaměstnanosti operátora. Pokud operátor junior zvládá svoji základní práci, je v pátém měsíci vyslán na první školení, týkající se komunikačních dovedností, po dobu jednoho týdne s externím školitelem, kdy mu toto školení má pomoci se správným vyjadřováním a taktikou hovoru.

Dále po sedmém měsíci, kdy už pokročil na pozici operátor, je školen interními kouči na prodej pojištění. Toto školení většinou trvá pět dní, kdy si operátor osvojí teoretické

znalosti. Po příchodu do praxe jsou jeho hovory vyřizovány za podpory kouče, který mu radí, jestli tento hovor je či není vhodný pro nabídku pojištění. Po tomto školení je již schopen nabízet veškeré služby call centra a stává se tedy plnohodnotným operátorem.

Po ukončení prvního roku na této pozici je vyslán na druhé školení týkající se komunikačních dovedností, taktéž prováděné externím školitelem. Zde si každý operátor vyslechne své hovory z praxe a celá školící skupina rozebírá správnost hovoru. Toto školení trvá 3 dny.

Pracovní porady se uskutečňují každý den na konci pracovní doby a tam je zhodnocena výkonnost každého operátora, kdy se vedoucí ptá, jak se jim ten den dařilo, a jestli se jim povedlo splnit denní cíl. Zde jim vedoucí rovněž sděluje změny týkající se jich samotných či call centra a případně jim ujasňuje či vysvětluje nové metody, postupy, atd.

Pokud je málo příchozích hovorů a dokumentů, jsou postupně jednotlivé týmy staženy z pracovních povinností a vzdělávají se pomocí počítačů, tzv. e-learningové kurzy. Zde je jim nabídnuta široká škála kurzů např. jazykové kurzy a testy (angličtina či němčina hrou), finanční produkty, hypotéka, programy používané v call centru, MS internet Explorer, MS Office XP, kurz první pomoci, prezentační dovednosti, atd.

### **3.3.8 Pracovní vztahy**

Jako v každé organizaci, tak i zde v call centru jsou vztahy jak formální, tak neformální. Formální vztahy jsou upraveny pravidly či legislativou, naopak neformální si každý tým buduje sám a nelze v této oblasti nic nařizovat. Tyto vztahy vedení podporuje, jelikož tým, který drží při sobě a má mezi sebou dobré vztahy, podává lepší výkon. Jednotlivec v tomto případě nepracuje jen sám za sebe, ale snaží se nepokazit a splnit týmové cíle.

### **3.3.9 Péče o pracovníky**

Pracovní doba v call centru je stanovena na 8 hodin za den. Přestávka na oběd je vymezena na jednu hodinu a operátoři si mohou dále vybrat půl hodiny přestávky během pracovní doby, ale maximálně najednou mohou mít 10 minut. Pracovní doba je vymezena od 7 do 19 hodin, kdy jednotlivé týmy nastupují postupně od 7 do 10 hodin a tato pracovní doba se jim každý týden vždy posune o půl hodiny např. začátek pracovní doby v 7 hodin a konec pracovní doby v 16 hodin a další týden v 7:30 a konec v 16:30. Po pracovním týdnu následují dva dny volna. Pokud jde operátor do práce o víkendu, kde je také provoz od 7 do 19hodin,

tak odpracuje též 8 hodin (začíná buď ráno v 7 hodin, nebo v 10 hodin), a má volno v pátek před pracovním víkendem a ve čtvrtek po tomto víkendu. V call centru se přesčasové práce dělají jen výjimečně, pokud už tato situace nastane, postupuje se dle zákoníku práce.

Pracovní podmínky ovlivňují pracovní výkon operátora, je tedy nutné, aby pracovní prostředí bylo klidné, aby operátor mohl bez problémů vyřizovat požadavky. Pracovní prostředí v call centru je čisté, relativně klidné, technicky vybavené, kde se operátoři cítí dobře, ačkoliv jsou většinu pracovní doby pod tlakem či napětím z příchozích hovorů. Prostory jsou využity na 100 %, jelikož operátoři jsou umístěni v tzv. open space, neboli otevřených prostorech, neexistují zde žádné uzavřené kanceláře. Každý operátor má svůj pracovní stůl, počítač, telefon s handsfree nebo sluchátko s vestavěným mikrofonem.

### **3.3.10 Personální informační systém**

Call centrum zaměstnává přibližně 120 operátorů a je tedy důležité mít veškeré údaje zaznamenané v informačním systému. Informace o jednotlivých zaměstnancích jsou zaznamenány v „Osobní kartě pracovníka“, která je vedena v elektronické podobě a obsahuje následující.

V základních informacích je uvedeno jméno a příjmení, datum a místo narození, rodné číslo, národnost a státní příslušnost, rodinný stav, číslo občanského průkazu, osobní číslo v call centru, nákladové středisko, termín nástupu do zaměstnání, adresa trvalého bydliště, telefon, počet dětí, případná snížená pracovní schopnost, zdravotní stav.

V části vzdělání a zaměstnání je zapsáno nejvyšší dosažené vzdělání, zaměření, sídlo a rok ukončení školy, délka praxe v oboru, jazykové znalosti, přehled dosavadního zaměstnání, současná pozice v call centru.

Personální informace týkající se útvaru, oddělení, organizace, profese, kód profese, bankovní spojení, místo výkonu profese, nadřízený, personalista, docházkový a mzdový referent, podnikový e-mail a telefonní číslo.

Průběžnými doplňovacími informacemi jsou údaje o odpracované a neodpracované době, dovolené, pracovním výkonu a plnění plánu, hodnocení operátora vytvořené vedoucím týmu, informace o absolvovaných podnikových kurzech.



## 4 Dotazníkové šetření

Pro tuto práci byla zvolena metoda dotazování pomocí techniky dotazníků. Dotazníky by měly ukázat rozdělení operátorů a jejich názory. Otázky v dotazníku se týkají pohlaví, věku, zjištění nabídky této profese, benefitů, délky zaměstnání, pozice a perspektivy zaměstnání. V příloze číslo 3 je dotazník s konkrétním zněním otázek.

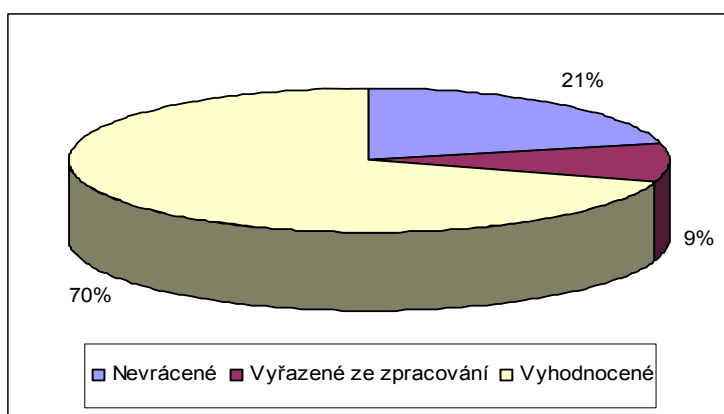
Sestavený dotazník byl rozeslán 118 operátorům z call centra. Z celkového počtu se vrátilo 93 vyplněných dotazníků a z tohoto počtu bylo 11 vyřazeno ze zpracování, jelikož byly neúplné, a proto je nelze zařadit do hodnocení. Pokud v dotazníku chyběla pouze odpověď na otázku číslo 8, týkající se názorů na nové benefity, byl dotazník do vyhodnocení zařazen. Tento stav je znázorněn v tabulce 1 a obrázku 3.

**Tabulka č. 1 Stav rozeslaných dotazníků**

Dotazníky	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevrácené	25	21 %
Vyřazené ze zpracování	11	9 %
Vyhodnocené	82	70 %
$\Sigma$	118	100 %

Zdroj: autor

**Obrázek č. 3 Procentuální složení stavu rozeslaných dotazníků**



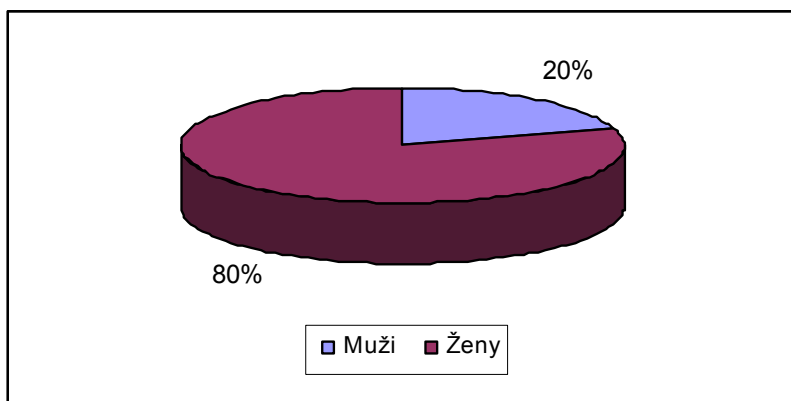
Zdroj: autor

## 4.1 Rozbor dotazníkového šetření

Vyhodnoceno bylo 82 správně vyplněných dotazníků a ze stanovených výsledků bylo zjištěno následující.

První otázka v dotazníku se týkala pohlaví. Na obrázku 4 je graficky znázorněno rozdělení pohlaví operátorů, kde 80 % tvoří ženy a 20 % muži.

