



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCE

NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEES EVALUATION AND
REMUNERATION IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA KÁRNÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kárná Veronika

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Changes in the System of Employees Evaluation and Remuneration in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Charakteristika problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problémů a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti FOCUS s.r.o. Práce obsahuje dvě části, a to teoretickou a praktickou. První zmiňovaná část pojednává o základních pojmech, které se týkají hodnocení a odměňování. Druhá část je zaměřena na podrobnou analýzu současného stavu zvolené společnosti a na výzkum za pomoci dotazníkového šetření. Cílem práce je návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků.

ABSTRACT

This thesis deals with the system of evaluation and remuneration of staff at FOCUS Ltd. The work contains two parts: a theoretical and practical. First mentioned section discusses the basic concepts related to evaluation and remuneration. The second part focuses on a detailed analysis of the current status of the selected companies and research using questionnaires. The aim is to design changes in the system of evaluation and remuneration of staff.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, odměňování, motivace, mzda, pracovníci, zaměstnanecké benefity.

KEYWORDS

Evulation, remuneration, motivation, salary, employee, employee benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KÁRNÁ, V. *Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové za její odborné rady a připomínky. Mé velké díky samozřejmě patří i společnosti FOCUS, s.r.o., která mi umožnila spolupráci a poskytla veškeré potřebné informace ke zpracování bakalářské práce. Dále mé poděkování patří rodině a přátelům, kteří mě podporovali při mém psaní.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 Hodnocení pracovníků	14
2.1.1 Význam hodnocení	14
2.1.2 Podoby hodnocení pracovníků.....	16
2.1.3 Kritéria pracovního výkonu	17
2.1.4 Formy hodnocení	18
2.1.5 Metody hodnocení	18
2.1.6 Kdo provádí hodnocení.....	23
2.1.7 Proces hodnocení pracovníků	23
2.1.8 Sdělování výsledků hodnocení	25
2.2 Odměňování	27
2.2.1 Celková odměna	29
2.2.2 Mzdové formy odměňování.....	30
2.2.3 Dodatkové formy mzdy	35
2.2.4 Zaměstnanecké benefity	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	39
3.1 Základní informace o firmě	39
3.2 Předmět podnikání	39
3.3 Historie společnost	40
3.4 Management projektů.....	41
3.5 Tazatelská síť a sběr primárních údajů	43
3.5.1 Práce v terénu.....	43

3.5.2	Telefonické dotazování.....	45
3.6	Výzkumné metody	46
3.7	Výzkumné produkty společnosti.....	47
3.7.1	Výzkum spotřebitelů a spotřebitelského jednání - ConsumerFOCUS	48
3.7.2	Výzkum značek - BrandFOCUS.....	49
3.7.3	Základní analýza trhu - MarketFOCUS.....	49
3.7.4	Výzkum produktů - ProductsFOCUS	49
3.7.5	Výzkum reklamy – AdvertisingFOCUS	50
3.7.6	Výzkum podnikatelských subjektů - BusinessFOCUS	50
3.7.7	Výzkum fungování firem a organizací – CorporateFOCUS	51
3.7.8	Výzkum médií – Media ⁺ FOCUS	51
3.7.9	Panel domácností - PanelFOCUS	52
3.7.10	Výzkum cen - PriceFOCUS.....	52
3.7.11	Výzkum efektivity prodeje a distribuce – StoreFOCUS	53
3.7.12	Výzkum veřejného mínění a sociologické výzkumy – OpinionFOCUS..	53
3.7.13	Výzkum komunální politiky – CommunalFOCUS	54
3.7.14	Výzkum politických subjektů a volebního chování - PoliticsFOCUS	54
3.8	Nejvýznamnější klienti.....	55
3.9	Vývoj hospodářského výsledku,	56
3.10	Organizační struktura	57
3.11	Produktivita práce.....	58
3.12	Výběr oblasti pro hodnocení a odměňování	59
3.13	Práce v call centru	61
3.13.1	Pracovní poměr	61
3.13.2	Pracovní doba	62
3.13.3	Informování o směnách	63

