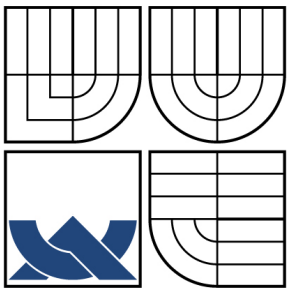
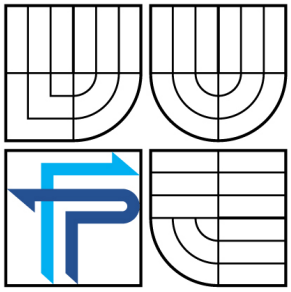


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

ZMĚNA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS S. R. O.

PROPOSAL OF EMPLOYEE RENUMERATION SYSTEM IN COMPANY MEDIASERVIS. LTD.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — PETRA KAMÍNKOVÁ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Petra Kamínková

Bytem: Holubova 10, Olomouc-Sv. Kopeček, 772 00.

Narozen/a (datum a místo): 31.7.1985, Olomouc

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):
   - □ disertační práce
   - □ diplomová práce
   - ☑ bakalářská práce
   - □ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....

   (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Změna systému odměňování zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o.
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Dana Martinovičová, Ph.D
Ústav:	Fakulta podnikatelská
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☑ tištěné formě – počet exemplářů **1**
- ☑ elektronické formě – počet exemplářů **1**

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2
Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizovaní výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
   - □ ihned po uzavření této smlouvy
   - □ 1 rok po uzavření této smlouvy
   - □ 3 roky po uzavření této smlouvy
   - □ 5 let po uzavření této smlouvy
   - □ 10 let po uzavření této smlouvy

   (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3
Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísni a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: …….

…….. ……

Nabyvatel Autor

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu současného systému odměňování zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci call centra a na jeho základě navrhnout adaptivní systém hodnocení zaměstnanců, především na operátorské pozici. Tímto chci dosáhnout zdokonalení systému finančního ohodnocení operátorů tak, aby byli motivováni pracovat, měli zde možnost kariérního vývoje a byli vybízeni k vyšším výkonům.

Abstract

The goal of this BA thesis is to analyze the current combination compensation in Mediaservis Ltd. Furthermore propose a new adaptive rewarding system for operators, based on enquiry among employees. Suggested approach should improve the actual combination compensation in order to highly motivate operators and encourage them to achieve their personal goals.

Klíčová slova:

systém odměňování zaměstnanců, mzdový systém, motivace, stimulace, hodnocení práce

Key words:

employees reward system, salary structure, motivation, stimulation, job evaluation

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

KAMÍNKOVÁ, P. *Změna systému odměňování zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 62 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji že předloženou bakalářskou práci jsem zpracovala samostatně na základě uvedené literatury pod vedením své vedoucí bakalářské práce, a že jsem neporušila autorská práva ve smyslu zákona o autorském právu a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 23. 5. 2007

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Daně Martinovičové Ph. D., která mě vedla v průběhu zpracovávání bakalářské práce, byla mi oporou i rádcem a poskytla mnoho cenných doporučení.

Dále bych chtěla vyjádřit své díky firmě Mediaservis s. r. o., která mi umožnila provést dotazníkové šetření a poskytla mi potřebné informace a zároveň i jejím zaměstnancům za spolupráci.

V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině a známým za trpělivost, kterou se mnou měli v době, kdy jsem práci psala.

OBSAH

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE 10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **12**
1.1 Systém odměňování 12
1.2 Teorie mzdy 13
1.2.1 Mzdotvorné faktory 16
1.2.2 Ekonomické funkce mzdy 16
1.2.3 Mzdový systém, jeho rozvoj a tvorba 17
1.3 Motivace, stimulace jako součást managementu 20
1.4 Podniková kultura 24
1.4.1 Pracovní kázeň a morálka 25
1.4.2 Mezilidské vztahy a osobní kultura 26
1.5 Pracovní hodnocení 27
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI **30**
2.1 Základní údaje o společnosti Mediaservis s. r. o. 30
2.2 Charakteristika činností zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o. 33
2.3 Systém odměňování v call centru společnosti Mediaservis s. r. o 34
2.4 Současný motivační program managementu společnosti 36
2.5 Dotazníkové šetření 37
3 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ A ŘEŠENÍ **39**
3.1 Vyhodnocení šetření 39
3.2 Návrhy změn v systému odměňování 48
3.3 Návrh motivačního programu 50
3.4 Návrhy změn pracovního prostředí 52
3.5 Návrh změn řízení lidských zdrojů 54
4 ZÁVĚR **57**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **58**
Seznam schémat tabulek a grafů **60**
Seznam používaných zkratek **61**
Seznam příloh **62**
PŘÍLOHY

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem řízení odměňování je především podpora cílů podniku a zabezpečení kvalifikované, schopné, dobře motivované pracovní síly, kterou organizace potřebuje. Systém odměňování představuje to, za co je podnik ochoten platit a čeho si cení. Základ systému odměňování tvoří rozhodnutí o platových strukturách a strukturách mezd, která jsou založena na hodnocení práce.[1] Mzdy a platy mohou tvořit více jak polovinu celkových nákladů podniku, proto je velmi důležité nastavit takový systém odměňování, který by byl v souladu s cíli organizace, současně byl spravedlivý, srozumitelný a pro zaměstnance průhledný, vedl ke spokojenosti a v neposlední řadě byl nástrojem pro zlepšování výkonu a pracovního prostředí.

Předkládaná bakalářská práce je zpracovávána pro společnost Mediaservis s. r. o. se sídlem v Praze10, ul. Sazečská 645/12 s pobočkami po celé České Republice, konkrétně pro call centrum v Brně, Sukova ulice č.p. 4.

Sama jsem pracovala na pozici operátorka telemarketingu a nyní jsem zaměstnaná jako vedoucí týmu operátorů právě v brněnském call centru společnosti Mediaservis s. r. o. To ovlivnilo výběr mého tématu práce. Ve své bakalářské práci jsem se soustředila na problémy vznikající v provozu call centra společnosti a jejich řešení.

Všeobecné spokojenosti lze podle mého názoru dosáhnout, bude-li panovat v podniku příznivá atmosféra, převládat příjemné pracovní prostředí, pokud bude nastaven účinný systém motivace, hodnocení práce a odměňování, ale především se zpřístupní tyto informace všem, kteří jsou jimi zainteresováni .

Název práce „Změna systému odměňování zaměstnanců společnosti Mediaservis s.r.o.“ napovídá zejména o hlavním cíli mé bakalářské práce, kterým je návrh takového systému odměňování, který by byl v souladu s požadavky vedení společnosti, ale i s potřebami operátorů samotných. Současně bych se chtěla pokusit tento systém sestavit

[1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 2001. s. 551- 559, 567.

tak, aby vyvolal růst motivace k vyšší výkonnosti, nejen pracovníků na operátorských postech, ale i jejich vedoucích, kteří to nemají s nimi, jak by se mohlo zdát, vždy tak jednoduché. K dosažení tohoto cíle chci využít analýzy současného systému odměňování ve společnosti pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci call centra.

Ve své bakalářské práci bych chtěla také poukázat na jeden ze zásadních problémů, se kterým se společnost potýká, a to fluktuace zaměstnanců. Jelikož společnost zaměstnává velkou spoustu mladých lidí, studentů, hlavními příčinami pracovní nestálosti mohou být pracovní prostředí, morálka, motivace, přístup vedení, nebo začátek školního roku.

Vzpomínám si, jak jsem před více jak dvěmi lety nastoupila do společnosti jako operátorka telemarketingu. Poté co opadlo prvotní nadšení z nové práce, jsem začala přemýšlet o tom, jak a kdo rozhoduje o odměňování. Tehdy jsem neměla vůbec ponětí, jakým způsobem je mi vyplácena odměna za úspěšnost. Přestože jsem se ptala svých vedoucích, nebyly schopny dát mi odpovědi na mé otázky a raději mě odkázaly na personální oddělení. Bylo to způsobeno neprůhledností systému, která zde byla velmi patrná. V současnosti se situace začíná trochu vylepšovat. Jsem velmi ráda, že nyní, když se mě někdo z operátorů zeptá, mohu mu jeho dotazy zodpovědět.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Člověk je od přírody tvor potřebující mít jistý popud, motiv k činnosti. Aby jedl, musí mít hlad, aby šel spát, musí být unavený a stejně tak aby vykazoval výkony, musí být motivovaný a musí vědět co mu to přinese. V této části práce bych ráda proto nastínila teoretické poznatky vztahující se k systému odměn, mzdě, motivaci, stimulaci, podnikové kultuře, pracovnímu prostředí, hodnocení práce, popsala rozdíl mezi mzdou a platem, a vytvořila podklad pro následnou analýzu problému.

1.1 Systém odměňování

Odměňování je součástí podnikové strategie a úzce souvisí s motivací a s hodnocením pracovníků. Důležité je přizpůsobit odměnu úsilí a na základě toho vytvořit adekvátní mzdové struktury. (Armstrong, 2002, s. 603)

Odměnou se rozumí to, co zaměstnanec dostává za vykonanou práci. Za neadekvátní odměnu stávající zaměstnanci nejspíše odejdou a noví se jen těžko budou získávat. Odměňovat znamená poskytovat uznání za úspěšnost. (Armstrong, 1999, s. 593)

Důsledkem nespokojenosti s odměnou resp. mzdou, mohou být stávky, snížení výkonnosti, stížnosti, absence, fluktuace. Funkcí odměny je např. podněcování k pracovnímu výkonu, motivování, zlepšování výkonnosti nebo prohlubování schopností a dovedností. (Kleibl, 1995, s. 5-9)

Existuje dvojí způsob odměňování. Odměňovat je možné na základě mzdového systému podniku nebo pomocí systému odměn mimo-mzdového charakteru. Ty se vztahují k výsledkům práce, chování, schopnostem, dovednostem. Systém mezd může ovlivňovat nejen výkon, ale i celkový postoj k práci, společnosti a k jejím cílům. Odměňování je součástí personálního řízení. (Kleibl, 1995, s. 89-95)

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníkem práce. „ Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků.“ Plat je rovněž peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci zaměstnavateli, kterými jsou zpravidla stát, státní fondy, územní samosprávné celky, příspěvkové organizace popř. školské právnické osoby zřizované ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi nebo dobrovolnými svazy obcí dle školského zákona.[2]

1.2 Teorie mzdy[3]

Mezi nejdůležitější hmotné stimuly v podmínkách existence peněžního hospodářství patří mzda. Je jedním z hlavních podnětů k práci jakožto i cenou za práci. Její stanovení podléhá zákonům tržní ekonomiky. Každý podnikatelský subjekt je při tvorbě mezd omezován legislativou a kolektivní smlouvou.

Rozlišujeme dva **druhy mezd**. Nominální, ta bývá vyjádřená množstvím skutečně vydělaných peněz a reálná množstvím zboží a služeb, které pracující za svoji mzdu mohou získat.

Přestože neexistuje ideální mzdová soustava, je možné přiměřenou formou mzdy zlepšit její stimulační účinky. **Formy mezd** stimulují ke zlepšení výsledků práce jednotlivce, skupiny i podniky. Pomocí mzdy se oceňuje hospodaření s věcmi, finančními prostředky, chování lidí v práci a výsledky práce. Odměna náleží všem za dobře vykonanou práci. Pomocí stimulační funkce mzdy se pozornost zaměstnanců soustřeďuje na správné plnění úkolů vedoucích k plnění cílů podstatných pro hospodaření podniku. Věcně stanovené mzdové formy umožňují zvyšovat mzdovou

[2]Zákon č. 262 /2006 Sb. zákoník práce; Zákon č. 52/2001 Sb. zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

[3] KŘIKAČ, K. *Podniková ekonomika*. 2001. s. 89-90.

konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce, mají za úkol lákat, a také stabilizovat zaměstnance k zamezení fluktuace, umožňují posilovat podnikovou kulturu, je-li zřetelné jaký výkon je jakým způsobem odměněn. Nedodržování a nerespektování zásad tvorby mzdových forem může mít i negativní důsledky, a to například stimulační neúčinnost mzdy z důvodu nespravedlnosti v odměňování jednotlivých skupin. (Kleibl, 1995, s. 89)

Podle literatury (9) rozlišujeme následující formy mezd:

- úkolová
- akordní
- časová
- časově prémiová
- odměna
- prémie

Úkolová mzda přímo závisí na odvedeném množství výkonu, výkon bývá kontrolován a normy se stanovují předem. Za nadvýkon je vyplácen nadvýdělek. Výhodou je silný podnět k práci, nevýhodou riziko přecenění fyzických možností nebo kolísání mzdy.

Akordní mzda je druh úkolové mzdy v zásadě kalkulované za všechny přikázané operace. Zahrnuje kromě úkolové mzdy také nárokové příplatky, prémie za splnění úkolu v dohodnutém čase, náhrady výdajů v předem dohodnuté výši.

Dále **mzda časová** je použitelná v hromadné výrobě nebo na technickohospodářských funkcích. Efektivní je především tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce. Určována je pomocí skutečně odpracované doby a mzdového tarifu. Její výhodou je jednoduchost administrativní nenákladnost, usnadňuje plánování nákladů a je srozumitelná pro pracovníky. Naopak nevýhodou je malý prostor pro motivaci, která by vedla ke zvyšování produktivity a efektivnosti. Proto se používají různé způsoby, například tarifní stupnice.

Časově - prémiová mzda je pevná za jednotku času, doplněná prémiemi na základě stanovených kritérií.
Odměna za hodnocení bývá stanovena procentem ze mzdového tarifu nebo základní mzdy. Jejím cílem je především motivovat pracovníky.