**Obrázek č. 4 Rozdělení operátorů podle pohlaví**



Zdroj: autor

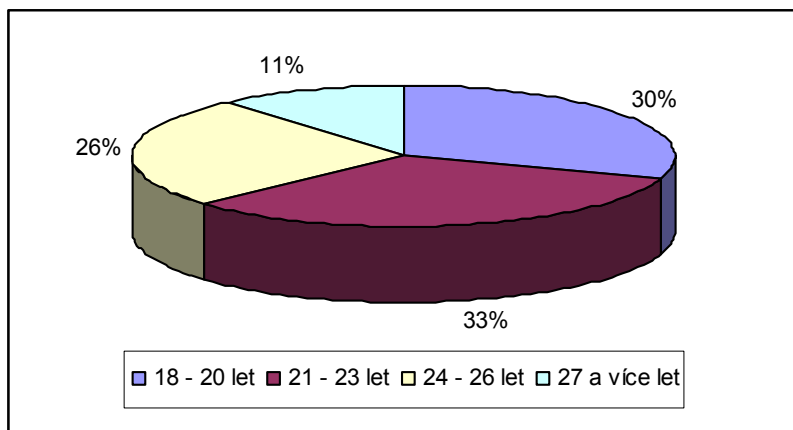
Druhá otázka byla zaměřena na věkovou kategorii. V tabulce 2 a obrázku 5 je zobrazeno složení dle věku. Mezi nejvíce zastoupenou věkovou oblast patří 21 – 23 let a nejméně 27 a více let.

**Tabulka č. 2 Rozdělení operátorů podle věkové kategorie**

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 20 let	25	30 %
21 - 23 let	27	33 %
24 - 26 let	21	26 %
27 a více let	9	11 %
$\Sigma$	82	100 %

Zdroj: autor

**Obrázek č. 5** Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 2



Zdroj: autor

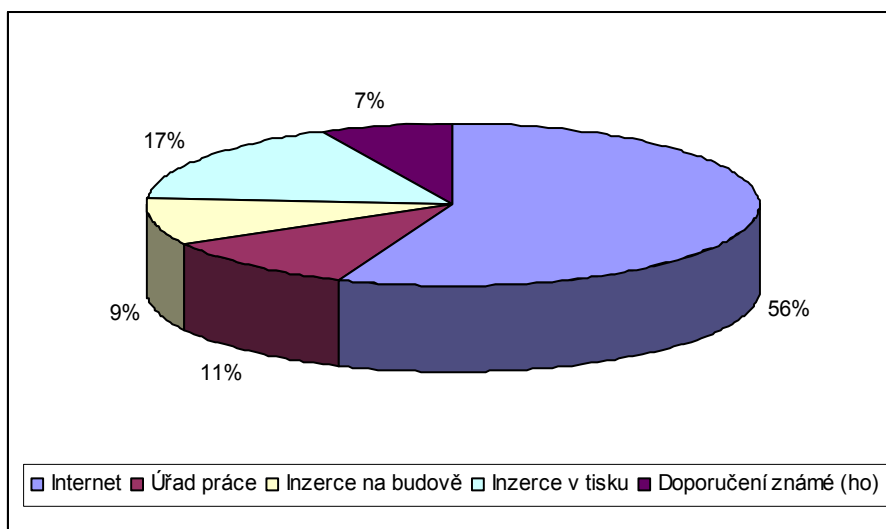
Třetí otázka zjišťovala, jak se zaměstnanci o této pracovní pozici dozvěděli. V tabulce 3 a obrázku 6 jsou znázorněny odpovědi. V největší míře a to 56 % převažuje odpověď internet, což je v současné době nejpoužívanější komunikační prostředek. Dále následuje inzerce v tisku 17 %, úřad práce 11 %, inzerce na budově 9 % a poslední se 7 % doporučení známé či známého.

**Tabulka č. 3** Jak se zaměstnanci o práci v call centru dozvěděli

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Internet	46	56 %
Úřad práce	9	11 %
Inzerce na budově	7	9 %
Inzerce v tisku	14	17 %
Doporučení známé (ho)	6	7 %
$\Sigma$	82	100 %

Zdroj: autor

**Obrázek č. 6 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 3**



Zdroj: autor

Ve čtvrté položené otázce se zkoumalo, proč operátoři tuto pracovní nabídku přijali. Zaměstnanci měli určit pořadí ze čtyř navržených odpovědí, popřípadě měli doplnit pátou. Hodnocení číslo 1 dostala odpověď, která byla pro ně nejdůležitější při výběru zaměstnání. Tabulka 4 určuje pořadí odpovědí, možnost zvolit jinou odpověď využilo z 82 respondentů 12. Osm respondentů napsalo, že nebyla podmínkou nástupu předchozí praxe, tři respondenti uvedli nástup do prestižní společnosti v pojišťovnictví a jeden respondent napsal možnost práce v kolektivu.

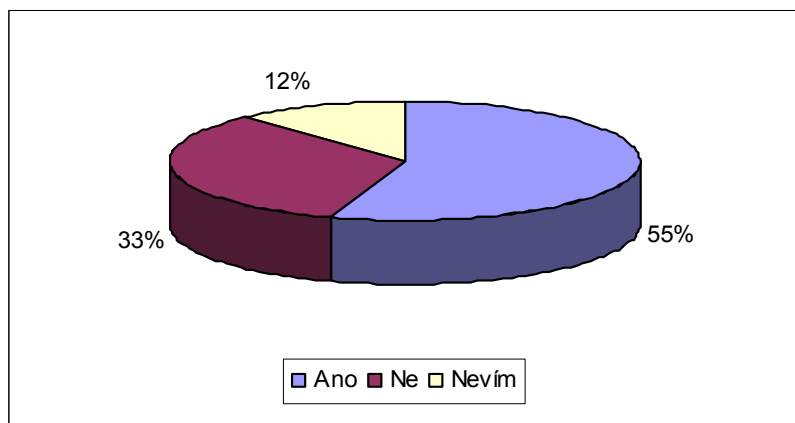
**Tabulka č. 4 Pořadí důvodů přijetí pracovní nabídky dle dotazníkového šetření**

Pořadí	Důvod
1.	Místo zaměstnání
2.	Mzda
3.	Náplň práce
4.	Benefity
5.	Jiné: nástup bez praxe
	nástup do prestižní společnosti
	kolektiv

Zdroj: autor

Důležitým tématem, které je v dotazníku zjišťováno, jsou benefity. V následujícím obrázku 7 je uveden fakt, jestli operátoři přihlíželi k benefitům při výběru zaměstnání. Výsledky jsou takové, že 55 % k nim přihlíželo, 33 % odpovědělo že ne a zbývajících 12 % neví nebo si už nevzpomíná.

**Obrázek č. 7 Přihlížení k benefitům při výběru zaměstnání**



Zdroj: autor

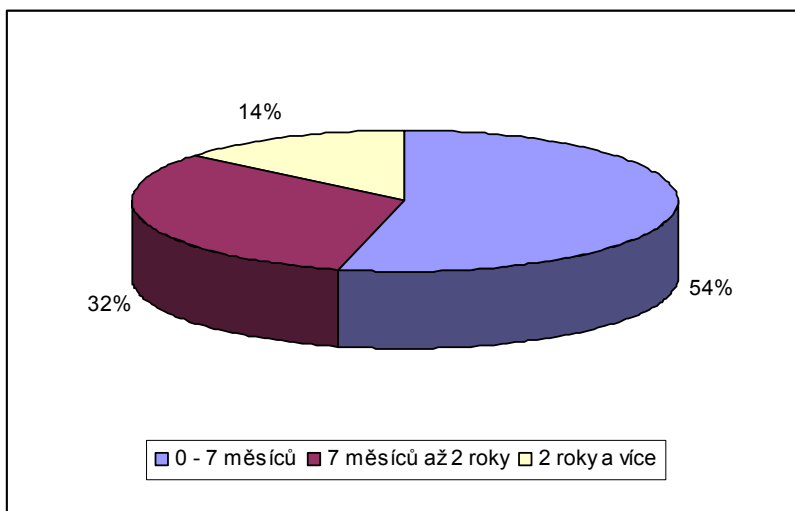
Statistiky týkající se fluktuace operátorů ukazují, že počet příchozích a odchozích zaměstnanců ve stejném roce, je téměř totožný. Tabulka 5 a obrázek 8 zobrazují délku doby činnosti operátorů. Z nich je patrné, že největší četnost 54 % má skupina patřící do délky zaměstnání 0 – 7 měsíců. Z výsledků můžeme říci, že většina operátorů tuto činnost vykonává nejdéle dva roky. Dva roky a déle zůstane pouze 14 % operátorů.

**Tabulka č. 5 Rozdělení operátorů dle doby zaměstnání v call centru**

Doba zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 7 měsíců	44	54 %
7 měsíců až 2 roky	26	32 %
2 roky a více	12	14 %
Σ	82	100 %

Zdroj: autor

**Obrázek č. 8 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 6**



Zdroj: autor

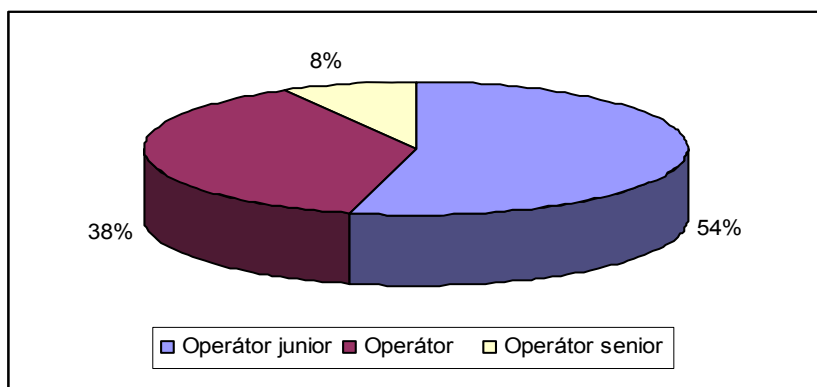
Sedmá otázka se týkala současné pozice zaměstnance. Pozice v call centru jsou rozděleny na operátor junior, operátor a operátor senior. Tabulka 6 a obrázek 9 stanovují, že nejvíce je zastoupena pozice operátor junior a to 54 %, operátor se podílí s 38 % a nejmenší četnost 8 % má operátor senior, což je logické s ohledem na dříve uvedené (pouze jeden operátor senior v týmu).