3.14	Analýza hodnocení pracovníků a kontrola jejich práce	63
3.15	Analýza odměňování	65
3.15.1	Fixní hodinová mzda	65
3.15.2	Výpočet dosazením do vzorce	65
3.15.3	Rozdělení do výkonnostních pásem	66
3.16	Dotazníkové šetření	68
3.17	Shrnutí dotazníkového šetření	68
3.18	Analýza konkurence	72
3.18.1	Hlavní konkurenti	73
3.18.2	Ostatní konkurenti v okrese Brno-město	74
3.19	Analýza trhu práce.....	76
3.19.1	Nezaměstnanost, volná pracovní místa a uchazeči v okrese Brno-město.	76
3.19.2	Míra nezaměstnanosti (%) v letech 2001 - 2011	77
3.19.3	Vývoj průměrných mezd	78
3.19.4	Vývoj minimální mzdy	79
3.19.5	Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v Brně	79
3.20	Shrnutí analytické části.....	81
3.21	SWOT analýza.....	82
3.21.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	84
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	85
4.1	Návrh systému hodnocení	85
4.2	Návrh systému odměňování	90
4.2.1	Hodinová odměna	90
4.2.2	Odměna za vyplněné dotazníky	90
4.3	Benefity	93
4.3.1	Benefity ve formě možnosti dřívějšího přihlášení na směnu.....	93

4.3.2	Benefity za celkový odpracovaný čas ve společnosti	94
4.3.3	Benefit nejlepšího pracovníka průzkumu	94
5	PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	95
5.1	Přínosy.....	95
5.2	Náklady	96
5.2.1	Celkové vyčíslení nákladů	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Správně zvolený systém hodnocení a odměňování by měl být pro společnost jedním z nejdůležitějších cílů, jelikož právě její pracovníci z velké části zajišťují prosperitu celé společnosti. Je jedno, zda se jedná o firmu se 4 nebo se 150 pracovníky, ať jde o výrobní společnost nebo společnost co nabízí služby, pro všechny platí to samé. Spokojený pracovník vždy pracuje lépe, důkladněji a efektivněji, než pracovník, který odvádí svoji práci pouze proto, že to od něj zaměstnavatel vyžaduje.

Tato bakalářská práce se zabývá návrhy změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Touto společností je agentura FOCUS, s.r.o. která se zabývá především výzkumem trhu a veřejného mínění.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První z nich se zabývá teorií potřebnou k lepšímu pochopení dalších částí. Vysvětluje základní pojmy jako hodnocení, jeho význam, formy, kritéria, metody a procesy hodnocení, způsob sestavení celkové odměny, mzdové a dodatkové formy odměn i zaměstnanecké benefity.

Druhá část se zabývá analýzou vybrané společnosti FOCUS, popisuje základní informace o firmě, její historii, management projektů, výzkumné metody a produkty, obsahuje také důvod výběru oblasti pro analýzu hodnocení a odměňování a samozřejmě samotné hodnocení a odměňování pracovníků společnosti. Na konci této části je také dotazníkové šetření, které bylo potřebné ke zjištění spokojenosti pracovníků, analýza konkurence a trhu práce a v neposlední řadě SWOT analýza. Z této části vzešly některé problémy se systémem hodnocení a odměňování.

Předposlední, nejdůležitější částí jsou návrhy na zlepšení nebo odstranění těchto problémových oblastí.

Poslední část se zaměřuje na ekonomické hodnocení nákladů a přínosů, které vzejdou z návrhů v předešlé kapitole.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Pro kteroukoli společnost by měly být spokojení pracovníci jedním z cílů každé společnosti. Jsou její nedílnou součástí a z velké části na nich stojí existence celé firmy. Agentura FOCUS byla vybrána především z důvodu, že v podstatě nepoživá hodnocení k motivování pracovníků, hodnocení je neúčelné, nesystematické a rozhodně nepravidelné. Stejně jako špatně nastaven systém hodnocení, je i špatně zvolen systém odměňování, který je pro pracovníky nesrozumitelný. Firma si je těmito skutečnostmi vědoma a proto cílem této práce je navrhnout změny v systému hodnocení a odměňování, které by pracovníky více motivovali a ti by potom byli produktivnější a rozhodně spokojenější.

Pro vypracování bakalářské práce byly použity tyto zdroje:

- odborná literatura,
- internetové zdroje,
- interní materiály společnosti,
- osobní poznatky a zkušenosti se společností,
- osobní konzultace s vedením společnosti,
- dotazníkové šetření s pracovníky.

Hlavním cílem je zavést ve společnosti takový systém hodnocení a odměňování, který by přinášel spokojenost jak pracovníkům, tak jejich zaměstnavatelům. Tento nový systém musí být ale samozřejmě ve společnosti realizovatelný a pro vedení společnosti finančně dostupný.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část práce pojednává především o dvou tématech, a to hodnocení a odměňování pracovníků. V jednotlivých kapitolách je bližší zaměření na tuto tematiku, především jsou zde vymezeny základní pojmy jako význam hodnocení, jeho formy a metody, hlavní úlohy odměňování, pojem celková odměna, mzdy a její formy, dodatkové formy mzdy a benefity a mnohé další pojmy vztahující se ke zvolené problematice.

