

# **Analýza systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně**

Milena Coufalová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena COUFALOVÁ**  
Osobní číslo: **M10088**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na motivaci pracovníků.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně a zhodnoťte současnou situaci.
- Na základě provedené analýzy navrhněte firmě doporučení ke zvýšení motivace pracovníků.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.**

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

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

**GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2013

Confalora' Anilova

---

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně. Cílem této práce je na základě provedené analýzy zhodnotit tento systém a navrhnout možnosti řešení, které by vedly ke zvýšení motivace daných pracovníků. Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a zabývá se teoretickými poznatky, které se vztahují k motivaci zaměstnanců. Druhá část je praktická a jsou v ní uvedeny základní údaje o pracovnících na dohodu o pracovní činnosti a telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně. Dále se zde nachází zhodnocení současného stavu systému motivace daných pracovníků. V této části je také analyzován systém motivace daných pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Když na základě zjištěných výsledků jsou navržena řešení a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanec, dohoda o pracovní činnosti, zaměstnanecké benefity, motivační program, dotazník

## **ABSTRACT**

The subject of this thesis is the analysis of the system of motivation of employees in a call centre of Komerční banka, a.s., in Zlín who have a work-activity agreement. The aim of this thesis is to evaluate the system and suggest possible solutions that would increase the motivation of the staff. This thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and deals with theoretical knowledge related to the employee motivation. The second is a practical part and includes basic information about employees who have a work-activity agreement in call center Komerční banka, a.s., in Zlín. There is also an assessment of the current state of the staff motivation system. This part includes also an/the analysis of the motivation system using the staff questionnaire survey. Based on the questionnaire survey findings solutions and recommendations are proposed to improve the current state.

Keywords: motivation, employee, contract work, employee benefits, incentive program, questionnaire

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a její odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

A zároveň bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně, za jejich ochotu a čas, který mi věnovali pro zpracování analytické části této práce.

Motto:

*„I ten nejpomalejší, který má svůj cíl stále před očima, postupuje rychleji než ten, který chvátá bez cíle.“*

L. Leasing

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
1.1    DEFINICE MOTIVACE .....	13
1.2    PROCES MOTIVACE .....	14
1.3    TYPY MOTIVACE.....	14
1.3.1    Vnitřní motivace.....	15
1.3.2    Vnější motivace.....	15
1.3.3    Hmotná motivace .....	15
1.3.4    Nehmotná motivace .....	15
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
2.1    TEORIE INSTRUMENTALITY .....	17
2.2    TEORIE POTŘEB .....	18
2.2.1    Abraham Maslow .....	18
2.2.2    Clayton Alderfer.....	21
2.2.3    McClelland.....	23
2.2.4    Herzberg a kol. ....	24
2.3    TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	24
2.3.1    Expektační teorie.....	25
2.3.2    Teorie cíle.....	26
2.3.3    Teorie spravedlnosti .....	26
<b>3 MOTIVAČNÍ PROGRAM</b> .....	<b>28</b>
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>29</b>
4.1    TŘÍDĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	30
4.2    VÝHODY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	30
4.3    NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ČR .....	31
4.4    CAFETERIA SYSTÉM.....	33
<b>5 DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>6 SPOLEČNOST KOMERČNÍ BANKA, A.S.</b> .....	<b>37</b>
6.1    HISTORIE SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S. ....	38
6.2    TELEFONNÍ CENTRUM KOMERČNÍ BANKY, A.S.....	38
6.2.1    Organizační struktura telefonního centra ve Zlíně.....	40
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU MOTIVACE</b> .....	<b>43</b>
7.1    CÍL ANALÝZY .....	43
7.2    POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT.....	44
7.3    ANALYTICKÉ POZNATKY .....	46
7.3.1    Specifika práce .....	46
7.3.2    Charakteristika pracovníků .....	47
7.3.3    Přijímání nových pracovníků na DPČ a systém školení těchto pracovníků.....	49
7.3.4    Míra fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců na DPČ v TC Zlín .....	50



7.3.5	Zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkům na DPČ v současné době.....	51
7.3.6	Odměňování .....	54
7.3.7	Ostatní zjištěné skutečnosti .....	56
7.4	OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ STANOVENÝCH NA ZAČÁTKU ANALÝZY .....	61
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ NA DOHODU O PRACOVNÍ ČINNOSTI.....</b>	<b>63</b>
8.1	POČÍTÁNÍ EFEKTIVITY .....	63
8.2	MOŽNOST STÁŽÍ .....	64
8.3	STRAVENKY .....	65
8.4	DŘÍVĚJŠÍ ODCHOD DOMŮ ZE ZAMĚSTNÁNÍ.....	66
8.5	POCHVALA PRACOVNÍKA PŘED KOLEKTIVEM .....	67
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

V současné době patří lidské zdroje k hlavním faktorům, které odlišují danou firmu od svých konkurentů, což je dáno díky specifickým vlastnostem tohoto artefaktu firem. Ani budovy, ani technická vybavenost totiž nedělá společnost společností, ale lidé, její zaměstnanci, dělají ten správný dojem z podniku.

Jenže na rozdíl od stroje má člověk své určité specifické vlastnosti, potřeby, touhy a přání, kterých pokud se mu nedostává, tak jeho výkon upadá a ovlivňuje tak chod celé společnosti. Z tohoto důvodu je třeba věnovat zvýšenou pozornost právě řízení lidských zdrojů, jejich motivování, odměňování a spokojenosti. Protože pokud je člověk motivován, odvádí lepší pracovní výsledky, je spokojenější a zvyšuje se tak i celková prosperita firmy.

Je proto nutné si uvědomit, že zaměstnanci nejsou jen nákladovou položkou, někdy značně vysokou, ale jsou to právě oni, kdo firmu tvoří, přináší výkon, pomáhají podniku se dostat do popředí trhu a diferencují ji.

Základem úspěšné motivace zaměstnanců je dobře a spravedlivě nastavený motivační systém, který podpoří výkonnost, loajálnost a spokojenost zaměstnanců. A pokud kromě motivačního systému zabezpečí firma svým pracovníkům i příjemné prostředí s dobrou pracovní atmosférou a jasnými pravidly, má téměř jistotu, že její zaměstnanci budou přesně takoví, jaké chtěla. Tedy ztotožnění s firemními procesy a cíli a budou při ní stát i v době hospodářské krize, protože vědí, že až toto špatné období pomine, firma jim dá zase maximální možnou péči v této oblasti.

Vzhledem k tomu, že v současné době pracuji na pozici telefonní bankovní poradkyně na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně všimla jsem si, že motivaci pracovníků na dohodu o pracovní činnosti není věnována taková pozornost, jako je tomu u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. A protože si vedení uvědomuje důležitost a nutnost inovací v tomto směru, dohodli jsme se na zpracování této bakalářské práce se zaměřením právě na mně dobře známou pracovní pozici.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit systém motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v dané společnosti, odhalit další možné motivátory a navrhnout možná doporučení ke zvýšení motivace.

V teoretické části uvedu základní teoretické poznatky z oblasti motivace, zaměstnaneckých benefitů a legislativních dokumentů, které jsou nezbytně nutné k vypracování druhé, tedy

praktické části. Ve druhé části této práce bude představena a blíže charakterizována daná společnost i její telefonní centrum s jeho specifiky, tak aby bylo možné, co nejlépe provést analýzu současného stavu. Ta bude prováděna na základě mých vlastních zkušeností, rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a poté pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě poté formuluji doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Téměř každou firmu tvoří budovy, zařízení, finanční prostředky, ale také zaměstnanci, kteří jsou zvláště důležití. A právě lidské zdroje, které se v dané společnosti nacházejí, jsou tvořivým faktorem každé organizace, protože právě lidé navrhnou a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o odbyt produktů na trhu, rozdělují finanční prostředky a utvářejí strategii a cíle podniku. Z čehož vyplývá, že organizace nemůže dosáhnout svých cílů bez efektivně pracujících lidí. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 38)

A z tohoto důvodu se již od pradávna všechny organizace snaží o to, aby jejich pracovníci dosahovali trvale, co možná nejvyšších pracovních výkonů, a v dnešní době je toto téma stále aktuálnější, protože konkurence je obrovská a náklady na lidské zdroje patří k nejvyšším položkám. Například u České pošty, s.p., v roce 2011 představovaly náklady na pracovní sílu více než 50 % celkových provozních nákladů, a tato firma není zdaleka jedinou firmou na trhu s tak velkým podílem nákladů na lidské zdroje. Což znamená, že se všechny společnosti musejí zajímat, o co možná nejvhodnější nástroje, které mohou využít v procesu utváření motivace. Proces motivace je mnohem složitější, než si většina lidí myslí. Vychází totiž z potřeb lidí uspokojovat svoje nejrůznější potřeby. (Armstrong, 1999, s. 295; Milkovich a Boudreau, 1993, s. 39; Česká pošta-výroční zpráva 2011, © 2012)

### 1.1 Definice motivace

Pojem motivace má svůj původ v latinském slově „movare“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Navíc také označuje vše, co zapříčiňuje, aby lidé něco dělali, nebo se chovali určitým způsobem. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 197)

Motivace je tedy vysvětlením příčin lidského chování zejména v pracovním prostředí. Vychází z neuspokojených potřeb a ovlivňuje lidské chování tak, aby každý dosáhl svých cílů, které vedou právě k uspokojování daných potřeb. (Urban, 2004, s. 101)

Motivací je rozuměn soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek, které ovlivňují lidské chování, určují jeho směr a intenzitu. Motiv je důvod, proč člověk něco dělá. (Gregar, 2007a, s. 58)

Motivovaní lidé jsou takoví lidé, kteří očekávají, že jejich úsilí, kroky i činnost povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby. Tito lidé také pracují efektivně a s plným pracovním nasazením, protože cítí, že jejich povinností je uspokojení potřeb organizace a tím i uspokojení potřeb svých vlastních. (Armstrong, 1999, s. 295-296; 2009, s. 109)

## 1.2 Proces motivace

Na Obr. 1 je znázorněno schéma procesu motivace, který velmi zjednodušeně popisuje, jakým principem docházím k motivaci jedince. Tento model je založen na motivačních teoriích, které se týkají potřeb, cílů a očekávání. A je také ovlivněn třemi pojmy, které se motivace a chování dotýkají. Jedná se o posilování přesvědčení člověka, homeostázu a teorii otevřeného systému. (Armstrong, 1999, s. 295-296)



Obr. 1 Schéma procesu motivace (Armstrong, 1999, s. 295-296)

Jak lze vidět, jedná se o model, který se vztahuje k lidským potřebám a který je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. A právě tyto potřeby produkují touhy něco získat nebo něčeho dosáhnout. Po uvědomění si přání nastává stanovení cílů, které danému jedinci pomohou uspokojit již zmíněné potřeby nebo přání, a následné zvolení si cesty, která povede k dosažení vytyčených cílů. Jakmile je daného cíle dosaženo, je uspokojena i daná potřeba a je velmi pravděpodobné, že chování, které přispělo k dosažení daného cíle, člověk příště zopakuje, vyskytne-li se podobná potřeba. Pokud však cíle dosaženo není, je malá pravděpodobnost, že by se dané kroky v budoucnu opakovaly. (Armstrong, 1999, s. 295-296)

## 1.3 Typy motivace

*„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.“* (Armstrong, 2002, s. 160-161)

### 1.3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je taková motivace, která vychází z podstaty práce samotné. K tomuto dochází, když je práce, kterou člověk vykonává, pro něj zajímavá, podnětná, důležitá a jsou v ní obsaženy i další motivační faktory. Mezi tyto faktory patří pravomoc, odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, a příležitost k pracovnímu povýšení. (Armstrong, 1999, s. 298-299; 2002, s. 161; 2009, s. 110)

### 1.3.2 Vnější motivace

Vnější motivace zahrnuje vše to, co dělá organizace pro své zaměstnance, aby je motivovala. Na jedné straně sem patří odměny, například zvýšení platu, pochvala či povýšení, a na straně druhé tresty, například disciplinární řízení, odepření platu a kritika. (Armstrong, 1999, s. 298-299; 2002, s. 161; 2009, s. 110)

Vnější motivátory mohou přinést přímý, okamžitý a výrazný efekt, ale nemusejí vždy působit dlouhodobě. Naopak díky tomu, že vnitřní motivátory vycházejí z přesvědčení každého člověka a nejsou mu nijak nucené zvenčí, mívají obvykle dlouhodobější a hlubší účinek. (Armstrong, 1999, s. 298-299; 2002, s. 161; 2009, s. 110)

### 1.3.3 Hmotná motivace

Podle Porvazníka a Ladové (2010, s. 205-207) je hmotná stimulace dostatečně účinnou motivací pouze pro zaměstnance mající nižší životní úroveň. S růstem životní úrovně zaměstnanců totiž zpravidla přichází i touha uspokojovat stále vyšší lidské potřeby, a tím se může účinek hmotné motivace postupně snižovat v porovnání s motivací nehmotnou, jejíž příklady jsou uvedeny v následující podkapitole. Po uplynutí určité doby se také může snižovat stimulační účinek peněz právě u lidí s vysokým životním standardem. A to díky tomu, že již dosáhly tzv. kulminačního bodu, což je takový bod, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává být dostatečnou motivací pro zaměstnance a motivující faktory jsou spíše nehmotného charakteru, jako například volný čas nebo uznání.

### 1.3.4 Nehmotná motivace

Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, nehmotná motivace není o nic horší než motivace hmotná a záleží jen na zaměstnanci, která motivace je pro něj více motivující, podle toho v jaké životní situaci se právě nachází. Přesto však tento druh motivace bývá velmi často opomíjen, což není dobré. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 207-210)

Nehmotné stimuly mají širší pole působnosti, jsou rozmanitější, působí subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a díky tomu mohou zaměstnance motivovat podstatně déle než je tomu u motivace hmotné. A právě tento fakt je klíčový pro firmy, které chtějí na trhu působit dlouhodobě a mít nějaké renomé. Jedná se tedy o jeden z nejdůležitějších faktorů prosperity a rozvoje každé organizace. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 207-210)

Mezi možnosti nehmotné motivace můžeme zahrnout:

- úsměv, poděkování, projevy uznání a důvěry,
- kompletní delegování úkolů včetně pravomocí a zodpovědnosti za ně,
- možnost kariérního postupu nebo práce na osobním projektu,
- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a celoživotního vzdělávání,
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, kulturního a zdravého prostředí,
- dobré vztahy na pracovišti a vysoká firemní kultura,
- prodloužení pauzy či den volna navíc,
- možnost využití firemního rekreačního a relaxačního zařízení,
- pohyblivá pracovní doba či možnost práce z domova. (Eggert, 2005, s. 28; Porvazník a Ladová, 2010, s. 207-210)



## 2 TEORIE MOTIVACE

Existuje celá řada teorií motivace, kde se všechny snaží vysvětlit, jak funguje motivace zaměstnanců a také popisují, jak je možné u nich dosáhnout vyšší motivovanosti. Teorie motivace se dělí na tyto základní proudy:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)
- Teorie zaměřené na proces (Bělohlávek, 2000, s. 39; Eggert, 2005, s. 12)

Každý z hlavních proudů má hned několik osobností, které se tímto tématem zabývají a ty nejznámější jsou uvedeny i v této bakalářské práci. (Bělohlávek, 2000, s. 39; Eggert, 2005, s. 12)

### 2.1 Teorie instrumentality

Pojem „instrumentalista“ znamená představu o tom, že pokud provedeme či uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality ve své nejhrubší podobě uvádí, že člověk pracuje pouze pro peníze. (Armstrong, 1999, s. 300)

Teorie instrumentality byla jedna z prvních teorií motivace vůbec, která se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s kladením důrazu na nutnost zracionalizovat práci a zvýšit ekonomické výsledky. Armstrong ve své publikaci *Personální management* (1999, s. 300) uvádí, že Taylor ve svých metodách vědeckého řízení napsal: *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“*. (Armstrong, 1999, s. 300; 2002, s. 161-162)

Tato motivační teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Princip upevňování a přesvědčení lidí říká, že lidé, kteří získávají zkušenosti s podnikáním kroků, aby uspokojovali své potřeby, vnímají, že určité kroky vedou k dosahování vytýčených cílů, zatímco jiné kroky nejsou tak úspěšné. (Armstrong, 1999, s. 300; 2002, s. 161-162; 2009, s. 111)

Tato teorie je však zcela založena na systému vnější kontroly a nebere v úvahu celou řadu dalších lidských potřeb a také neformální vztahy mezi zaměstnanci. Z tohoto důvodu je tato teorie značně nevyhovující a mnoha psychology neuznávána. (Armstrong, 1999, s. 299-300)

## 2.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb patří k nejznámějším teoriím motivace vůbec, a to především díky jejímu hlavnímu představiteli Abrahamu Maslowovi. Základem teorií potřeb je fakt, že neuspokojení potřeby vytváří napětí a nerovnováhu. K znovu nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat takový cíl, který je schopen danou potřebu uspokojit, a následně zvolit takové chování, které povede k dosažení vytýčeného cíle. Z čehož vyplývá, že chování každého člověka je motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 1999, s. 300-301; Gregar, 2007b, s. 49)

Tato teorie také blíže specifikuje, jak důležité jednotlivé lidské potřeby jsou a jaký je mezi nimi vztah. Všechny potřeby totiž nejsou pro danou osobu v daném čase stejně důležité. Významnost neuspokojených potřeb se totiž mění v závislosti na čase, prostředí, ze kterého jedinec pochází a ve kterém se vyskytuje, na jeho výchově, dosavadním životě a současné životní situaci. Toto vše ještě komplikuje skutečnost, že jeden cíl může uspokojit více potřeb současně. Například koupí-li si někdo nový automobil, uspokojí tak potřebu dopravy, může pomocí něj zapůsobit na sousedy a také se mu otevírají třeba nové možnosti zaměstnání. (Armstrong, 1999, s. 300-301)

Těmito teoriemi se blíže zabývali:

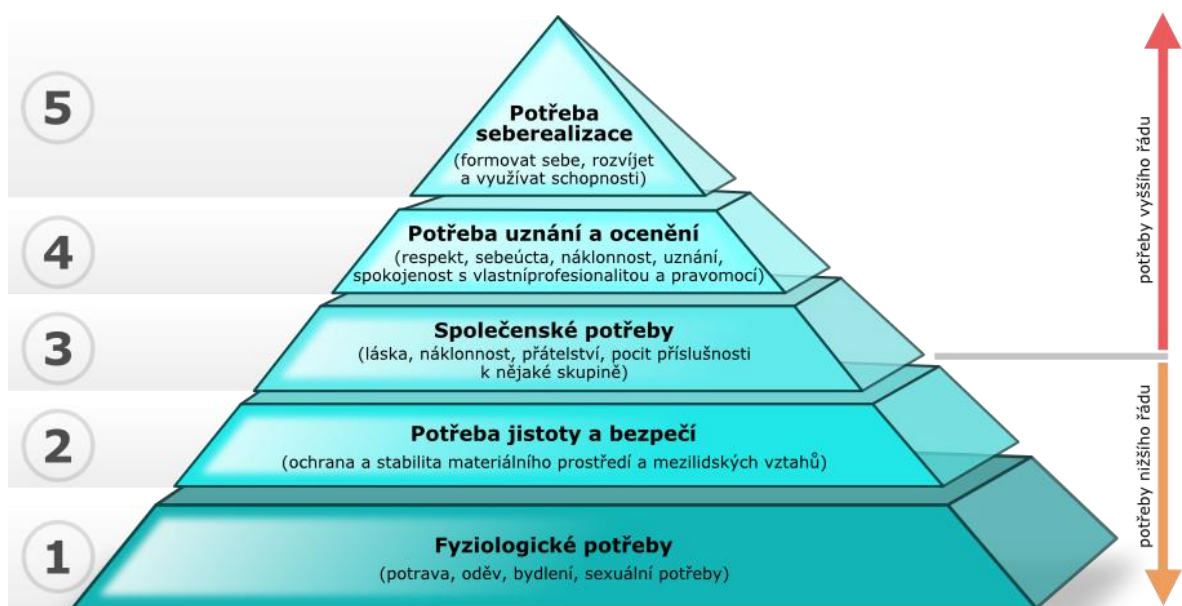
- Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o které byl přesvědčen, že tvoří základ osobnosti každého člověka.
- Alderfer (1972), který vytvořil model tří základních potřeb.
- McClelland (1975), který identifikoval základní potřeby motivující manažery a jako první se vyslovil s myšlenkou, že potřeby jsou závislé na prostředí, ve kterém se jedinec právě nachází a ze kterého pochází. (Armstrong, 1999, s. 300-301)

### 2.2.1 Abraham Maslow

Asi nejznámější teorií motivace, je teorie Abrahama Maslowa tzv. Teorie potřeb, neboli Maslowova pyramida, hierarchie potřeb, která se poprvé objevila v roce 1943 v USA, v článku s názvem „*Teorie motivace*“, aby poukázal na to, že manažeri nemusejí používat pouze finanční stimuly, ale existuje i celá řada jiných motivů pro zaměstnance, které firmu nemusejí nic stát. A tato teorie byla poté znovu otištěna i v jeho knize s názvem

„*Motivation and Personality*“ roku 1954, díky níž se tato teorie stala nejznámější teorií motivace vůbec. (Adair, 2004, s. 29; 2005, s. 94-95; Bělohlávek, 2000, s. 40)

Maslowova teorie motivace je založená na předpokladu, že lidé uspokojují své potřeby hierarchicky, tedy od nejnižšího stupně k nejvyšším, a právě proto tyto potřeby rozřídil do pěti skupin, které následně seřadil, jak lze vidět na Obr. 2. Aby se tedy u člověka mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Díky tomuto principu je člověk motivován stále novými a novými potřebami. (Bělohlávek, 2000, s. 41; Eggert, 2005, s. 15)



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb (Hálek, © 2013)

Podle Abrahama Maslowa se jedná o hierarchické uspořádání potřeb, tj. od nejnižšího stupně k nejvyššímu, jak je vidět na Obr. 2, kde nejnižšími lidskými potřebami jsou potřeby fyziologické a naopak nejvyššími jsou potřeby týkající se seberealizace. Každý člověk začíná uspokojováním potřeb od nejnižších a postupně se dostává k potřebě, která je nejvýše, kdy s uspokojením daného stupně potřeby klesá její význam a do popředí se tak začíná dostávat potřeba o stupeň vyšší. A tím je člověk stále motivován. (Bělohlávek, 2000, s. 40-41)

Pokud chce být firma úspěšná v motivování svých zaměstnanců podle Maslowovy pyramidy potřeb, je nutné, aby na ni nahlížela ze dvou pohledů:

- a) Hierarchie potřeb člověka jako lidské bytosti
- b) Hierarchie potřeb člověka jako zaměstnance

Maslowova hierarchie potřeb z obou hledisek je následující:

1. Fyziologické potřeby:
  - a) Souvisejí s porušením vnitřní rovnováhy organismu. Patří mezi ně potřeba dýchání, potravy, vody, sexu, vyměšování, odpočinku, spánku a tělesné aktivity.
  - b) Souvisejí s ochranou zdraví při práci, mezi což řadíme ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
2. Potřeba jistoty a bezpečí:
  - a) Objevují se při ztrátě životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení člověka. Patří sem potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
  - b) Souvisí s pocitem jistoty zaměstnání, například fakt, že prosperující firma, může zajistit zaměstnancům práci do budoucna.
3. Potřeby sounáležitosti (společenské potřeby):
  - a) Jedná se o potřeby společenského styku a společenského uplatnění, mezi něž patří: potřeba lásky, přátelství, sounáležitosti ke skupině atd.
  - b) Zahrnují přátelskou atmosféru a vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které pomohou, aby se zaměstnanec ztotožnil s firmou i sblížil s kolegy.
4. Potřeba uznání a ocenění:
  - a) Tyto potřeby zahrnují touhu po obdivu, uznání, respektu ostatních, po úspěchu a ocenění.
  - b) Zaměstnanecké potřeby uznání a ocenění se nijak neliší od tužeb uznání a ocenění osobních, navíc zde však vystupuje pochvala a peníze.

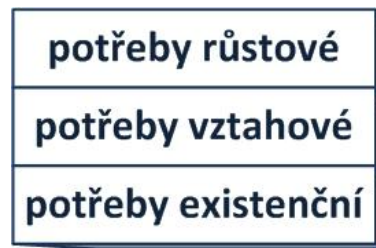
5. Potřeba seberealizace:

- a) Jedná se o touhu dosáhnout plného osobního uspokojení, která se projevuje potřebou rozvíjet lidský potenciál, dovednosti, vlastnosti, záměry a zájmy, což vede k tomu, že se člověk stane tím, v co věřil, že se stane.
- b) Zaměstnanecká potřeba seberealizace je opět velmi podobná s osobní potřebou sebenaplnění, avšak jejím projevem může být i fakt, že dobře organizovaná práce, těší a baví daného zaměstnance a umožňuje mu ukázat a dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. (Adair, 2005, s. 94-95; Armstrong, 1999, s. 301; 2002, s. 162-163; Bedrnová a Nový, 1994, s. 187; Bělohlávek, 2000, s. 41; Mikuláščík, 2007, s. 140)

Je tedy zcela zřejmé, že uspokojování lidských potřeb má podle Abrahama Maslowa svůj řád a pokud chce některá firma motivovat zaměstnance právě pomocí jeho hierarchie potřeb, měla by sledovat obě hlediska této hierarchie. Podle Maslowa má zaměstnanec, který uspokojuje nejen potřeby podniku, ale i své potřeby, veškeré předpoklady, proto aby byl zaměstnancem dobrým, loajálním a výkonným. Navíc, pokud firma pomůže svému pracovníkovi uspokojit jeho nižší potřeby a tím posunout jeho potřeby k vyšším, například potřebě seberealizace, vychová si tak perspektivního pracovníka. V takovém případě má společnost velkou jistotu, že pracovník bude k dané společnosti loajální i v době krize či jejího špatného a neperspektivního období, což je pro firmy, zvláště v této nejisté době, velmi žádoucí.

### 2.2.2 Clayton Alderfer

V roce 1974 přeformuloval Clayton Alderfer názory Abrahama Maslowa, Maslowovu hierarchii potřeb, podle nových poznatků výzkumu lidského chování, tak že zredukoval původních pět úrovní lidských potřeb na tři. Díky tomuto rozdělení bývá jeho teorie označována jako Alderferova ERG teorie, kde E – potřeby existenční, R – potřeby vztahové a G - potřeby růstové. Tyto potřeby jsou vyobrazeny na Obr. 3, které jsou pod obrázkem i blíže specifikovány. Alderfer se také domníval, že uspokojením potřeby její význam nezanikne. Měl také za to, že uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb sice klesla jejich důležitost, nikdy však nezanikla úplně, a dokonce při uspokojování potřeb růstových jejich význam ještě roste. (Armstrong, 1999, s. 302-303; Bělohlávek, 2000, s. 42)



Obr. 3 Uspořádání potřeb podle Alderfera (Bělohlávek, 2000, s. 42)

Jak již zde bylo uvedeno, Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž kalkuluje pouze s následujícími třemi základními kategoriemi potřeb:

1. Potřeby existenční, které zahrnují Maslowovy potřeby fyziologické a bezpečí, protože se týkají výměny materiálních předmětů, energie, hladu, žízně, sexu, spánku, bydlení a ochrany před nebezpečím, což jsou projevy nutnosti zajištění existence každého jedince. Mezi existenční potřeby zaměstnaneckého charakteru se řadí plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
2. Potřeby vztahové poukazují na to, že člověk je tvor společenský, který má okolo sebe rád společnost jiných lidí, ať už ve svém osobním či pracovním životě. Tyto potřeby zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými přichází člověk do kontaktu, ať už s nimi má vztah kladný či nikoli. Neuspokojení této potřeby nezpůsobuje nepřátelství, ale spíše emocionální odstup a otupělost.
3. Potřeby růstové jsou lidské touhy jedince na sobě pracovat, vnitřně růst a diferencovat se. Tyto potřeby motivují člověka, aby na sobě pracoval a mohl se tak stát tím, čím se stát chtěl. Patří sem seberealizace, ocenění, uznání a sebepřijetí, jako důsledek dosažení určité pozice. (Armstrong, 1999, s. 302-303; Bělohlávek, 2000, s. 42; Mikuláščík, 2007, s. 140)

Alderfer také neuznával hierarchické uspořádání Maslowových lidských potřeb a říkal, že i při neuspokojení potřeb fyziologických může člověk toužit a aktivně se snažit o uspokojení potřeb vyšších, což měl doloženo i několika praktickými příklady známých osobností. I přes toto své přesvědčení, však tvrdil, že určitá vzájemná závislost mezi všemi třemi úrovněmi potřeb bezesporu je, a tento mechanismus nazval frustrační regresí. (Mikuláščík, 2007, s. 140)

Frustrační regrese se mohou vyskytovat u člověka ve dvou modifikacích:

1. Frustrační cyklus vztahový, který říká, že uspokojení potřeb existenčních vede k potřebám vztahovým, jestliže však vztahové potřeby nejsou uspokojeny, dochází k návratu k potřebám existenčním, které jsou nyní mnohem silnější, než byly předtím. (Mikuláščík, 2007, s. 140-141)
2. Frustrační cyklus růstový pojednává o tom, že uspokojení potřeb vztahových zvyšuje význam potřeb růstových. Pokud však růstové potřeby nejsou uspokojeny, posiluje se význam potřeb vztahových. (Mikuláščík, 2007, s. 140-141)

Dá se tedy říci, že oba tyto procesy mají kompenzační charakter. A dále také uvádí, že existenční potřeby mají konkrétní charakter, kdežto potřeby vztahové a růstové jsou spíše abstraktní povahy. (Mikuláščík, 2007, s. 141)

### 2.2.3 McClelland

S jiným způsobem uspořádání potřeb přišel v roce 1975 americký psycholog McClelland, který ji postavil především na studiu manažerů a identifikoval tak následující tři nejdůležitější potřeby:

1. *„Potřebu výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.“* (Armstrong, 1999, s. 303)
2. *„Potřebu spojenectví, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.“* (Armstrong, 1999, s. 303)
3. *„Potřebu moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.“* (Armstrong, 1999, s. 303)

Je zde patrná určitá analogie s některými teoriemi řízení. Potřeba výkonu neboli úspěchu znamená přesunout lidské úsilí na plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek, soutěživost mezi kolegy i konkurencí, reálnost stanovování časové náročnosti a mnoho dalšího. Navzdory tomu potřeba spojenectví znamená upřednostňování dobrých vztahů, týmu a porozumění. A nakonec potřeba moci se vyznačuje upřednostňováním mocenské pozice, prosazováním sebe samého ve vztahu k ostatním lidem, potřebou vést a řídit ostatní. (Mikuláščík, 2007, s. 141-142)

Je však zcela zřejmé, že každý člověk je jiný a proto i úrovně těchto potřeb jsou u každého člověka různé. Jedna z potřeb sice může být výrazně silnější, neznamená to však, že ostatní potřeby neexistují nebo nejsou důležité. Intenzita potřeby je také spojena s funkcí, kterou daný zaměstnanec vykonává, například jedná-li se o pozici v Top managementu, bude zcela jistě více orientován na potřeby moci než pokud by byl představitelem středního managementu, kde by ho mnohem ovlivňovala potřeba výkonu, která mu pomáhá dokončovat zadané úkoly. (Armstrong, 1999, s. 303)

#### **2.2.4 Herzberg a kol.**

V roce 1957 Herzberg a kol. vypracovali další ze známých teorií motivace, která se vžila pod pojmem: Herzbergův dvoufaktorový model. Tato teorie se označuje podle dvojice faktorů působících na motivaci a spokojenost pracovníka ve svém zaměstnání. Jedná se o motivační faktory, satisfaktory, které zvyšují spokojenost zaměstnance s prací, a hygienické faktory, dissatisfaktory, které vedou k nespokojenosti s prací. Motivační faktory jsou takové faktory, které pramení z práce samotné a patří sem: úspěch nebo úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnost a růst. Naopak do druhé skupiny patří takové faktory, které práci dotvářejí, tzv. vnější faktory práce, například peněžní odměna, podniková politika a správa, osobní vztahy, postavení, jistota a bezpečí. (Armstrong, 2009, s. 112)

Herzberg na podporu své teorie motivace říká: „*Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence proti nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.*“ (Armstrong, 2002, s. 166)

### **2.3 Teorie zaměřené na proces**

Jak již bylo uvedeno ve druhé kapitole, teorie zaměřené na proces jsou jednou ze tří základních proudů teorií motivace. A právě tyto teorie Guest v roce 1992 označil za mnohem lépe uchopitelný přístup k motivaci než jak je tato problematika vysvětlována



Maslowem či Herzbergem. (Armstrong, 1999, s. 304-305; 2002, s. 163-165; 2009, s. 112-113)

Jedná se totiž o teorie kladoucí důraz na základní lidské potřeby, ale také psychologické procesy nebo síly, které motivaci člověka značně ovlivňují. Tyto teorie se také dále zabývají vnímáním, interpretací a chápáním pracovního prostředí, ve kterém se daný zaměstnanec nachází, a proto bývají často označovány jako kognitivní, tedy poznávací, teorie motivace. Teorie zaměřené na proces se blíže zabývají následujícími třemi procesy a s nimi souvisejícími teoriemi motivace, které budou blíže rozebrány v následujících podkapitolách:

- očekávání – Expektační teorie,
- dosahování cílů – Teorie cíle,
- pocity spravedlnosti – Teorie spravedlnosti. (Armstrong, 1999, s. 304-305; 2002, s. 163-165; 2009, s. 112-113)

### 2.3.1 Expektační teorie

Jednou z hlavních teorií motivace zaměřenou na proces je expektační teorie neboli teorie očekávání. Tato teorie, ze které vychází řízení pracovního výkonu, byla původně součástí teorie valence – instrumentality – expektance, kterou formuloval v roce 1964 V. Vroom. Kde pojem valence je synonymem pro hodnotu, instrumentalista znamená přesvědčení, že pokud člověk vykoná jednu věc, má to za následek věc jinou, a expektance vyjadřuje míru očekávání neboli pravděpodobnosti, že vynakládané úsilí povede ke kýženému výsledku. (Armstrong, 1999, s. 305-306; 2002, s. 163-164; 2009, s. 113; 2011, s. 52)

Jedná se o kvantifikační hodnocení motivačních podnětů vycházející z toho, že člověk vynakládá určité množství úsilí, aby dosáhl určitého cíle a výsledku, a zároveň očekává nějaké ocenění jeho úsilí, které přineslo daný výsledek. Je však velmi důležité, aby ocenění pracovníka pro něj mělo, co možná největší význam, protože čím větší význam pro něj bude mít, tím větší úsilí je ochoten vynaložit na daný úkol. (Mikuláščík, 2007, s. 142)

Je tedy zřejmé, že motivace pracovníků je možná pouze za předpokladu, že mezi výkonem a výsledkem zaměstnance existuje jasně vnímaná a použitelná vzájemná vazby a výsledek jednání je považován za nástroj uspokojování potřeb. Což vysvětluje fakt, proč peněžní motivace zvyšuje motivaci zaměstnanců pouze v přímém spojení mezi úsilím a odměnou, například u úkolové mzdy, kdy jsou velké příplatky za práci ve 100 % kvalitě a ve více

než 100 % úkolové normě. Z čehož vyplývá, že vnitřní motivace může být mnohem lepším motivem k většímu úsilí než motivace vnější právě díky tomu, že motivace vnitřní, jak již zde bylo uvedeno výše, vychází z přesvědčení člověka, že například pokud bude zaměstnanec výrazně lepší než jeho kolegové, mohl by časem povýšit na lepší pracovní pozici. (Armstrong, 1999, s. 305-306; 2002, s. 163-164; 2009, s. 113; 2011, s. 52)

### 2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle, kterou zformulovali Latham a Locke v roce 1979, tvrdí, že motivace a výkon pracovníka jsou vyšší, pokud jsou každému zaměstnanci stanoveny specifické cíle, které jsou obtížné, přijatelné a dávají zaměstnanci jakousi zpětnou vazbu k jeho výkonu. Je však velmi důležité, aby si pracovník stanovoval cíle a termíny sám, protože poté je mnohem více do věci zainteresovaný a díky tomu i více motivovaný. Nesmí se však zapomínat na to, že obtížné cíle musí být schváleny vedením podniku a nikdy se nesmí opomíjet zpětná vazba. (Armstrong, 1999, s. 306-307; 2002, s. 165; 2009, s. 114; Mikuláščík, 2007, s. 143)

Tato teorie je úzce spojena s konceptem řízení podle cílů, pocházející z 60. let minulého století, která však ve většině případů nebyla úspěšná, protože byla používána bez náležité zainteresovanosti manažerů a zpětné vazby pro pracovníky. (Armstrong, 1999, s. 306-307; 2002, s. 165; 2009, s. 114)

### 2.3.3 Teorie spravedlnosti

J. S. Adams, autor teorie spravedlnosti, zjistil, že lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními a zkoumají fakt, zda je s nimi zacházeno spravedlivě či nikoli. Za spravedlivé zacházení s nimi je považováno takové chování k nim, jako s jinou osobou, která se nachází na téže pozici. Z čehož vyplývá fakt, že lidé budou více motivováni při pocitu spravedlivého zacházení a naopak demotivováni při pocitu nespravedlnosti či dokonce křivdy. (Armstrong, 1999, s. 307-308; 2002, s. 165; 2009, s. 114)

Tato teorie je založena na vrozené vlastnosti lidí srovnávat jejich vykonanou práci, vložené úsilí a ocenění s vykonanou prací, úsilím a oceněním ostatních lidí, ostatních zaměstnanců. Existují hned dvě formy spravedlnosti:

1. Distributivní spravedlnost týkající se vnímání lidí ocenění jejich přínosu v porovnání s ostatními.

2. Procedurální spravedlnost týkající se vnímání spravedlnosti postupů při hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostí zaměstnanců v daném podniku.