Na velikost **prémií** má značný vliv výsledek. Stanovují se pomocí prémiové křivky. Kriteria pro výpočet lze měřit i počítat, jsou srozumitelná a snadno zjistitelná. Nevýhodou jsou možné vyšší náklady.

Jak uvádí literatura (Křikač, 2001, s. 90) a (Kleibl, 1995, s. 81-85) základem řízení v oblasti mezd jsou tarifní sazby, tarifní stupnice a třídy a tarifně kvalifikační katalogy.

- tarifní sazby - určují absolutní výši mzdy s diferencí podle charakteru práce, odvětví národního hospodářství a podobně.
- tarifní stupnice - tvoří mzdové tarify, které jsou odstupňovány podle počtu odpracovaných let v oboru. Tarify přiznávají zpravidla vedoucí pracovníci v závislosti na výkonu a chování. Stupně jsou snadno odůvodnitelné, srozumitelné, vhodné k motivaci zvyšovat si kvalifikaci a usilovat o kariérní postup.
- tarifní třídy - přihlíží ke mzdě ve vztahu ke kvalifikaci, různé druhy práce spadají do různých tříd. Rozdíly tříd vyjadřují koeficienty.
- tarifně-kvalifikační katalogy - obsahují komplex profesionálně kvalifikačních charakteristik, které má pracovník určité profese a třídy splňovat.

1.2.1 Mzdotvorné faktory[4]

Pod pojmem mzdotvorné faktory si lze představit takové faktory, jejichž vliv se může promítnout do systému mezd. Autor Kleibl ve své publikaci Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav uvádí čtyři typy těchto faktorů.

1. **Postavení ve společnosti** nebo-li pracovní funkce z hlediska nároků na pracovní činnost, vlastnosti, znalosti a dovednosti.
2. **Výsledky práce a chování** podle míry plnění pracovních povinností.
3. **Mimořádné okolnosti** jako například sociální postavení či podmínky práce. Z části jsou vymezeny zákonem jako minima. Mohou být upraveny pracovní smlouvou, nebo zcela ponechány v pravomoci podniku (kolektivní smlouva, vnitřní mzdový předpis).
4. **Situace na trhu práce**. Mzdovou politiku ovlivňuje především nabídka a poptávka po práci. Na straně nabídky i poptávky může být taktéž ovlivněna intenzitou konkurence. Cenu práce nebo-li mzdu utváří trh práce.

1.2.2 Ekonomické funkce mzdy[5]

Mzda plní čtyři základní funkce, a to jak v makroekonomickém, tak i mikroekonomickém rozměru. Z makroekonomického pohledu představuje náklady na výrobu, respektive provoz, ale současně se přetváří na část poptávky po zboží a službách. Tím stimuluje podnikovou produkci a zaměstnanost v odvětvích výroby a služeb.

Mzda vytváří pohyb pracovních sil takovým směrem, kde je úroveň mezd nejvyšší. Tato funkce je označována za **alokační** neboli směrovací. Stanovením ceny práce se vyrovnává v souladu s poměrem nabídky a poptávky po práci jejich vztah. Vytvořená cena je pak cenou rovnováhy mezi nimi. To je tak zvaná **vyrovnávací funkce**. Mzda je

[4] KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.1995. s. 54.

[5] KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.1995. s. 8-10.

pro zaměstnavatele určeným faktorem. To znamená, že je nutné respektovat její úroveň na trhu práce, legislativní a smluvní omezení. Úroveň mzdy ovlivňuje provozní náklady a zaměstnavatel musí být schopen zhodnotit tento faktor tak, aby dosáhl lepší kvality produkce a následně i zisku. **Selektivní funkce** mzdy tedy rozčlení zaměstnavatele na ty, kteří umí náklady plně zhodnotit a na ty, kteří toho nejsou schopni. Ve vztahu k jednotlivým pracovníkům ve vnitřním řízení podniku pak plní **funkci stimulu,** nebo-li podnětu k žádoucím výkonům, kvalitě činnosti, rozvoje kvalifikace a schopností či loajalitě ke společnosti, jejím cílům a stabilitě v zaměstnání.

Co týká analýzy motivační funkce mzdy je nutné vycházet ze subjektivní podmíněnosti motivačních činitelů jimiž jsou potřeby, přání, pudy, jistoty. Motivační sílu mzdy ovlivňuje řada podmiňujících vlivů, například organizační, ekonomické podmínky, systém řízení a další. Systém řízení podniku může jak posílit motivační účinek, tak i jej potlačit. Negativní účinky na motivaci mohou mít nestabilita podmínek odměňování, špatná organizace práce a kontroly výsledků, stejně tak jako vlastní pocity a jednání zaměstnanců. Nelze stanovit fixní postavení mzdy jako motivačního činitele. Ekonomická praxe přesto velmi silně inklinuje k pojetí mzdy jako dominantního činitele, ovlivňujícího motivaci k práci. (Kleibl, 1995, s. 30-33).

1.2.3 Mzdový systém, jeho rozvoj a tvorba[6]

Mzdový systém představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a postupů stanovených k utváření mzdy podle stanovených kritérií odpovídajících cílům personální politiky. Řízení mezd probíhá podle konkrétní ekonomické situace úzce spojené s organizací práce. Představuje souhrn vnitřních a vnějších vlivů, které je třeba respektovat. Těmito vlivy jsou lidské zdroje a jejich kvalita, ekonomická situace vycházející z reality, nástroje hospodářské politiky, situace na trhu z hlediska odbytu, nebo stav na trhu práce.

[6] KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*.1995. s.24-29, 58-65.

Mzdový systém, který má skutečně ovlivňovat chování pracovníka, musí být srozumitelný co do formy odměny, její výše a logiky. To znamená, že je třeba sdělit zaměstnanci důvody, které vedly k vyčíslení výše odměny. (Kleibl, 1995, s. 24-29)

Mzdový systém vzniká a zaniká v souvislosti s **životními cykly** podniku. Popis znaků mzdové politiky a systému mezd je podkladem pro analýzu účinnosti odměňování. Mzdovou politiku charakterizují znaky podle fáze, kterou právě společnost prochází.

Ve **fázi zakládání** je to řešení mzdových záležitostí ředitelem. Mzda je chápána spíše jako režijní náklad, než odměna za vykonanou práci. Výše mzdy je odvozována od tržních sazeb, úroveň mzdy je stanovována pro každého individuálně. U vrcholového vedení bývá zpravidla aplikován nižší pevný plat doplněný různými formami pobídek.

Ve **stádiu zralosti** jde o zavádění nových mzdových systémů a hladina mezd se řídí konkurencí. Informace o současných mzdách se získávají z veřejně dostupných zdrojů tyto informace poskytujících. Někteří zaměstnavatelé mohou zavádět jednotnou tarifní stupnici pro všechny zaměstnance z důvodu snížení náročnosti administrativy.

Ve **fázi stagnace** je mzdová politika centralizována, převládá uspokojení společnosti s mzdovou strukturou, ta se ale stává nepružnou. **Regenerace** je fází přehodnocení dosud používaných metod odměňování. Aby se společnost dostala do této fáze, musí dojít k podstatným změnám. Je třeba decentralizovat mzdovou politiku na vnitropodnikové jednotky. Zdůraznit nová kritéria hodnocení, tedy kompletně přehodnotit dosavadní mzdovou strukturu.

Mzdový systém při zavádění prochází několika fázemi. Z hlediska úspěšnosti zavedení systému mezd je nutné dodržovat následující postupy.

1. **Požadavky na postup při vypracování** - mzdový systém musí být vypracován ve spolupráci všech stran, kterých se týká. Zaměstnavatele, zaměstnanců i odborů pakliže se stává přílohou kolektivní smlouvy. Pracovníci, kteří se nepodílí na jeho tvorbě, musí být pravidelně informováni. Zavedení musí předcházet řádná instruktáž postupů a použití.

2. **Projekt mzdového systému -** musí mít jasně stanoveny cíle. Je třeba důkladně analyzovat stávající systém, vymezit soubor nástrojů pro stanovení mzdy a organizačních předpisů a vymezit postup prováděcí metodiky. Dále je podstatné nalézt odpovědi na otázky, čeho chce podnik zavedením nové mzdové politiky dosáhnout, jaké nástroje byli doposud uplatňovány nebo jaké přednosti popřípadě nedostatky má dosavadní systém odměňování.

3. **Zavádění projektu mzdového systému -** musí vymezit úkoly a termíny zavedení. Může zakotvovat postup přizpůsobování se ke změnám, které mohou v jednotlivých fázích životního cyklu organizace nastat. Jeho nerespektování má za následek neúčinnou hmotnou stimulaci, jelikož není zohledněn vývoj.

4. **Nástroje mzdového systému** - cíle politiky mezd každé společnosti jsou uskutečňovány mzdovým systémem. Kleibl v literatuře (6) uvádí čtyři nástroje. Podnikové kvalifikační katalogy, stupnice mzdových tarifů, mzdová zvýhodnění a příplatky, mzdové formy. První tři bývají označovány jako tarifní soustava.

5. **Cíle mzdového systému -** účelem zavedení nového mzdového systému nebo jeho změny je vyčíslit mzdu jako náklad, zabezpečit přesné její stanovení, popřípadě dosáhnout hrubé diferenciace mezd.

6. **Hodnocení účinnosti mzdového systému** - efektivnost mzdového systému je dána výsledkem, kterého je dosaženo. Nejjednodušší způsob hodnocení je porovnání užívané formy mzdy a efektem, který vznikl jejím působením. Vyjadřuje přímý účinek působení mzdy na aktivitu, chování a výkon. Označuje se jako **působivost mzdové formy**. O nákladech nutných pro dosažení efektu však nic nevypovídá. Využívá se tam, kde je výše výdělku přímo závislá na výkonu daném produktivitou práce, nebo výsledcích práce vyjádřených v měřitelné formě, například objemem výroby, úsporou, spotřebou, kvalitou a podobně. Dalším možným řešením jak hodnotit účinnost mzdového systému je porovnání nákladů s efekty působení systému. Tento ukazatel nazývaný **rentabilita** porovnává užitek působení, tedy celkový efekt (úsporu nákladů, růst výkonu) s náklady na zavedení a fungování systému. Její objektivní stanovení má kladný vliv na nákladovou funkci mzdy a může zabránit ekonomickým deformacím v přístupu uplatňování. Například silná mzdová politika může vyvolat upřednostnění faktoru množství

produkce na úkor kvality, nebo naopak výše mzdy může vyvolat růst produkce. Zcela komplexním způsobem vyjádření účinnosti mzdové formy je **efektivnost**. Je dána násobkem rentability a působivosti. Efektivnost má velký význam pro kvalitní politiku mezd.

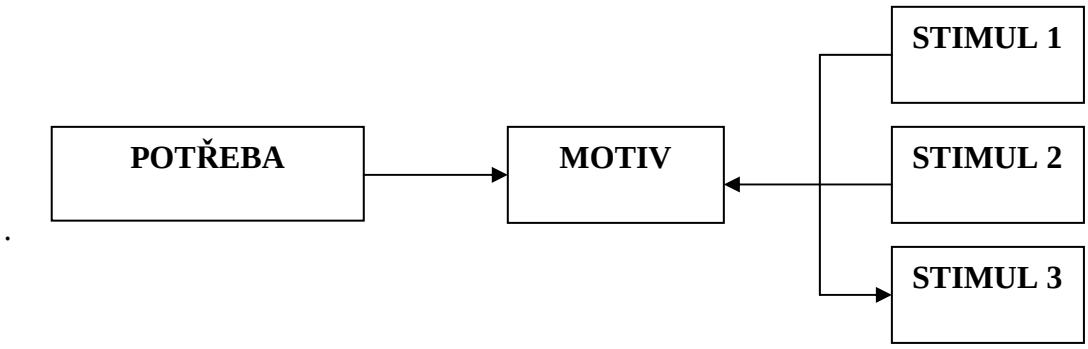
Změna mzdového systému bývá často spojena s dalšími změnami v organizaci práce a způsobu řízení lidských zdrojů. Konkrétně ve vedení, kontrole, plánování, evidenci, což společně přináší pozitivní výsledky. Ke zjištění, zda nastavený mzdový systém nabývá účinnosti a efektivnosti, slouží kriteria hodnocení účinnosti mzdového systému. Autor Kleibl v literatuře (6) mezi tato kriteria pojal například soulad cílů pracovníků s celkovou strategií práce, důraz na kvalitu činností, evidenci a její spolehlivost, pracovní klima, podmínky práce, srozumitelnost vztahu odměny a vlastní práce a v neposlední řadě trh práce a znalost mzdových diferenciací a jejich využití.

1.3 Motivace, stimulace jako součást managementu[7]

Management ve svém širokém pojetí je možné chápat jako určitý proces s řadou systematicky a cílevědomě prováděných činností. Tyto zahrnují především plánování, organizování, řízení, personální zajištění, vedení lidí, kontrolu za účelem stanovení a dosažení stanovených cílů, v neposlední řadě motivaci a stimulaci, při využití všech zdrojů managementu a reálných možností. Za zdroje lze považovat zejména lidskou sílu, a to jak fyzickou, tak duševní, dále pak materiály, stroje a výrobní zařízení, technologické postupy a kapitál. (Křikač, 2001, s. 7)

Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším stimulem. Každá motivační situace má subjektivní i objektivní aspekt. Subjektivním aspektem jsou chápány potřeby, přání, pudy a touhy. Objektivním naopak okolní realita, podněty z vnějšku uspokojující potřeby. Vztah potřeb motivů a stimulů je možné vyjádřit následujícím schématem.

[7] KŘIKAČ, K. Podniková ekonomika. 2001. s. 90; KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.1995. s. 88; NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management*. 2005. s. 3-16.