**Tabulka č. 6 Rozdělení operátorů podle pozice v call centru**

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Operátor junior	44	54 %
Operátor	31	38 %
Operátor senior	7	8 %
$\Sigma$	82	100 %

Zdroj: autor

**Obrázek č. 9** Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 7



Zdroj: autor

Další otázka zjišťovala, jaké nové benefity by operátoři uvítali. Z celkových 82 hodnotících dotazníků byl návrh na nové benefity uveden u 34 a u zbývajících nebylo vyplněno nic nebo pouze, že o tom nepřemýšleli či o jiné nemají zájem. V tabulce 7 je sestaveno pořadí s návrhy na nové benefity.

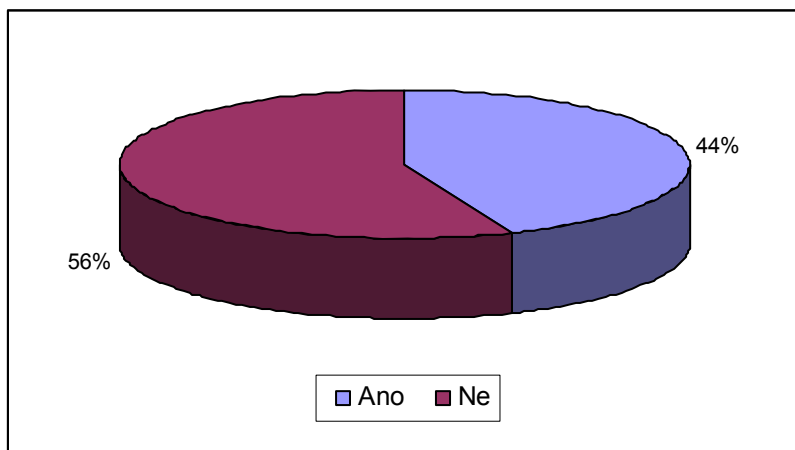
**Tabulka č. 7** Pořadí návrhů na nové benefity

Pořadí	Benefity
1.	Masáže, posilovna, relaxační aktivity
2.	3-5 dnů placeného volna na zotavenou
3.	Vstupenky na kulturu (kino, divadlo)
4.	Výrazné slevy na pojištění
5.	Příspěvek na dovolenou
6.	Týmové akce (bowling, večere)
7.	Poukázky na vitamíny
8.	Příspěvek na dopravu

Zdroj: autor

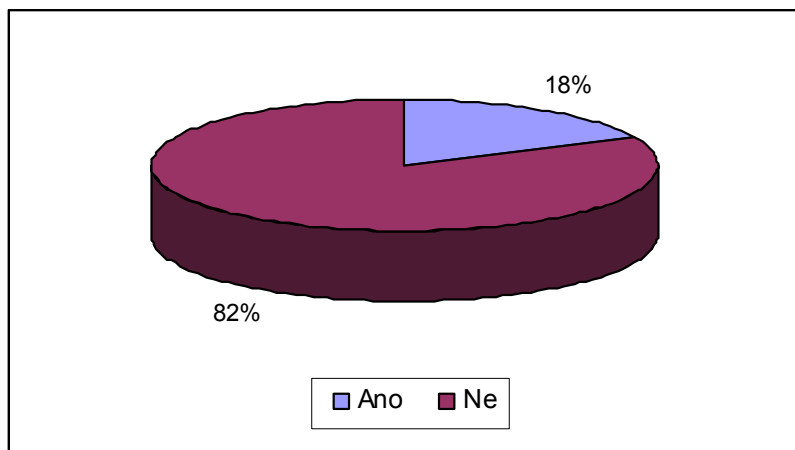
Devátá a desátá otázka zjišťovala, jestli operátoři využívají příspěvku od zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění. Výsledky jsou zobrazeny v obrázku 10 a 11. V obou případech převažuje záporná odpověď.

**Obrázek č. 10 Příspěvek na penzijní připojištění**



Zdroj: autor

**Obrázek č. 11 Příspěvek na životní pojištění**

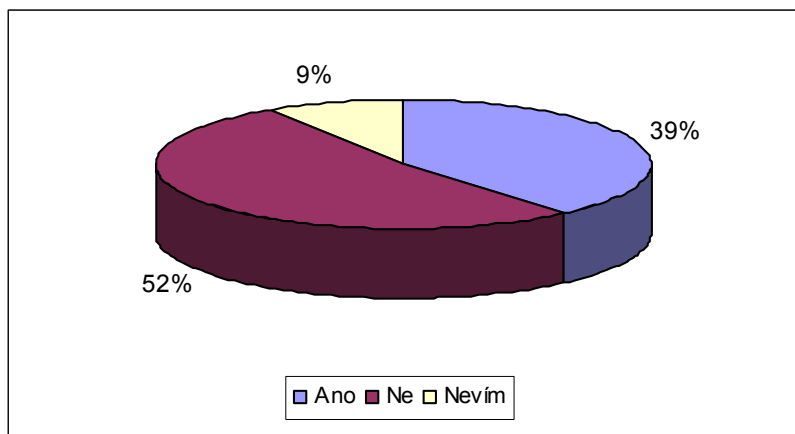


Zdroj: autor

Call centrum svým operátorů v současnosti přispívá na stravenku 55 % dle zákona a zbývající část se zaměstnancům odečítá měsíčně z platu. Nynější hodnota stravenky je stanovena na Kč 80,- a dle názorů 52 % operátorů je dostačující, 39 % by hodnotu zvýšilo a 9 % neví či o této možnosti neuvažovali. Názory jsou uvedeny v obrázku 12.



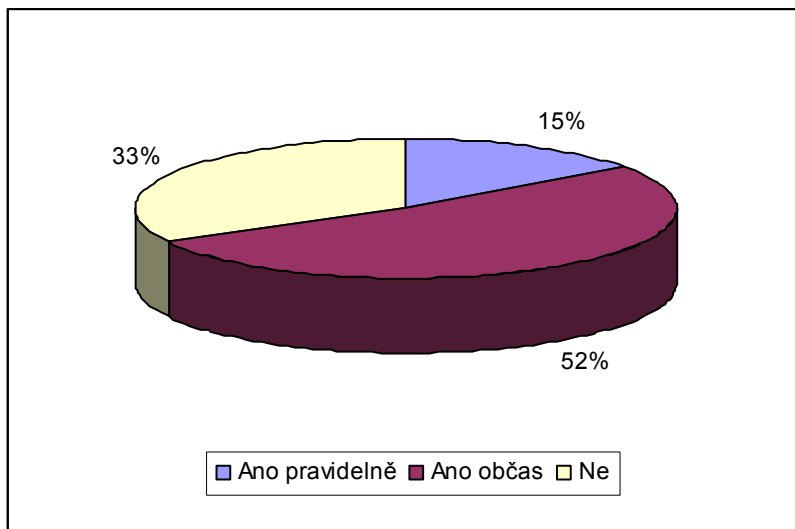
**Obrázek č. 12** Názor na zvýšení hodnoty stravenek nad nynější hodnotu



Zdroj: autor

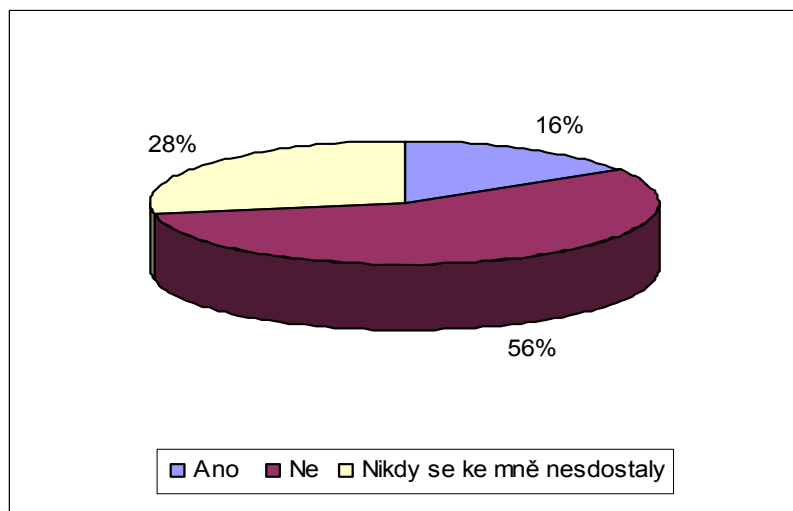
V dalších dvou otázkách byli zaměstnanci dotazováni, jestli využívají zaměstnavatelem nabídnuté permanentky na hokej a volné vstupenky na dostihy. Dostihů oproti hokeji se nekoná mnoho, vstupenek na dostihy je tedy většinou málo, proto byla přiřazena možnost odpovědi, že se k respondentovi nikdy nedostaly. Graficky tento stav je zachycen v obrázku 13 a 14.