(Armstrong, 1999, s. 307-308; 2002, s. 165; 2009, s. 114)

### 3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

V teorii managementu ani v manažerské praxi není motivační program organizace vymezen zcela jednoznačně. Pod pojmem motivační program bývá chápán jak dílčí, tak i ucelený soubor nejrůznějších opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, které má za cíl aktivní ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců a vytvoření pozitivního postoje pracovníků k organizaci. Jedná se především o posílení identifikace zájmů pracovníka se zájmy zaměstnavatele a formování jeho účasti na rozvoji znalostí, dovedností a schopností, které pracovník může využít v pracovním procesu. (Dvořáková, 2007, s. 181)

Při vytváření motivačního programu organizace se vychází z poznatků o povaze pracovního jednání a z poznatků motivačních zdrojů zaměstnance. Nejedná se však pouze o nakládání s peněžními odměnami, protože širší oblasti motivačního systému je mnohem větší. Motivační program musí být sestavován odlišně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje vždy i:

- postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců,
- pracovní hodnocení,
- vytváření vhodných pracovních podmínek,
- rozvoj firemních komunikačních kanálů,
- vytváření pracovních vztahů apod. (Gregar, 2007a, s. 62-63)

Motivační program je úzce spjat s personálním řízením podniku. Je nutné, aby byl jasně a srozumitelně formulován a také aby byl zveřejněn, například v brožuře charakterizující činnost organizace a její zásady. Vzhledem k tomu, že motivační systém odráží specifické vlastnosti daného podniku, nelze jej vytvořit jako obecně platný předpis. Tudíž každá společnost si musí vytvořit svůj vlastní motivační program, tak aby co nejvíce odrážel podnikové cíle, snahu o prosperitu podniku a mnoho dalšího. (Gregar, 2007a, s. 62-63)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jak zde již bylo uvedeno, motivace je jedna z nejdůležitějších činností firem a mnoho z nich na ni často zapomíná a poté dochází ke snižování výkonu zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že tato problematika je aktuální v každé době, protože stejně jako společnost, tak i motivace a s ní související zaměstnanecké výhody se mění v souvislosti s časem. Tuto tezi potvrzuje i fakt, že ve 20. letech 20. století tvořily zaměstnanecké benefity v USA pouze 3 % z celkových mzdových nákladů, zatímco v roce 1969 již tyto výdaje tvořily více než 30 % mzdových nákladů a o 20 let později, tedy v roce 1989, se tyto náklady vyšplhaly až k 40 % celkových nákladů na práci. (Gregar, 2007a, s. 52-53)

Tento prudký nárůst užívání zaměstnaneckých benefitů u firem zapříčinily dvě skutečnosti, za prvé fakt, že všechny společnosti chtějí být konkurenceschopné v soutěži o pracovní sílu a také to, že tento zaměstnanecký příjem se zpravidla nedaní. (Gregar, 2007a, s. 52-53)

Zaměstnanecké výhody jsou určitou formou dobrovolného hmotného odměňování zaměstnanců, které firmy poskytují nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný k postavení firmy na trhu, míře jejího zájmu o motivaci svých zaměstnanců a objemu volných finančních prostředků, které má vyčleněny právě na tyto účely. Poskytované zaměstnanecké výhody však mohou být ovlivněny i daňovým mechanismem státu, který určuje, které výhody jsou pro zaměstnavatele daňově výhodné a které nikoli. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174; Gregar, 2007a, s. 52)

Většina zaměstnaneckých benefitů je stanovena tak, aby splňovala následující čtyři cíle:

1. konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům,
2. nákladovou efektivnost,
3. přizpůsobení se individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců, v co možná nejvyšší možné míře,
4. soulad se zákony. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 641)

## 4.1 Třídění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity lze členit mnoha způsoby. Podle právního hlediska můžeme v České republice rozdělit zaměstnanecké výhody na:

- obligatorní (povinné ze zákona) – zdravotní a sociální pojištění,
- fakultativní (dobrovolné) – příspěvky na spoření, cafeteria systém, firemní vůz,
- smíšené – stravování, vzdělávání. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174; Gregar, 2007a, s. 52)

Zaměstnanecké výhody lze však členit i jinak a to do následujících tří skupin podle jejich povahy:

- sociálně kulturní – příspěvky na nejrůznější připojištění, bydlení, dojíždění do zaměstnání, školky, kulturní a společenské akce, půjčky apod.
- pracovní – vzdělávání, stravování, deputáty a další výhody týkající se bezpečí a zdraví přesahující rámec zákona
- poziční – firemní automobil, mobilní telefon, notebook, tuzemské i zahraniční pracovní stáže, vybavení kanceláře, proplácení nákladů na reprezentaci (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174; Gregar, 2007a, s. 52)

## 4.2 Výhody zaměstnaneckých benefitů

Je zřejmé, že zaměstnanecké benefity firmy neposkytují pro nic za nic, je tedy důležité uvědomit si, jaké výhody tyto možnosti motivace přinášejí zaměstnancům a jaké zaměstnavatelům.

### 1. Výhody zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance:

- Většina nepeněžního plnění je pro zaměstnance příjmem osvobozeným od daně a odvodů.
- Například u příspěvků na životní pojištění či doplňkové penzijní připojištění zaměstnanec získává příjem finančních prostředků, které nejsou zatíženy daněmi a odvody na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

- V případě některých benefitů, jakými jsou například stravenky, má zaměstnanec možnost uspořít si tak své vlastní finanční prostředky, které by běžně vynakládal, na něco pro něj atraktivnějšího.
  - Díky zaměstnaneckých výhodám má zaměstnanec lepší pocit, že si firma jeho práce váží a dokáže ji ocenit. (Benefity, © 2012)
2. Výhody zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele:
- Jedná se o účinný a daňově výhodný motivační systém.
  - Vyhovění zaměstnancům, co se platu týče a přitom úsporu na mzdových nákladech.
  - Poskytováním benefitů si firma zvyšuje prestiže a láká tak potenciální zaměstnance, což jí může pomoci v konkurenčním boji o zaměstnance.
  - Při vhodně zvolených zaměstnaneckých benefitech si firma zvyšuje loajalitu svých zaměstnanců, která je v dnešní nejisté tržní situaci obzvláště cenným artefaktem. (Benefity, © 2012)

### 4.3 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity v ČR

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké benefity patří mezi nejdůležitější rozdílové a motivační metody ohodnocení, ze kterých mohou mít prospěch jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. A velmi často se jedná o jedno z hlavních kritérií zaměstnanců při výběru jejich budoucího zaměstnavatele. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)

1. **Dovolená navíc** - Je takovým zaměstnaneckým benefitem, který by si sice přál každý zaměstnanec, ale ne každý zaměstnavatel je schopen a ochoten ji poskytnout. Velmi často se váže k pracovní pozici daného jedince a také k míře nahraditelnosti daného zaměstnance v době jeho nepřítomnosti. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)
2. **Stravenky** - Jedná se o hojně rozšířený benefit, kdy zaměstnanec dostává zpravidla příspěvky na jídlo formou poukázek, které mohou být v různé nominální hodnotě. Nevýhodou pro zaměstnance je jejich jednoúčelové využití, naopak výhodou pro zaměstnavatele jsou možné daňové úlevy. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)

3. **Služební mobil, notebook či vozidlo** - Tyto zaměstnanecké výhody jsou spíše výsadami než hojně rozšířenými zaměstnaneckými benefity, protože velmi často bývají vázány na pracovní pozici. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)
4. **Příspěvek na životní pojištění či doplňkové penzijní připojištění** – Tuto zaměstnaneckou výhodu považuje mnoho pracovníků za velmi užitečnou. Firma totiž může přispět zaměstnanci každoročně až 24 000 Kč v úhrnné výši na oba tyto produkty dohromady a přitom z těchto peněz nemusí platit sociální ani zdravotní pojištění. Zaměstnanec sice uložené peníze bude mít k dispozici až za dlouhou dobu, avšak zhodnocení, které se mu za tuto dobu přičte, a také to, že se jedná o čisté peníze, ne jen o nějaké poukázky, mu toto čekání vynahradí. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)
5. **Rekreace, sporty, pobyty** - Postupem času si mnoho zaměstnavatelů uvědomilo, že jejich zaměstnanci se potřebují čas od času odreagovat, a co je lepší než dovolená s rodinou či nějaká pravidelná sportovní aktivita, u které si navíc zvýší svou fyzickou zdatnost a mohou pomoci oddálit či zažehnat alespoň některé zdravotní potíže, které s sebou jejich například sedavé zaměstnání přináší. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)
6. **Dalšími poskytovanými benefity v České republice jsou například:**
  - slevy na firemní produkty,
  - podpora vzdělávání,
  - nepeněžité dary,
  - účast na firemních akcích,
  - nákup cenných papírů společnosti,
  - půjčky v rámci firmy,
  - volné jízdenky na MHD,
  - ubytování. (*Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí*, © 2012)



#### 4.4 Cafeteria systém

Již řadu let se mnoho firem snaží poskytovat svým zaměstnancům takové výhody, které by je, co nejvíce zajímaly a tedy i motivovaly. A právě tuto možnost jim poskytuje tzv. Cafeteria systém. Jedná se o volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje pracovníkům daných firem zvolit si takové zaměstnanecké benefity, které právě je nejvíce zajímají. (Gregar, 2007a, s. 52; Urban, 2004, s. 79)

Tato metoda motivace je založena na přidělu bodů, které zaměstnanci získávají buď plošně, nebo podle zásluh. Tyto body mohou uplatnit na kteroukoli nabídku ze zaměstnaneckých benefitů dané společnosti. Může se jednat o návštěvu koncertu, kina či divadelního představení, zapůjčení sportovních či řemeslnických potřeb, poukázky na rekreaci či nějaké sportovní vyžití. Za každou využitou nabídku se poté zaměstnanci odečte určitý počet bodů z jeho zaměstnaneckého konta, kde má body nashromážděny. (Bělohávek, 2003, s. 25)

Nevýhodami tohoto systému zaměstnaneckých benefitů jsou pro podnik vyšší nároky na administrativu a také to, že ho někteří zaměstnanci nemusejí vnímat jako dostatečně pružný. Například pokud jsou body zaměstnancům přidělovány plošně a není zde žádná část, kterou lze ovlivnit osobním přístupem jednotlivých zaměstnanců a také pokud Cafeteria systém nenabízí to, co by pracovníci uvítali. (Gregar, 2007a, s. 52)

## 5 DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Dohoda o pracovní činnosti je takový pracovně právní vztah, který je upraven v Zákoníku práce a který je vykonávám mimo pracovní poměr hlavní. Tato forma pracovního poměru je hojně využívána především studenty nebo lidmi, kteří mají více než jedno zaměstnání, či ženami na mateřské dovolené.

Základní informace ohledně tohoto pracovně právního vztahu nalezneme, jak již bylo zmíněno, v Zákoníku práce 2013 § 76 Dohoda o pracovní činnosti (Schmied a Trylč, 2013), který říká:

- (1) *„Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin.“*
- (2) *„Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.“*
- (3) *„Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů.“*
- (4) *„V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.“*
- (5) *„Není-li sjednán způsob zrušení dohody o pracovní činnosti, je možné ji zrušit dohodou smluvních stran ke sjednanému dni; jednostranně může být zrušena z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15denní výpovědní dobou, která začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně. Okamžité zrušení dohody o pracovní činnosti může být však sjednáno jen pro případy, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr.“*

Dále však také existují společná ustanovení pro dohodu o provedení činnosti a dohodu o provedení práce, která je limitována maximálně možnými odpracovanými hodinami, 300 hodinami za rok u jednoho zaměstnavatele. Tyto společná ustanovení jsou zakotveny opět v Zákoníku práce 2013 § 77 Společné ustanovení (Schmied a Trylč, 2013), který říká:

- (1) *„Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena písemně; jedno vyhotovení této dohody zaměstnavatel vydá zaměstnanci.“*

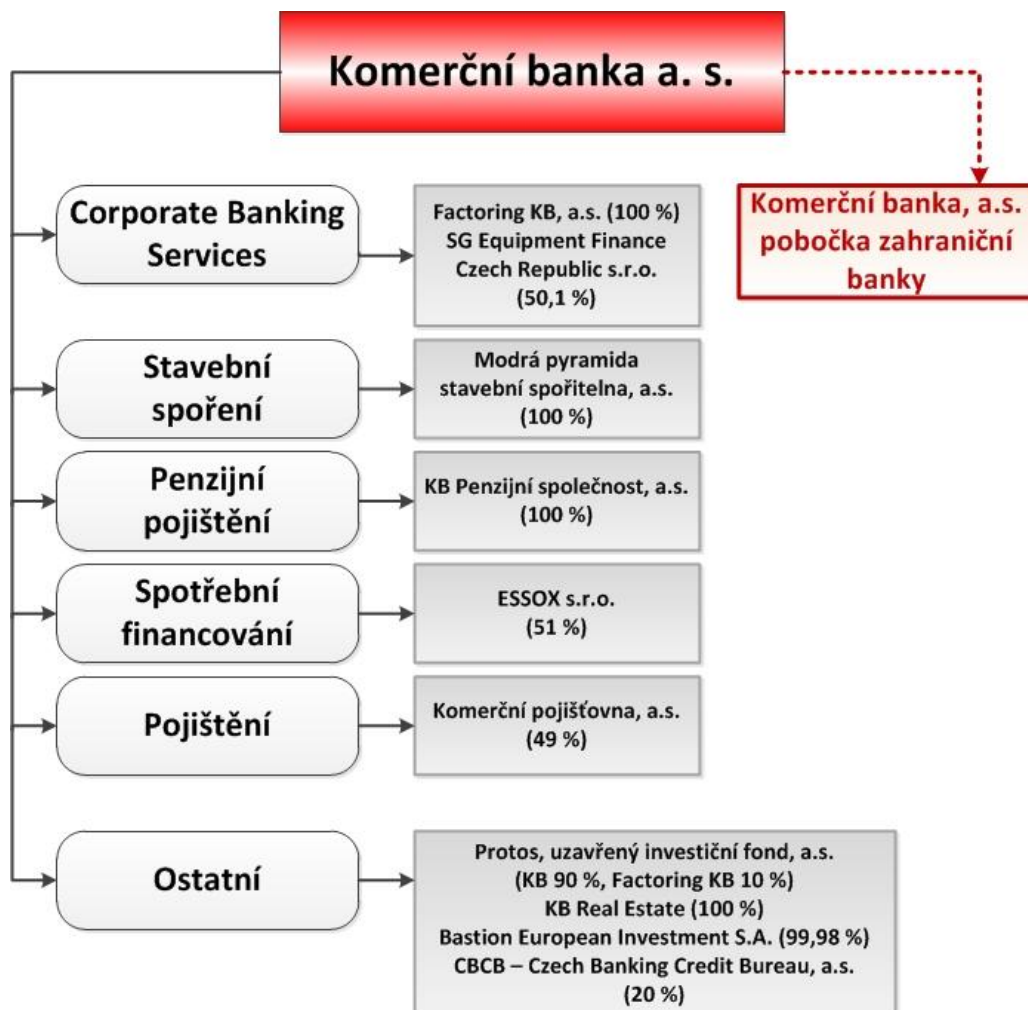
- (2) *„Není-li v tomto zákoně dále ustanoveno jinak, vztahuje se na práci konanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr úprava pro výkon práce v pracovním poměru; to však neplatí, pokud jde o:*
- a) *převedení na jinou práci a přeložení,*
  - b) *dočasné přidělení,*
  - c) *odstupné,*
  - d) *pracovní dobu a dobu odpočinku; výkon práce však nesmí přesáhnout 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích,*
  - e) *překážky v práci na straně zaměstnance,*
  - f) *dovolenou,*
  - g) *skončení pracovního poměru*
  - h) *odměňování (dále jen „odměna z dohody“), s výjimkou minimální mzdy,*  
*a*
  - i) *cestovní náhrady.“*
- (3) *„Právo zaměstnance činného na základě dohody o pracovní činnosti na jiné důležité osobní překážky v práci a na dovolenou je možné sjednat, popřípadě stanovit vnitřním předpisem, a to za podmínek uvedených v § 199, 206 a v části deváté. U dohody o provedení práce a u dohody o pracovní činnosti musí však být vždy dodržena úprava podle § 191 až 198 a § 206.“*

Kromě zde uvedených výňatků z jednotlivých paragrafů a v nich zmíněných odkazů na paragrafy navazující můžeme zmínky o legislativních úpravách tohoto pracovněprávního vztahu nalézt i v § 3013 a § 342 Zákoníku práce 2013 (Schmied a Trylč, 2013)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST KOMERČNÍ BANKA, A.S.