2.1 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel by měl vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a zda přispívají k hospodářským výsledkům a pověsti firmy. Stejně tak i pracovník by měl vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. K tomuto slouží hodnocení pracovníků, které tkví ve zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům. Také spočívá v komunikaci a sdělování zjištěných výsledků pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi, hledání způsobů zlepšení pracovního výkonu, a v realizaci opatření, která mají napomoci k tomuto zlepšení.¹

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů, či cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.²

2.1.1 Význam hodnocení

Hodnocení pracovníků je jedním z největších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Pokud je systém hodnocení dobře nastaven může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Pokud ale nebude jeho přípravě a propagaci věnována náležitá

¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 126.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 194.

pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí všechny smysl. Hodnocení má význam pro celý podnik, nadřízené i pro hodnocené pracovníky.³

Pracovní hodnocení patří k nejméně populárním aktivitám ve firmě jak na straně nadřízených, tak i podřízených. Je mnoho názorů, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků se však výrazně omezují možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. Proto je potřeba nastavit systém hodnocení tak, aby se stal fungujícím.⁴

Hodnocení pracovníků využívá podnik k:

- využití a rozvoji potenciálu jednotlivců,
- zvýšení osobní výkonnosti pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.⁵

Vedoucím hodnocení pracovního výkonu umožňuje:

- motivovat pracovníky k dosahování větší výkonnosti,
- vyjádřit své názory na pracovníky a dát pracovníkům zpětnou vazbu,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a postupně vyřazovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity, jako je vzdělávání, výcvik a podobně,
- stanovovat spravedlivou mzdu, především pak pohyblivé složky mzdy.⁶

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění jeho vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí,
- pohled a názor nadřízeného na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.⁷

³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 18.

⁴ Tamtéž, s. 18.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 57 – 59.

⁶ tamtéž, s. 57 – 59.

2.1.2 Podoby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je v některých jazycích označeno jako hodnocení pracovního výkonu, ale ve skutečnosti nejde jen o výsledek práce, ale i o pracovní a sociální chování, schopnosti a charakteristiky osobnosti, majících vztah k vykonání práce, k podmínkám a k prostředí, v nichž je práce vykonávána. Lze rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků, a to formální a neformální.⁸

2.1.2.1 Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Bývá příležitostné a je spíše dáno situací okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou, než faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde o součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným a součást průběžné kontroly, plnění zadaných úkolů a pracovního chování. Tato forma hodnocení nebývá zpravidla zaznamenávána a pouze výjimečně je příčinou personálního rozhodnutí. Má značný vliv na usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování. Právě proto by v tomto hodnocení neměla chybět pochvala za dobrou práci.⁹

2.1.2.2 Formální hodnocení

Tento typ hodnocení bývá racionálnější, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost. Pořizují se z něj dokumenty, které jsou zaznamenávány do osobních spisů pracovníků. Dokumenty potom slouží jako podklady pro další personální činnosti, které se týkají jednotlivců i skupin.¹⁰

Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, které je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, pokud nejsou k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 57 – 59.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 195.

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 126 – 127.

¹⁰ Tamtéž, s. 126 – 127.

hodnocení nebo pokud dojde od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.¹¹

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování, ale i nástrojem operativního řešení problémů a ocenění pracovníků, ale většinou nezaručuje jednotný přístup, použití stejných kritérií, je často subjektivní a uplatňuje faktor náhody. Je tak snadno napadnutelný. Proto by personální rozhodnutí měla být založena spíše na formálním hodnocení, které odstraňuje nedostatky hodnocení neformálního.¹²

2.1.3 Kritéria pracovního výkonu

Správné zvolení kritérií vede k posuzování a hodnocení podle těch kritérií, která jsou pro danou pracovní funkci rozhodující. Díky tomu musí vycházet z popisu a analýzy práce, ale jsou podmíněna i účelem hodnocení. V případě, že je hodnocení přímým podkladem pro odměňování pracovníka, musí být nezpochybnitelné, dobře sledovatelné a měřitelné s objektivní vypovídající schopností. Je sledován pracovní výkon, a to jak kvalita, tak kvantita.¹³

Mezi hlavní kritéria pracovního výkonu patří:

- **Výsledky:** prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce), množství vyrobených výrobků nebo poskytnutých služeb (množství práce), kvalita výrobků či služeb (kvalita práce), zmetkovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, množství spokojených zákazníků, množství reklamací.
- **Chování:** pracovní (ochota přijímat úkoly, vynaložené úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů ke zlepšení) a sociální (ochota spolupráce, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a nadřízeným, styl vedení lidí).