.

schéma 1: Vztah motivů a stimulů (Křikač, 2001, s. 89)

Motivace, nebo-li příčina, pohnutka lidské pracovní činnosti udává, co určuje intenzitu a formu práce. Autor Křikač v knize Podnikové ekonomika (2001) uvedl vyjádření motivace pomocí jednoduché rovnice,

$$V = f (S . P . M),$$

kde V je pracovní výkon, f souvislost nebo-li funkční vztah schopnosti S (dovednosti, znalosti), podmínky P (technické, materiálové, organizační) a motivace M.

Dalo by se tvrdit, že jde o analogii výroku Jana Amose Komenského, který řekl, že dosáhnout dobrých výsledků znamená „ moci – umět – chtít“.

Motivace vede k trvale racionálnímu, uvědomělému plnění úkolů na pracovišti. Většina motivačních teorií považuje za východisko svého zkoumání skutečnost, že chování lidí je podmíněné, nenáhodné, závislé na podnětech psychologické nebo fyzické povahy směřující k dosažení určitého cíle, motivované jehož příčinou je motiv, nebo-li snaha uspokojit potřebu. (Křikač, 2001, s. 88-89)

K běžným motivům patří potřeby a zájmy, které je třeba uspokojovat. **Motiv** je tedy vnitřně pociťovanou potřebou vedoucí k určitému jednání. Soubor potřeb tvoří motivační strukturu, na kterou je individuální motivace zaměřena.

Existuje řada **teorií** vycházejících z poznání **motivace** lidského chování.[8] Nejjednodušší pohled na stimulaci je **metoda cukru a biče**. Tato metoda říká, že pokud někdo dobře pracuje, musí být za svoji práci dostatečně odměněn. Avšak bude-li pracovat špatně, nastupuje postih.

Další přístup k motivaci je **Teorie X a Y**, která poukazuje na dva pohledy přístupu lidí k práci, z nichž „Y" je optimistický a tvrdí, že vynakládat fyzické a duševní úsilí je odpočinek. Lidé jsou schopni se sami řídit, řešit problémy pomocí vlastního důvtipu, tvořivosti a představivosti. Poněkud pesimistický přístup „X" vychází z přesvědčení, že člověk má od přírody přirozený odpor k práci. Lidi je třeba k práci nutit, kontrolovat jejich činnost a usměrňovat ji aby nemuseli mít žádnou odpovědnost.

Maslowova hierarchie potřeb uspořádává potřeby hierarchicky do tzv. pyramidy lidských potřeb. Člověk má v sobě zakořeněny dva druhy sil. Jedny vychází ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět (k regresi). Vyvolávají strach z rizika, z něčeho nového. Druhá skupina táhne člověka kupředu k důvěře ke všemu okolo. Základními potřebami jsou potřeby fyziologické tj. spánek, pití, jídlo. Následují potřeby jistoty a sociálního zabezpečení. Třetí nejdůležitější skupinu tvoří potřeby sounáležitosti, společenské postavení, přátelství, láska, kontakt s lidmi, emoce. Čtvrtou neméně důležitou potřebou je potřeba bezpečí, úcty a úspěchu. Na vrcholu Maslowovi pyramidy zaujímá místo potřeba seberealizace, nebo-li osobní rozvoj. Dle Maslowovi teorie, jsou nejprve uspokojovány potřeby biologické, tvořící základ pyramidy, poté teprve nastává zájem o uspokojení potřeb vyšších.

Pojetí motivace podle Kleibla člení potřeby na vnitřní pracovní potřeby, nebo-li **satisfaktory,** to je dosažení výsledku, uznání, delegace odpovědnosti, možnost rozvoje a faktory hygieny tzv. **dissatisfaktory.** Ty tvoří obzvláště mezilidské vztahy, výše mzdy, jistota pracovního místa apod. Empirickými průzkumy bylo prokázáno negativní působení faktorů hygieny, proto dissatisfaktory. Faktory ovlivňují spokojenost a postoje pracovníků. Jejich cílem je odstranit negativní vlivy okolí a vytvořit vhodné podmínky pro vznik motivátorů ovlivňujících výkon a jeho kvalitu. Má-li být motiv hybným mechanismem chování lidí, musí být podněcován vhodnými stimuly. (Kleibl, 2005, s. 11-14)

[8] NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management 3.díl*. 2005. s. 5-8.

Stimulace představuje systematické vytváření podnětů. Stimuly jsou součástí pravomocí vedoucích pracovníků. Ji-li třeba nastavit v podniku stimulaci, musí být zřejmé, čeho je potřeba dosáhnout. Aby byla stimulace pro pracovníka dostatečná, je nutné, aby znal svůj osobní úspěch, cítil, že je prospěšný pro utváření cílů, pociťoval odpovědnost za práci, kterou vykonává. Dále se mu musí dostávat patřičného uznání za výkony. Výborným způsobem jak posílit pocit odpovědnosti je delegování pravomocí. Sám pracovník musí mít pocit, že se rozvíjí, získává zkušenosti a obohacuje se o nové poznatky. (Němeček, 2005, s. 11)

Stimulační klima tvoří skutečnosti jako odměňování, pracovní podmínky, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, nebo možnost kariérního vývoje. Podání dobrého výkonu závisí na příležitosti, schopnosti a ochotě zaměstnance. (Němeček, 2005,s. 12)

Křikač v literatuře (9) rozlišuje **typy stimulů** na hmotné a nehmotné, které dále klasifikuje na pozitivní a negativní. Mezi hmotné pozitivní patří například odměny, mezi negativní tresty a postihy. Nehmotné pozitivní jsou pochvala, vyznamenání, delegování pravomocí, zvýšení odpovědnosti, zveřejňování výsledků těch, kteří vynikají. Z negativních rozeznáváme důtku, pokárání, postihy těch, kteří své povinnosti neplní.

Hmotná odměna je hlavním stimulujícím prostředkem. Autor Provazník uvádí v knize Motivace pracovního jednání několik podob hmotných stimulů. Ty se mohou dále členit na přímé a nepřímé. Přímými se rozumí mzda, plat, prémie či odměna za vyšší výkony a výsledky hospodaření, příplatky, podíly na zisku. Příkladem hmotného stimulu může být rovněž i sleva na zboží, služební auto pro soukromé účely, příspěvky na kulturu a dovolenou. Tyto jsou chápány jako nepřímé odměny hmotného charakteru.

Nehmotná odměna, je-li přesně cílená, může mít někdy větší význam než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem zaměstnavatele, uvědomuje si svoji potřebnost pro podnik, roste mu sebevědomí a upevňuje se vněm pocit sounáležitosti. Nehmotnou odměnou může být například prestižnost názvu funkce, vybavení pracoviště, parkovací místo, možnost výhodného stravování, pomocný personál, apod.

1.4 Podniková kultura

V posledních letech narůstá nejen u nás zájem o etiku na pracovišti. Autor Kavan (1998) byl inspirován tzv. zákonem „4 S“ nebo-li zákonem čtyř sykavek. Jsou to slušnost, samostatnost, spořivost a spolehlivost. Faktem je, že slušnost a zdvořilost podněcuje nejen radost z práce, ale i pracovitost samotnou. Samostatnost je nedílnou součástí. Kombinací samostatnosti a slušnosti se člověk stává dle Kavana požehnáním pro každý podnik. Spořivost podněcují stálá pravidla, například pokud pracovník ví, že nárok na novou pracovní pomůcku mu vznikne až za měsíc, nebude ji požadovat dříve. Hovoří-li autor Kavan o spolehlivosti, na mysli má spolehlivost jak zaměstnanců tak systému. Spravedlnost systému je hybným motorem pro snahu stále se profesně vylepšovat a zvyšovat si kvalifikace. Je–li zaměstnanec spolehlivý, může se díky spolehlivosti systému vypracovat z nejnižší pozice na tu nejvyšší. (Kavan, 1998, s. 108-115)

Podniková kultura se projevuje uvnitř podniku a má současně rozhodující vliv na produktivitu a rentabilitu. Jejím hodnocením usilujeme o zlepšení úrovně. Při analýze stavu je třeba klást si otázky týkající se vztahů na pracovišti, vztahů nadřízených a podřízených, do jaké míry se podnik učí ze svých chyb, zda existuje prostor pro iniciativu a jak jsou ti, kteří jsou hodnoceni úspěšní a neúspěšní. (Kavan, 1998, s. 108-115)

V současnosti se začínají uplatňovat v mnoha firmách tak zvané kodexy etiky. Ty představují jakási pravidla chování, jednání a odpovědnosti zaměstnanců vůči sobě navzájem, vůči vedení podniku a současně okolí. Nezbytností je, aby podniková kultura (etika) podporovala ekonomický úspěch organizace. (Kavan, 1998, s. 108-115)

1.4.1 Pracovní kázeň a morálka[9]

Na činnost každého má vliv jeho osobnost. Zajištění pracovního úkolu vyžaduje dobrou **pracovní kázeň** (disciplínu). Křikač (2001) rozlišuje tři druhy disciplín práce, a to disciplínu vynucenou, spontánní a uvědomělou. K jejímu vytváření je zapotřebí především dobrá organizace práce a vhodné pracovní podmínky, jasné a odpovědné stanovení úkolu a dalších povinností, uznání obětavého, spolehlivého plnění zadaných úkolů a povinností, postihování přestupů proti pracovní kázni, vyžadování důsledného plnění zadaných úkolů a povinností ode všech pracovníků, bez rozdílu stupně jejich postavení.

Od pracovní disciplíny je třeba odlišovat **pracovní morálku** (pracovitost). Pracovní morálka je vztahem k práci. Je produktem výchovného působení. Projevem vyšší pracovní morálky je aktivita a též iniciativa. Iniciativa je v prvé řadě záležitostí vlastního vnitřního rozhodnutí. Jejím znakem není zvýšení intenzity práce nebo zvýšení tempa ale, změna kvality a struktury vykonávané činnosti. Přesto musí vedoucí pracovníci vytvářet podněty pro její rozvoj (vytyčovat úkoly, náměty apod.). Cílevědomé vedení pracovních kolektivů a jednotlivců má směřovat k vypěstování příslušné morálky.

Psychologie práce rozlišuje dva **typy pracovní morálky**. Toto členění je důležité především proto, že umožňuje odhadovat vliv jednotlivých faktorů na vývoj morálky. Prvotní morálka je způsob chování vyvolávaný faktory obecné povahy. Je ovlivňována zapojením pracovníka do pracovního procesu. V praxi představuje výchozí bod pro rozvoj pracovní motivace. Sekundární pracovní morálka souvisí s konkrétně přidělovanými úkoly, s pracovním, materiálním a sociálním mikroklimatem pracovního procesu. Vzniká působením řady faktorů, jako jsou například sociální potřeby, zvláštní pracovní potřeby, různá osvědčení, potřeba výkonu oblíbené činnosti. (Kleibl, 1995, s.16)

[9] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2001. s. 312-315; KLEIBL, J. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1995. s. 15-16; KŘIKAČ, K. *Podniková ekonomika*. 2001. s. 88.

Mezi pracovní kázní a morálkou existuje vzájemný vztah. Pracovní kázeň představuje základ a východisko pro formování trvalých a pozitivních vztahů k pracovním úkolům, tedy pro pracovní morálku.

1.4.2 Mezilidské vztahy a osobní kultura[10]

Zkoumání problematiky odměňování vyžaduje i rozbor psychologických a mezilidských vztahů zúčastněných. Základem správného fungování vztahů mezi lidmi je komunikace. Dorozumívání se je tzv. sociální komunikace a měla by mít jasný účel, jednoduchou přesto účinnou formu a jednoznačně vymezený obsah. Jelikož informace jsou motorem pohánějícím organizační jednotku, jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost. Způsobů jak poskytovat informace je mnoho. Nejčastěji se tak děje pomocí různých bulletinů, podnikových publikací, tzv. neformálních setkání, informačních brožur a podobných. Podstatnou částí komunikace jsou také stížnosti, návrhy zaměstnanců na změny či průzkumy mínění se zpětnou vazbou. Zpětné vazby odpovídají na otázky, co si zaměstnanci myslí o podniku, nebo jak chápou systém odměn. Díky ním se mohou vedoucí dozvědět, co dělají dobře a naopak, co by mohli dělat lépe. Špatná zpětná vazba poukazuje na komunikační poruchy.

Osobní kultura se zabývá hlubší úrovní osobnosti, norem, víry. Koresponduje s identitou osobnosti. Představuje základ normálního fungování lidské psychiky. Na schématu číslo dvě postoje představují hradby, za nimiž se nachází chování. Postoje jsou to, co akceptujeme, přestože se toho můžeme obávat. Postoje a osobní kultura působí proti změnám chování. Chování lidí je možné měnit. Musí existovat podstatné důvody. Pokud dojde k ohrožení osobní kultury, člověk se brání. Nejčastější reakcí je odmítnutí jakýchkoli změn. Je-li třeba něco změnit, musí se výslovně specifikovat, že změny se nebudou týkat osobnosti a postojů, ale výsledků a chování. (Ward, 1998, s. 187-189)

[10] WARD, M. 50 *základních manažerských technik*. 1998. s. 187-189.