Komerční banka, a.s. (dále také „KB“) je od října 2001 důležitou součástí mezinárodního retailového bankovního skupiny Sociétés Générale, která se řadí mezi jednu z největších finančních skupin eurozóny. A zároveň je také mateřskou společností finanční Skupiny KB, která je tvořena celkem osmi dceřinými společnostmi, kde je tato banka nadpolovičním vlastníkem, a jednou společností přidruženou, Komerční pojišťovnou, a.s., kterou KB, a.s., vlastní ze 49 %. Celou strukturu finanční skupiny KB, lze vidět na Obr. 4.



Obr. 4 Přehled dceřiných a přidružených společností skupiny Komerční banky (Komerční banka, a.s., © 2012)

Komerční banka, a.s., patří mezi přední bankovní instituce České republiky a regionu střední a východní Evropy. KB je univerzální banka nabízející širokou škálu služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví, která je všem dostupná

prostřednictvím sítě poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. (Komerční banka, a.s., © 2012)

Obsluha korporátní klientely Komerční banky, a.s., je rozdělena do dvou segmentů, kde hlavními parametry zpravidla bývá roční obrat (tržby) daného klienta a škála produktů, které využívá. Společnosti mající obrat od 60 do 1 500 mil. Kč bývají obvykle obsluhovány na obchodních centrech segmentu Corporate a společnosti s vyšším obratem spadají pod obsluhu segmentu Top Corporations, které se nacházejí v Praze, Brně a Bratislavě. (Komerční banka, a.s., © 2012)

V roce 2012 využívalo služby Komerční banky, a.s., 1,6 milionu zákazníků, kterým bylo k dispozici 399 poboček a 702 bankomatů po celé České republice a navíc dvě telefonní centra. (Komerční banka, a.s., © 2013)

## 6.1 Historie společnosti Komerční banka, a.s.

- 1990 – Založení Komerční banky jako státní instituce.
- 1992 – Komerční banka se transformovala na akciovou společnost a její akcie jsou již od jejího vzniku kótovány na Burze cenných papírů Praha, i v RM Systému.
- 1995 – Začátek obchodování s globálními depozitními certifikáty zastupující akcie KB na Burze cenných papírů v Londýně.
- 2001 – Došlo k privatizaci Komerční banky, a.s., kdy 60 % podíl koupila Sociétés Générale, čímž si KB ještě upevnila svou silnou pozici na trhu podniků a municipalit a začala poskytovat své služby i individuálním zákazníkům a podnikatelům.
- 2006 – Komerční banka, a.s., odkoupila zbývající 60 % podíl v Modré pyramidě, díky čemuž získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice, čímž rozšířila i nabídku svých stávajících služeb.
- 2010 – Díky přeshraniční fúzi Komerční banky, a.s., a Komerční banky Bratislava, rozšířila své aktivity i na Slovensko. (Komerční banka, a.s., © 2012)

## 6.2 Telefonní centrum Komerční banky, a.s.

Na území České republiky má Komerční banka, a.s., celkem dvě telefonní centra, které zajišťují kompletní telefonní služby pro Komerční banku v České republice. První call centrum Komerční banky, a.s., bylo založeno v roce 1998 v Liberci za účelem

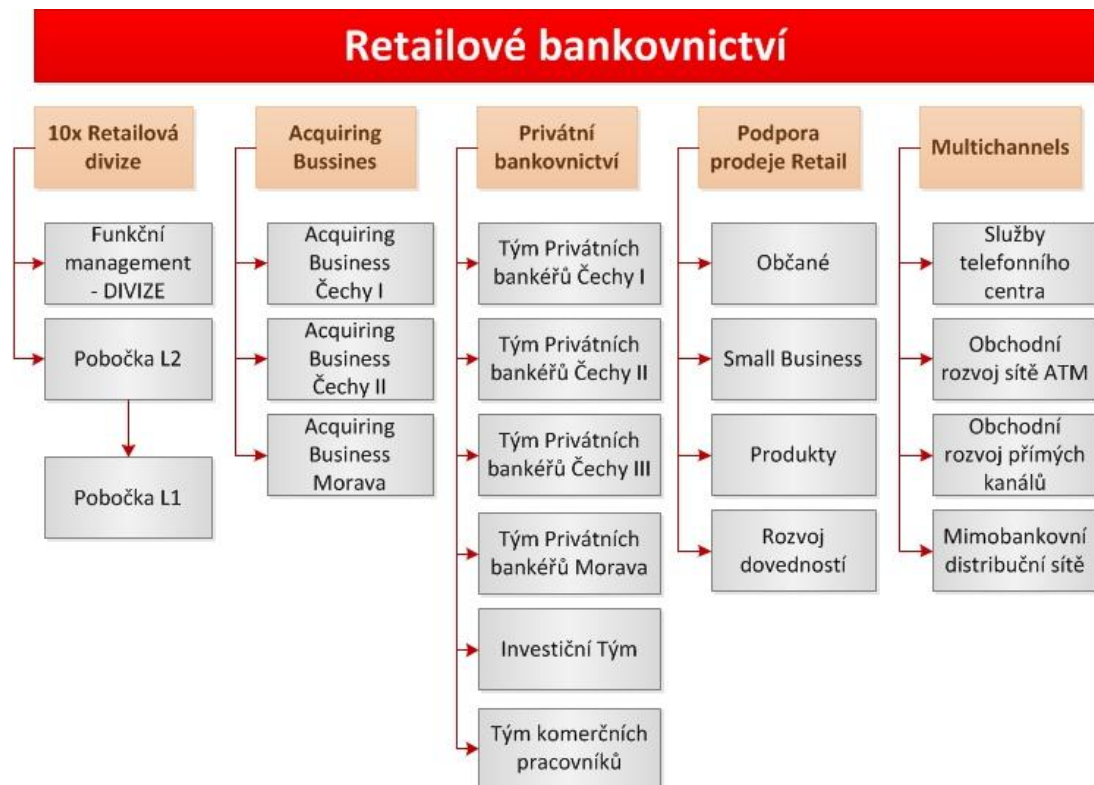
provádění transakcí a možnosti zakoupení si více produktů všem klientům KB prostřednictvím telefonu. Díky vysokému nárůstu oblíbenosti využívání služeb telemarketingu a zadáváním transakcí pomocí telefonu, musela KB v roce 2008 otevřít své druhé telefonní centrum ve Zlíně. (Komerční banka, a.s., © 2012)

Obě telefonní centra poskytují klientům KB a vybraných dceřiných společností servis 24 hodin denně 7 dní v týdnu, ať už se jedná o služby telefonního bankovníctví (Expresní linka KB) či služby informační linky, která slouží klientům jako podpora při používání přímého bankovníctví, a také se zde jedná o samotný prodej vybraných produktů KB. (Komerční banka, a.s., © 2012)

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti, dále také „DPČ“, v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně, kde většina těchto zaměstnanců pracuje v oblasti zvané „Telesales“ neboli telefonní prodej. „Telesales“ zde však nevyjadřuje pouze prodej produktů banky po telefonu, ale zahrnuje také veškeré servisní a informační služby pro klienty této banky a jejich dceřiných společností. Mezi základní požadavky na pracovníky tohoto telefonního centra patří:

- loajalita,
- široké znalosti produktů KB,
- pohotovost,
- umění naslouchat a sondovat. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Jak lze vidět na Obr. 5 níže, telefonní centra Komerční banky, a.s., nespádají pod žádnou z poboček ani jinou organizační složku banky. Jsou však jednou z hlavních složek tzv. Multichannels, které mají za úkol usnadnit retailovým klientům KB běžné bankovní záležitosti bez styku klienta s bankovním poradcem na pobočce a ušetřit tak čas klienta i bankovních poradců, kteří se poté mohou věnovat náročnějším úkolům. Což dokládá i fakt, že mezi tzv. Multichannels patří síť bankomatů po celé ČR a internetové bankovníctví. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)



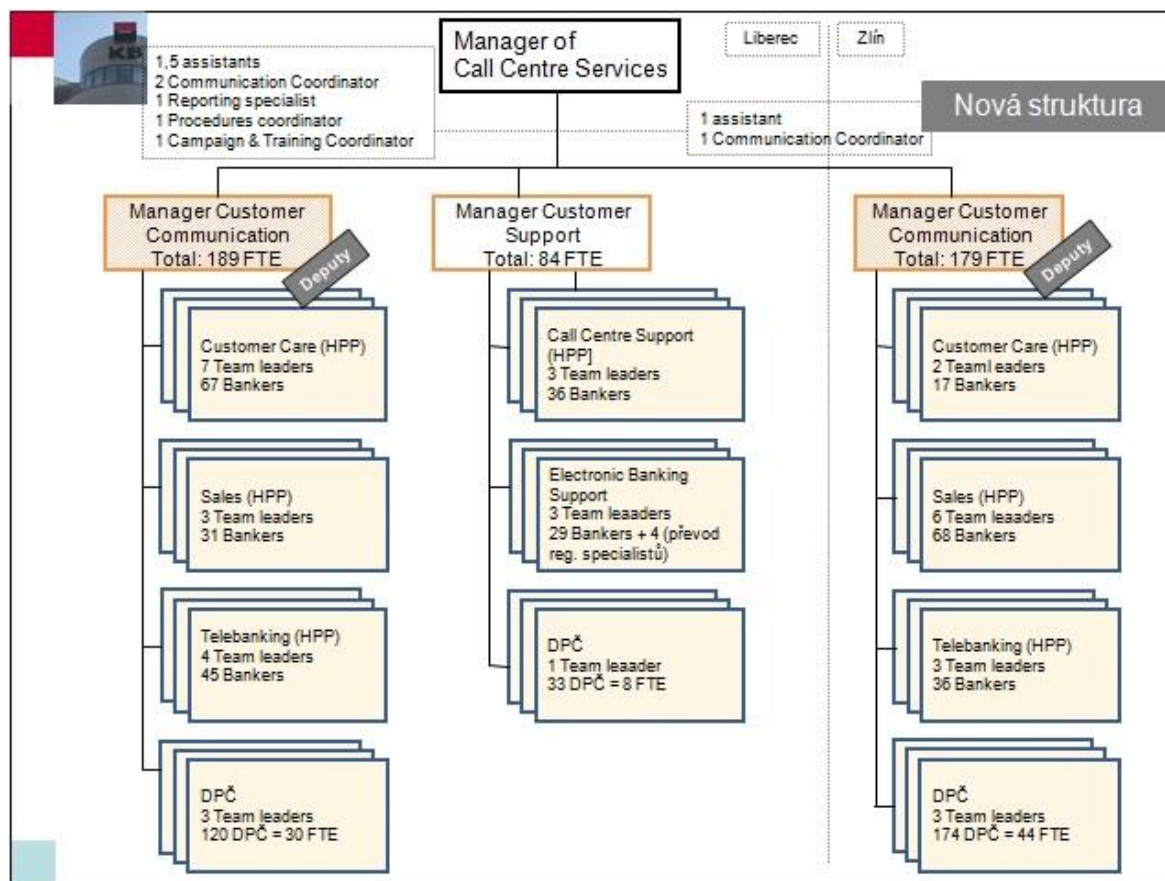
Obr. 5 Postavení služeb telefonních center KB v retailovém bankovníctví (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Díky tomuto organizačnímu uspořádání call centra by se mohlo zdát, že nedochází k žádnému sdílení informací, opak je však pravdou. V obou telefonních centrech dochází ke sdílení informací jak mezi jednotlivými útvary TC, tak mezi TC a pobočkou, což je pro obě strany velmi důležité. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

### 6.2.1 Organizační struktura telefonního centra ve Zlíně

Jak lze vidět na Obr. 6 níže, obě dvě telefonní centra KB řídí jeden Manažer, který má své pomocné pracovníky a řídí vedoucí jednotlivých call center ve Zlíně a Liberci. Manažer telefonního centra ve Zlíně má na starosti celkem 4 oddělení a jejich vedoucí pracovníky: Péče o zákazníky, Prodej, Expresní linka a DPČ (zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti) čítající celkem 179 FTE, což je 179 pracovníků na plný pracovní úvazek v metrickém vyjádření, kdy jsou zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti přepočítáni na pracovníky na plný úvazek, aby se dalo lépe vyjádřit, kolik má firma na kterém oddělení zaměstnanců, kteří jsou 100% vytížení. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)





Obr. 6 Organizační struktura telefonních center Komerční banky, a.s. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

### Význam použitých zkratk v Obr. 6

**FTE - (Full-Time Equivalent)** - ukazatel (jednotka) jež vypovídá o stupni zapojení zaměstnance v projektu. 1 FTE znamená pracovat na projektu 100% kapacit pracovníka

**HPP** – zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr

**DPČ** – pracovník pracující na dohodu o provedení práce (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

### Popis vybraných vedoucích pozic a jejich význam

**Communication Coordinator** - Koordinátor Komunikačních Dovedností (zodpovídá za dodržování kvality komunikace ke klientům, zároveň je zodpovědný za rozvoj komunikačních dovedností).

**Reporting Specialist** - zajišťuje přípravu veškerých reportů v rámci Call Centra od denních reportů k jednotlivým kampaním až po reporty měřící vytíženost lidí (průměrná promluvená doba za jednotku času, využití časového fondu atd.), vytíženost jednotlivých

typů služeb (např. průměrná délka hovoru, počet hovorů, průměrná čekací doba na zvednutí hovoru atd.).

**Procedures coordinator** - stejná jako FLC Coordinator, nově bude zodpovídat za nasazování nových procesů (postupů) do Call Centra a jejich pochopení lidmi.

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

Tato práce se zabývá analýzou systému motivace pracovníku na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně. Což znamená, že se jedná celkem o cca 174 pracovníků, kteří jsou vedení celkem třemi týmovými vedoucími, kde všichni pracují v sekci „Telesales“ neboli prodej po telefonu.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU MOTIVACE

### 7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru KB ve Zlíně je zjistit, co by tyto zaměstnance motivovalo k podávání vyšších výkonů a co k tomu, aby na této pracovní pozici u tohoto zaměstnavatele setrvali delší dobu, například i déle než 2 roky, čímž by se snížila míra fluktuace, která je v TC ve Zlíně na vysoké úrovni, v loňském roce se jednalo o hodnotu 40,91 %, jak je blíže rozebráno v jedné z následujících podkapitol (podkapitola 7.3.4). Pokud by se podařilo zvýšit motivaci zaměstnanců, získala by tak společnost možnost vychovat si loajální, dobře kvalifikované a zaškolené pracovníky, kteří znají prostředí a základní procesy v KB, a.s., což je samozřejmě velmi žádoucí.

Vedení call centra KB, a.s., ve Zlíně si uvědomuje nutnost a důležitost péče o všechny své pracovníky, avšak je také zapotřebí mít na paměti skutečnost, že na poskytování zaměstnaneckých výhod má TC omezené finanční prostředky, které mu byly poskytnuty bankou. Dále je také nutno brát v potaz fakt, že hlavní prioritou v poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou pro banku stálí zaměstnanci, tedy zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Je však třeba mít na paměti, že nejen zaměstnanci na HPP, ale i pracovníci na DPČ pracují u banky dlouhodobě, někdy i déle než 2 roky, v TC vykonávají důležitou roli a jedná se převážně o mladou generaci studentů, čímž si banka vychovává potenciální bankéře a své další pracovníky.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny následující předpoklady, které bych ráda ověřila pomocí dotazníkového šetření.

1. Více než 60 % respondentů by doporučilo práci v TC KB, a.s., svým známým. (Na základě předběžných rozhovorů s pracovníky na DPČ se domnívám, že více než polovina z nich by doporučila práci v TC KB, a.s., svým přátelům a známým.)
2. Více než 70 % respondentů pracuje v TC KB, a.s., pouze kvůli přivýdělku. (Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky TC KB, a.s., jsem usoudila, že téměř tři čtvrtiny pracovníků na DPČ zde pracují jen kvůli přivýdělku, protože většina těchto zaměstnanců jsou studenti vysoké školy.)

3. Alespoň 30 % respondentů je spíše nespokojeno nebo nespokojeno s finančním ohodnocením jejich pracovní pozice. (Na základě předběžných rozhovorů s pracovníky na DPČ se domnívám, že téměř třetina z nich je zcela jistě nespokojena nebo spíše nespokojena s výší jejich hodinové finanční sazby.)
4. Alespoň 50 % respondentů by bylo ochotných odpracovat měsíčně více hodin, pokud by díky tomu měli možnost získat příspěvek na stravování či jinou odměnu. (Z předběžných rozhovorů s pracovníky na DPČ usuzuji, že alespoň polovina z nich by byla ochotna odpracovat měsíčně větší počet hodin než doposud, za předpokladu, že by tím získali možnost dosáhnout na příspěvek na stravování.)