**Obrázek č. 13** Zájem zaměstnanců o permanentky na hokej



Zdroj: autor

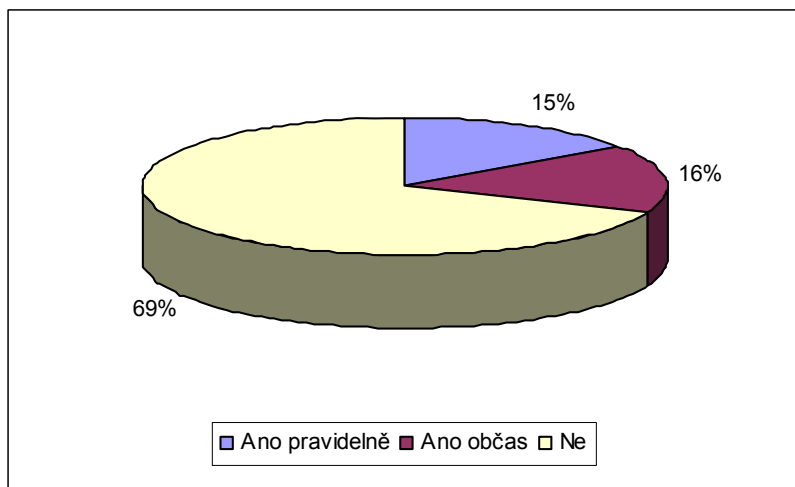
**Obrázek č. 14 Zájem zaměstnanců o volné vstupenky na dostihy**



Zdroj: autor

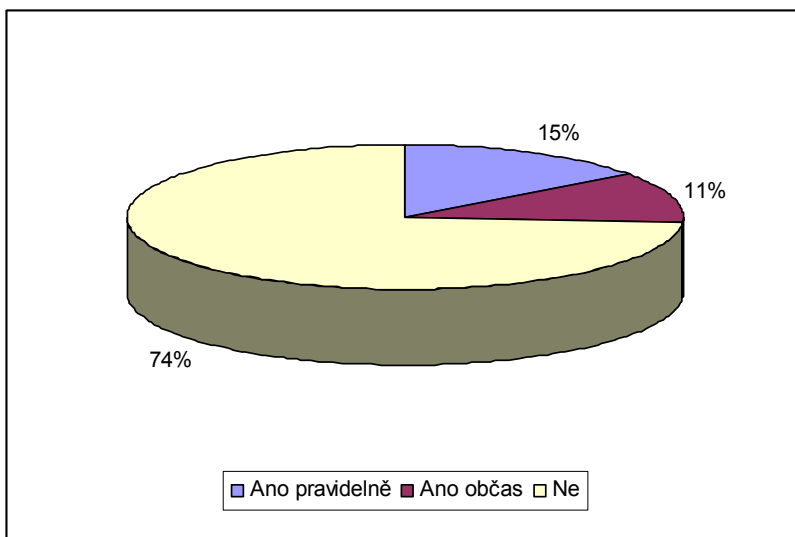
Otázka číslo 15 a 16 opět směřuje k využití benefitů a to formou účasti na letních a zimních sportovních hrách. Letní sportovní hry jsou zaměřeny na tyto disciplíny: atletika, střelba, lukostřelba, volejbal, fotbal, tenis, stolní tenis, šachy, noční „boj o přežití“, rafty, triatlon čtyřčlenných družstev, míčový sedmiboj. Zimní sportovní hry jsou rozděleny pro muže a ženy a specializují se na: slalom, obří slalom, snowboard slalom, snowboard freestyle, běh žen na 5 km volnou technikou, běh mužů na 10 km volnou technikou, štafetový běh žen na 3 x 3 km volnou technikou a štafetový běh mužů na 3 x 5 km volnou technikou. Výsledky jsou vyjádřeny v obrázcích 14 a 15 a je z nich patrné, že této možnosti využívá pravidelně 15 %, mezi 11 % až 16 % jen občas a v rozmezí 69 % až 74 % se vůbec operátoři neúčastní těchto, ať už letních či zimních her.

**Obrázek č. 15 Účast operátorů na letních sportovních hrách**



Zdroj: autor

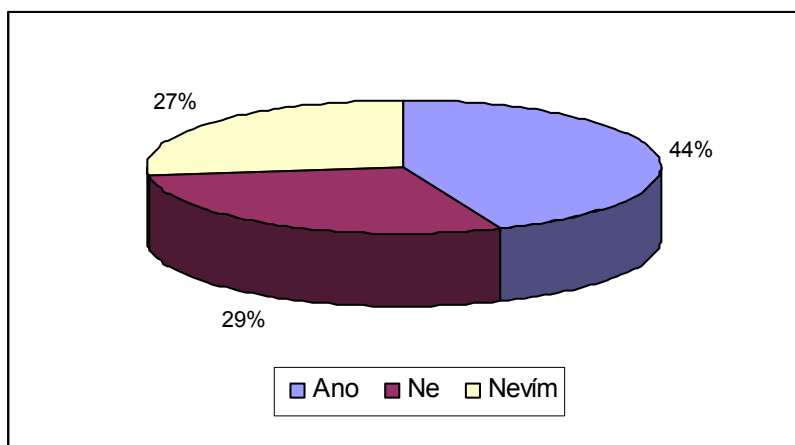
**Obrázek č. 16 Účast operátorů na zimních sportovních hrách**



Zdroj: autor

Jelikož činnost operátora je psychicky náročná, předposlední 16 otázka se zajímá, jestli by operátoři využívali konzultace s psychologem. Stanovisko k této otázce je znázorněno v obrázku 17 a je zřejmé, že 44 % operátorů by této nabídce využilo.

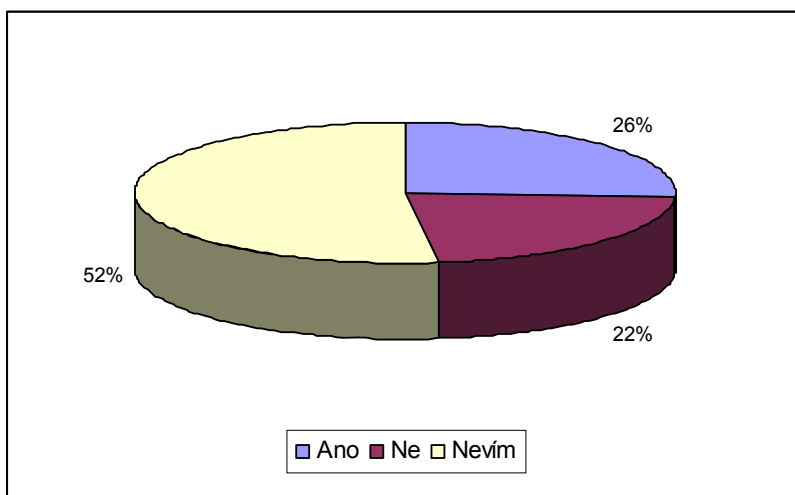
**Obrázek č. 17 Zájem operátorů o konzultace s psychologem**



Zdroj: autor

Poslední otázka se ptala, jestli je pro operátory jejich práce v call centru perspektivní. Názory zaměstnanců jsou zobrazeny v obrázku 18, kde 26 % považuje tuto práci za perspektivní, 29 % v této práci perspektivu nevidí a 52 % neví zda je či není perspektivní.

**Obrázek č. 18 Odpovědi operátorů na otázku, jestli tuto práci hodnotí jako perspektivní**



Zdroj: autor

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Ze 118 rozeslaných dotazníků bylo vráceno necelých 79 %, což můžeme považovat za úspěch. Pro hodnocení bylo použito 82 správně vyplněných dotazníků.

Z první otázky je patrné, že 80 % tvoří v call centru ženy a 20 % muži. Toto zjištění má význam pro personalisty, či vedoucí týmů, kteří tvoří motivační soutěže, aby věděli, jaké odměny mají vítězům poskytnout. Ženy spíše ocení např. poukázky ke kadeřníkovi a muži třeba poukázky do posilovny.

Věkové rozdělení bylo zjišťováno v otázce druhé. Z výsledků lze říci, že tuto činnost si lidé vybírají hned po ukončení střední školy, aby se rychle zapojili do pracovního procesu a tak si nastartovali kariéru. Personalisté by měli věnovat největší pozornost věkové skupině 18 – 23 let.

Pro přilákání nových zaměstnanců mají personalisté mnoho možností a dle hodnocení třetí otázky by měli nejvíce využívat služeb internetu. Pomocí tohoto komunikačního kanálu se více jak polovina nynějších operátorů o této pracovní nabídce dozvěděla. Další účinná forma sdělování volných pozic je inzerce v tisku. Pracovní nabídky by měly být umístěovány zejména do publikací pro absolventy středních škol. Úřad práce a inzerce na budově mnoho potencionálních operátorů nepřiláká, ale i přesto by se těchto možností mělo využívat, jelikož jsou relativně levné. Co se týče poslední varianty v dotazníku doporučení známé či známého, tak tuto formu sdělení volných pracovních míst by mělo call centrum podporovat a případně za přilákání uchazeče nabízet finanční odměnu. Pokud bude nynější operátor přesvědčen o perspektivě tohoto povolání a bude motivován, znamená to pro call centrum nejlepší reklamu na obsazení těchto pozic.

Položená čtvrtá otázka v dotazníku zjišťovala důvody přijetí této pracovní nabídky. Na prvním místě se umístilo místo výkonu zaměstnání. Call centrum sídlí uprostřed města, kde je dobrá dopravní obslužnost. Tato skutečnost by měla být obsažena v každé nabídce na pozici operátora, jelikož pracovní doba call centra je od 7 do 19 hodin a všechny uchazeče nejprve zajímá, jak se dostanou z domova do práce a zpět. Jako druhá v pořadí se umístila mzda, což je v dnešní době pochopitelné. Mzda by měla být přinejmenším na takové úrovni, aby se vyrovnala ostatním call centrům v okolí. Na třetí místo operátoři určili náplň práce, jelikož tato činnost dává možnost naučit se jednat a komunikovat s lidmi. Mnozí operátoři mají pocit, že touto prací pomáhají lidem, kteří se dostali do nesnází. Překvapením bylo, že až na čtvrtém místě se umístili benefity i když je jim v nabídce pracovního místa věnován celý odstavec. Uchazeči si při výběru povolání neuvědomují, že nabídnutá mzda se v průběhu dalších let zvedne jen o nepatrnou část, kdežto na benefitech se dá dosti získat. Nabídnutým benefitům by se proto měla věnovat patřičná pozornost.