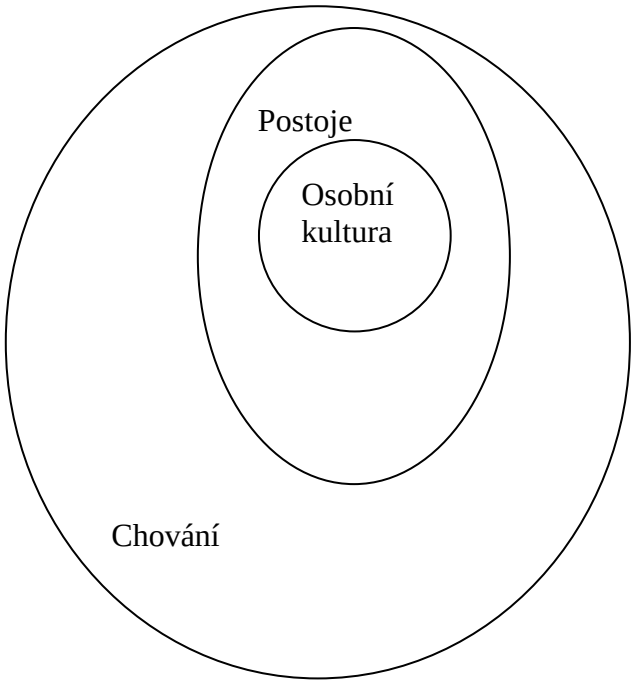


Schéma 2: Osobní kultura (Ward, 1998, s. 188)

1.5 Pracovní hodnocení[11]

Pracovní hodnocení je proces, jimž organizace hodnotí práci. Správně nastavený proces hodnocení přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejím nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně celé organizaci. Vedoucí a manažeři provádí hodnocení, aby věděli, jaká opatření je potřeba přijmout. Výkony se srovnávají s normami, ať už explicitně nebo implicitně vyjádřenými, a tato srovnání napomáhají při přijímání nápravných opatření, při podpoře uspokojivých výsledků práce nebo při rozhodování o povýšení či propuštění pracovníka. Pracovní hodnocení může mít formální (výše mzdy, pracovní pozice atd.) i neformální podobu (každodenní hodnocení, pochvaly, pokárání na základě zpětných vazeb apod.), ta však nepostačuje potřebám personálního oddělení. Personální oddělení zpracovává hodnocení všech zaměstnanců z důvodu jednotnosti, avšak to bývá prováděno spíše přímými nadřízenými hodnoceného. Schéma tři

[11] WARD, M. 50 základních manažerských technik. 1998. s. 330-332; KLEIBL, J. Stimulace pracovníků. tvorba mzdových sousta. 1995. s. 67.

znázorňuje hlavní rysy systému pracovního hodnocení přijatelného z hlediska zaměstnanců tak norem společnosti. (Ward, 1998, s. 330-332)

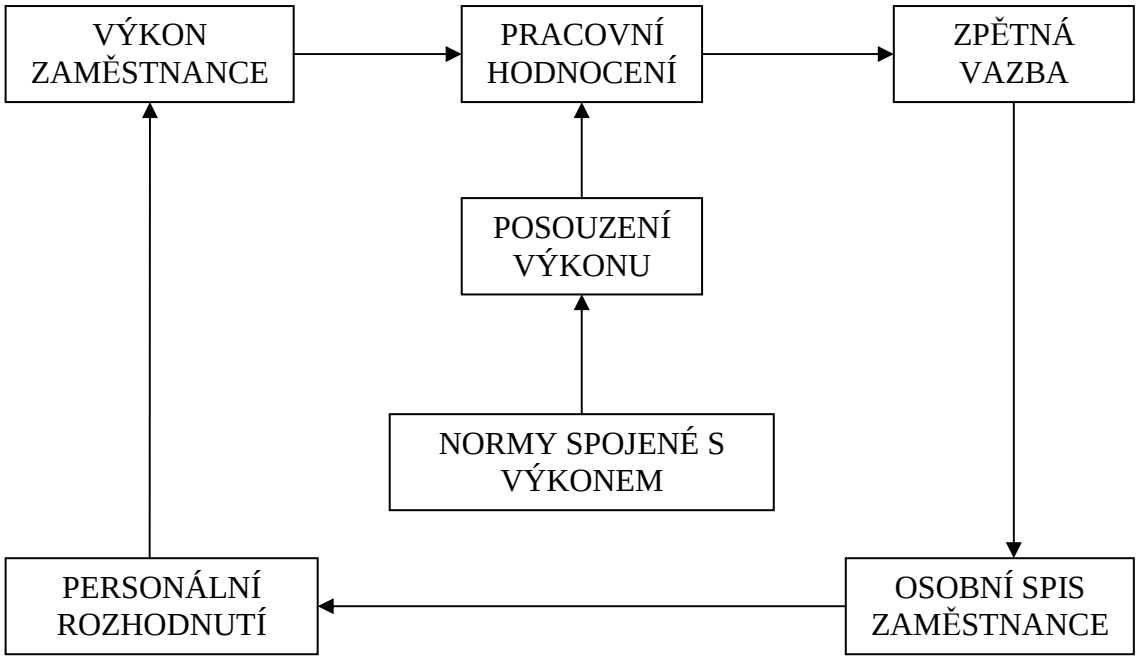


Schéma 3: Klíčové prvky pracovního hodnocení (Werther, 1992, s. 332)

Pojem **hodnota práce** vyjadřuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s jinou. Bývá oceňována mzdovými tarify. Hodnoty práce lze taktéž seskupovat do tarifních stupňů. (Kleibl, 1995, s. 67)

Zaměstnanec od hodnocení práce také něco očekává. Hodnocení je pro něj příležitostí k porovnání svých představ o sobě a svých možnostech s představami nadřízeného. Prostřednictvím zpětných vazeb získává informace o tom, jak je nahlíženo na jeho výkon a rovněž je mu věnován prostor pro vyjádření svých představ v oblasti odměn.

Rozdíl **metod hodnocení** spočívá v postupu a kvantifikaci hodnot práce. Podle toho rozlišujeme analytickou a sumární metodu. **Sumární metoda** porovnává činnosti jako

celek. Někdy bývá nazývána metodou pořadí. Hodnotí cíle práce nikoli aspekty prací. Je nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení práce. Nevýhodou může být různá představa hodnotitele o významu a důležitosti práce. Nelze pomocí ní hodnotit více obsahově různých prací.

Oproti tomu **analytická metoda** posuzuje jednotlivé činnosti podle kritérií hodnocení. Nejdůležitějším a zároveň nejčastěji používaným měřítkem hodnocení je know-how, které zahrnuje odborné znalosti a dovednosti, vzdělání a praxi. Dalšími neméně důležitými kritérii jsou odpovědnost za hmotný výsledek, svěřené věci, prostředky a lidi, u řídících pozic také za celý vnitropodnikový útvar a v neposlední řadě kriterium stupně složitosti řešení problému. To zahrnuje náročnost analýzy problému, nutnost návrhu nového řešení, jeho komplexnost apod. Analytické hodnocení má za úkol odstranit kritická místa sumárního hodnocení nahrazením úsudku jistými způsoby měření.

Často se lze setkat s různými **typy analytických metod.** Například s **metodou řad pořadí**, jejíž výhodou je možnost rozšíření o další práce, nevýhodou pak nemožnost posoudit náročnost mezi místy v řadě nebo neměřitelnost veličin pro stanovení náročnosti, s **bodovací metodou**, která vzbuzuje dojem objektivity, vytváří pocit důvěry a spravedlnosti, avšak zároveň je složitá na zavedení, nebo s **metodou faktorového porovnání**, specifickou variantou metody řad pořadí, kdy hodnota práce je vyčíslena v penězích. (Kleibl, 1995, s. 67-80)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V tomto oddílu bakalářské práce bych ráda nejprve společnost Mediaservis s.r.o. stručně představila, prezentovala služby, které poskytuje, provedla analýzu současného systému odměňování zaměstnanců společnosti a na základě dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci call centra navrhla takový systém odměňování, který by zdokonalil současný stav a motivoval k práci a vyšším výkonům .

2.1 Základní údaje o společnosti MEDIASERVIS s.r.o[12]

Společnost Mediaservis s.r.o. svým zákazníkům nabízí za odpovídajících cenových a kvalitativních podmínek komplexní služby především v oblasti poštovních služeb a telemarketingu. Tyto služby poskytuje v souladu s potřebami a cíli svých zákazníků.

Majoritním vlastníkem společnosti Mediaservis s.r.o. je společnost F – LOG AG, která patří do skupiny Fiege se sídlem v Grevenu (Německo/Vestfálsko). F-LOG AG je poskytovatelem kvalitních služeb na rozvíjejícím se logistickém trhu. Jako dceřiná společnost korporace Fiege Deutschland GmbH & Co, má od počátku ve svých klíčových oblastech vynikající postavení na trhu. Se svými 14 500 zaměstnanci disponuje nejen celoplošnou sítí poboček v Německu, ale působí i v několika evropských zemích. F-LOG AG je rozdělena na obchodní jednotky Systém Logistics, Last Mile-Systems a eLogistic-Solutions.

Call centrum v Brně má hierarchickou strukturu řízení. Schéma čtyři představuje organizační strukturu brněnského call centra. Každý zaměstnanec má svoje pracovní místo, svoji funkci a pravomoc. **Organizační struktura** společnosti není příliš průhledná. Zaměstnanci na nejnižší úrovni pracují v týmech a jsou vedeni supervizory a

[12] Profil firmy. *Mediaservis. s.r.o.* [online]. [cit. 5. 3. 2007]. Dostupné z: http://www.mediaservis.cz/profil-firmy.php?s=2.

vedoucími týmu. Komunikace v callcentru je usměrňována předpisy a oznámeními, která jsou adresná. Funkce v callcentru jsou rozdělené, role jsou jasně definované. Přesto lze hovořit o pružnosti funkcí z hlediska zastupitelnosti při krátkodobé nepřítomnosti či nemoci kolegy.

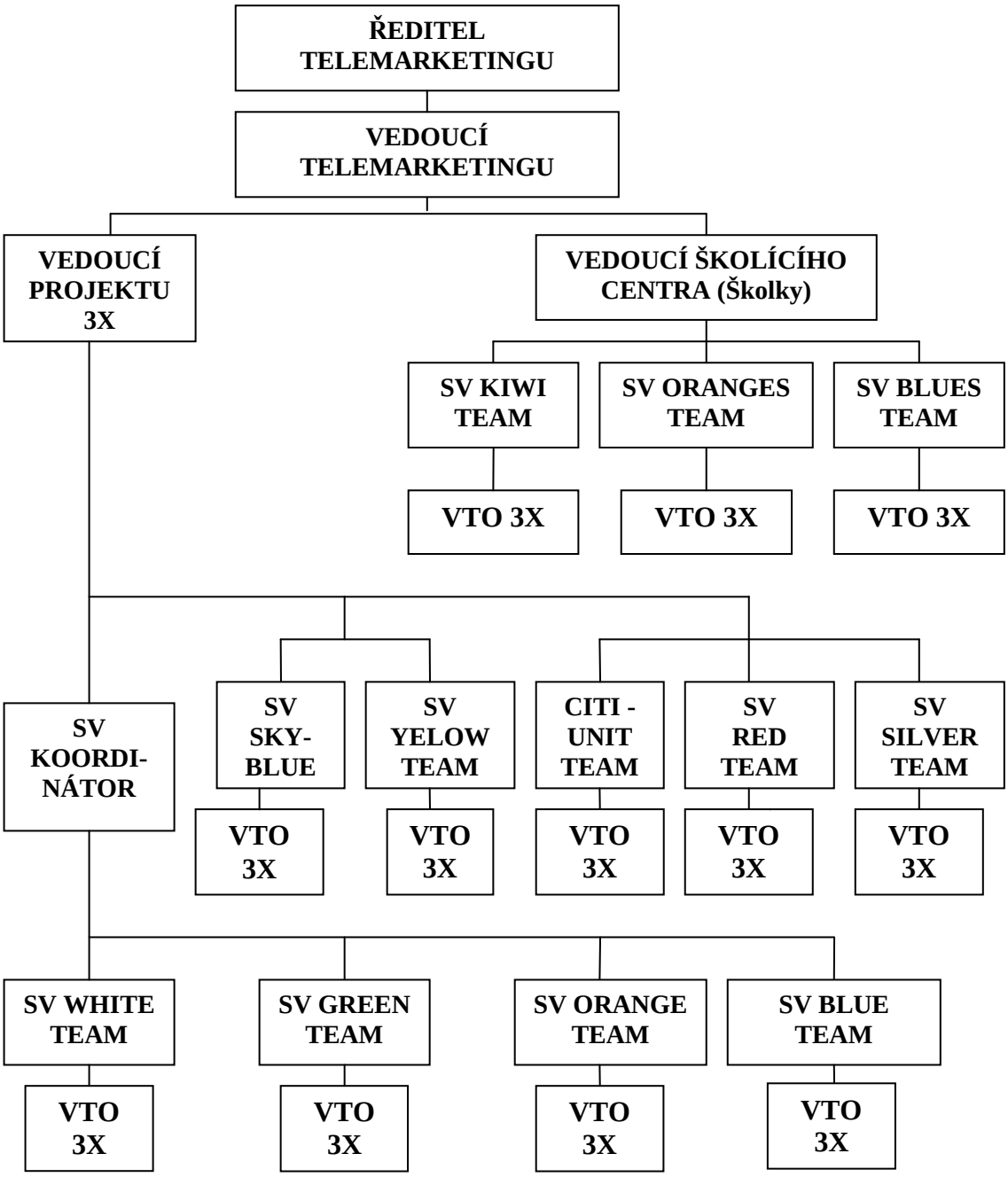


Schéma 4: Organizační struktura call centra Brno

Zdroj: interní materiály společnosti Mediaservis s. r. o.