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 195.

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 127.

¹³ KOUBEK, J. a kol. *Personální řízení*. 1996. s. 97.

- **Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti:** dobrá znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinovat činnosti, cílevědomost, ctižádostivost, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační a verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, smysl pro odpovědnost a další).¹⁴

2.1.4 Formy hodnocení

Hodnocení se může provádět ve třech základních formách, a to průběžné (každodenní), příležitostné a systematické:

- **Průběžné:** zaměřuje se na bezprostřední pracovní výkon a slouží k rozdílnému přístupu při vedení lidí, především ukládání pracovních úkolů a kontrole práce.
- **Příležitostné hodnocení:** je vyvoláno momentální potřebou, jako například zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru.
- **Systematické hodnocení:** provádí se v pravidelných intervalech a využívá různých standardizovaných postupů. Většinou má podobu hodnocení analytického, což znamená, že je pracovník hodnocen dle stanovených kritérií.¹⁵

Za poslední roky se objevují názory, že systematické hodnocení jednotlivců přináší více zla než užitku, je drahé a vyvolává konflikty mezi pracovníkem a vedoucím i mezi pracovníky navzájem.¹⁶

2.1.5 Metody hodnocení

K nejběžnějším metodám hodnocení pracovníků patří zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení úloh, metoda stanovení cílů, assessment centre. Často dochází ke kombinaci některých zmíněných metod.¹⁷

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 200.

¹⁵ KOUBEK, J. a kol. *Personální řízení*. 1996. s. 95 – 96.

¹⁶ Tamtéž, s. 96.

¹⁷ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 30 – 39.

2.1.5.1 Metody zařazování

Tato metoda je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od zaměstnance s nejlepším výkonem nebo s nejvyšší kompetencí po zaměstnance s nejhorším výkonem nebo s nejnižší úrovní kompetence. Metoda zařazování je vhodná pro méně početné pracovní skupiny, ideálně do 15 pracovníků. U většího počtu hodnocených lze metodu modifikovat rozdělením do podskupin, v rámci nichž pracovníky seřazujeme například do podskupiny pracovníků vynikajících, průměrných a podprůměrných. Zmíněná metoda poskytne seznam pracovníků od nejlepších po nejhorší.¹⁸

2.1.5.2 Párové srovnávání

Při hodnocení touto metodou se srovnávají výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání se přidělí „vítěznému“ pracovníkovi 1 bod. Součtem bodů ve všech srovnáních se získá pořadí hodnocených, nebo se mohou pracovníci zařazovat do skupin podle počtu získaných bodů.¹⁹

2.1.5.3 Nucená distribuce

Tento typ metody umožňuje rozdělit hodnocené pracovníky do výkonnostních skupin, například A= vynikající, B= velmi dobrý, C= standardní, D= podstandardní, E= zcela nevyhovující. Toto rozdělení je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci. Znamená to, že v případě uvedených pěti skupin by do skupiny A bylo zařazeno 10 % hodnocených, do skupiny B 20 %, C 40 %, D 20 % a do skupiny E 10 % hodnocených. Hodnotitelé při hodnocení dostanou instrukce, aby všechny své podřízené rozdělili do jednotlivých skupin podle zásad normálního rozdělení.²⁰

¹⁸ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 30 – 39.

¹⁹ Tamtéž, s. 30 – 39.

²⁰ Tamtéž, s. 30 – 39.

2.1.5.4 Metoda kritických událostí

Tato metoda je založena na pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů. Metoda kritických událostí se v praxi využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Bývá do systému hodnocení začleňována jako doplňková metoda.²¹

2.1.5.5 Hodnotící škály

Hodnotící škály patří k nejvíce využívaným psychometrickým metodám. Umožňují hodnotit osobnost, chování, výsledky práce, vztahy a jiné. Jejich vyplňování a interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné. Pokud se dostanou do rukou nezkušeným uživatelům, nejsou-li doplněny hodnotícím rozhovorem nebo jsou-li výsledky hodnocení jen zjednodušeně kvantifikovány, hodnocení ztrácí smysl i motivační účinek a stává se jen povrchním byrokratickým aktem.²²