## 7.2 Použité metody sběru dat

Analýza současného stavu motivace byla provedena několika metodami, aby byla zajištěna, co největší objektivita a také možnost zjištění, co nejvíce závažných nedostatků, které by při použití pouze jedné z metod nemusely být na první pohled zcela zřejmé. Jedná se o následující metody sběru dat:

- osobní pracovněprávní vztah na této pracovní pozici a studium vnitropodnikových dokumentů,
- rozhovory s pracovníky na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně,
- rozhovory s vedoucími pracovníky call centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně,
- dotazníkové šetření.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, já sama jsem jedním z pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně již jeden a půl roku, díky čemuž jsem si všimla určitých nedostatků týkajících se systému motivace těchto zaměstnanců. Při zpracování této práce jsem se však snažila oprostit od všech negativních vlivů a nahlížet na danou problematiku zcela objektivně a bez subjektivních předsudků, názorů či emocí.

Abych tuto problematiku v daném prostředí lépe pochopila, bylo mi umožněno blíže si prostudovat nejrůznější vnitropodnikové dokumenty, které si firma nepřála v této práci blíže specifikovat. K ještě lepšímu pochopení systému motivace pracovníků na DPČ

jsem vedla osobní rozhovory s vedoucími pracovníky telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně.

Dále jsem na toto téma vedla řadu rozhovorů se zaměstnanci na DPČ, abych tak získala větší množství názorů a mohla posoudit četnost nejrůznějších z nich. Vzhledem k mému dlouhodobému působení na této pracovní pozici, nebyly tyto konverzace vedeny nikterak formálně, ale spíše v přátelském duchu, díky čemuž se respondenti mnohem více otevřeli.

K získání potřebných informací pro analytickou část této práce jsem na základě dříve použitých metod sběru dat sestavila dotazník čítající celkem 23 otázek, který byl konzultován s vedením TC Zlín, a dokonce některé z položených otázek byly v dotazníku uvedeny na výslovné přání vedoucích pracovníků. Ti totiž při osobních rozhovorech se mnou formulovali následující požadavky, pomocí kterých chce vedení dosáhnout zvýšení motivace daných pracovníků. Tyto požadavky byly proto maximálně zapracovány do mnou vytvořeného dotazníku. Jednalo se o následující požadavky:

- zvýšení výkonnosti pracovníků na dohodu o pracovní činnosti,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- minimalizování odchodu zaměstnanců z řad pracovníků na dohodu o pracovní činnosti ke konkurenci.

Vzhledem k těmto požadavkům byl dotazník sestaven tak, aby měl vypovídající schopnost o více aspektech, mezi které patří:

- spokojenost pracovníků na DPČ s prostředím a přístupem vedoucích,
- vnímání současné motivace a jejich přání ohledně motivace budoucí, tak aby napomohla splnit výše definované požadavky,
- získání přehledu o přání, týkající se jejich finančního hodinového ohodnocení,
- roztřídění respondentů dle demografických, či jiných identifikačních kategorií.

Mimo tyto otázky dotazník obsahuje i úvodní hlavičku, ve které respondentům představuji sebe samu a objasňuji účel dotazníkového šetření. Rovněž jsou zde uvedeny cíle, kterých bych chtěla za pomoci dotazníkového šetření dosáhnout. Nezbytným prvkem každého dotazníku jsou pokyny pro jeho správné vyplnění, které samozřejmě obsahuje i mnou sestavený dotazník, uvedený v příloze PI.

Pro snadnější vyplňování i následné vyhodnocování dotazníku byly zvoleny většinou uzavřené otázky, avšak u některých otázek bylo zapotřebí, aby respondenti seřadili možnosti podle svých preferencí, aby bylo možné zjistit, co je pro ně největší motivační stimul a co naopak nejmenší. Pro dosažení komplexnějších informací byla v dotazníku, u otázek s možností negativního citění respondentů, ponechána i možnost blíže specifikovat, s čím konkrétně nejsou pracovníci spokojeni. V závěru dotazníku byly umístěny identifikační otázky, které sloužily k rozřazení jednotlivých respondentů podle jejich vedoucího, aby průzkum byl skutečně komplexní.

Dotazníkové šetření probíhalo během prvních 14 dní v měsíci dubnu 2013, kdy byly dotazníky rozdány všem příchozím zaměstnancům na dohodu o pracovní činnosti v papírové podobě. S mírou návratnosti dotazníků jsem byla spokojena. K 1. 4. 2013 pracovalo v TC ve Zlíně 135 pracovníků na DPČ, kde cca 20 z nich, pracovalo v TC kratší dobu než 1 měsíc. Vzhledem k jejich krátkému působení na této pracovní pozici, byli tito pracovníci z dotazníkového průzkumu vyřazeni.

Bylo rozdáno celkem 85 dotazníků, z čehož se mi vrátilo 70 kusů, tudíž návratnost v procentuálním vyjádření činila 82,35 %. Bohužel však 4 dotazníky musely být kvůli chybějícím údajům z dotazníkového šetření vyřazeny, tudíž celková návratnost správně vyplněných dotazníků byla přibližně 77,65 %.

Při vyhodnocování dotazníkového šetření u pracovníků na DPČ byl využit počítačový program Microsoft Excel, který zabezpečil i převedení většiny odpovědí respondentů na grafické zpracování, které je mnohem přehlednější. Pro lepší přehlednost jsou u grafického zpracování vždy vidět relativní četnost, legenda a název grafu.

### **7.3 Analytické poznatky**

Na základě již zmíněných metod sběru dat byly zjištěny poznatky z mnoha oblastí, například specifika práce pracovníků na dohodu o pracovní činnosti, přijímání nových pracovníků na dohodu o pracovní činnosti a systém jejich školení, fluktuace zaměstnanců v telefonním centru KB, a.s., ve Zlíně a mnoho dalších.

#### **7.3.1 Specifika práce**

Pracovníci telefonního centra Komerční banky, a.s., zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti, jsou velmi specifickou skupinou, jak již napovídá Zákoník práce, který tento

pracovní vztah upravuje, jak bylo uvedeno v kapitole 5 této bakalářské práce s názvem Dohoda o pracovní činnosti.

V TC Zlín pracovalo k datu 1. 4. 2013 celkem 135 takovýchto pracovníků, z nichž přibližně 91 % pracuje na pozici s názvem „Telesales“, jak již bylo vysvětleno v předchozích podkapitolách a pouze 9 % pracuje na pozici spojovatelky a servisního oddělení.

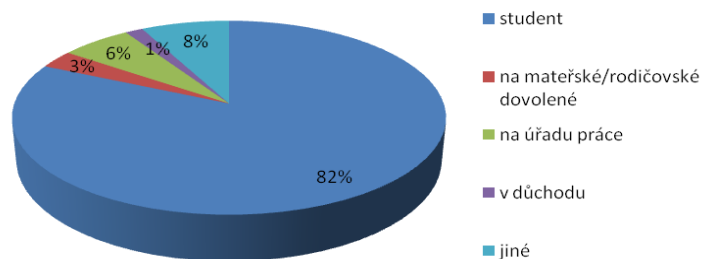
Avšak pro všechny tyto pracovníky platí stejná pravidla, jakými jsou:

- odpracovat alespoň 40 hodin v měsíci, které si však pracovníci mohou plánovat variabilně, dle svých časových možností,
- do práce chodit alespoň s 10 či 15 minutovým předstihem, aby si stihli přečíst všechny důležité informace zaslané emailem,
- při práci musejí dodržovat povinné bezpečnostní přestávky, tzv. AUXY, kdy za každou odpracovanou hodinu jim náleží 3,75 minuty přestávky,
- nejdéle po 6 hodinách práce musejí mít bezpečnostní přestávku v délce trvání nejméně 1 hodiny, která se jim neproplácí a nezapočítává se do pracovní doby,
- vždy musejí dodržovat další bezpečností, procesní a jiná nařízení KB, a.s., a svých vedoucích. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

### 7.3.2 Charakteristika pracovníků

Z 66 respondentů dotazníkového šetření bylo 89 % žen a pouze z 11 % mužů, což je pochopitelné, protože na této pracovní pozici pracuje ze 135 pracovníků 119 žen a pouze 16 mužů. Z Obr. 7 bylo dále zjištěno, že 82 % dotazovaných jsou aktuálně studenti, 6 % respondentů je aktuálně registrováno na úřadu práce, 3 % jsou právě matky na mateřské nebo rodičovské dovolené, pouze 1 % je již v důchodu a celých 8 % se nachází v jiné životní situaci, nejčastěji mají tuto pracovní pozici jako přivýdělek ke svému stávajícímu zaměstnání.

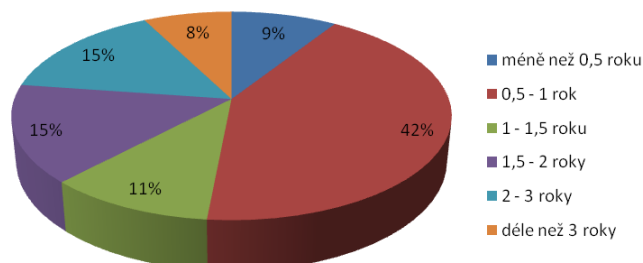
### Aktuální životní situace respondentů



Obr. 7 Aktuální životní situace respondentů (Vlastní zpracování)

Obr. 8 níže znázorňuje délku trvání pracovního vztahu respondentů na DPČ, kde nejpočetněji zastoupenou skupinou je zde skupina pracovníků s délkou pracovního vztahu od půl do 1 roku, která činí 42 %. Po hlubším prostudování tohoto obrázku, se dá říci, že nejméně početnými skupinami zaměstnanců jsou zaměstnanci pracující zde déle než 3 roky a méně než půl roku, což může být způsobeno tím, že TC Zlín bylo založeno v roce 2008 a poslední větší přijímací řízení na tuto pracovní pozici bylo před více než půl rokem. Z obrázku také jasně vyplývá, že při součtu relativních četností zaměstnanců, kteří zde pracují 1,5 roku a déle, získáme 38 % zastoupení takovýchto zaměstnanců, což jsou zaměstnanci loajální, mající určité povědomí o chodu TC a banky jako takové a tudíž by bylo velmi nežádoucí o tyto pracovníky přijít a bylo by dobré, aby tito pracovníci byli velmi dobře motivováni k setrvání i nadále u finanční skupiny KB.

### Délka pracovního vztahu na DPČ



Obr. 8 Grafické znázornění délky pracovního vztahu respondentů na DPČ (Vlastní zpracování)



### 7.3.3 Přijímání nových pracovníků na DPČ a systém školení těchto pracovníků

Všichni pracovníci, kteří v Komerční bance, a.s., pracují na dohodu o pracovní činnosti, jsou vybíráni pomocí externího výběrového řízení, které se vždy koná přímo v prostorách telefonního centra ve Zlíně. Tato výběrová řízení probíhají několikrát do roka v závislosti na míře fluktuace pracovníků na DPČ, požadované míře kapacity a vytíženosti těchto stávajících zaměstnanců. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Rozhovory s vedoucími pracovníky, 2012)

Systém školení je v TC Zlín propracovaný a odzkoušený mnohaletými zkušenostmi, které se osvědčily. V první řadě jde o zaškolení nových pracovníků a prohloubení jejich produktových a procesních znalostí a rozšíření jejich komunikačních dovedností. Zaškolení takového nového pracovníka, pracujícího na dohodu o pracovní činnosti, trvá zpravidla 20 hodin, záleží na obtížnosti dané kampaně. Nováček se musí důkladně seznámit s prostředím banky a telefonního centra, osvojit si několik velmi důležitých procesních postupů a naučit se správně komunikovat a mnoho dalšího. Poté má nový pracovník ještě několik hovorů pod vedením vedoucích či zkušených kolegů, tak aby si byl maximálně jist, že vše zvládne. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

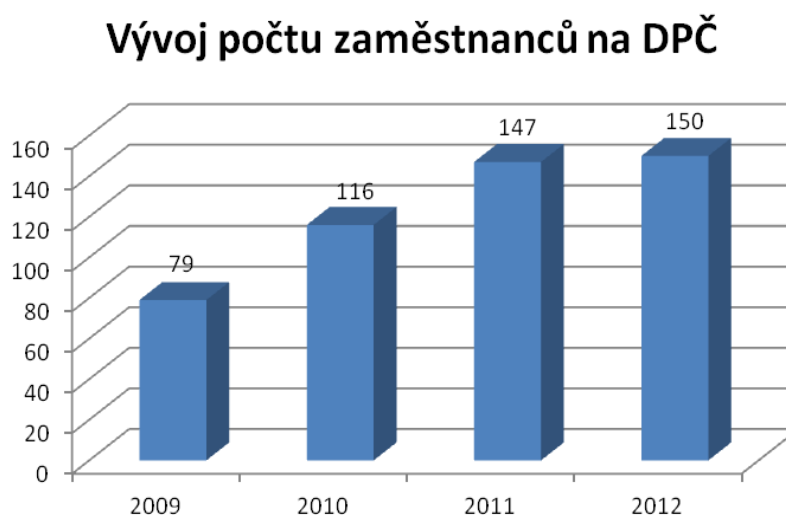
Zaškolením nového pracovníka na DPČ však důležitost školení nekončí. Vzhledem ke specifikám tohoto útvaru zaměstnanců, které byly popsány v předchozí podkapitole, je zde velmi důležité, aby pracovníci byli vždy informováni o aktuálních záležitostech, odehrávající se v TC ale i na pobočkách. K tomuto účelu v TC slouží téměř každodenní ranní briefy, které se odehrávají ještě před začátkem pracovní doby. Na těchto ranních poradách jsou probírány aktuální, důležité informace, program dne, podněty a připomínky od kolegů či vedení TC. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Jelikož je TC velmi živý organismus a potřeby klientů i banky jako takové se neustále mění, je zapotřebí, aby banka na tyto potřeby reagovala marketingovými kampaněmi, na které samozřejmě školí i své zaměstnance. Tato školení bývají zpravidla prováděna ve školící místnosti v několika termínech, tak aby těmito školeními prošli skutečně všichni zaměstnanci, kteří se na dané kampani budou podílet. Délka takového školení je různá od 0,5 hodiny do 2 hodin, výjimečně i déle. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; rozhovory s vedoucími pracovníky, 2012-2013)

Mohlo by se zdát, že již byly využity všechny možnosti, které lze v oblasti školení použít, opak je však pravdou. Všichni zaměstnanci TC dostávají ještě pravidelné informace o dění

v celé skupině KB, o volných pracovních pozicích v rámci celé KB, informace o aktuálních změnách, výpadcích či omezeních provozu poboček nebo některého z kanálů přímého bankovníctví a mnoho dalšího prostřednictvím emailové pošty. Je totiž zapotřebí, aby i tito pracovníci byli informováni a mohli tak zodpovědět nejrůznější dotazy klientů a být jim nápomocní. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

#### 7.3.4 Míra fluktuace a vývoj počtu zaměstnanců na DPČ v TC Zlín



Obr. 9 Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců na DPČ vždy k 31. 12. daného roku (Vlastní zpracování)

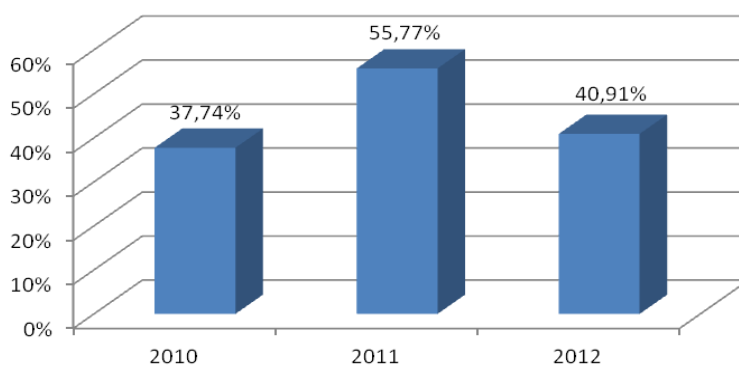
Na Obr. 9 lze vidět grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně v posledních čtyřech letech, tedy od roku 2009 do roku 2012. Všechny údaje jsou vyjádřeny k datu 31. 12. daného roku.

Z obrázku je zcela zřejmé, že počet pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v jednotlivých letech stále rostl, což bylo způsobeno především tím, že toto telefonní centrum bylo založeno v roce 2008, od kdy přestalo být dostačující call centrum v Liberci. A také je to způsobeno rostoucí oblibou klientů vyřizovat většinu bankovních záležitostí bez nutnosti navštívení pobočky právě přes telefonní centra nebo internetové bankovníctví, díky čemuž je zapotřebí i každoroční zvyšování kapacity na jeho provoz, právě navyšováním počtu zaměstnanců. Z důvodu nevyváženosti vytíženosti TC v průběhu roku je navíc ideální zvyšování kapacity provádět právě v řadách pracovníků na DPČ, protože ty jsou pro banku levnější pracovní silou, kterou je možné zaměstnat právě například pouze

na určité období, což bývá výhodou zejména pro studenty, kteří tyto pracovníky převážně tvoří.

Na následujícím obrázku, Obr. 10, můžeme vidět grafické znázornění míry fluktuace v telefonním centru KB, a.s., ve Zlíně v letech 2010, 2011 a 2012, která je na vysoké úrovni. Tato fluktuace je počítána komplexně za celé TC Zlín, tedy jak za pracovníky na hlavní pracovní poměr tak za pracovníky na dohodu o provedení práce. Obecně lze však říci, že míra fluktuace zaměstnanců DPČ je několikanásobně vyšší než je tomu u stálých zaměstnanců, což je dáno věkovým složením těchto zaměstnanců, které tvoří převážně studenti vysoké školy, kteří po dokončení školy, z TC odcházejí, častěji mění brigády, aby nasbíraly cenné zkušenosti pro svou budoucí praxi, a také jsou zde mnohem menší zaměstnanecké benefity než je tomu u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

### Míra fluktuace call centra ve Zlíně



Obr. 10 Grafické znázornění míry fluktuace telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně (Vlastní zpracování)

#### 7.3.5 Zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkům na DPČ v současné době

Je třeba uvědomit si specifika, která u těchto pracovníků jsou, mezi která patří zejména flexibilní pracovní doba, což pro mnoho z nich může být také určitou formou motivace. Pružné plánování směn však není jediná motivace, která je v současné době využívána vedením TC ve Zlíně, a proto jsou její další možnosti uvedeny níže v této práci.