Na českém trhu působí společnost Mediaservis od roku 1999. Telemarketingové služby poskytuje od roku 2001. Z hlediska životních cyklů organizace bychom ji vzhledem k její velikosti zařadili do **fáze dospělosti**. Společnost má stabilní postavení na českém trhu, nabízí široké portfolio služeb a především některé služby zajišťuje jako jediná v České republice. Zároveň má však některé charakteristiky **fáze růstu a rozvoje**. Především v call centru v Brně v loňském roce docházelo ke snahám o vytvoření účinného řídcího týmu pro rozvoj dovedností a organizace. Callcentrum se snaží zvládat rychlé změny pracovních sil uvnitř organizace a současně zvyšovat produktivitu, ale vzhledem k fluktuaci zaměstnanců v oblasti telemarketingu je personální práce velmi náročná a klíčová. Přesto se snaží vytvořit stabilní prostředí a co nejvíce potlačit nejistoty.

Mediaservis je alternativním poštovním operátorem poskytujícím poštovní služby v rámci vlastní distribuční sítě na celém území České republiky. Zajišťuje doručování předplatného novin a časopisů a všech forem adresných i neadresných direkt mailových zásilek. Předností společnosti je kompaktní logistická síť s každodenním důrazem na řízení a rozvoj kvality doručování, s cílem zajistit řádné a včasné doručení zásilek. Struktura společnosti je koncipována tak, aby bylo možné pružně reagovat na potřeby, přání a požadavky obchodních partnerů z pohledu objemu, kvality a času, a to i při zajišťování konkurenčních cen poskytovaných služeb. Další ze stěžejních obchodních aktivit jsou telemarketingové služby a zákaznický servis. Pro společnosti nejen z oblasti bankovnictví, pojišťovnictví, telekomunikací a vydavatelství zabezpečuje Mediaservis komplexní služby aktivního a pasivního telemarketingu a podporu CRM programů. Veškeré **poskytované služby**[13] jsou v souladu s potřebami a cíli zákazníků.

1. Poštovní služby

Mediapress je službou určenou pro celostátní a regionální vydavatele periodického tisku. Díky této službě je garantováno od pondělí do soboty doručování celého nákladu v den vydání titulu, a to formou pravidelné ranní roznášky. Nedílnou součástí služeb pro

[13] Naše služby. *Mediaservis. s. r. o*. [online]. [cit. 5. 3. 2007]. Dostupné z: <http://www.mediaservis.cz/media-press.php?s=3>; <http://www.mediaservis.cz/media-post.php?s=4>; <http://www.mediaservis.cz/media-mail.php?s=5>; <http://www.mediaservis.cz/media-log.php?s=6 >; <http://www.mediaservis.cz/media-call.php?s=7

vydavatele je rovněž i komplexní péče o předplatitele prostřednictvím tzv. Abocentra včetně zajištění inkasa předplatného.

Mediapost tj. služba, kterou mohou využívat všechny společnosti, které podávají větší množství adresných reklamních i informačních direkt mailů, atypických tvarů a rozměrů, pro segmenty B2B, B2C. Součástí služby mediapost je i analýza nedoručitelných zásilek s uvedením důvodu nedoručení.

Mediamail je určen pro subjekty, které pro komunikaci se zákazníky chtějí využít neadresný způsob doručení reklamních a informačních tiskovin.

Medialog je maximální servis v oblasti lettershopových aktivit tj. personifikace dopisů a obálek, kompletace zásilek, vkládání příloh, polepy, štítky, foliování, paletizaci, skladování v distribučním centru, logistika po celém území české republiky i v zahraničí a jiné. Službu mohou využívat jak hromadní podavatele adresných i neadresných direkt-mailových zásilek, tak i vydavatele periodického tisku.

2. Služby telemarketingu

Mediacall jsou služby tohoto zákaznického servisu jsou pro ty, kteří chtějí získávat nové zákazníky či pečovat již o stávající. Jedná se o aktivní a pasivní telemarketing. Nechybí návrh koncepce ani detailní propracování telemarketingových kampaní klientů.

Mezi další služby, které poskytuje společnost Mediaservis s. r. o. patří například předplatné celostátních a regionálních deníků, časopisů a zahraničního tisku.

2.2 Charakteristika činností zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o.

Výraz marketing pochází z anglického slova a znamená uvést na trh. Základem marketingu je tvorba poptávky. Zahrnuje průzkum trhu, plánování výrobního programu a propagaci výrobků a služeb. Součástí marketingu je telemarketing. Jedná se o prodejní činnosti operátora, který využívá telefonování ke své práci.

Brněnské call centrum společnosti Mediaservis zaměstnává kromě managementu pracovníky na pozicích operátor/operátorka, supervizor, vedoucí týmu operátorů.

Operátor telemarketingu úzce spolupracuje s obchodními manažery, zpravidla postupuje podle callscriptu, má k dispozici databázi klientů, což představuje jejich kontaktní údaje, zpracovanou nabídku produktu, či možné otázky nebo reakce klienta. Náplní jeho práce je telefonické kontaktování klientů z databáze s nabídkou kvalitních produktů nebo služeb. Nejedná se pouze o získávání nových zákazníků, nýbrž i o péči o stávající klientelu, organizování jednání se zákazníky a zaznamenávání výsledků hovorů do PC. Mezi jeho další kompetence patří podpora při realizaci zakázek zejména koordinace se zákazníkem. Zároveň jsou od každého operátora očekávány velmi dobré komunikační schopnosti, uživatelská znalost práce na PC, spolehlivost, zodpovědnost a v neposlední řadě příjemný hlas.

Na činnost operátorů dohlíží vedení, **supervizoři a vedoucí týmu operátorů.** Supervizoři mají pod sebou zpravidla tým operátorů a tři vedoucí týmu. Dohlíží na úspěšnost projektu, kvalitu hovoru, činnost svých vedoucích a motivaci operátorů. Spolu s vedoucími týmů školí, provádí zpětné vazby, poslouchají hovory, sledují směny a docházku operátorů, dělají běžnou administrativu týkající se projektu a další činnosti potřebné pro chod call centra.

2.3 Systém odměňování pracovníků v call centru společnosti Mediaservis s. r. o.

Společnost zaměstnává zaměstnance jak na hlavní pracovní poměr, tak na dohody o pracovní činnosti a provedení práce. Brněnské call-centrum je rozděleno dle organizační struktury do sedmi zaměstnaneckých pozic. Vedoucí telemarketingu, vedoucí provozu, vedoucí projektu, supervizor koordinátor, supervizor, vedoucí týmu operátorů, operátor telemarketingu. Řídící funkce vykonávají pracovníci na hlavní pracovní poměr, ostatní mohou být ve společnosti zaměstnáni i jako pracovníci na dohody, konkrétně dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.

2.4 Současný motivační program managementu společnosti

Společnost Mediaservis vkládá do motivace a stimulace svých pracovníků velké úsilí. Operátory jsou především studující mladí lidé, středoškoláci, ale i starší na plný úvazek dočasně bez zaměstnání. Motivace je pro call centrum důležitá nejen z důvodu zamezení nebo alespoň zmírnění značné míry fluktuace, ale i pro zvyšování výkonnosti respektive úspěšnosti.

2.5 Dotazníkové šetření

Z důvodů seznámení se s názory operátorů, vedoucích týmů a supervizorů na spokojenost se způsoby hodnocení, odměňování ve společnosti, s názory na způsoby motivace a s jejich pohledem na možnost změny bylo mezi zaměstnanci call centra provedeno dotazníkové šetření.

Dotazník, který jsem uvedla v příloze č. 2, se skládal z pěti částí a zahrnoval jednak obecné otázky, otázky zaměřené na problematiku motivace, podnikové kultury, pracovní spokojenosti, atmosféry na pracovišti a pracovního prostředí. Obsahoval otázky uzavřené i otevřené, otázky umožňující více variant odpovědí, otázky dávající možnost výběru ze čtyř variant. Některé dávaly respondentům možnost vyjádřit vlastní názor, jiné byly vytvořeny tak, aby bylo možné odpovědět formou zaškrtávacího políčka.

Základním souborem byli zaměstnanci společnosti na pozici operátor, operátorka telemarketingu, vedoucí týmů operátorů a supervizoři. Reprezentativní vzorek tvořili aktivní operátoři a ti zaměstnanci, kteří měli v týdnu, ve kterém se šetření provádělo, nahlášenou směnu. Návratnost dotazníku nebyla stoprocentní. Vrátilo se pouze dvě stě

sedmdesát dotazníků. Dotazník se rozdával v šestnáctém týdnu tj. od 16. 4. do 21. 4. 2007. Zpracováván byl v týdnu následujícím.

3 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ A ŘEŠENÍ

V této části jsem se zaměřila na vyhodnocení analýzy současného stavu motivace a odměňování, spokojenosti a fluktuace. Analýza byla provedena formou anonymního dotazníku, předloženého zaměstnancům call centra. Dále je tento oddíl, jak název vystihuje, částí návrhovou. Protože dotazníkem nelze postihnout všechny skutečnosti, doplnila jsem návrh možného řešení vlastním pozorováním.

3.1 Vyhodnocení šetření

K vyhodnocení dat jsem použila analytický software SPSS.[14] Tento světově nejrozšířenější počítačový systém lze uplatnit taktéž pro aplikace v marketingu, personalistice, vědě výzkumu a mnoha dalších odvětvích. Nejčastěji se používá pro sumarizaci dat, manažerské i vědecké analýzy, finanční analýzy, pro tvorbu rozhodovacích modulů nebo pro analýzu a predikci časových řad.

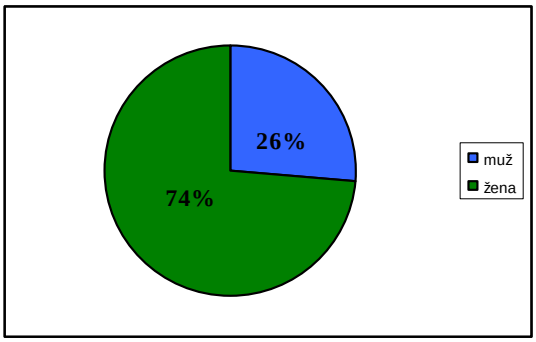
Dotazníkového šetření se zúčastnilo oddělení telemarketingu, a to jak výcvik, provoz, tak i vedení, personální oddělení, oddělení kontroly kvality, oddělení informačních technologií, správa předplatného a administrativa. Dotazování šlo napříč hierarchickou strukturou. Absolvovali ho pozice operátor, vedoucí týmu, supervizor, supervizor koordinátor, vedoucí projektu i telemarketingu, personalistka, účetní administrátoři, informační technologové, a další.

První část dotazníku obsahovala spíše demografické otázky týkající se společenského postavení, postavení ve společnosti Mediaservis s. r. o., otázky vystihující skupinu respondentů, kteří dotazník vyplňovali, tzn. věk, pohlaví, druh pracovního poměru, pracovní pozici ve společnosti apod.

[14] *Software a řešení*. SPSS CR, spol. s. r. o. [online]. Poslední aktualizace. 24. 4. 2007. [cit. 5. 5. 2007]. Dostupné z: <http://www.spss.cz/software.htm>

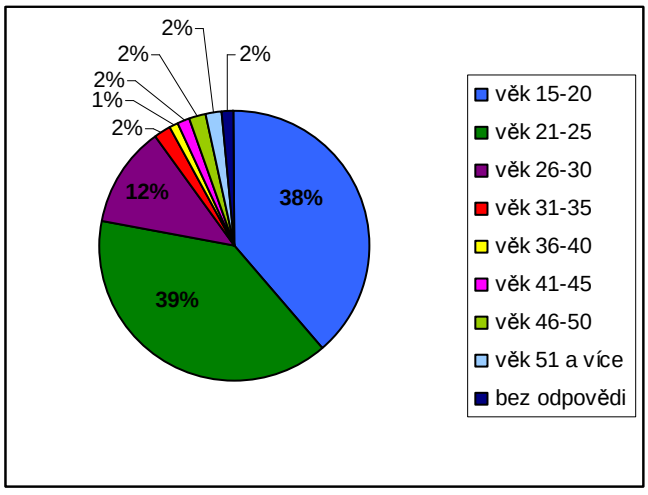
Z celkového počtu dvě stě sedmdesáti dotazovaných, pracuje ve společnosti **sedmdesát jedna mužů** a **jedno sto devadesát osm žen**, jeden z dotazovaných neodpověděl.

Graf 1: Pohlaví všech dotazovaných



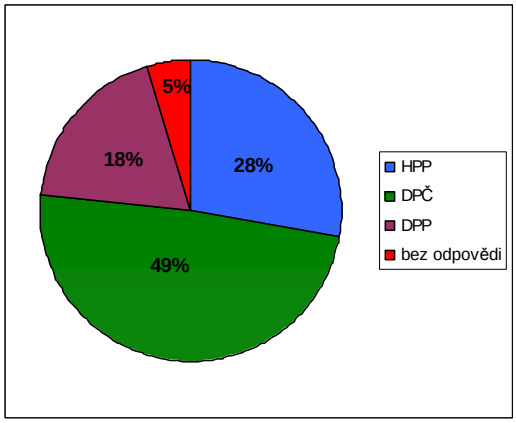
Sto čtyři dotazníků vyplňovali **mladí lidé ve věku patnáct až dvacet let, sto šest lidé** ve věku **dvacet jedna až dvacet pět let**, **třicet šest pak zaměstnanci do třiceti**. Pouze **pět** odpovědí bylo od lidí **ve věku třicet jedna až třicet pět**, pět dotazovaných bylo také **mezi čtyřicátým prvním a čtyřicátým pátým. Stejné množství respondentů odpovědělo, že jsou ve věkové hranici čtyřicet šest až padesát let a padesát jedna až padesát pět.** Pouze **tři** respondenti byli ve věku **třicet šest až čtyřicet let.** Zbytek tj. čtyři dotazovaní otázku nezodpověděli.