Pátá otázka zjišťovala, jestli přihlíželi při výběru pozice k benefitům. Více jak polovina odpověděla že ano, ale i přesto benefity nepatří k nejdůležitějšímu prvku při rozhodování, jak bylo zjištěno ve čtvrté otázce. Důkazem toho je také 33 % záporných odpovědí na tuto otázku.

Fluktuace na pozici operátora je značná, mnozí zaměstnanci po několika měsících zjistí, že je tato práce psychicky vyčerpává, nebaví, nenaplňuje, a proto odchází. Tuto fluktuaci v současné době může zmírnit probíhající finanční krize, jelikož volných pracovních míst ubývá. „Životnost“ operátora je dle statistik určena na hranici dvou let, a proto je nyní vhodný čas na prodloužení této doby. Call centrum by se mělo snažit udržet si nejpočetnější skupinu operátor junior (0 – 7 měsíců doby zaměstnání) a začlenit je do řad operátorů a všechny motivovat k výkonu a k loajalitě.

Sedmá otázka byla zaměřena na pozice operátorů. Tyto pozice jsou rozdělené v call centru do tří stádií na operátor junior (doba zaměstnání 0 – 7 měsíců), operátor (doba zaměstnání déle než 7 měsíců) a operátor senior (doba zaměstnání déle než 2 roky). Pro call centrum je výhodné udržet si zaškolené pracovníky co nejdéle. Z obrázku 8 je patrné, že nejvíce zastoupena je pozice operátor junior, ale zaměstnavatel by se měl snažit, aby nejpočetnější skupinou byla pozice operátora. Ten je schopen plnit výkon i kvalitu a jeho další rozvíjení přinese call centru největší užitek. Kdežto na pozici operátor junior je do zaměstnance vkládán kapitál podniku, ale vrácený efekt není dostačující.

V další položené otázce bylo zjišťováno, jaké nové benefity by operátoři uvítali. Z hodnotících dotazníků na tuto otázku odpovědělo cca 42 % respondentů. Většina navrhovala masáže, posilovnu či relaxační aktivity, což je nejlepší pro zdraví a proti stresu. Call centrum by mělo uvažovat o zavedení 3 - 5 dnů placeného volna na zotavenou, pro včasné vyléčení chřipky či jiné krátkodobé nemoci. Mezi dalšími návrhy byly lístky na kulturu, slevy na jakékoliv pojištění, příspěvky na dovolenou či týmové akce, poukázky na vitamíny nebo příspěvky na dopravu. Všechny tyto možnosti jsou realizovatelné, záleží jen na call centru, který návrh zařadí do nabízených benefitů.

Následující dvě otázky směřovaly na využívání příspěvku od zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění. Penzijního připojištění dle obrázku 10 má 44 % operátorů, což je relativně dobrý výsledek. Kdežto životní pojištění má sjednáno dle obrázku 11 pouze 18 % operátorů. To můžeme považovat za značně znepokojující výsledek, jelikož tyto operátoři pracují v call centru pojišťovny a denně nabízejí toto pojištění svým zákazníkům, ale sami je ve většině případů nemají sjednané a nevyužívají příspěvku na toto pojištění od zaměstnavatele.

Ceny potravin a jídel v restauracích se neustále zvyšují, stávající hodnota stravenky Kč 80,- na pořízení např. oběda (polévka, druhé jídlo, pití či zákusek) je nedostačující. Ale i přesto dle rozboru otázky 12 je patrné, že nadpoloviční většina operátorů by tuto hodnotu stravenky neměnila.

Následující dvě otázky byly zaměřeny na využívání permanentek na hokej a volné vstupenky na dostihy. Hokej na volné permanentky navštěvuje dle obrázku 13 67 % operátorů z toho 15 % pravidelně a 52 % občas. U volných vstupenek na dostihy je stav obrácený a to že 56 % operátorů tyto vstupenky nevyužívá, ke 28 % se vstupenky nedostanou a zbývající část má možnost být přítomna na dostizích.

Mezi další benefity nabízené call centrem je možnost zúčastnit se letních či zimních sportovních her. O tuto formu benefitů nemá dle vyhodnocení dotazníku většina operátorů zájem.

Důležitá 16. otázka nabízela operátorům možnost konzultací s psychologem. Překvapivě bylo zjištěno, že 44 % operátorů by tuto možnost využilo, jak je zjevné na obrázku 17. Z tohoto důvodu by call centrum mělo o této eventualitě přemýšlet. Pokud by zaměstnanci tuto možnost měli, určitě by to přispělo k lepší pohodě na pracovišti a k lepším pracovním výkonům. Operátoři by se rychleji naučili vyřizovat každý hovor, jako by to byl toho dne první a nezabývali by se předchozím, třeba neúspěšným rozhovorem.

Názory na perspektivu této činnosti zjišťovala poslední 17. otázka dotazníku. Většina operátorů perspektivu v této práci nevidí, kladně na tuto otázku odpovědělo pouze 26 % respondentů. Tento výsledek může call centrum považovat za neuspokojující.

## **5 Návrhy a doporučení na snížení fluktuace operátorů**

V call centru je zaměstnán větší počet operátorů, proto jsou využívány téměř veškeré personálních činnosti vyjmenované v teoretické části, než je tomu v malých podnicích. Nastavené personální postupy jsou optimální ke splnění podnikatelského plánu. Možné rezervy a prostor pro zlepšení dle dotazníkového šetření je v přilákání uchazečů a nabízených benefitech, které mohou významně ovlivnit fluktuaci zaměstnanců.

### **5.1 Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů by bylo efektivnější, pokud by orientace směřovala dle výsledků dotazníkového šetření na věkovou kategorii 18 – 23 let. Bylo by tedy správné zaměřit se na končící středoškoláky a přímo jim tuto činnost jezdit nabízet do škol např. Obchodní akademie, Gymnázia.

Další možností je vylepování letáků s pracovní nabídkou na nástěnkách škol či v městské hromadné dopravě.

Výdaje pro realizaci těchto možností nejsou značné, pouze na případné cestovné, tisk letáků a čas personalisty a operátora seniora, který by mohl ze své pozice odpovídat na případné dotazy. Personalista by musel vytvořit prezentaci pracovního místa, letáky a domluvit se s jednotlivými školami na času prezentování, popř. s Dopravním podnikem na vylepování letáků v městské hromadné dopravě.

### **5.2 Zaměstnanecké výhody - benefity**

Call centrum v nynější době nabízí svým zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody: týden dovolené navíc, příspěvky na stravování, sportovní aktivity (letní a zimní sportovní hry), permanentky na hokej, vstupenky na dostihy, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že operátoři by uvítali i další benefity. Návrhy jsou zobrazeny v tabulce 6. Náklady na jednotlivé benefity nelze přesně spočítat, ale kde to bylo možné, je provedena kalkulace.



### **Masáže, posilovna, relaxační aktivity**

Tento druh benefitu byl ve vyhodnocených dotaznících nejvíce navrhován. Masáže celého těla stojí průměrně 500,- Kč za 120 minut. Pokud by call centrum nabízelo operátorům čtvrtletně poukázku na masáže, stálo by to 2 000,- Kč na jednoho operátora za rok. Vynásobíme-li tuto částku celkovým počtem operátorů, dostaneme celkové roční náklady na masáže v hodnotě 236 000,- Kč.

Ceník pobytů v posilovnách je různý, záleží na době návštěvy posilovny, četnosti návštěv, počtu strávených hodin, atd. V průměru stojí jedna hodina posilování 75,- Kč, jestliže by operátor navštěvoval posilovnu jednou týdně na jednu hodinu, stálo by to za měsíc 300,- Kč. Celkové náklady na posilovnu by pro všechny operátory činily na měsíc 35 400,- Kč a ročně 424 800,- Kč.

Pod relaxačními aktivitami si můžeme představit solária, saunu, vířivé vany, atd. Provedeme-li kalkulaci na solárium, kde průměrně stojí 1min. opalování 7,- Kč, zaplatí-li call centrum jednomu operátorovi za měsíc 40 minut opalování, dostaneme se na částku 280,- Kč za měsíc. Vynásobíme-li toto číslo počtem měsíců a operátorů, dostaneme celkové roční náklady na solárium v hodnotě 396 480,- Kč. Pro přehlednost jsou navrhované benefity uvedeny v tabulce 8.

**Tabulka č. 8 Kalkulace navrhovaných benefitů**

<b>Benefity</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Masáže	236 000,-
Posilovna	424 800,-
Solárium	396 480,-
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>1 057 280,-</b>

Zdroj: autor

### 3 – 5 dní placeného volna navíc

Od začátku roku 2009 se upravil zákon o nemocenském pojištění. Do té doby byly placené všechny dny nemoci. Nyní se podle nového zákona první tři dny nemoci neplatí vůbec, do 14 dnů hradí nově neschopnost zaměstnavatel formou náhrady mzdy, a to pouze dny, které by pro zaměstnance byly jinak pracovní. Od 15. kalendářního dne pracovní neschopnosti dostane zaměstnanec klasické nemocenské dávky. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést 3 - 5 dnů placeného volna na zotavenou. Pro kalkulaci použijeme průměrnou hrubou mzdu operátorů, která je v call centru 18 500,- Kč. Průměrná hrubá mzda na jeden den tedy činí 881,- Kč. Tuto částku musíme navýšit o sociální a zdravotní pojištění, které je 34 %, náklady na jednoho zaměstnance činí 1 180,60 Kč. Následující tabulka 9 zobrazuje náklady dle počtu dnů na zotavenou.