#### Poukázky od společnosti Sodexo (Flexi passy)

Při zvláště důležitých kampaních či podání nadstandardně dobrého pracovního výkonu má pracovník možnost získat poukázky od společnosti Sodexo, tzv. Flexi passy, v minimální hodnotě 100 CZK. O tomto druhu ohodnocení rozhodují jednotliví vedoucí týmu a nejsou

poskytovány nikdy plošně a možnost jejich získání je velmi nepravidelná. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Rozhovory s pracovníky na DPČ, 2012-2013)

### **Možnosti stravování**

Všem zaměstnancům TC Zlín jsou přímo v prostorách telefonního centra k dispozici dvě kuchyňky, ve kterých se nacházejí: lednička, mikrovlnné trouby, ohřívač vody, přístroj na pitnou vodu, dřez, kuchyňská linka a jídelní stoly se židlemi. Což umožňuje zaměstnancům připravit si či ohřát lehké občerstvení přinesené z domova a v klidu si ho sníst v malé jídelničce. (Interní zdroje a dokumenty, 2012; Rozhovory se zaměstnanci na DPČ, 2012-2013)

V budově telefonního centra se také nachází prodejní automat na teplé nápoje a automat na lehké občerstvení, typu baget či sušenek. Tyto služby si však již zaměstnanci musejí hradit ze svých finančních prostředků. (Rozhovory se zaměstnanci na DPČ, 2012-2013)

Další možností stravování je rozvoz hotových jídel přímo do prostor TC, které si všichni zaměstnanci mohou vybrat z nabídek menu hned několika restaurací, které chodí všem zaměstnancům pravidelně emailem. Na tyto tzv. menička si však také mohou zajít přímo do restaurace v již zmíněné hodinové bezpečnostní přestávce. Nevýhodou je, že si cenu daného jídla hradí sami a Komerční banka, a.s., jim na to nic nepřispívá, tak jako tomu je u pracovníků na hlavní pracovní poměr, kteří získávají stravenky. (Rozhovory se zaměstnanci na DPČ, 2012-2013)

### **Vánoční večírek**

Další možností motivace a odměňování pracovníků TC ve Zlíně je pozvání na každoročně pořádaný vánoční večírek, kterého se účastní vedení call centra Zlín, všichni zaměstnanci na HPP a vybraní pracovníci z řad DPČ. Tento večírek je financován telefonním centrem Komerční banky, a.s., ve Zlíně a zahrnuje raut a konzumaci alkoholických i nealkoholických nápojů pro zaměstnance zdarma. (Rozhovory se zaměstnanci na DPČ, 2012-2013)

Počet vybraných pracovníků z řad DPČ se každoročně mění, stejně tak jako samotní vybraní pracovníci. Ti jsou vybíráni svými nadřízenými podle jejich výkonnosti a celkového pracovního nasazení a přístupu. Například v loňském roce se jednalo o cca 30 těchto pracovníků, kteří toto pozvání brali jako uznání jejich péle, úsilí a dobré práce. (Rozhovory s vedoucími pracovníky, 2012-2013; Rozhovor s Ing. Oldřichem Vydrou, 2012-2013)

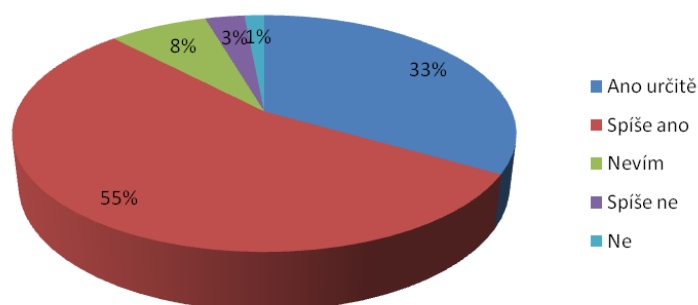
Jednou z mnoha otázek týkající se motivace, která byla položena v dotazníkovém šetření, byla otázka číslo 15, ve které respondenti určovali motivační míru jednotlivých faktorů motivace. Uspořádané výsledky podle nejvyšší relativní četnosti u odpovědi „velmi“ motivovaní z dotazníkového průzkumu jsou uvedeny v Tabulce 1. V tabulce je také uvedeno, zda jsou tyto motivátory v TC ve Zlíně již nyní využívány či nikoli.

Tabulka 1 Intenzita motivace vyvolaná danými motivátory (Vlastní zpracování)

Motivátory	Velmi	Středně	Málo	Vůbec	Využívání nyní
Finanční prémie ke mzdě	83%	12%	3%	2%	ne
Možnosti příspěvků na stravování	67%	27%	2%	5%	ne
Možnost kariérního postupu	52%	35%	12%	2%	ano (vyjímečně)
Možnost delší placené přestávky	48%	35%	14%	3%	ne
Možnost stáže na jiné pracovní pozici	39%	41%	17%	3%	ne
Flexi pass	38%	47%	8%	8%	ano (zřídka)
Příspěvky na doplňkové penzijní připojištění	30%	41%	20%	9%	ne
Zvýhodněné podmínky bankovních produktů a služeb	23%	41%	17%	20%	ne
Možnost dřívějšího odchodu domů ze zaměstnání za určitých podmínek	21%	48%	29%	2%	ano (zřídka)

V dotazníkovém šetření byla také použita otázka, zda by respondenti uvítali možnost získání stravenek a zda by byli ochotni si kvůli tomuto stimulu navýšit měsíční počet odpracovaných hodin, kde 33 % dotazovaných odpovědělo, že by určitě odpracovalo více hodin měsíčně, kvůli možnosti získat stravenky či jinou formu příspěvku na stravování. A dalších 55 % pracovníků uvedlo, že by si hodiny spíše naplánovali, pokud by to bylo možné sladit s jejich ostatními povinnostmi. Což znamená, že celých 88 % pracovníků by bylo ochotných, kvůli možnosti získat nějaký příspěvek na stravování, odpracovat více hodin měsíčně než doposud, kdyby to bylo možné sladit s jejich dalšími povinnostmi, jak lze vidět na Obr. 11.

### Ochota odpracovat více hodin kvůli stravenkám



Obr. 11 Grafické znázornění míry ochoty respondentů odpracovat více hodin měsíčně, kvůli možnosti získat stravenky nebo jinou odměnu (Vlastní zpracování)

Poslední uzavřenou otázkou mnou sestaveného dotazníku bylo zakroužkování jednoho ze dvou motivátorů, které by byly pro daného respondenta více stimulující, výsledky této otázky jsou uvedeny v Tabulce 2. Jak lze tedy vidět 67 % respondentů preferuje odměnu formou Flexi passu před Příspěvkem na doplňkové penzijní připojištění. Dále 71 % preferuje možnost odejít dřív domů z práce, za předem stanovených podmínek, před možností prodloužení si tzv. AUXU. A v neposlední řadě 79 % dotázaných preferuje pochvalu od nadřízeného před kolektivem před pochvalným dopisem.

Tabulka 2 Procentuální zastoupení výběru vždy jednoho z motivátorů (Vlastní zpracování)

Druh zaměstnanecké výhody	relativní četnost	X	Druh zaměstnanecké výhody	relativní četnost
Flexi pass	67%	X	Příspěvek na doplňkové penzijní připojištění	33%
Možnost odejít dřív domů z práce	71%	X	Možnost prodloužit si AUX	29%
Pochvalný dopis	21%	X	Pochvala od nadřízeného před kolektivem	79%

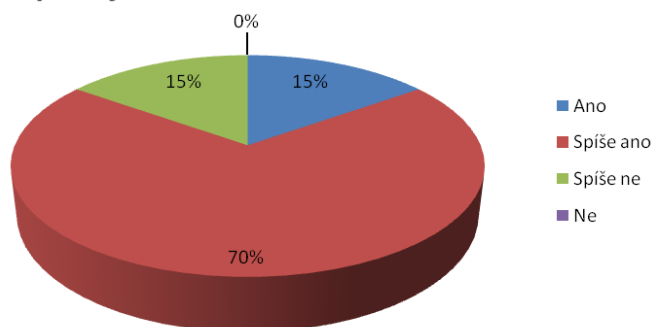
#### 7.3.6 Odměňování

Mzda u pracovníků na dohodu o pracovní činnosti závisí na počtu odpracovaných hodin daného zaměstnance za daný měsíc, kdy by měli odpracovat alespoň 40 hodin měsíčně. Základní hodinová sazba je stanovena na 70 CZK hrubého za hodinu. Což je na tento typ pracovního poměru jedna z vyšších hodinových sazeb, než bývá v České republice zvykem, dle mého mínění. Tento fakt je zřejmě způsoben vyšší mírou odpovědnosti

a důležitosti této pracovní pozice, která je dle mého vyšší než u většiny jiných brigád. (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 15 % respondentů je s finančním ohodnocením své pracovní pozice spokojeno a dalších 70 % dotázaných uvedlo, že je spíše spokojeno. Pouze 15 % všech dotázaných odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni s jejich finančním ohodnocením pracovní pozice, protože se domnívají, že za tak důležitou, svědomitou a někdy psychicky náročnou práci by si zasloužili lepší finanční ohodnocení, jak je uvedeno ve výšečovém grafu na Obr. 12. Ve výši představované hrubé hodinové sazby se však respondenti liší, nejvíce z nich, celých 71 %, by si představovalo hrubou hodinovou sazbu ve výši 80-89 CZK, což by znamenalo zvýšení hrubé hodinové sazby o zhruba 10-20 CZK. Grafické znázornění k této problematice je uvedeno v Příloze II.

### Spokojenost s finančním ohodnocením



Obr. 12 Grafické znázornění míry spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením jejich práce (Vlastní zpracování)

Dále pokud zaměstnanec splní určité podmínky, má možnost, aby se mu zvýšila hodinová sazba na 80 – 90 CZK hrubého za hodinu. Pokud chce tento pracovník dosáhnout na vyšší hodinovou sazbu než je základní, musí splnit zároveň všechny následující podmínky:

- působit v TC minimálně po dobu 6 měsíců a za tuto dobu odpracovat minimálně 240 hodin,
- mít úspěšnost na kampaních nad průměrem kampaně,
- individuální přístup vedoucího týmu (dobré hodnocení od svého přímého nadřízeného). (Interní zdroje a dokumenty, 2012)

S možností zvýšení základní hodinové sazby souvisela i otázka číslo 9 v dotazníkovém šetření, kde měli pracovníci zakroužkovat číslo, do jaké míry považují systém odměňování za férový, kde číslo 1 znamenalo rozhodně férový systém a 5 rozhodně neférový systém odměňování. 53 % respondentů uvedlo, že považují systém za rozhodně férový. 39 % všech dotázaných, tedy 26 pracovníků uvedlo, že tento systém je OK, tedy ani rozhodně férový ani zcela jistě neférový. A pouze 8 % z nich považuje systém odměňování za neférový, protože prý nebere v potaz délku trvání pracovního vztahu daného pracovníka u KB, a.s. Grafické zpracování k této otázce je možné nalézt v příloze P II,

Žádné další složky mzdy nejsou v současné době v TC Komerční banky, a.s., ve Zlíně využívány.

Já osobně si myslím, že výše hrubé hodinové sazby je nastavena správně na 70 CZK, protože odráží míru odpovědnosti této pracovní pozice. Avšak možnost zvýšení hodinové sazby na 80-90 CZK mi přijde osobně poměrně neférová, protože na ni dosáhne jen malé množství pracovníků. Určení pracovníků totiž probíhá následovně: všichni pracovníci jsou vedoucími seřazeni podle váženého součtu ze všech třech podmínek a z nich se vybere cca 5 % nejlepších a pouze ti na toto vyšší finanční ohodnocení dostanou. Myslím si, že by se mělo brát více než pouhých 5 % nejlepších, alespoň 10 %.

### **7.3.7 Ostatní zjištěné skutečnosti**

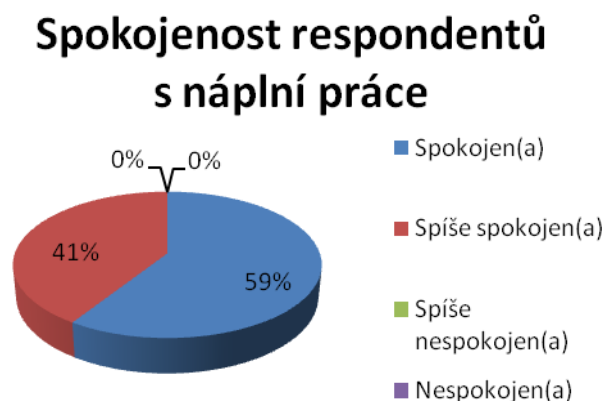
#### **Identifikace se společností**

Dalším typem otázek, na který respondenti v dotazníkovém šetření odpovídali, se týkal jejich míry identifikace se společností. Jednalo se o tyto otázky:

- ot. č. 1 Jak jste spokojen(a) s náplní práce Vaší pozice v telefonním centru KB, a.s.?
- ot. č. 3 Doporučila byste zaměstnání v telefonním centru KB, a.s., Vaším známým a proč?
- ot. č. 4 Uvažujete o odchodu ze současného pracovního místa?
- ot. č. 5 Uspořádejte následující možnosti podle toho, jak moc by Vás dokázaly přesvědčit o setrvání na Vaší pracovní pozici u KB.
- ot. č. 6 Seřad'te následující možnosti, které Vás v současné době drží na Vaší pracovní pozici.
- ot. č. 14 Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky?



Relativní četnosti odpovědí všech 66 respondentů je zcela zřetelně vidět na Obr. 13, kdy 59 % z nich je s prací spokojeno a 41 % z nich je spíše spokojeno, což znamená, že všech 66 dotázaných je s náplní práce na své pracovní pozici spokojeno nebo spíše spokojeno, což je pro firmu rozhodně dobrý signál, když nikdo z dotázaných nevedl, že by s náplní práce nebyl spokojen.

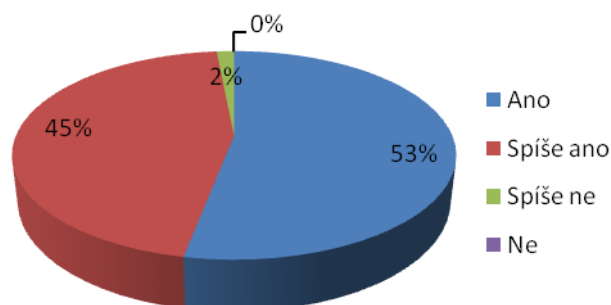


Obr. 13 Grafické vyhodnocení míry spokojenosti respondentů s náplní práce (Vlastní zpracování)

Na Obr. 14 níže lze vidět, že 53 % respondentů by práci v TC Zlín doporučilo, 45 % spíše doporučilo a jen pouhá 2 % dotázaných by ji svým známým spíše nedoporučilo. Z čehož vyplývá, že 98 % respondentů by tuto práci doporučilo a většinou z následujících důvodů:

- flexibilní pracovní doba (uvedlo 42 respondentů),
- dobře placená a stálá práce (uvedlo 23 respondentů),
- příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv (uvedlo 21 respondentů),
- získání nových zkušeností a možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti (uvedlo 13 respondentů),
- možnost získání praxe a dobrý start do budoucnosti (uvedlo 13 respondentů)
- fyzicky nenáročná práce (uvedlo 9 respondentů).

### Míra doporučení TC známým



Obr. 14 Grafické znázornění míry doporučení TC jako zaměstnavatele svým známým (Vlastní zpracování)

S čímž souvisí i odpovědi na otázku číslo 4, zda respondenti uvažují o odchodu ze současného pracovního místa a proč. Kde 70 % dotázaných odpovědělo, že neuvažuje a zdůvodnilo to stejnými argumenty jako v otázce číslo 3, proč by tuto práci doporučili svým známým. A 30 % dotázaných uvedlo, že o odchodu uvažuje, z důvodu ukončení školy ve Zlíně či hledání práce na hlavní pracovní poměr. Grafické znázornění k této otázce je možné nalézt v Příloze P II.

Vyhodnocení u otázek čísel 5 a 6 bylo poněkud složitější. Z tohoto důvodu byly určeny váhy k jednotlivým pozicím, kde pozice jedna měla váhu rovnu množství možností a každá další pozice měla poté váhu o stupeň menší. Z čehož vyplývá, že v Tabulce 3 měla pozice jedna váhu 4, pozice dvě-3, pozice tři měla váhu 2 a pozice 4 měla váhu 1. A u tabulky 4 měla pozice jedna váhu 7, pozice dva měla váhu 6 atd. Následně byl dopočítán vážený součet, podle něhož byly dané motivátory seřazeny, jak lze vidět v Tabulkách 3 a 4 níže.

Tabulka 3 Číselné vyhodnocení otázky č. 5 pomocí váženého součtu (Vlastní zpracování)

Motivátory	1	2	3	4	vážený součet	pořadí
Vyšší plat	44	19	3	0	239	1.
Možnost kariérního postupu	18	23	17	8	183	2.
Zaměstnanecké benefity	4	23	34	5	158	3.
Lepší prac. Podmínky	0	1	12	53	80	4.

V Tabulce 3 vidíme, že respondenty by nejvíce dokázal přesvědčit o přetrvání na nynější pozici vyšší plat na prvním místě, možnost kariérního růstu na místě druhém a až poté jim

záleží na zaměstnaneckých benefitech a na posledním místě jsou pro ně důležité pracovní podmínky.

Když se však otázka položila jinak a bylo na výběr z více možností, jak je uvedeno v otázce číslo 6: „Seřadte následující možnosti, které Vás v současné době drží na Vaší pracovní pozici?“, tak respondenti utřídili druhy motivace s mírnými odlišnostmi, jak je uvedeno v Tabulce 4.