Graf 2: Věková struktura respondentů



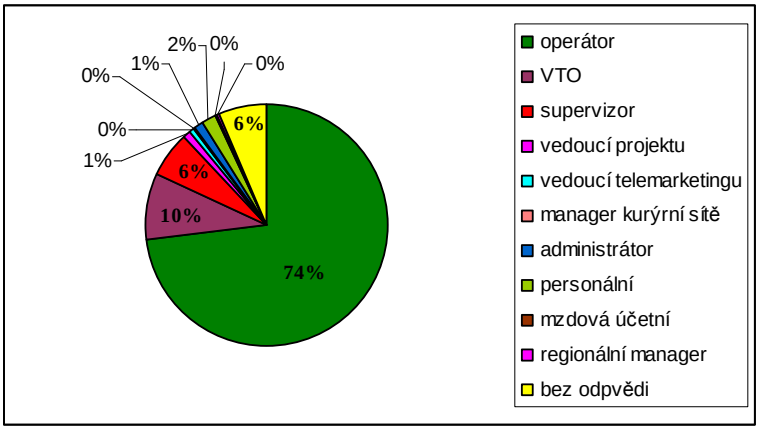
Na **hlavní pracovní poměr** je zaměstnáno **sedmdesát pět dotazovaných**, **na dohodu o provedení práce padesát** a na **dohodu o pracovní činnosti** pracuje ve společnosti **jedno sto třicet dva lidí**. Třináct dotazovaných opět neodpovědělo na otázku.

Graf 3: Typ pracovního poměru účastníků dotazování



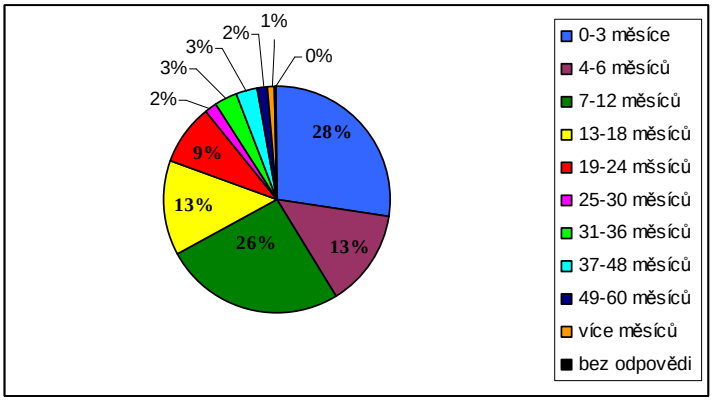
Dotazník vyplňovalo sto **devadesát sedm operátorů**, **dvacet čtyři vedoucích týmu**, **sedmnáct supervizorů, tři vedoucí projektu**, **jeden vedoucí telemarketingu**, dotazník se také dostal k jednomu **manažeru kurýrní sítě**, **mzdové účetní**, **regionálnímu manažeru** a **pěti personalistům**. **Tři dotazovaní byli z administrativy**. Těchto jedenáct respondentů se přímo nepodílí na chod call centra. Do dotazování byli zahrnuti z důvodů zjištění jejich spokojenosti ve společnosti Mediaservis. Na otázku pozice odpovědělo chybně nebo vůbec sedmnáct respondentů.

Graf 4: Pracovní pozice respondentů



Nejpočetnější skupina **sedmdesát dva respondentů**, je **zaměstnána teprve po dobu do tří měsíců**. **Šedesát osm** odpovědělo, že ve společnosti pracují již **skoro jeden rok. Rok až rok a půl** pracuje v Mediaservise **třicet pět dotázaných** a stejný počet **čtyři až šest měsíců**.

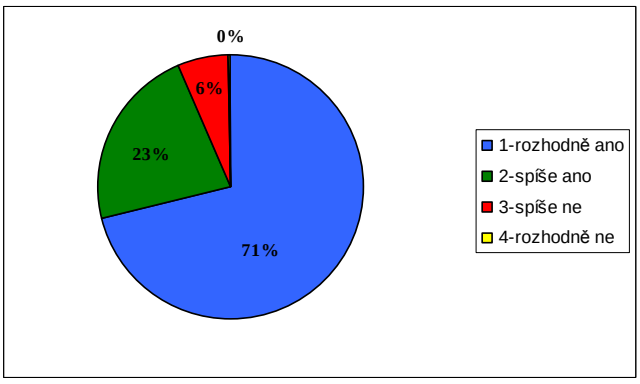
Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti Mediaservis s. r. o.



Druhá část dotazníku byla sestavena tak, aby dotazovaní mohli vyjádřit pomocí stupnice co a jak moc je skutečně motivuje k práci, nejen v rámci společnosti Mediaservis.

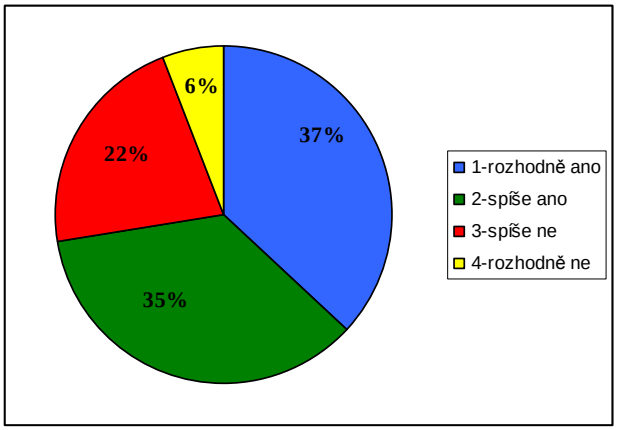
Z dotazníku vyplynulo že **největším motivačním prvkem jsou peníze**. **Celých sto devadesát dva dotázaných** považovalo **peníze nejvíce motivující**. Pouze **jednoho** respondenta peníze **nemotivují vůbec**.

Graf 6: Motivace penězi



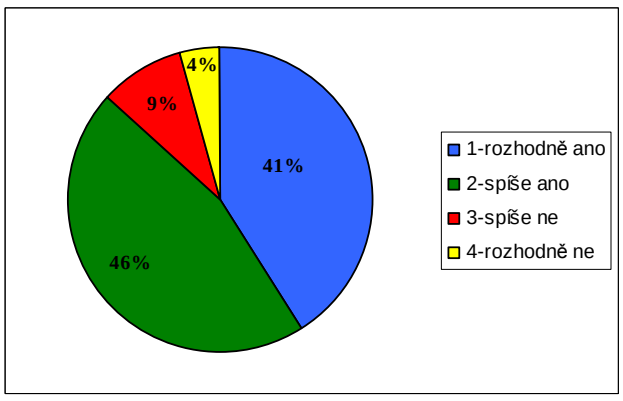
Podobné procentuální ohodnocení si získal i kariérní postup. **Sto devadesát čtyři** dotazovaných na otázku, co mě k práci **motivuje** nejvíce, odpovědělo: „**vidina kariérního** postupu.“ **Více jak čtvrtinu** dotazovaných kariérní postup **spíše nebo vůbec nemotivuje.**

Graf 7: Kariérní postup jako jeden z motivátorů



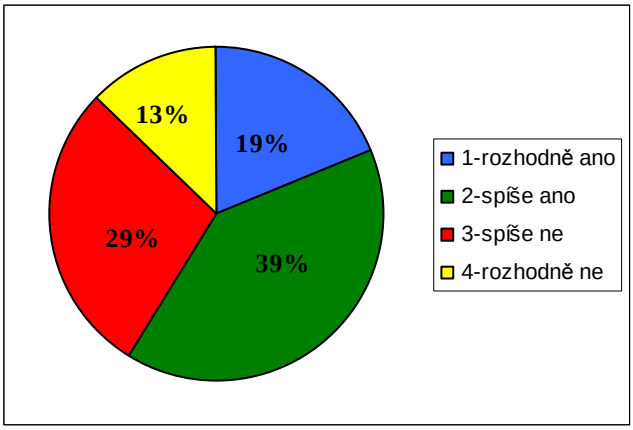
Celých sto deset respondentů k práci rozhodně **motivuje** možnost **seberealizace.** Nejpočetnější skupinu **sto dvacet dva dotázaných seberealizace také motivuje, ale ne v tak velké míře**. Pouhých jedenáct **nemotivuje seberealizace vůbec.**

Graf 8 : Motivace možností seberealizace



Pouhých **padesát** dotázaných odpovědělo, že je **k práci velmi podněcují soutěže** pořádané vedením, naopak 13%, což je **přibližně třicet čtyři** respondentů, **není soutěžemi vůbec podněcováno** k práci.

Graf 9: Soutěže jako motiv k práci



Spolupráci s lidmi považuje za **zcela nebo zčásti motivující 91%** z dotázaných, **vztahy na pracovišti motivují celých 84%,** pouze **osm** z celkového počtu respondentů **není vztahy motivováno vůbec**. **Praxe a získané zkušenosti** jsou důležité pro **93%** dotázaných, pouze **čtrnáct** z dvou set sedmdesáti **tento fakt nebere v potaz**. Ačkoli telemarketing není povolání příliš populární, přesto je tato **práce podnětná** pro skoro **70% dotazovaných**. **Pracovní prostředí je prvkem motivace pro 80%** těch, kteří dotazník vyplňovali. **Necelých 90%** zcela nebo z části **podněcuje k práci otevřená komunikace**. Jen **17%** dotazovaných **zhodnotilo současný systém odměňování naprosto správně nastavený.**

V **třetí části** měli dotazovaní hodnotit výroky z hlediska očekávání vedoucích pomocí stupnice od jedné do čtyř, přičemž hodnocení čtyřkou vystihovalo vysoké očekávání a jedničkou naprosto žádné očekávání. Struktura odpovědí byla následující:

- Z celkového počtu dotazovaných se všichni až na dva shodli na skutečnosti, že včasný příchod do práce je na prvním místě.
- Stejně tak i samostatnost a svědomitost jsou pro vedení společnosti velmi důležitá.

- Flexibilita je důležitá pro vedení podle 86% dotazovaných.
- Loajalita je očekávána podle dotazovaných z 91%.
- Společnost očekává podle 93% respondentů nadšení a pozitivní přístup.
- Jedenáct lidí si myslí, že vedení společnosti neočekává ochotu učit se novým věcem. To jsou pouhá 4% z celkových dvě stě sedmdesáti odpovědí.
- Dvacet dva dotázaných se domnívá, že vedení nepovažuje za důležité přátelské vztahy na pracovišti. Zbytek, tj. cca 92% dotazovaných naopak přátelské vztahy má za hodně důležité z hlediska očekávání vedoucích.
- Patnáct si spíše nemyslí, že je vyžadována otevřenost. Rozhodně si to nemyslí nikdo z dotazovaných. Zbytek, tj. skoro 94%, odpovědělo, že se otevřenost od nich rozhodně či spíše očekává.

V **části čtvrté** měli respondenti za úkol vybrat ze čtyř možností **a** až **d.**

- Na otázku jak shledávají atmosféru na pracovišti 92% odpovědělo týmovou. Ostatním připadne atmosféra spíše soupeřivá.
- Podle 78% respondentů se nadřízení vůbec nezajímají o mimopracovní pocity, ale pouze o pracovní výsledky, případně mimopracovní problémy ovlivňující výsledky v práci.
- Řídící styl hodnotili dotazovaní velmi pozitivně. Z vybraných možností skoro polovina shledala průběh řízení v podobě kombinace demokracie a autority. Skoro 30% považuje řízení založené na demokratické bázi a 14% spíše na bázi autority. 7% shledalo řízení čistě demokratické a zbytek tj. 4% čistě autoritativní.

Poslední **pátá část** byla zaměřena na názory možností změn. Účelem bylo seznámit se s názory, popřípadě náměty, ke zpříjemnění si pracovního prostředí a vztahů na pracovišti. Složena byla dále z pododdílů **A** až **D.** Respondenti měli na výběr z několika návrhů a na nich bylo buď zatrhnout zaškrtávací políčko, a tím souhlasit s návrhem

nebo naopak, nechat políčko prázdné a návrh zamítnout. Současně jim byl věnován prostor pro vlastní nápady, co vše by ještě mohlo pozitivně ovlivnit jejich výkon.

V tabulce na následující straně je uvedena statistika odpovědí vztahujících se k části pět dotazníkového šetření. Počty souhlasů a nesouhlasů dotazovaných, které vyplynuly z analýzy, jsou vyjádřeny v procentech.

Zaměstnanci měli možnost při vyplňování dotazníku také vyjádřit vlastní názor. Podle zaměstnanců na pozicích operátor/operátorka dalšími faktory, které motivují k práci, jsou například samotná jistota práce, flexibilita práce, pochvala, uznání ze strany vedení. Studenti bývají pobízeni k práci také pocitem samostatnosti a nezávislosti na rodičích. Vedoucí ovlivňuje při práci možnost zavádění změn, možnost kontinuální práce s operátory nebo-li sledování vývoje, popřípadě služební vůz k dispozici i pro soukromé účely. Jak operátoři, tak vedení se shodli na tom, že výborně ovlivňovat může také například práce v centru Brna, fyzická nenáročnost, mladý příjemný kolektiv a pohodová atmosféra.

V šetření dotázaní uvedli i to, co by v práci ještě uvítali. Jednalo se například o operátorské noviny, odpočinkovou místnost s možností využití internetu v době přestávek, možnost volby pozadí na monitorech, kvalitnější databázi, aby bylo komu s kam volat, vlastní sluchátka z důvodu hygieny, možnost podílet se na tvorbě skriptu, prodloužení desetiminutových přestávek na patnáct minut, reklamní předměty, tužky, čepice, trička. Dále si přáli možnost podnikového stravování, individuální přístup vedení, či příspěvky na masáže a fit centra. Také by byli rádi kdyby byl vybudován větší počet sociálního zařízení, kuřárna, sprcha a kromě vody poskytnuto zdarma, také občerstvení v podobě kávy, čaje a pamlsků.