**Tabulka č. 9 Náklady placeného volna na zotavenou**

Počet placených dní	3	4	5
Průměrná hrubá mzda v Kč na 1 den	881,-	881,-	881,-
Náklady celkem v Kč na 1 operátora	2 643,-	3 524,-	4 405,-
Náklady celkem v Kč na všechny operátory	311 874,-	415 832,-	519 790,-

Zdroj: autor

### Vstupenky na kulturu

Vstupenky na kulturu mohou být do kina, divadla, na koncert. Vstupenka do kina stojí okolo 100,- Kč, záleží na době návštěvy. Vstupenka do divadla či na koncert bývá dražší, ale závisí na jednotlivých druzích představení či skupině pořádající koncert.

V případě, že se call centrum rozhodne dávat svým zaměstnancům každý měsíc dvě vstupenky do kina, zaplatilo by za rok na tomto benefitu 283 200,- Kč.

### Výrazné slevy na pojištění

Kalkulaci u tohoto benefitu nelze provést, protože existuje široká škála pojištění, každé má jiná kritéria a možnosti dalších připojištění. Tento benefit by mohl být rozdělen do

dvou kategorií a to pro nové zaměstnance a stávající. Noví operátoři by měli možnost získat při nástupu jakékoliv pojištění se slevou např. 30 % a pro současné pracovníky by se mohly vytvářet kampaně s výhodným pojištěním nejen pro ně, ale i pro jejich rodiny.

Tento druh benefitu by byl dobrou příležitostí pro operátory, protože by dostali lepší nabídku pojištění než u konkurence a zároveň by si toto pojištění mohli sjednat sami, a tím by se jim zvýšila produktivita z prodaných smluv a také výše měsíční odměny. Tento způsob sjednání pojištění by se také mohl vztahovat na členy jejich rodiny, či známé.

Tato nová zaměstnanecká výhoda by přispěla k atraktivitě této činnosti operátora, ale také by přinesla zvýšení počtu klientů či pojistných smluv spravovaných pojišťovnou.

### **Příspěvek na dovolenou**

Dovolená je čas, kdy zaměstnanec odpočívá od pracovních činností. Příspěvky na dovolenou by zaměstnancům pomohly k nákupu zájezdů, o kterých by např. z finančních důvodů ani nepřemýšleli.

Nejjednodušší možností pro zaměstnavatele, aby mohl přispívat na dovolenou je, domluvit se s konkrétní cestovní kanceláří, která by operátorům tuto eventualitu nabízela. V takovémto případě by stačilo jednoduše nahlásit fakturační údaje call centra nebo zaměstnavatele a kancelář by veškerou administrativu vyřídila za zaměstnance.

Existují dvě varianty uplatňování příspěvku na dovolenou a to sleva z ceny pobytu např. 20 % a nebo nabídka určitého konkrétního finančního obnosu. Procentní slevu z ceny nelze ani přibližně vyčíslit, jelikož jednotlivé zájezdy nejsou srovnatelně měřitelné. Oproti tomu druhou variantu vyčíslit lze. Pro spravedlivější a motivační systém by bylo vhodné rozdělit příspěvky do kategorií podle délky činnosti operátora. Délka činnosti operátora je rozdělena do třech rozmezí, jak je uvedeno v dotazníku otázce 6, a to délka zaměstnání od 0 do 7 měsíců, 7 měsíců až 2 roky a 2 roky a více.

Konkrétní kalkulace příspěvku na dovolenou zobrazuje tabulka 10. Zde je uvedena délka činnosti a jednotlivé příspěvky v korunách. Počty operátorů dle délky činnosti jsou zjištěny z interních zdrojů call centra k 30.4.2009 a tyto počty vynásobené jednotlivými příspěvky dávají celkové roční náklady na dovolenou, které vycházejí Kč 425 000,-.

**Tabulka č. 10 Kalkulace příspěvku na dovolenou**

Kalkulace	Délka činnosti operátora			Σ
	0 – 7 měsíců	7 měsíců – 2 roky	2 roky a více	
<b>Příspěvek v Kč</b>	3 000,-	4 000,-	5 000,-	X
<b>Počet operátorů</b>	61	42	14	118
<b>Roční náklady v Kč</b>	183 000,-	172 000,-	70 000,-	<b>425 000,-</b>

Zdroj: autor

### **Týmové akce**

Týmové akce jsou dobrým nástrojem pro poznání a stmelení týmu. Ať už si tým vyrazí na bowling, kulečnick, do solné jeskyně či jen tak posedět do hospůdky, vždy tato akce přinese do týmu novou pohodu, zážitky a souznění. Bude-li provedena kalkulace oblíbeného bowlingu, zjistíme, že od 15 do 18 hodin stojí jedna dráha 270,- Kč a pár bot 25,- Kč pro jednoho hráče. Pokud bude na jedné dráze hrát 6 hráčů, přijde jedna hodina hry i s obuví 70,- Kč na jednoho hráče. Bude-li vynásoben celkový počet operátorů, což je 118, bude 1 hodina hry stát 8 260,- Kč. Jestliže by zaměstnavatel takovou to akci hradil každý měsíc, za 12 měsíců by celková cena bowlingu činila 99 120,- Kč. Pro lepší orientaci je kalkulace vyčíslena v tabulce 11.

**Tabulka č. 11 Kalkulace týmové akce - bowling**

<b>Kalkulace v Kč</b>	<b>1 hráč</b>	<b>118 hráčů</b>
<b>Boty</b>	25,-	2 950,-
<b>1 hodina hry</b>	45,-	5 310,-
<b>Náklady celkem na 1 hodinu hry</b>	70,-	8 260,-
<b>Roční celkové náklady</b>	<b>840,-</b>	<b>99 120,-</b>

Zdroj: autor

### **Poukázky na vitamíny a příspěvek na dopravu**

Návrhy na tyto dva benefity se v dotaznících objevily pouze jednou. Poukázky na vitamíny by bylo nepochybně správně zařadit mezi zaměstnanecké výhody a to z důvodu prevence před onemocněním. Operátoři pracují v otevřeném prostoru a zde se virová onemocnění mohou šířit velmi rychle.

Pokud by chtěl zaměstnavatel těchto námětů využít, musel by provést nové dotazníkové šetření a zjistit, jestli by i ostatní operátoři o tyto možnosti zaměstnaneckých výhod měli zájem. Důležitou částí nového dotazníkového šetření by bylo také provedení kalkulační nákladů na uvedené benefity.

Následující tabulka 12 znázorňuje roční náklady na navrhované benefity, kterými jsou masáže, posilovna, solárium, 3 dny placeného volna na zotavenou, 2 vstupenky do kina, příspěvky na dovolenou, týmové akce, které bylo možné vyčíslit.

**Tabulka č. 12 Náklady na nové benefity**

<b>Benefity</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Masáže	236 000,-
Posilovna	424 800,-
Solárium	396 480,-
3 dny placeného volna na zotavenou	311 874,-
2 vstupenky do kina	283 200,-
Příspěvek na dovolenou	425 000,-
Týmové akce	99 120,-
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>2 176 474,-</b>

Zdroj: autor

### **5.3 Konzultace s psychologem**

Využití služeb psychologa je opatření, které by mohlo výrazně pomoci ke snížení fluktuace operátorů. Důvodem, proč většina operátorů tuto pracovní činnost opouští, je fakt, že se neumí vyrovnat s psychickým nátlakem, který tato činnost přináší.

Činnost psychologa nepatří mezi levnou záležitost a jen těžko se odhaduje, jestli by jeho pomoc či rady byly úspěšné či nikoliv.

Stanovit náklady na podnikového psychologa nelze přesně, záleželo by totiž na domluvě s konkrétním psychologem, za jakou cenu by byl ochoten tuto službu pro operátory vykonávat. Hodinová konzultace s psychologem stojí okolo 500,- Kč a při skupinovém sezení cena vychází na 300,- Kč za 90 minut na osobu. Pro vyzkoušení tohoto opatření by bylo vhodné, aby se ze začátku hradily jednotlivé hodiny, po které by psycholog radil operátorům.

Pokud by se toto opatření osvědčilo a pomohlo ke snížení fluktuace operátorů, mohlo by se přistoupit k nabídce pracovního poměru psychologovi, který by mohl být i na zkrácený úvazek. V případě, že by se stal psycholog zaměstnancem pojišťovny, mohli by jeho služeb využívat i další zaměstnanci.

Dle dotazníkového šetření by 44 % operátorů využilo možnost konzultací s psychologem. Konzultace s psychologem stojí 500 Kč za jednu hodinu, bude-li předpokládáno, že polovina operátorů, tedy 59, by jednou za měsíc navštívila na jednu hodinu psychologa, náklady za měsíc by tedy činily 29 500,- Kč a roční celkové 354 000,- Kč. Přehlednou kalkulaci zobrazuje tabulka 13.

**Tabulka č. 13 Náklady na psychologa**

Konzultace	1 operátor	59 operátorů
1 hodina v Kč	500,-	29 500,-
Roční náklady v Kč	6 000,-	354 000,-

Zdroj: autor

## 5.4 Výsledná doporučení

Všechna výše uvedená opatření či benefity by mohla přinést požadované snížení fluktuace operátorů. Je však zřejmé, že pokud by se uplatnily všechny navrhované možnosti, přineslo by to pro call centrum výrazné navýšení nákladů. Tabulka 14 nazvaná „Výsledná doporučení“ znázorňuje takové nové zaměstnanecké výhody, které by mohly výrazně pomoci ke snížení fluktuace operátorů v call centru. V této tabulce jsou uvedeny pouze benefity, u kterých lze stanovit přibližnou kalkulaci.