Tabulka 4 Číselné vyhodnocení otázky č. 6 pomocí váženého součtu (Vlastní zpracování)

Motivátory	1	2	3	4	5	6	7	vážený součet	pořadí
Pracovní doba	43	11	8	1	1	0	2	416	1.
Možnost získání praxe	8	17	7	15	5	7	7	289	2.
Výše platu	5	10	21	8	11	9	2	285	3.
Jistota zaměstnání	8	11	12	14	8	8	5	283	4.
Dobré jméno společnosti	2	7	10	8	16	13	10	222	5.
Přátelský kolektiv	0	7	6	10	11	17	15	194	6.
Pracovní prostředí	0	3	2	11	13	12	25	160	7.

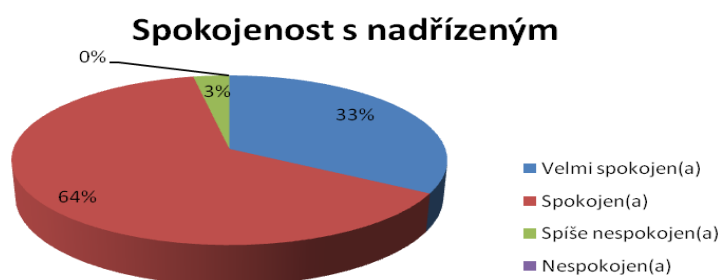
Na prvním místě se totiž umístila flexibilní pracovní doba, kterou většina dotázaných, převážně studentů, potřebuje na to, aby mohla skloubit své školní i pracovní povinnosti. Na druhém místě se umístila možnost získání praxe jen těsně před výši platu a jistotou zaměstnání. Je tedy zřejmé, že tyto tři možnosti jsou u respondentů na přibližně stejné úrovni a záleží na momentálních preferencích daného jedince. Jako nejméně motivující byla označena možnost s názvem pracovní prostředí. Na tomto uspořádání preferencí hraje zcela jistě fakt, že většina dotázaných jsou vysokoškolští studenti, především Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, ekonomicky zaměření, a možnost práce v KB je pro ně určitou formou praxe v oboru již při studiu, která je v současné době velmi ceněna zaměstnavateli na trhu práce.

K otázkám číslo 5 a 6 se vztahuje i otázka číslo 14: „Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky“, kde 94 % respondentů uvedlo, že s prvním tvrzením: „V telefonním centru KB, a.s., pracuji pouze kvůli přivýdělku.“ souhlasí velmi nebo silně. S druhým tvrzením: „V telefonním centru KB, a.s., pracuji, protože chci dělat něco smysluplného.“ již silně nebo středně silně souhlasilo pouze 58 %. Kde u třetího tvrzení: „V telefonním centru KB, a.s., pracuji, protože tak získám praxi pro svou budoucí kariéru.“ se procentuální vyjádření respondentů silně a středně souhlasících s ním blíží 79 %. Což potvrzuje fakt, že v call centru KB, a.s., ve Zlíně pracují převážně studenti, kteří zde pracují většinou kvůli

přivýdělků. Jak potvrdilo 94 % respondentů, chtějí získat praxi pro svou budoucí kariéru, 79 %, a jen 58 % z nich zde pracuje, protože chce dělat něco smysluplného ve svém volném čase.

### Spokojenost s přístupem přímého nadřízeného

Otázka číslo 13 byla zaměřena na spokojenost s přístupem přímého nadřízeného, kde 33 % dotázaných uvedlo, že se svým teamleaderem jsou spokojeni velmi a 64 % je spokojeno. Pouze 2 dotazovaní, uvedli, že se svým přímým nadřízeným jsou spíše nespokojeni, kvůli malé motivaci a malé snaze pomoci jim stále se zlepšovat.



Obr. 15 Grafické znázornění míry spokojenosti respondentů s jejich přímým nadřízeným (Vlastní zpracování)

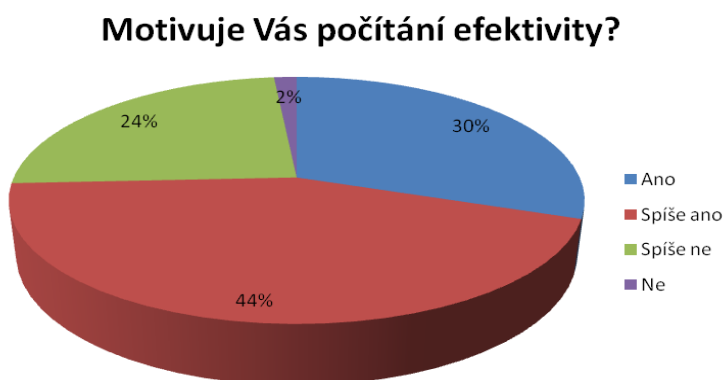
### Počítání výkonnosti (efektivity)

Na výslovné přání firmy byla do dotazníku zahrnuta také otázka týkající se počítání výkonnosti, tzv. efektivity, která byla v telefonním centru KB, a.s., zavedena teprve před půl rokem. Společnost si totiž přála zjistit, zda dané pracovníky počítání efektivity skutečně motivuje, či spíše naopak.

Efektivitu počítají vedoucí pracovníci svým podřízeným pouze na pozici „Telesales“ a jedná se o podíl počtu vytočených telefonních čísel, které pracovník za týden uskutečnil, a počtu hodin, které v daném týdnu ten konkrétní pracovník odpracoval. Poté se z výsledných podílů spolu se jmény pracovníků udělá sestupně seřazená tabulka a zaměstnanci, kteří nesplní určitou předem stanovenou mez, jsou označeni barevně, aby se do příště zlepšily a nemohli být pokáráni či jinak potrestáni. (Rozhovory s vedoucími pracovníky, 2012-2013)

Na otázku zda respondenty počítání efektivity motivuje či spíše demotivuje, odpovědělo 74 % respondentů, že je počítání efektivity motivuje či spíše motivuje, protože mají

srovnání se svými kolegy, nechtějí být ve výkonnosti poslední či rádi soutěží s ostatními. Na rozdíl od 26 % dotázaných, kteří odpověděli, že je počítání efektivity nemotivuje, ba dokonce demotivuje, protože není komplexní a nebere v úvahu například i promluvkou, což je skutečně protelefonovaná doba za jednu hodinu, či počet obslužených klientů, který může být značně jiný než počet vytočených čísel. Někteří respondenti uvedli také, že jsou demotivováni, protože i přes jejich maximální vypětí sil a snahu, jsou stále na konci výkonnostní tabulky.



Obr. 16 Grafické znázornění míry motivovanosti respondentů na základě počítání efektivity (Vlastní zpracování)

#### 7.4 Ověření předpokladů stanovených na začátku analýzy

V praktické části této bakalářské práce (Podkapitola 7.1) byly stanoveny čtyři výzkumné předpoklady, jejichž platnost byla ověřena pomocí dotazníkového šetření. Potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů je možné přehledně vidět v Tabulce 5 níže, která přehledně ukazuje očekávanou relativní četnost a skutečnou relativní četnost daných tvrzení.

Tabulka 5 Vyjádření očekávaných a skutečných četností stanovených předpokladů (Vlastní zpracování)

Předpoklad č.	Popis předpokladu	Očekávaná hodnota	Skutečná hodnota
1	Více než 60 % respondentů by doporučilo práci v TC KB, a.s., svým známým.	60 %	98 %
2	Více než 70 % respondentů pracuje v TC KB, a.s., pouze kvůli přivýdělku.	70 %	94 %
3	Alespoň 30 % respondentů je spíše nespokojeno nebo nespokojeno s finančním ohodnocením jejich pracovní pozice.	30 %	15 %
4	Alespoň 50 % respondentů by bylo ochotných odpracovat měsíčně více hodin, pokud by díky tomu měli možnost získat příspěvek na stravování či jinou odměnu.	50 %	88 %

Na základě zjištění výsledků dotazníkového šetření se zcela jasně potvrdily tři mé předpoklady, a to předpoklady číslo 1, 2 a 4, avšak předpoklad číslo 3, kde bylo předpokládáno, že alespoň 30 % respondentů je spíše nespokojeno nebo nespokojeno s finančním ohodnocením jejich pracovní pozice, potvrzen nebyl, protože tuto skutečnost uvedlo pouze 15 % respondentů.

## 8 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ NA DOHODU O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Z výsledků analýzy je zcela zřejmé, že spokojenost pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru, Komerční banky, a.s., ve Zlíně je na velmi vysoké úrovni. Přesto bych navrhla několik kroků a návrhů, které by mohly vést ke zvýšení motivace těchto pracovníků a také jejich setrvání na dané pracovní pozici delší dobu, čímž by došlo ke snížení míry fluktuace, která je zde na vysoké úrovni.

### 8.1 Počítání efektivity

Z analýzy vyplynulo, že 74 % pracovníků na DPČ považuje počítání efektivity za motivující, protože jim nabízí možné srovnání jejich pracovního výkonu s kolegy a podporuje v nich přirozenou soutěživost. Oproti tomu celých 26 % respondentů je přesvědčeno, že tato metoda je naopak demotivuje, protože zde není bráno v úvahu více faktorů, mající na výkon telefonisty vliv.

Vedení telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně bych proto doporučila, aby na počítání efektivity nahlíželi komplexněji. Tedy nestanovovali tabulku pouze z počtu vytočených čísel a odpracovaných hodin, ale brali v potaz promluvenou dobu, která je taktéž v tabulce efektivity uvedena, popřípadě zohlednili i počet jiných důvodů při ukončování klientů.

Zavedení této inovace firmu bude stát zhruba 5-10 minut vedoucího pracovníka jedenkrát týdně navíc, kdy tento pracovník vezme naprosto stejnou tabulku jako doposud, zkopíruje si ji a seřadí nikoli podle průměrného počtu vytočených čísel za hodinu, ale podle průměrně promluvené doby za hodinu a tyto tabulky porovná. Postačí porovnat pracovníky, kteří nesplní hranici v efektivitě s těmi, kteří nesplní hranici v tzv. promluvice, neboli skutečně promluvené době za hodinu. Návrh těchto tabulek společně s příkladem vyhodnocení a řešení je uveden níže.

Dále si myslím, že by nebylo od věci zavést určitá opatření při dlouhodobém neplnění minimální hranice v obou aspektech:

- Zprvu daného pracovníka upozornit a sledovat jeho výkon dlouhodobě.
- Při opravdu dlouhodobém neplnění norem, zavést nějaká nápravná opatření, například nadpracování si 30-60 minut zdarma.

Jméno	Počet odprac. hodin	Počet vytočených čísel	Promluvka	Efektivita		Jméno	Počet odprac. hodin	Počet vytočených čísel	Promluvka	Efektivita
Lukáš	15	275	22,9	18,3	↔	Alena	12	120	25,3	10
Jarmila	10	140	15,1	14		Lukáš	15	275	22,9	18,3
Alena	12	120	27,3	10		Jarmila	10	140	15,1	14

Obr. 17 Návrh porovnání tabulek efektivity (vlevo) a promluvky (vpravo) (Vlastní zpracování)

Z praktického příklad vyplývá, že efektivitu, kterou představuje tabulka vlevo na Obr. 17, nesplnily Jarmila a Alena. Naopak stanovenou promluvenou dobu, tabulka vpravo na Obr. 17, nesplnila pouze Jarmila. Pokud porovnáám obě tabulky, zjistím, že pouze Jarmila nesplnila ani jednu z potřebných výkonnostních dovedností. Jarmilu tedy na tuto skutečnost upozorním a v případě, že by se to opakovalo častěji, potrestala bych Jarmilu již zmíněným kárným opatřením.

## 8.2 Možnost stáží

Jak již bylo uvedeno výše, TC Komerční banky, a.s., ve Zlíně má každoročně vysokou míru fluktuace, za loňský rok toto číslo dosahovalo hodnoty 40,91 %. Kde více než polovinu této hodnoty tvoří zaměstnanci na DPČ, protože je legislativně snazší rozvázat pracovní poměr na dohodu o pracovní činnosti než hlavní pracovní poměr. Tato skutečnost je však dána i demografickým složením pracovníků na této pracovní pozici, kterou z 82 % tvoří vysokoškolští studenti, pracující zde kvůli praxi a přivýdělku.

Jak již bylo uvedeno ve výsledcích dotazníkového šetření, 100 % respondentů je spokojeno s náplní své práce, avšak i přes svou spokojenost 30 % z nich uvažuje o odchodu ze současného pracovního místa a většina z nich i od společnosti. 50 % z již zmíněných 30 %, tedy 10 pracovníků z celkových 66 dotázaných uvedlo, že o této možnosti uvažuje, protože v blízké době dosáhne vysokoškolského vzdělání, o které usilovali, a budou si hledat práci na hlavní pracovní poměr. Toto stanovisko je zcela pochopitelné a nelze ho nijak snížit, leda by TC Komerční banky, a.s., ve Zlíně zvýšilo počet pracovníků v jiných životních etapách, na úkor studentů, což bych nedoporučovala, protože právě studenti mohou být zdrojem mnoha inovací a zlepšení a také potencionálními dobrými a loajálními zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

Horší je však skutečnost že 10 respondentů uvedlo, že zvažuje odchod ze své pracovní pozice a od společnosti, protože už u firmy pracují dlouhou dobu, práce je monotónní, přestává je bavit a chtěli by získat nové zkušenosti.



V obou případech bych firmě doporučila, aby stanovila jasná a srozumitelná pravidla, jak se z pracovníků na DPČ v TC Komerční banky, a.s., mohou stát například zaměstnanci pobočky na hlavní pracovní poměr, nebo jak by mohli absolvovat nějakou formu stáže například na pobočce, či jiné pro ně vhodné pracovní pozici. Formu stáže by mohla umožnit například maximálně 3 pracovníkům za rok, kteří by splnili následující požadavky:

- pracovní vztah v TC Komerční banky, a.s., déle než 2 roky,
- odpracováno v průměru alespoň 60 hodin měsíčně,
- dobré pracovní výkony (dobré výsledky v efektivitě i promluve),
- ambice, zájem a vyhovující schopnosti na práci na hlavní pracovní poměr.

Z těchto pracovníků na DPČ by se poté sestavila tabulka s vyhovujícími zaměstnanci, z nichž by maximálně 3 nejlepší z nich měli možnost jít na stáž na předem vybranou pracovní pozici, kterou by určila již firma sama, podle jejich aktuálních možností či úmyslů s daným zaměstnancem. Čímž se domnívám, že by byla zvýšena motivace setrvat déle na dané pracovní pozici a mít dobré výsledky a získat tak možnost rozšířit si obzory a povědomí o práci na pobočkách, popřípadě získat jinou praxi než z TC, kterou dneska vysoké školy požadují.

Zaměstnanec v době stáže by nepobíral žádné finanční ohodnocení, protože by se jednalo o určitou formu stáže, popřípadě zjištění, zda by ho daná pracovní pozice bavila a zda by se na ni hodil. Náklady s touto inovací by firmě tedy vzrostly pouze o čas vedoucích pracovníků, který by strávili vybráním daných pracovníků ke stáži a také čas pracovníka, který by se stážistovi věnoval při výkonu stáže.

### 8.3 Stravenky

Další možnou inovací současného stavu systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti shledávám v ochotě těchto pracovníků odpracovat měsíčně vyšší počet hodin, pokud by za své zvýšené úsilí měli možnost získat stravenky, či jinou odměnu. Toto tvrzení je podloženo i výsledky dotazníkového šetření, kde 88 % respondentů uvedlo, že by tuto možnost určitě využilo nebo využilo, pokud by bylo možné, sladit vyšší počet odpracovaných hodin s jejich dalšími povinnostmi.

Vzhledem ke specifikám této pracovní pozice, které v tomto ohledu jsou především povinnost odpracovat minimálně 40 hodin za měsíc a maximálně 80 hodin za měsíc. Navrhuji,

zavést stravenky pro ty pracovníky na DPČ, kteří při odevzdávání pracovního výkazu na konci měsíce budou mít odpracováno alespoň 70 hodin za měsíc. Takovýto pracovník by měl nárok na 1 kus stravenky, tzv. Gastro passu, od společnosti Sodexo v hodnotě 85 CZK.

Jsem si plně vědoma, že tento návrh na zvýšení motivace není pro firmu zrovna levnou záležitostí. Protože pokud bych přepokládala, že na tuto zaměstnaneckou výhodu by mělo měsíčně nárok průměrně 50 pracovníků na DPČ. Potom by zavedení tohoto opatření stálo: 50 x 85 CZK + náklady na jejich pořízení, což by však firma neplatila, protože již stravenky od této společnosti pořizuje pro své pracovníky na hlavním pracovním poměru.

Firmu by tudíž tato motivace pracovníků stála měsíčně navíc 4 250 CZK, neboli hodnota stravenek krát počet zaměstnanců mající na ně nárok. Avšak na druhou stranu, tím že by tito pracovníci odpracovali měsíčně větší počet hodin, by TC Komerční banky, a.s., i ušetřilo. Úspory by se týkaly menšího počtu potřebných pracovníků, protože stejný počet pracovníků, by zvládl víc práce, s čímž souvisí menší počet proškolených lidí a nižší nároky na vybavení pro tyto zaměstnance.

#### **8.4 Dřívější odchod domů ze zaměstnání**

Jednou z dalších možností, jak zvýšit motivaci pracovníků na dohodu o pracovní činnosti, je zavedení občasné možnosti odejít o 15-20 minut domů dříve z práce při splnění určitých podmínek.

Tato možnost by mohla být využívána krátkodobě a nárazově, například při velmi důležitých marketingových kampaních, kdy je potřeba dosáhnout, co možná nejlepších výsledků a vytěžit z každého hovoru maximum. Pracovníci, kteří by ten den splnili určité podmínky, například sjednali určitý počet schůzek, či prodali určitý počet produktů, limit by byl stanoven podle cíle a obtížnosti kampaně jednotlivými teamleadery. Pak by tito zaměstnanci mohli ten den odejít dříve domů a přitom jim byla zaplácena celá pracovní doba, jako by v ní byli až do jejího konce.