Vedoucí týmu by přivítali méně administrativy, motivaci ve formě soutěží, vlastní pracovní stůl, přístup ke kancelářským potřebám, větší čistotu, zkrášlování prostředí například květinami, barvami, neboť barvy mohou působit na psychiku. Hlavně by také ocenili více operátorů v týmech, aby měli s kým pracovat. Operátoři by naopak počet členů v týmu raději snižovali. Důvodem je zajištění si individuálnějšího přístupu k nim

Tabulka 1: Vyhodnocení páté částí dotazníkového šetření

ODDÍL	NÁVRH ZMĚNY	SOUHLASÍM	NESOUHLASÍM
A	Výkonnější klimatizace	49%	51%
	Úložné prostory pro osobní věci	54%	46%
	Kvalitnější výpočetní technika	29%	71%
	Větší místnost	16%	84%
	Menší místnost	90%	10%
	Více prostoru pro práci	24%	76%
	Více prostoru pro odpočinek	33%	67%
	Notebook pro sovu práci	87%	13%
B	Přátelštější vztahy na pracovišti	34%	66%
	Formálnější vztahy na pracovišti	4%	96%
	Více profesionality ve vztazích	9%	91%
	Výhradně pracovní vztahy	4%	96%
	Více komunikace ze strany vedení	27%	73%
	Lepší způsob předávání informací	43%	57%
	Méně častá komunikace změn	10%	90%
C	Více spolupráce ze strany vedení	13%	87%
	Více práce v týmu	13%	87%
	Více zodpovědnosti za práci	11%	89%
	Větší odměna za aktivity	44%	56%
	Více prostoru – autonomie	14%	86%
	Práce z domova	30%	70%
	Zřetelnost bonusů za splnění plánu	53%	47%
	Vyšší složku základní mzdy	59%	41%
	Pravidelnost zvyšování kompetencí	53%	47%
D	Větší flexibilita pracovní doby	28%	72%
	Menší nutnost práce přes čas	11%	89%
	Žádná práce o víkendu	10%	90%
	Možnost parkování (kolo, auto)	18%	82%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

3.2 Návrhy změn v systému odměňování

Call centrum Sukova je rozděleno na týmy, kde každý tým je odpovědný za jiný projekt a plnění jeho plánu. Průhlednost systému odměňování je v rámci možností zajištěna. Každý tým má sestavenou tabulku výkonnostních prémií za úspěšnost podle projektu, který se volá, jeho složitosti a náročnosti. Současný systém přes průhlednost sice motivuje, ale jen ty, kteří již jistou úspěšnost mají. Operátoři, kterým to příliš nejde, ať už jsou noví, nebo jim nevyhovuje projekt, na kterém pracují, nemají moc příležitostí, aby ukázali co v nich je. Právě tito bývají demotivováni. Neradi chodí do práce, nehlásí si směny bez toho, aniž by na ně byl vyvinut nátlak.

3.3 Návrh motivačního programu

Je těžké být dobrým, čestným a přitom úspěšným telefonistou. Každý je hodnocen dle vlastní úspěšnosti. To způsobuje, že dochází k zamlčování podstatných faktů zpravidla

těch negativních vlastností produktu a vyzdvihování těch pozitivních. Operátor má naučené základní fráze a přesvědčovací obraty. Vzhledem k tomu, že na pozicích operátorů sedí především středoškolští studenti, nemají vždy natolik potřebné dovednosti, znalosti a po komunikační stránce natolik dobré přesvědčovací schopnosti, aby jejich projev působil jistou mírou profesionality. Klienti mohou být právě těmito skutečnostmi odrazováni. Pro některé může být tato práce dokonce v rozporu se samotným přesvědčením. Aby byl člověk schopný tuto práci vykonávat na dobré úrovni, musí jednak umět produkt dobře podat, argumentovat na námitky a v neposlední řadě je prodat. Za každý úspěch by měl být následně patřičně odměněn.

Motivační systém ovlivňuje výkon. Součástí řízení výkonu je hodnocení jeho provedení a rovněž systém odměn a mezd. Odměnou se rozumí jak hmotné, peněžité či nepeněžité plnění, tak nehmotné například pochvala. Mediaservis vkládá do motivace vedoucí k vyšším výkonům velkou spoustu prostředků. Systém těchto faktorů shledávám dostatečně propracovaný, avšak motivace, která by dokázala udržet zaměstnance v pracovním poměru na delší dobu zde chybí. Problémem také je, že odměny za úspěšnost, na které mohou operátoři dosáhnout, získávají stále ti samí a u ostatních to může způsobit dokonce apatii či pocit méněcennosti

Současně si myslím, že neméně **důležité je zkvalitnění týmové spolupráce**, **zvýšení zájmu o každého jako o osobnost**, nikoli jen jako o nástroj k práci. Zde nestačí jen rozdělení na týmy

Systém motivace, který není takřka vůbec propracován, je systém vztahující se na vedoucí týmu a supervizory. Tito se zpravidla spíše setkávají s kritikou ze stran vedoucích projektů, že se nedaří plnit plán, nedodržují se normy stanovené vedením atd. Vedoucí mohou získat maximálně osobní ohodnocení ze strany nadřízeného za kreativitu, tvorbu nové struktury školení, či za zlepšovací návrhy, které by usnadnili práci.

3.4 Návrhy změn pracovního prostředí

Pracovní prostředí je souhrnem **materiálních podmínek**, jimiž jsou v call centru telekomunikační technika, informační technika, počítače, sluchátka a **fyzikálních podmínek,** mezi něž patří pracovní klima, osvětlení, hlučnost, barevnost a další. Tyto ovlivňují nejen výkon, kvalitu práce, ale mají vliv na zdravotní stav, a to jak duševní, tak tělesný. A **společenských podmínek** například vztahů na pracovišti, atmosféry mezi zaměstnanci a vedoucími, což může mít vliv na náladu a chování pracovníků. (Koubek, 2001, s. 329-331)

Pracovní prostředí operátorů call centra trpí značnými nedostatky. Největším problémem je klima. V létě roku 2006 byli po celém pracovišti zabudovány takzvané výměníky vzduchu. Vzduch se nejen rychle vydýchá, ale v parných letních dnech se takřka nehýbe. Všichni zaměstnanci jsou unaveni, bez energie, zmáháni obrovským

teplem. A pokud se provoz a jeho kapacita naplní na devadesát až sto procent, je velmi obtížné po celý den zajistit přísun čerstvého vzduchu, jelikož okna jsou přímo za zády operátorů, na které táhne, a ti si z pochopitelných důvodů nepřejí stále větrat. Důsledkem může být neschopnost se plně soustředit a dosahovat tak maximálního výkonu.

Dále významný podíl přikládám čistotě pracoviště, snížení hlučnosti a barevnému sladění, neboť dobré vidění a celkovou únavu ovlivňuje nejen intenzita osvětlení ale i kontrasty barev do kterých je pracoviště sladěno. Barvy kromě toho, že zpříjemňují prostředí, také zlepšují orientaci, vyvolávají různé pocity. Musí odpovídat charakteru pracoviště. Některé barvy mohou uklidňovat, jiné provokovat k agresivnímu chování. V call centru pracuje převážně skupina mladých lidí tvořená převážně ženami, ale jsou zde zastoupeni i muži a starší lidé. Ženám imponují spíše teplé barvy, stejně tak jako mladším, kteří navíc preferují syté odstíny, mužům a lidem starším se naopak líbí studené barvy v tlumených tónech.

Brněnské call centrum Sukova se rozkládá na obrovské ploše. Tím se výrazně zvyšuje hlučnost. Operátoři jsou od sebe odděleni pouze nízkými přepážkami a hovoří-li všichni dohromady, množství decibelů rázem vzroste. Tato situace může mít rušivý nebo dokonce škodlivý charakter. Přemíra hluku působí sice skrytě, ale tím, že se kumuluje, napadá celý organizmus.

Co se zvýšení čistoty týká, nezáleží na řízení organizace, ale hlavně na postoji zaměstnanců k ní a jejich zvyklostem. Ti co pořádek neudržují doma ho nebudou respektovat ani na pracovišti. Úklidové služby pak mohou být zajišťovány jak chtějí, přesto čistotu pracoviště nebude možné zachovat.

Do přílohy č. 3 jsem vložila několik fotografií brněnského call centra, pro utvoření si představy, jak takové call centrum vypadá a v jakém prostředí zaměstnanci pracují. Utvrzuji se v názoru, že jedině optimální podmínky mohou vést ke zvýšení produktivity práce a k uspokojení z práce samotné.

3.5 Návrh změn řízení lidských zdrojů

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je co nejefektivnější využití zaměstnanců, aby pracovali, dosahovali vyšších výkonů a byli k nim také dostatečně motivování.[15]

Personální řízení call centra tvoří základ pro podnikové řízení. Obecně člověk hraje významnou roli pro fungování podniků. Ani ve společnosti Mediaservis tomu není jinak. Společnost klade důraz na dopředu stanovená pravidla, normy a předpisy, které jsou adresné. Vedení je řízeno dle směrnic pocházejících od německých vlastníků. Zvyklosti a dlouholetá praxe působí na postupy vedení call centra. Dojde-li na pracovišti ke konfliktu, snahou je dosáhnout rychlého příměří.

Personálisté se v call centru zabývají činnostmi jako je nábor nových zaměstnanců, zaškolování, ukončování pracovního poměru, editace mezd a dalšími. Vzhledem k vysoké fluktuaci je jejich práce velmi náročná. Zaměstnanci na dohody často neberou záležitosti personálního oddělení vážně a nedodávají včas, tj. při podpisu smlouvy potvrzení o studiu či výpisy z rejstříků trestů. Tím se práce na personálním oddělení komplikuje.

Získávání zaměstnanců probíhá formou promoakcí, přímého oslovování pomocí plakátů na školách, letáků. Lákadlem je podstatně vyšší výdělek než u jiných dobrovolných

[15] DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí.* 2006. s 125.

prací v Brně, dlouhodobá spolupráce, flexibilní pracovní doba. Reklama, neustálé nábory a přijímací řízení jsou pro podnik velmi časově i finančně náročné. Za rok 2006 výběrovým řízením bylo přijato 1400 operátorů, z toho jen 800 úspěšně ukončilo třítýdenní výcvikový program a bylo zařazeno do provozu, ve kterém je 600 pracovních pozic.

Hlavní podstatu kolísání zaměstnanosti shledávám v samotné náplni práce. Telemarketing, především ten aktivní, není práce, kterou by lidé byli schopni, nebo si dokonce přáli vykonávat po celý život. Názor na výkon tohoto povolání se nesetkal doposud s valnou pozitivní kritikou a nepyšní se příliš dobrou pověstí jak ze strany těch, kteří telemarketing vykonávají, neboť se jedná o práci psychicky náročnou, tak ani ze stran klientů, kteří bývají často telefonáty s různými nabídkami produktů a služeb, o které nemají zájem, obtěžováni.

Většina lidí, kteří společnost opouští, bývá z řad operátorů. Zpravidla odcházejí ti méně či vůbec úspěšní. Dostanou jednoduše výpověď. Operátoři, kteří nejsou schopni se adaptovat, končí s prací ještě ve zkušební době, jelikož si uvědomí, že tuto práci nemohou vykonávat z důvodů její složitosti a psychické náročnosti. Jiné tato práce neuspokojuje, nudí se a postupně si k ní získávají odpor. Proto odchází. Je zvláštní, že často odchází i operátoři úspěšní. To může být způsobeno nedostatkem motivace k práci. O práci v telemarketingu je zájem především z řad dlouhodobě nezaměstnaných. Pro tyto je následně důvodem odchodu složitost práce s PC a softwarem ve kterém pracují. Druhou skupinou mající velký zájem o práci jsou studenti. Pro ně má tato práce pouze dočasný charakter a je jen nutným přivýdělkem ke studiu. Obvyklým důvodem ukončení pracovního poměru bývá konec studia a odchod z Brna.

4 ZÁVĚR

Cílem každého prosperujícího podniku jsou výstupy. Ať už to je produkce spotřebních statků, které umožňují uspokojovat potřeby lidí, statků kapitálových, či služeb. Neméně důležitou roli hrají v procesu produkce statků a služeb také vstupy, které podnik vkládá za účelem jejich návratu v podobě dosaženého zisku. Za vstupy lze považovat kapitálové statky, které musely být již vyrobeny, aby mohly sloužit jako zdroje, přírodní zdroje, půdu a v neposlední řadě práci nebo-li lidské zdroje.

Lidskými zdroji jsem se zabývala ve své bakalářské práci. Aby mohli lidé vykonávat svoji činnost na takové úrovni, která by vyhovovala vedení společnosti, musí být řádně motivováni a následně za svoji práci odměňováni. Ve své bakalářské práci jsem navrhla nový systému odměňování tzv. Bodový účet. Snažila jsem se tento systém nastavit ve společnosti tak, aby byl přijatelný pro management a současně uspokojoval i řadové zaměstnance. Kromě toho jsem vytvářela návrhy změn týkající se pracovního prostředí, systému motivace a řízení lidí, jenž by vedli ke snížení kolísání zaměstnanosti pracovníků, a ke zvýšení spokojenosti a loajality vůči společnosti.
struktura

Podkladem pro tvorbu mých doporučení byl průzkum stávajícího systému odměňování zaměstnanců call centra, dosavadního způsobu stimulace a motivace, spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Každá změna je velmi náročná na realizaci a může vyvolávat pocit ohrožení všech dosavadních zvyklostí zavedených společností. Avšak je třeba pochopit, že veškeré transformace v rámci strategického plánování jsou v zájmu všech. Jednotlivé návrhy mnou předložené mají pomoci společnosti Mediaservis s. r. o. zvýšit motivaci, oddanost a sounáležitost se společností, snížit fluktuaci a v neposlední řadě zpříjemnit pracovní klima, což bylo i mým prvořadým cílem. Věřím, že změny mnou navržené budou společnosti Mediaservis s. r. o. ku prospěchu.