Hodnotící škály mohou mít tři podoby a to podobu numerické škály, grafické škály a škály se slovním popisem:

- **Numerické škály:** umožňují popisovat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v dimenzi „nejlepší - nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. Význam jednotlivých číselných hodnot bývá většinou slovně popsán. Typické u numerické škály je školní klasifikace. Pokud jde o stupně, jejich počet se nejčastěji pohybuje mezi 2 – 10. Volí se takový počet stupňů, který je „smysluplný“ pro účel hodnocení, pro zvolený systém hodnocení a odpovídá specifikům organizace a schopnostem hodnotitelů.
- **Grafické škály:** umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi hodnocenými pomocí kontinuální linie, například 0 – 100 %. Pro lepší přehlednost a porozumění se označuje na grafických škálách pomocí čísel jednotlivé stupně a doplňují se slovními popisy.

²¹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 30 – 39.

²² Tamtéž, s. 30 – 39.

- **Hodnoticí škály se slovním popisem:** nabízí hodnotitelům velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji definují rozdíly mezi stupni. Využívají se jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí.²³

Hodnoticí škály patří k velice oblíbeným hodnotícím nástrojům. Jednou z jejich předností je možnost zapojit do procesu hodnocení různé skupiny hodnotitelů, jako přímého nadřízeného, zákazníky, kolegy, vedoucí týmů a hodnocené.²⁴

2.1.5.6 Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, především o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách a podobně. Jsou používány psychology a jsou velmi náročné na interpretaci výsledků. Testování může probíhat individuálně nebo skupinově, kombinuje se s pozorováním a rozhovorem, případně je součástí jiných metod. Využívají se při výběru pracovníků, jejich přeřazování a pro účely rozvoje. Standardním výstupem je grafické zpracování výsledků testů, písemné hodnocení jednotlivých kritérií, závěry z hodnocení a ústní předání výsledků hodnocení.²⁵

2.1.5.7 Metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů

Metoda stanovení úloh vychází z koncepce MbC, která vychází z jasně definovaných pracovních pozic, rolí, úloh a k nim se vztahujících kritérií, podle nichž je hodnocen výkon zaměstnance. Kritéria obvykle hodnotí kvalitu, jako počet chyb, a kvantitu výkonu, jako výši dosaženého obrátu. Aby bylo hodnocení výkonu pracovníka podle stanovených kritérií objektivní, je nezbytné definovat jednotlivé úrovně kritérií transparentně a srozumitelně a specifikovat, která úroveň je pro danou pozici žádoucí. Také je nutné stanovit váhy jednotlivých kritérií pro následné vyplacení adekvátní částky z pohyblivé složky mzdy.²⁶

²³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 30 – 39.

²⁴ Tamtéž, s. 30 – 39.

²⁵ Tamtéž, s. 30 – 39.

²⁶ Tamtéž, s. 30 – 39.

Metoda stanovení cílů vychází z koncepce MBO, kde jsou v rámci systému hodnocení definovány pracovní cíle, které mají vliv na pohyblivou složku platu a rozvojové cíle, jejichž smyslem je získat potřebné kompetence nebo zvýšit jejich úroveň. Hodnotitel se schází s hodnoceným v pravidelných časových intervalech za účelem dohodnout se na pracovních a rozvojových cílech pro další období a vyhodnotit plnění cílů předchozího období. Je užitečné, aby hodnotitel nejprve seznámil pracovníka rámcově s cíli organizace a dané organizační jednotky a vhodnou formou jej vedl ke stanovení žádoucích pracovních a rozvojových cílů. Zadané cíle se písemně zaznamenávají a jejich akceptace je stvrzena podpisem hodnoceného. Záznamy obsahují seznam cílů, termín jejich zadání, termín plnění, podpis pracovníka a hodnotitele a prostor pro vyhodnocení cíle na konci hodnotícího období. Tyto záznamy mohou být detailnější, obsahují například odlišení cílů pracovních a rozvojových cílů, způsob plnění cíle, termíny průběžných kontrol, prostor pro definování nápravných opatření a další.²⁷

2.1.5.8 Assessment centre

Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (psychologické testy a dotazníky, pozorování, strukturované rozhovory, zadávání individuálních a skupinových úkolů a cílů, hraní rolí a podobně) a užívaná k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených externích i interních hodnotitelů. Externí tvoří obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení. Skupinu interních tvoří většinou přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, kolegové, podřízení a specialisté pro hodnocenou oblast. Obvyklý počet hodnotitelů bývá 3 – 6, hodnocených 1 – 10. Poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1. Assessment centre je poměrně náročné časově i finančně.²⁸

²⁷ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 30 – 39.