Finanční náročnost této inovace je počet takovýchto pracovníků vynásobený třetinou nebo čtvrtinou (15-20 dříve domů) jejich základní hodinové sazby. TC Komerční banky, a.s., by tak ale mělo možnost získat nárazové zvýšení jejich motivace a snahy o podání lepšího pracovního výkonu.

## 8.5 Pochvala pracovníka před kolektivem

Jednou z možností motivace, kterou mi hned několik respondentů v dotazníku uvedlo jako chybějící, byla pochvala pracovníka před kolektivem.

Jedná se o jednu ze základních možností nehmotné motivace, která je blíže rozebrána v teoretické části této práce. Velkou výhodou této metody jsou její nulové náklady, protože pochvala pracovníka jeho nadřízeným před kolektivem nic nestojí, nanejvýš jeho strávený čas, který je v tomto případě zanedbatelně malý, na rozdíl od efektu, který je obrovský. Každý zaměstnanec totiž chce, aby jeho kolegové i nadřízení věděli, v čem je dobrý a uměli ho za to pochválit a on tak získal jejich úctu a uznání.

Doporučuji proto teamleaderům telefonního centra Komerční banky, a.s., aby jedenkrát měsíčně na ranním briefu pochválili vždy nejlepší pracovníky za jejich úsilí a také aby vyzdvihli aktuální akce a kampaně, které se kolektivu TC podařilo úspěšně zvládnout, nebo na jejichž úspěchu mají zásluhu.

## ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byla analýza systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně. Práce si kladla za cíl zhodnotit systém motivace těchto pracovníků v dané společnosti, odhalit další možné motivátory, které nebyly doposud využívány, a navrhnout doporučení ke zvýšení motivace.

Mezi základní faktory utvářející každou firmu patří kromě všeobecného mínění zákazníků především její zaměstnanci, kteří svou výkonností danou firmu v dnešní době odlišují od konkurence. Komerční banka, a.s., jako jeden z předních zaměstnavatelů v ČR, který je držitelem několika prestižními oceněními, si tuto skutečnost velmi dobře uvědomuje a na spokojenost, a s tím spojenou motivovanost, svých zaměstnanců klade značný důraz. U Komerční banky, a.s., je patrné, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi faktu, že motivovaní zaměstnanci podávají lepší pracovní výsledky a lépe se starají o klienty. V telefonním centru Komerční banky, a.s., však není jasně daný a ucelený motivační systém pro pracovníky na dohodu o pracovní činnosti, z čehož plyne občasná nespokojenost těchto pracovníků. Tento jev byl patrný již při mém nástupu do telefonního centra Komerční banky, a.s., na místo telefonní bankovní poradkyně na dohodu o pracovní činnosti, a z tohoto důvodu se tato problematika stala podnětem pro vypracování této bakalářské práce.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části jsem provedla literární rešerši v oblasti motivace zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a dalších nezbytných témat. Poznatky z provedené rešerše byly uplatněny při vypracování praktické části, kde jsem se zabývala otázkami motivace zaměstnanců telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně. Výsledná analýza byla provedena pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky a zaměstnanci TC Komerční banky, a.s., ve Zlíně a za pomoci dotazníkového šetření.

Z analýzy, kterou jsem provedla, vyplývá, že pracovníci na dohodu o pracovní činnosti jsou s většinou oblastí náplně své práce spokojeni, avšak vyskytují se zde dílčí části, které u zaměstnanců vzbuzují nespokojenost. Tato skutečnost by do budoucna mohla způsobit nepříznivou pracovní atmosféru na daném pracovišti nebo snížení motivace, loajálnosti či dokonce výkonu pracovníků. Z tohoto důvodu, jsem na základě jejich podnětů a připomínek z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s nimi doporučila určité návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Mezi mnou navržená opatření patří: komplexnější posuzování efektivity, možnost získání příspěvků na stravování

při odpracování určitého počtu hodin měsíčně, možnost stáží, možnost dřívějšího odchodu z práce a pochvala pracovníka před kolektivem.

Z celého dotazníkového šetření vyšlo jasně najevo, že mezi motivátory, kterých si pracovníci na dohodu o pracovní činnosti cení nejvíce, patří zejména flexibilní pracovní doba a získání praxe. Právě zmíněné získání praxe je dle mého názoru velmi důležitým prvkem, protože převážnou většinu všech těchto pracovníků tvoří studenti vysokých škol, což bylo potvrzeno i výsledky dotazníkového šetření, kde vysokoškolští studenti tvořili 82 % všech respondentů. Jsou to právě studenti vysokých škol, pro které je získání praxe velmi důležité, protože jim poskytne lepší výchozí pozici při hledání budoucího zaměstnání.

V průběhu mého působení v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně a při zpracování této bakalářské práce jsem si všimla snahy vedoucích pracovníků navodit přátelskou a milou atmosféru mezi zaměstnanci. Provedená analýza ukázala, že zaměstnanci v call centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně jsou spokojeni s pracovním prostředím a s náplní jejich práce, která většině z nich poskytuje možnost rozvíjet se v oboru bankovníctví, a to jak profesně, tak znalostně. Navzdory kladným výsledkům analýzy, byly při průzkumu, ze strany zaměstnanců, poukázány aspekty, které negativně ovlivňovaly plynulý chod pracovních procesů telefonního centra. Jako největší problémy byly zmíněny pomalé počítače a někdy poměrně nestabilní software, který se často zahlcoval a vyžadoval kompletní restart a skutečnost, že pracovníci na dohodu o pracovní činnosti si uvědomovali, jak jsou proti zaměstnancům na hlavním pracovním poměru znevýhodňováni v oblasti získávání zaměstnaneckých benefitů.

Vzhledem k tomu, že Komerční banka, a.s., je silnou, žádanou a solidní společností, která se projevuje značnou snahou o zajištění péče o své zaměstnance, jsem si jista, že vedení telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně vezme v potaz má doporučení, která vzešla z názorů, mínění a přání většiny zaměstnanců pracujících na dohodu o pracovní činnosti a uskuteční některá z navržených kroků pro zvýšení motivace svých pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, John Eric, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 100 s. ISBN 8072263080.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.

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

EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

GREGAR, Aleš, 2007a. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 4. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

GREGAR, Aleš, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MILKOVICH, George T a John W BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 930 s. ISBN 8085623293.

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

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 207 s. ISBN 807357019x.

#### **Internetové zdroje:**

BENEFITY A.S., © 2012. *Benefity* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.benefity.cz/pro-zamestnavatele.html>

Česká pošta-výroční zpráva 2011, © 2012 MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Justice.cz: Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a7450&dokumentId=A+7565%2fSL152%40MSPH&klic=hrqb78>

HÁLEK, © 2013. Vedení lidí a motivace: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot. In: *Hálek.info: Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngev3-print.php?projection&l=06>

KOMERČNÍ BANKA, a.s., © 2013. *Výroční zpráva 2012: Komerční banka, a.s.* [online]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocnizpravy.shtml>

KOMERČNÍ BANKA, a.s., © 2013. *Komerční banka, a.s.* [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://kb.cz/>

Populární a zajímavé zaměstnanecké benefity v ČR i zahraničí, © 2012. *Flek.cz* [online]. 18.10.2012, č. 10 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/zamestnanecke-vyhody>

**Legislativní dokumenty:**

SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ, 2013. *Zákoník práce: shrnutí změn účinných v roce 2012 a k 1. lednu 2013: s komentářem*. 9. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-790-4.

**Interní zdroje:**

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

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

Rozhovor s ředitelem call centra společnosti Komerční banka, a.s., panem Ing. Oldřichem Vydrou, 2012-2013.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AUX	Bezpečnostní přestávka při práci, kdy za každou odpracovanou hodinu zaměstnanci TC KB, a.s., náleží 3,75 minuty přestávky
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
FTE	Ukazatel (jednotka) jež vypovídá o stupni zapojení zaměstnance v projektu. 1 FTE znamená pracovat na projektu 100% kapacit pracovníka
HPP	Hlavní pracovní poměr
KB	Komerční banka
TC	Telefonní centrum

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Schéma procesu motivace (Armstrong, 1999, s. 295-296).....	14
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb (Hálek, © 2013) .....	19
Obr. 3 Uspořádání potřeb podle Alderfera (Bělohlávek, 2000, s. 42).....	22
Obr. 4 Přehled dceřiných a přidružených společností skupiny Komerční banky (Komerční banka, a.s., © 2012) .....	37
Obr. 5 Postavení služeb telefonních center KB v retailovém bankovníctví (Interní zdroje a dokumenty, 2012) .....	40
Obr. 6 Organizační struktura telefonních center Komerční banky, a.s. (Interní zdroje a dokumenty, 2012) .....	41
Obr. 7 Aktuální životní situace respondentů (Vlastní zpracování).....	48
Obr. 8 Grafické znázornění délky pracovního vztahu respondentů na DPČ (Vlastní zpracování) .....	48
Obr. 9 Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců na DPČ vždy k 31. 12. daného roku (Vlastní zpracování) .....	50
Obr. 10 Grafické znázornění míry fluktuace telefonního centra Komerční banky, a.s., ve Zlíně (Vlastní zpracování) .....	51
Obr. 11 Grafické znázornění míry ochoty respondentů odpracovat více hodin měsíčně, kvůli možnosti získat stravenky nebo jinou odměnu (Vlastní zpracování) .....	54
Obr. 12 Grafické znázornění míry spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením jejich práce (Vlastní zpracování) .....	55
Obr. 13 Grafické vyhodnocení míry spokojenosti respondentů s náplní práce (Vlastní zpracování) .....	57
Obr. 14 Grafické znázornění míry doporučení TC jako zaměstnavatele svým známým (Vlastní zpracování) .....	58
Obr. 15 Grafické znázornění míry spokojenosti respondentů s jejich přímým nadřízeným (Vlastní zpracování) .....	60
Obr. 16 Grafické znázornění míry motivovanosti respondentů na základě počítání efektivity (Vlastní zpracování) .....	61
Obr. 17 Návrh porovnání tabulek efektivity (vlevo) a promluvky (vpravo) (Vlastní zpracování) .....	64

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Intenzita motivace vyvolaná danými motivátory (Vlastní zpracování).....	53
Tabulka 2 Procentuální zastoupení výběru vždy jednoho z motivátorů (Vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 3 Číselné vyhodnocení otázky č. 5 pomocí váženého součtu (Vlastní zpracování) .....	58
Tabulka 4 Číselné vyhodnocení otázky č. 6 pomocí váženého součtu (Vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 5 Vyjádření očekávaných a skutečných četností stanovených předpokladů (Vlastní zpracování) .....	62

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Grafické vyhodnocení dalších klíčových otázek dotazníkového šetření

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážení kolegové,

jmenuji se Milena Coufalová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: „*Analýza systému motivace pracovníků na dohodu o pracovní činnosti v telefonním centru Komerční banky, a.s., ve Zlíně.*“. A v rámci své bakalářské práce jsem sestavila tento dotazník, abych zanalyzovala Vaši spokojenost se současnými pracovními podmínkami a systémem motivace. Z tohoto důvodu bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako zdroj informací pro řešení výše uvedené problematiky.

Pokyny k vyplnění: Není-li stanoveno jinak, pak u každé otázky prosím zaškrtněte křížkem pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

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

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Milena Coufalová

[milenacoufalova@seznam.cz](mailto:milenacoufalova@seznam.cz)

### **1. Jak jste spokojen(a) s náplní práce Vaší pozice v telefonním centru KB, a.s.?**

- Spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)

### **2. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) „spíše nespokojen(a)“ nebo „nespokojen(a), uveďte prosím důvod.**

.....

.....

.....

**3. Doporučil(a) byste zaměstnání v telefonním centru, KB, a.s. Vaším známým a proč?**

- Ano (proč?).....
- Spíše ano (proč?).....
- Spíše ne (proč?).....
- Ne (proč?).....

**4. Uvažujete o odchodu ze současného pracovního místa a od společnosti? Svou odpověď prosím zdůvodněte.**

- Ano (proč?).....
- Ne (co se Vám na Vaší práci líbí?).....

**5. Uspořádejte následující možnosti podle toho, jak moc by Vás dokázaly přesvědčit o setrvání na Vaší pracovní pozici u KB. Kde na 1. místě uveďte tu možnost, která by Vás nejvíce přesvědčila a na 4. místě tu, která by Vás přesvědčila nejméně.**

- Vyšší plat
- Lepší pracovní podmínky (osvětlení, PC, výzdoba)
- Možnost kariérního postupu
- Zaměstnanecké benefity

**6. Seřad'te následující možnosti, které Vás v současné době drží na Vaší pracovní pozici? (1-nejvíce, 7- nejméně)**

- Výše platu
- Jistota zaměstnání
- Pracovní doba
- Pracovní prostředí
- Dobré jméno společnosti
- Možnost získání praxe
- Přátelský kolektiv
- Jiné: .....

**7. Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením své pracovní pozice?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

.....  
.....  
.....

**9. Napište výši hrubé hodinové sazby v CZK, kterou byste si na Vaší aktuální pracovní pozici představovala? .....**

**10. Považujete systém odměňování na Vaší pracovní pozici za férový?**

**(hodnocení jako ve škole; 1-rozhodně férový, 5-rozhodně neférový)**

1                      2                      3                      4                      5

**11. Pokud jste u předchozí otázky zakroužkoval(a) číslici „4“ nebo „5“, uveďte prosím, jak by se podle Vás měl systém odměňování změnit, aby byl férovější.**

.....  
.....  
.....

**12. Myslíte si, že Vás týdenní počítání efektivity motivuje k vyššímu výkonu? Svou odpověď prosím zdůvodněte.**

- Ano, motivuje, protože.....
- Spíše ano, protože.....
- Spíše ne, protože.....
- Ne, demotivuje, protože.....

**13. Jak jste spokojen(a) s Vaším přímým nadřízeným (vedoucím)?**

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)

**14. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky:**

	velmi	středně	málo	vůbec
a) V telefonním centru KB, a.s., pracuji pouze kvůli přivýdělku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) V telefonním centru KB, a.s., pracuji, protože chci dělat něco smysluplného.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) V telefonním centru KB, a.s., pracuji, protože tak získám praxi pro svou budoucí kariéru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Do jaké míry by Vás motivovaly následující stimuly:**

	velmi	středně	málo	vůbec
a) Finanční prémie ke mzdě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Příspěvky na doplňkové penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Možnost příspěvků na stravování (stravenky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Flexi pass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Zvýhodněné podmínky bankovních produktů a služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Možnost kariérního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Možnost delší placené přestávky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Možnost dřívějšího odchodu domů ze zaměstnání za určitých podmínek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Možnost stáže na jiné pracovní pozici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Jiné.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**16. Pokud by byla možnost získat stravenky nebo nějaké dotace na stravování, při splnění určitých podmínek, například při odpracování alespoň 65 hodin za měsíc, využil(a) byste této možnosti a navýšil(a) si počet hodin tak, abyste na tuto možnost dosáhl(a)?**

- Ano určitě
- Spíše ano, pokud by to bylo možné sladit s mými ostatními povinnostmi
- Nevím
- Spíše ne, protože.....
- Ne, protože.....

**17. U každé z následujících dvojic motivačních stimulů zakroužkujte vždy ten, který by Vás více motivoval.**

Flexi pass  Příspěvek na doplňkové penzijní připojištění

Možnost odejít dřív domů z práce (za něco)  Možnost prodloužit si AUX (za něco)

Pochvalný dopis  Pochvala od nadřízeného před kolektivem

**18. Máte nějaký názor, nápad nebo připomínku k tématu spokojenosti nebo motivace na Vašem pracovišti?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Doplňující údaje:**

**19. Jak dlouho pracujete v telefonním centru Komerční banky, a.s.?**

- méně než 6 měsíců
- 6 měsíců – 1 rok
- 1 – 1,5 roku
- 1,5 – 2 roky
- 2 – 3 roky
- déle než 3 roky

**20. Kolik hodin za měsíc v průměru odpracujete?**

- 0 – 20
- 20-40
- 40 – 60
- 60 – 80
- 80 a více

**21. Kdo je Váš nadřízený?**

Petra Krajčová

Lenka Vítková

Bernard Novoměstský

Irena Guricová

**22. Vaše pohlaví:**

žena

muž

**23. Vaše aktuální životní situace?**

student

na úřadu práce

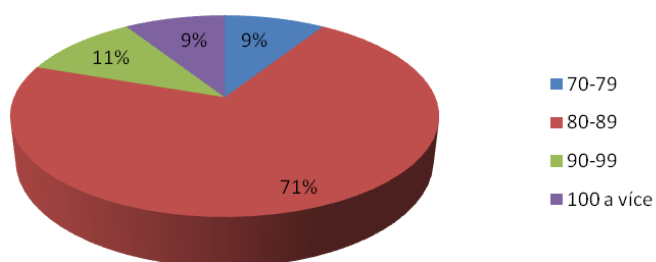
jiné .....

na mateřské

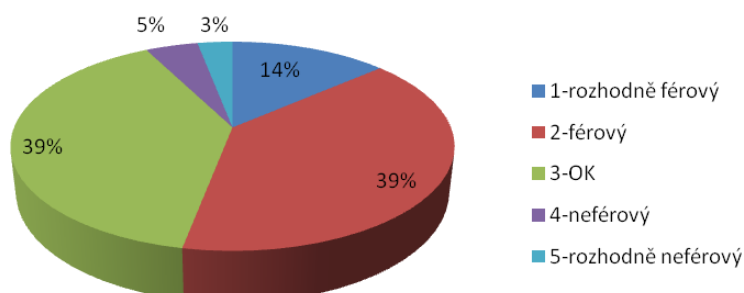
v důchodu

## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DALŠÍCH KLÍČOVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

### Představa respondentů o hrubé hodinové sazbě v CZK



### Vnímání férovosti/neférovosti finančního ohodnocení respondentů



### 4. Uvažujete o odchodu ze současného pracovního místa?