Za úvahu stojí také ty, které nelze jednoznačně vyčíslit jako například slevy na pojištění. Slevy na pojištění by pro call centrum znamenaly nové klienty a zároveň by tuto skutečnost mohli personalisté zařadit mezi zaměstnanecké výhody.

Pokud by se podařilo snížit fluktuaci operátorů, call centrum by ušetřilo na nákladech, které vynakládá při zaškolení nových operátorů. Tyto náklady jsou dosti obtížně vyčíslitelné, jelikož se školí různě velké skupiny nováčků. V nákladech jsou započítány čtyři složky a to:

- 1) školitel (mzdové náklady metodiků, vedoucích týmů, garanta, atd.);

- 2) materiál na školení (příprava – papírová, elektronická, atd.)
- 3) režijní náklady na školení (energie, učebny, počítače, dataprojektory, apod.)
- 4) hrubé mzdy operátorů + sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem.

První složka nákladů se vyčíslí z průměru hrubé mzdy školitele, vypočte se na jeden den a vynásobí počtem školících dnů (cca 6 týdnů). Tyto náklady vychází téměř 40 000,- Kč a to na celou školící skupinu. Druhou složku obsahující materiály na školení nelze ani zhruba vyčísřit. I třetí složka režijních nákladů je velmi těžko vyčísřitelná, jelikož tyto náklady se hradí fixně za celou budovu a nepře počítávají se na jednotlivé prostory. Poslední čtvrtá složka obsahuje hrubé mzdy operátorů a sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Hrubá mzda jednoho operátora činí při nástupu 14 500,- Kč a sociální a zdravotní pojištění činí 4 930,- Kč, tudíž celkové měsíční mzdové náklady na jednoho operátora jsou 19 430,-Kč. Toto školení nováčků probíhá zhruba 3x ročně a maximální počet školených je 18 v jedné skupině, za rok je tedy proškolen 54 nováčků. Tato skutečnost činí v procentech cca 46% fluktuaci operátorů za rok. Náklady na školení nových operátorů jsou ročně cca 1 089 220,- Kč, což se stanovuje vynásobením hrubé mzdy, počtem nováčků a přičtením nákladů na školitele.

**Tabulka č. 14 Výsledná doporučení**

<b>Benefity</b>	<b>Náklady v Kč</b>	<b>Úspory v Kč</b>
Masáže	236 000,-	
3 dny placeného volna na zotavenou	311 874,-	
Konzultace s psychologem	354 200,-	
Náklady na školení operátorů		1 089 220,-
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>902 074,-</b>	<b>1 089 220,-</b>

Zdroj: autor



Jak ukazuje tabulka 14, byly zvoleny tyto benefity: masáže, 3 dny placeného volna na zotavenou a konzultace s psychologem. Masáže byly vybrány proto, že operátoři při tomto zaměstnání sedí, tím dochází k neúměrnému zatížení zádového svalstva a masáže dokáží tuto část těla nejlépe uvolnit. Pokud operátora bolí záda, je tím ohrožen jeho zdravotní stav a také výkonnost, které v práci musí dosahovat. Tyto masáže by mohly přispět jak k zlepšení fyzického stavu, tak k psychické pohodě.

Dále byly zvoleny 3 dny placeného volna na zotavenou a to hlavně z důvodu, že první tři dny nemoci nejsou ze zákona propláceny. Tato zaměstnanecká výhoda by tedy mohla pomoci při léčbě krátkodobého onemocnění a tento způsob by byl výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, protože ten dle zákona hradí do 15 dne nemoci zaměstnanci náhradu mzdy.

Posledním benefitem byla zvolena konzultace s psychologem. Důvodem této volby byla skutečnost, že 44 % operátorů by tuto konzultaci využilo. Psycholog bude očekávat, že za ním přijde operátor s nějakým problémem, trápením či otázkou a společně budou hledat řešení této situace. Tyto situace se mohou týkat jak pracovní oblasti, kde je potřeba bez jakýchkoliv problémů zvládat hovory s nespokojenými klienty, tak by mohly být zaměřeny na oblast soukromou. K požadovanému výkonu operátora je zapotřebí nejen odborná připravenost, ale také pohoda v osobním životě. Tato nová zaměstnanecká výhoda by mohla přispět k lepším pracovním výkonům operátorů, jelikož ti by pomocí konzultací s psychologem lépe zvládali psychicky náročné situace. Tyto nové zaměstnanecké výhody jsou navrženy proto, aby se zvýšila atraktivita tohoto povolání, a také aby se zajistilo udržení zaškolených operátorů.

Z vyhodnocených dotazníků bylo také zjištěno, že letních či zimních sportovních her se účastní jen malá skupina operátorů. Z důvodu nezájmu o tyto dva benefity je navrhováno zrušení, tím by také došlo k výraznému ušetření nákladů poskytovaných na tyto zaměstnanecké výhody. Náklady na tyto hry jsou dle různého počtu účastníků a místu konání každý rok jiné, a proto je nelze vyčíslit.

Z finančního hlediska přinesou nové benefity roční navýšení nákladů o 902 074,- Kč, ale pokud se dokáže snížit fluktuace a nebudou se 3x ročně přibírat noví operátoři, ušetří se na nákladech za školení částka 1 089 220,- Kč za rok. Tento stav by byl ideální, ale vyhovující by pro společnost bylo i snížení příjímání operátorů jen na 1x či 2x ročně. K výraznému ušetření nákladů dojde navrhovaným zrušením benefitů letních a zimních sportovních her.

Bohužel z tohoto vyčíslení nelze přesně říci, o kolik se zvýší či sníží roční náklady pro call centrum, protože všechny jmenované skutečnosti jsou závislé na přijetí nových benefitů a opatření. Největší naděje k požadovanému snížení fluktuace operátorů je vkládána do konzultace s psychologem, který by svými schopnostmi mohl významně ovlivnit tuto skutečnost.

Shrnutí je tedy takové, podaří-li se call centru snížit fluktuaci operátorů pomocí nově navrhovaných opatření či zaměstnaneckých výhod, navýší se sice náklady spojené s těmito benefity, ale zároveň se ušetří na školení nových operátorů.

## Závěr

Správně fungující call centrum je budoucností prosperující firmy. V současné době zákazníci dávají přednost elektronickým komunikačním prostředkům před návštěvou poboček. Zákazníci, ať ti současní či potencionální, očekávají od call centra rychlé a správné vyřízení jejich požadavku. Pro spokojenost klienta by firmy udělaly cokoliv, proto potřebují vyškolené a schopné operátory, kteří dokáží vyřídit požadavky klientů k jejich úplné spokojenosti. Call centra se vyznačují velkou fluktuací operátorů, která je způsobena náročností této profese. Z nejrůznějších průzkumů je maximální délka zaměstnání operátorů v call centru odhadována zhruba na dva roky. Déle na těchto pozicích zůstávají jen operátoři senioři, kteří zastupují vedoucího a celý den již nevyřizují požadavky klientů. Existují ale i takoví operátoři, kteří jsou na pozici operátora více jak dva roky.

Diplomová práce byla zaměřena na personální činnosti ve vybraném call centru. Cílem této práce nazvané „Personální činnosti v call centru“ bylo provést analýzu stávajících personálních činností a dle rozboru a vyhodnocení dotazníkového šetření navrhnout opatření, která povedou ke snížení fluktuace operátorů v call centru.

Personální činnosti v call centru jsou nastaveny dle analýzy optimálně, rozhodně se nic neponechává náhodě. Navrhované zlepšení v této oblasti je pouze doplňující, nikoliv zásadní.

Při sestavování opatření se vycházelo z metody dotazování, techniky dotazníku. Na základě vyhodnocení byly jako nové zaměstnanecké výhody navrženy masáže, 3 dny placeného volna na zotavenou a konzultace s psychologem. Dále bylo doporučeno zrušení letních i zimních sportovních her z důvodu nízké účasti operátorů. Dle mého názoru bylo vymezeného cíle dosaženo a teď už záleží jen na call centru, jestli doporučené návrhy využije. Je zřejmé, že ukáže až čas, jestli navržená opatření zafungují správně a dojde k požadovanému snížení fluktuace operátorů v call centru.

Veškerá uváděná data jsou zpracována z období listopad 2008 až duben 2009.

## Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN 80-7194-782-2.
- [3] DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [4] DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [5] KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Praoeduca, 2000, 203 s. ISBN 80-85856-85-9.
- [6] KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Praoeduca, 2004, 249 s. ISBN 80-7310-018-5.
- [7] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualit. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 86 s. ISBN 80-7194-912-4.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 283 s. ISBN 80-200-0950-7.

## Elektronické zdroje

- [12] *S call centrem končí komunikační chaos* [online]. 2002 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.zdravotnickenoviny.cz/scripts/detail.php?idn=31450>>.

## Další zdroje

- [13] Interní materiály call centra.