5 LITERATURA

(1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 5 dotisk. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-2470-0469-2

(2) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, *1999*. 968 s. ISBN 807169-614-5

(3) DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 196 s. ISBN 80-247-1589-9

(4) HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2

(5) KAVAN, M. *Každému šanci (aneb personalistika dnes)*. 1. vyd. Praha: Profes, 1998. 115 s. ISBN 80-85253-23-4.

(6) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9

(7) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X

(8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3

(9) KŘIKAČ, K. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 146 s. ISBN 80 - 7082-655 – X

(10) MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0408-0

(11) NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management 3.díl*. 1. vyd. Brno: Cerm, 2005. 68 s. ISBN 80-214-3004-4

(12) NIERMEYER, R. a SEIFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7

(13) POKORNÝ, J. *Personální management*. 1.vydání. Cerm. Brno. 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7

(14) PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. 1 vydání. Vysoká škola ekonomická. Praha. 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

(15) WARD, M. 50 *základních manažerských technik*. 1. vydání. Management Press. Praha. 1998. 196 s. ISBN 80-85943-59-X

(16) WERTHER, W. B. a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Victoria Publishing. Praha. 1992. 610 s. ISBN 80-85605-04-X

(17) Zákon č. 262 /2006 Sb., zákoník práce

(18) Zákon č. 52/2001 Sb. zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku

(19) Profil firmy. *Mediaservis. s.r.o.* [online]. [cit. 5. 3. 2007]. Dostupné z: http://www.mediaservis.cz/profil-firmy.php?s=2.

(20) Naše služby. *Mediaservis. s. r. o.* [online]. [cit. 5. 3. 2007] Dostupné z:
<http://www.mediaservis.cz/media-press.php?s=3>
<http://www.mediaservis.cz/media-post.php?s=4>
<http://www.mediaservis.cz/media-mail.php?s=5>
<http://www.mediaservis.cz/media-log.php?s=6 >
<http://www.mediaservis.cz/media-call.php?s=7>

(21) Software a řešení. *SPSS CR, spol. s. r. o.* [online]. [cit. 5. 5. 2007]. Dostupné z: <http://www.spss.cz/software.htm>

.

Seznam schémat, tabulek a grafů

Tabulka 1: Vyhodnocení páté částí dotazníkového šetření 47

Tabulka 2: Hranice přechodu do vyšších tříd pro operátory (tajné) 49

Tabulka 3: Hranice přechodu do vyšších tříd pro vedoucí týmu a supervizity (tajné) ...50

Schéma 1: Vztah motivů a stimulů 21

Schéma 2: Osobní kultura 27

Schéma 3: Klíčové prvky pracovního hodnocení 28

Schéma 4: Organizační struktura call centra Brno 31

Graf 1: Pohlaví všech dotazovaných 40

Graf 2: Věková struktura respondentů 40

Graf 3: Typ pracovního poměru účastníků dotazování 41

Graf 4: Pracovní pozice respondentů 41

Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti Mediaservis.s. r. o. 42

Graf 6: Motivace penězi 42

Graf 7: Kariérní postup jako jeden z motivátorů 43

Graf 8: Motivace možností seberealizace 43

Graf 9: Soutěže jako motiv k práci 44

Seznam používaných zkratek

VTO – vedoucí týmu operátorů

SV – supervizor

B2B – zkratka označuje vztah zpravidla obchodní, mezi dvěma podnikatelskými subjekty

B2C – je také obchodní vztah mezi podnikatelským subjektem na jedné straně a konečným spotřebitelem na straně druhé

CRM – Customer Relationship Management tj. systém podporující řízení vztahů se zákazníky

PC – Personal Computer nebo-li osobní počítač

Seznam příloh

Příloha 1: Výkonnostní prémie-odměna za úspěšnost (utajeno)

Příloha 2: Dotazník pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o.

Příloha 3: Fotografie části call centra Brno-Sukova

příloha č. 1: Výkonnostní prémie – odměna za úspěšnost

Příloha č. 1: Dotazník pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Mediaservis s. r. o.

Dotazník pracovní spokojenosti a motivace

Mé jméno je Petra Kamínková a v současné době jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Pro svoji bakalářkou práci jsem zvolila problematiku motivace, hodnocení práce a odměňování. Mým cílem je seznámit se s Vašimi názory na spokojenost se způsoby dosavadního finančního a morálního odměňování, hodnocení ve společnosti a s Vašim pohledem na možnost změny.

Dotazník, který se Vám právě dostal do rukou, si klade za úkol zjistit, jak se Vám ve společnosti líbí a co by bylo popřípadě vhodné zlepšit, abyste u nás byl/a spokojen/a. Tento dotazník je zcela anonymní a nikdo nebude podle zadaných údajů dohledávat, kdo dotazník vyplnil. Prosím tedy o Vaši otevřenost a upřímnost. Z Vašich odpovědí získám inspiraci, kterou budu moci využít ve své práci zaměřené právě na návrh změny systému odměňování ve společnosti.

Za spolupráci předem děkuji, Petra Kamínková.

Část 1

1.Pohlaví (M/Ž) : …….
2.Věk : …….
3. Druh pracovního poměru HPP / DPP / DPČ
4. V současné době pracuji na pozici : ……

Otázka 5 pouze pro operátory na DPP/DPČ
5. Kolik hodin týdně můžete věnovat práci / brigádě :…….

6. Kolik hodin týdně skutečně věnujete práci v Mediaservisu? : …….
7. Jak dlouho pracujete ve firmě (napište počty měsíců)? : …….
8. V jakém týmu jste zařazen (napište název týmu)? : …….

9. Jak dlouho jste v současném týmu / na současné pozici? **(vypište prosím počet měsíců)**
…….

Otázka 10 a 11 pouze pro operátory telemarketingu – prosím zakroužkujte

10. V současné době jsem ve výcvikovém programu (školka) : Ano/Ne -
    10a) Napište počty měsíců : …….
11. V současné době jsem v provozu : Ano/Ne
    11a) Napište počty měsíců : ……..

Část 2

Nyní budete zodpovídat několik otázek, které jsou **zaměřeny na to, co vás obecně motivuje k práci** (nejenom v rámci společnosti Mediaservis s. r. o.). Zakroužkujte prosím na uvedené škále míru Vašeho souhlasu s daným výrokem:

1= rozhodně souhlasím 2= spíše souhlasím 3= spíše nesouhlasím 4= rozhodně nesouhlasím

K práci mě motivují peníze	1	2	3	4
K práci mě motivuje možnost seberealizace	1	2	3	4
K práci mě motivuje spolupráce s lidmi	1	2	3	4
K práci mne motivuje možnost kariérního postupu	1	2	3	4
K práci mě motivuje setkávání se s kolegy a navazování nových vztahů	1	2	3	4
K práci mě motivují různé soutěže	1	2	3	4
Motivuje mě práce v týmu	1	2	3	4
K práci mě motivuje fakt, získání praxe a zkušeností	1	2	3	4
K práci mě motivuje samotná náplň práce	1	2	3	4
K práci mě motivuje pracovní prostředí	1	2	3	4
K práci mě motivují nefinanční benefity pro HPP (5 týdnu dovolené, jazykové kurzy, stravenky atd.	1	2	3	4
K práci mě motivují různé projekty	1	2	3	4
K práci mě motivuje spolupráce s nadřízenými a otevřená komunikace	1	2	3	4
K práci mě motivuje systém vzdělávání ve firmě	1	2	3	4
K práci mě motivuje technické zázemí (PC technika, LCD monitory..)	1	2	3	4
Současný systém odměňování mne motivuje k vyšším výkonům	1	2	3	4

Dále mne k práci motivují tyto faktory (vepište další vaše motivátory)

……	1	2	3	4
……	1	2	3	4
……	1	2	3	4

Část 3

Následující výroky prosím ohodnoťte na stupnici **1 – 4** podle míry vašeho souhlasu.

1 = vůbec se ode mne neočekává, 2=spíše se ode mne neočekává, 3= spíše se ode mne očekává , 4 = rozhodně se očekává

- Včasný příchod do práce …….....
- Samostatnost a svědomitost ……..
- Flexibilitu ……..
- Loajalitu k firmě ……..
- Nadšení a pozitivní přístup ……..
- Ochotu učit se novým věcem ……..
- Respekt k pravidlům a autoritám ……..
- Kreativitu ……..
- Otevřená komunikace …….
- Přátelské vztahy ……..

Část 4

V této části zakroužkujte vždy jen jednu z nabízených možností.

- Atmosféru na svém pracovišti shledávám …

A, Jednoznačně týmovou
B, Spíše týmovou
C, Spíše soupeřivou
D, Jednoznačně soupeřivou

- Moji přímí nadřízení se zajímají o…

A, Výhradně moje pracovní výsledky
B, Moje mimopracovní problémy – pokud ovlivňují mé výsledky v práci
C, Moje mimopracovní problémy (ať už jsou jakékoli)
D, Mám pocit že se o mne dostatečně nezajímají

- Převažující styl řízení v naší firmě hodnotím jako…

A, Čistě demokratický (poskytuje mi možnost projevu, absence pevných pravidel…)
B, Spíše demokratický
C, Spíše autoritativní
D, Čistě autoritativní (pevně stanovená pravidla, firemní hierarchie…)
E, Efektivní kombinace obojího v závislosti na situaci

Část 5

A

Aby moje pracovní prostředí bylo příjemnější je potřeba změnit…
/prosím vyberte z následujících možností zatržením/

☐ Výkonnější klimatizace

☐ Úložné prostory pro vlastní věci

☐ Kvalitnější počítače

☐ Větší místnost

☐ Menší místnost

☐ Více prostoru pro práci

☐ Větší odpočinkový prostor

☐ Notebook pro svou práci

Jiné:

☐ …….

☐ …….

☐ …….

B

… vztahy na pracovišti…

☐ více přátelské (neformální)

☐ více formální

- ☐ více profesionální
- ☐ jen pracovní
- ☐ více komunikace
- ☐ lepší způsob předávání informací
- ☐ méně častá komunikace změn (např. produktových a provozních informací atp.)

Jiné:

- ☐ …….
- ☐ …….

C

- ☐ aby se mnou můj nadřízený více pracoval
- ☐ chci pracovat v týmu
- ☐ chci mít více zodpovědnosti za svěřené úkoly
- ☐ aby byla více oceněna moje aktivita
- ☐ více prostoru - autonomie
- ☐ chci mít možnost pracovat na některých věcech z domova (home office)
- ☐ chci jasně vidět bonusy za splnění plánů (projektů atd)
- ☐ větší složku základní mzdy
- ☐ chci řídit lidi
- ☐ chci aby se moje kompetence pravidelně zvyšovaly – průběžné školení

Jiné:

- ☐ …….
- ☐ …….
- ☐ …….

D

Dál bych rád…

☐ flexibilnější pracovní dobu

☐ menší nutnost přesčasů

☐ žádná práce o víkendu

☐ možnost parkování (auto/kolo)

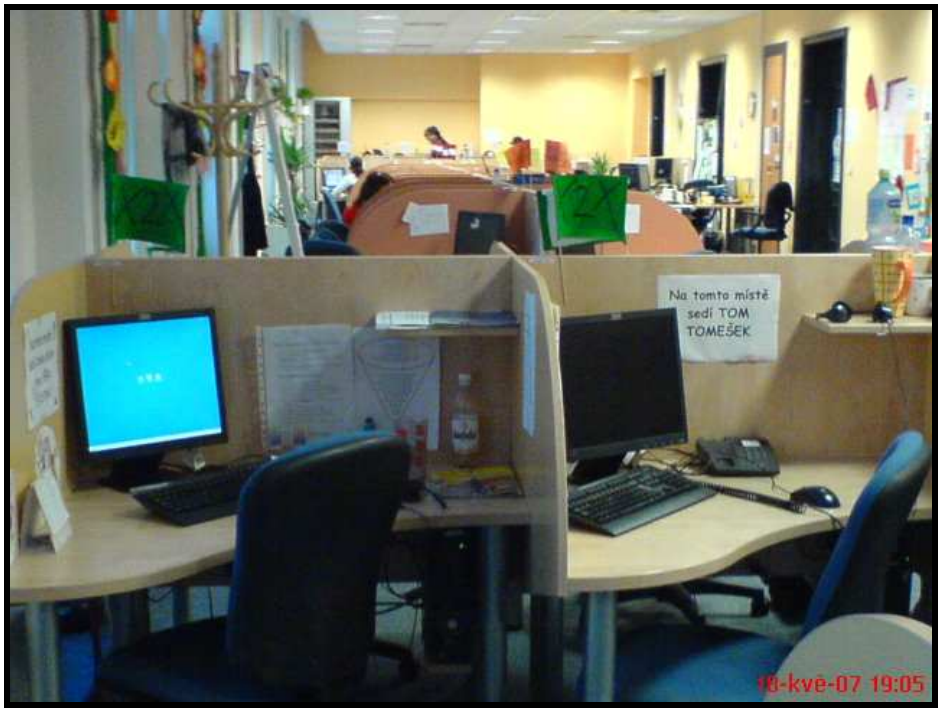
Jiné:

☐ …….

☐ …….

☐ …….

Příloha č. 3: Fotografie části call centra Brno – Sukova



18-kvě-07 19:31

18-kvě-07 19:29