## Seznam tabulek

	strana
Tabulka č. 1 Stav rozeslaných dotazníků .....	41
Tabulka č. 2 Rozdělení operátorů podle věkové kategorie .....	42
Tabulka č. 3 Jak se zaměstnanci o práci v call centru dozvěděli.....	43
Tabulka č. 4 Pořadí důvodů přijetí pracovní nabídky dle dotazníkového šetření .....	44
Tabulka č. 5 Rozdělení operátorů dle doby zaměstnání v call centru .....	45
Tabulka č. 6 Rozdělení operátorů podle pozice v call centru.....	46
Tabulka č. 7 Pořadí návrhů na nové benefity .....	47
Tabulka č. 8 Kalkulace navrhovaných benefitů .....	57
Tabulka č. 9 Náklady placeného volna na zotavenou .....	58
Tabulka č. 10 Kalkulace příspěvku na dovolenou.....	60
Tabulka č. 11 Kalkulace týmové akce - bowling .....	61
Tabulka č. 12 Náklady na nové benefity .....	62
Tabulka č. 13 Náklady na psychologa.....	63
Tabulka č. 14 Výsledná doporučení .....	64

## Seznam obrázků

	strana
Obrázek č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	13
Obrázek č. 2 Proces výběru pracovníků .....	21
Obrázek č. 3 Procentuální složení stavu rozeslaných dotazníků .....	41
Obrázek č. 4 Rozdělení operátorů podle pohlaví .....	42
Obrázek č. 5 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 2 .....	43
Obrázek č. 6 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 3 .....	44
Obrázek č. 7 Přihlížení k benefitům při výběru zaměstnání.....	45
Obrázek č. 8 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 6 .....	46
Obrázek č. 9 Procentuální složení odpovědí na otázku číslo 7 .....	47
Obrázek č. 10 Příspěvek na penzijní připojištění .....	48
Obrázek č. 11 Příspěvek na životní pojištění .....	48
Obrázek č. 12 Názor na zvýšení hodnoty stravenek nad nynější hodnotu .....	49
Obrázek č. 13 Zájem zaměstnanců o permanentky na hokej .....	49
Obrázek č. 14 Zájem zaměstnanců o volné vstupenky na dostihy .....	50
Obrázek č. 15 Účast operátorů na letních sportovních hrách .....	51
Obrázek č. 16 Účast operátorů na zimních sportovních hrách .....	51
Obrázek č. 17 Zájem operátorů o konzultace s psychologem .....	52
Obrázek č. 18 Odpovědi operátorů na otázku, jestli tuto práci hodnotí jako perspektivní .....	52

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vstupní test a test pečlivosti

Příloha č. 2 Vyhodnocení výkonu zaměstnance a Aktivity pro osobní rozvoj

Příloha č. 3 Dotazník

# PŘÍLOHY



Jméno a příjmení .....

**Vstupní test: na všechny otázky napište stručnou odpověď. Vyberte si jednu, na kterou nám odpovíte ústně.**

1. Co Vás zaujalo na námi představené pozici?

.....  
.....

2. Kterou pracovní situaci byste označil/la za pro Vás obtížnou a proč?

.....  
.....

3. Můžete uvést konkrétní příklady úkolů, které přenecháváte ostatním a těch, které si raději uděláte sám?

.....  
.....

4. Co Vám vadí na Vašem současném (posledním) pracovním místě?

.....  
.....

5. Proč bychom měli vybrat právě Vás na danou pozici?

.....  
.....

6. Čeho chcete v pracovním životě dosáhnout?

.....  
.....

7. Jak byste si představoval svého nadřízeného?

.....  
.....

8. V jaké oblasti byste se rád/a dále zlepšoval/la?

.....

.....

9. Poznal/la jste ve své kariéře někoho, koho byste mohl/a označit za svůj vzor? Co jste se od něj naučil/la?

.....

.....

10. Pracujete raději ve velkých nebo malých firmách? Proč?

.....

.....

11. Popište zkušenost, kdy jste musel/a pracovat s někým, koho jste neměl/a rád/a?

.....

.....

12. Jaký nejnáročnější problém jste v poslední době řešil/a?

.....

.....

13. Co Vám na lidech vadí nejvíce?

.....

.....

14. Co se Vám na lidech líbí, čím si získají Vaše sympatie?

.....

.....

15. Co považujete za důležité pro to, abyste byl/a ve své práci úspěšný/á?

.....

.....

**Test pečlivosti:** Vypište z uvedeného textu slova dle níže zadaného pořadí.

**Současná** věda egyptologická **se** domnívá, že starý Egypt nebyl schopný **a** nedokázal vytvořit během svojí několikatisícileté existence poznávací soustavu, takže mimo primitivních názorů theosofických a kosmosofických nedospěl k žádnému řešení otázek, o jejichž zodpovězení usilovali velikáni lidského ducha všech jiných kultur.

Avšak tato domněnka současné egyptologie, tedy nikoliv vědění, odporuje pojmu, který staří Egyptané vyjadřovali slovem CHU: intelekt. Chu v pojetí Egyptanů jest nejen nejvyšší psychologickou složkou člověka, ale i nejvyšším principem kosmu.

Z této teze a antiteze vzniká hlavní otázka, kterou nutno řešit: možno připustit, že Egyptané si nebyli vědomi důsledků, nutně vyplývajících z poznání existence chu, intelektu, jakožto všeobecného základního principu?

Věnujeme pozornost souhlasnosti starověkých zpráv, že velcí myslitelé antického Řecka hledali v Egyptě poznání pravdy. A tak vzniká podružná otázka: bylo jim to vůbec zapotřebí, když dle egyptologie existovala v Egyptě pouze primitivní theosofie a kosmosofie?

Dalším názorem, který odporuje pojetí chu, jest názor současných historiků chemie: alchymie, matka dnešní chemie, vznikla v Egyptě v době perské nadvlády nad Egyptem a sice sloučením praxe egyptské chemické technologie s mystikou předního Orientu.

1.	<b>současná</b>	139.	.....
4.	<b>se</b>	37.	.....
11.	<b>a</b>	57.	.....
5.	.....	73.	.....
10.	.....	93.	.....
25.	.....	100.	.....
30.	.....	103.	.....
130.	.....	111.	.....
136.	.....	117.	.....
40.	.....	120.	.....
45.	.....	107.	.....
60.	.....	17.	.....
65.	.....	20.	.....
68.	.....	126.	.....
148.	.....	144.	.....
78.	.....	48.	.....
83.	.....	52.	.....
88.	.....	154.	.....
97.	.....	169.	.....
159.	.....	173.	.....
164.	.....	32.	.....

**VYHODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE**

<b>Jméno a příjmení, titul:</b>	<b>Hodnotitel:</b>	
<b>Současná pozice:</b>	<b>Funkce:</b>	
<b>V pozici od (měsíc, rok):</b>	<b>Datum:</b>	
Existuje interní personální náhrada? <input type="checkbox"/>	<b>Jméno personální náhrady:</b>	
<b>Splnění úkolů v roce 2007</b>	<p><b>Přehled hodnocení dle Zlatého standardu (za posledních 12 měsíců):</b></p> <p>A. Dodržování profesních hodnot a přístupů <input type="checkbox"/></p> <p>B. Uplatnění odborných znalostí a usudku <input type="checkbox"/></p> <p>C. Efektivní řízení úkolů a lidí <input type="checkbox"/></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Splnil <input type="checkbox"/></li> <li>• Splnil částečně <input type="checkbox"/></li> <li>• Nesplnil <input type="checkbox"/></li> </ul>		
<b>Jiná důležitá sdělení pro hodnotitele:</b>		
<b>Silné stránky:</b>	<p><b>Výsledek hodnocení výkonu a potenciálu:</b></p> <p>A. vynikající <input type="checkbox"/></p> <p>B. dobré <input type="checkbox"/></p> <p>C. vyžadující zlepšení <input type="checkbox"/></p> <p>D. nepřijatelné <input type="checkbox"/></p>	
<b>Slabé stránky:</b>	<p><b>Komentář výkonu a potenciálu hodnoceného:</b></p>	

**AKTIVITY PRO OSOBNÍ ROZVOJ – výsledek hodnocení**

Jméno a příjmení, titul:	Hodnotitel:		
Současná pozice:	Funkce:		
V pozici od (měsíc, rok):	Datum:	Sebehodnocení:	Boardu:
Zpětné vazby:			
VÝSLEDEK HODNOCENÍ MANAŽERA BOARDEM:			
AKTIVITY PRO OSOBNÍ ROZVOJ (téma – akce, cíle, postup-cesta, ověření) :			

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

## Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Vlasta Diblíková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Dopravní fakulty Jana Pernera na Univerzitě v Pardubicích. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou využity jako podklad pro mou práci. (Zvolenou odpověď zaškrtněte a pokud se jedná o otevřenou otázku, vypište důvody.)

Předem Vám děkuji za spolupráci.

- 1) Pohlaví             muž     žena
- 2) Věk                 18-20 let     21-23 let     24-26 let     27 a více let

3) Jak jste se o práci v call centru dozvěděli?

- Internet    Úřad práce    Inzerce na budově    Inzerce v tisku    Doporučení

známé(ho)

4) Co Vás vedlo k tomu, přijmout tuto pracovní nabídku? (Určete prosím pořadí od 1 do

4 popř. 5 – 1 nejdůležitější při výběru)

mzda

benefity

náplň práce

místo zaměstnání

jiné – uveďte prosím jaké:

5) Přihlíželi jste k benefitům při výběru zaměstnání?     Ano     Ne     Nevím

6) Jak dlouho pracujete v call centru jako operátor?

- 0-7měs.     7měsíků-2roky     2roky a více

7) Jaká je Vaše pozice?     operátor junior     operátor     operátor senior

8) Jaké nové benefity byste uvítali?

9) Využíváte benefit příspěvek na penzijní připojištění?     Ano     Ne

10) Využíváte benefit příspěvek na životní pojištění?     Ano     Ne

- 11) Zvýšili byste hodnotu stravenek nad dnešní úroveň Kč 80,-?  Ano  Ne  Nevím
- 12) Využíváte permanentek na hokej?  Ano pravidelně  Ano občas  Ne
- 13) Využíváte vstupenek na dostihy?  Ano  Ne  Nikdy se ke mně nedostaly
- 14) Zúčastňujete se letních sportovních her?  Ano pravidelně  Ano občas  Ne
- 15) Zúčastňujete se zimních sportovních her?  Ano pravidelně  Ano občas  Ne
- 16) Využívali byste konzultace s psychologem?  Ano  Ne  Nevím
- 17) Hodnotíte práci pro Vás jako perspektivní?  Ano  Ne  Nevím

Ještě jednou Vám děkuji za ochotu.