²⁸ Tamtéž, s. 30 – 39.

2.1.6 Kdo provádí hodnocení

Bývá zvykem, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí konečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je vytvářel nebo předkládal kdokoliv. Dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovory a navrhuje různá opatření vyplývající z hodnocení.²⁹

Hodnocení, které je prováděno bezprostředním nadřízeným, má své výhody. Nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, ve kterých pracuje a často i zázemí pracovníka a jeho vlivy na práci pracovníka. Nadřízený pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení. Formální tak představuje logické vyústění neformálního. Mezi nevýhody spadá nebezpečí subjektivní deformace nebo nedostatečné autority nadřízeného.³⁰

Hodnocení pracovníka však provádějí i jiné osoby, jako například nadřízený bezprostředního nadřízeného, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, spolupracovníci, podřízený nebo se může pracovník ohodnotit sám, což se používá především jako příprava na hodnotící pohovor.³¹

Někdy se také používá hodnocení týmové, kde pět až osm hodnotících, mezi kterými je i bezprostřední nadřízený, spolupracovníci a další, hodnotí podle stanovených kritérií a příkladu vhodného chování pracovníka.³²

2.1.7 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení má 9 fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Čtyřfázové přípravné období

- Rozpoznání a určení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupů a vytvoření formulářů, které se použijí při hodnocení.

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 203 – 205.

³⁰ Tamtéž, 203 – 205.

³¹ Tamtéž, 203 – 205.

³² KOUBEK, J. a kol. *Personální řízení*. 1996. s. 96.

- Analýza pracovních míst případně přezkoumání existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho lze vytvořit určitá představa o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení, a i představu o kategoriích pracovníků a míst, na něž se hodnocení zaměří a o jejich požadavcích na pracovníka.
- Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, především o kritériích hodnocení a normách, o tom, jaký výkon se od nich bude očekávat. Vhodné je jak informování, tak také projednání těchto otázek se samotnými pracovníky.

b) Dvofázové období získávání podkladů a informací

- Zjišťování informací pozorováním jednotlivých pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčová otázka je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a tím i provádět hodnocení.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu je fáze velmi důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoli vrátit a získat tak retrospektivní informace. Písemné záznamy omezují pozdější spory a diskuse, jsou nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat a ukládat jednotným způsobem.

c) Třífázové období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností jednotlivců, které se provádí podle standardního postupu. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce, chování pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Přitom existuje značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu, jež jsou výsledky, je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí být písemné.

- Rozhovor s hodnoceným o výsledcích, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je stěžejní pro zlepšování pracovního výkonu. Záleží na ní, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoli.
- Další pozorování pracovního výkonu jednotlivce, poskytování pomoci při zlepšování výkonu a zkoumání efektivity hodnocení.³³

2.1.8 Sdělování výsledků hodnocení

Jednotlivé výsledky musejí být pracovníkům sděleny a musejí být s nimi projednány. Pracovníci by měli mít právo se k výsledkům vyjádřit. Je potřeba najít způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení, jako odměny, změna zařazení, vzdělávání, a podobně. K tomuto slouží hodnotící rozhovor. Zpravidla se ho účastní hodnocený pracovník a jeho bezprostřední nadřízený. Rozhovor je oficiálním a formálním setkáním a musí tedy mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.³⁴

Do tohoto plánu spadá:

- zhodnocení současného výkonu pracovníka, případně výkonu v minulém období,
- formulace plánu směřujícího ke zlepšení výkonu,
- rozpoznání problému a prozkoumání možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznání faktorů nezáviselých na pracovníkově vůli, ale negativně ovlivňujících jeho názor,
- zabezpečení podkladů pro odměňování,
- rozpoznání potenciálu pracovníka a možnost jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jím vykonávané práce.³⁵

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 202 – 203.

³⁴ Tamtéž, s. 211 – 212.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 212 – 213.

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru, který se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnotitel a hodnocený se podílejí aktivně na rozhovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení.³⁶

Z hodnocení musí pro pracovníky jednoznačně vyplývat:

- cíle organizace, vztah k jejich práci a jejím specifickým úkolům,
- jak se mohou zlepšit a co se od nich očekává,
- jaké jsou jejich kariérní vyhlídky u organizace.³⁷

2.1.8.1 Zásady hodnotícího pohovoru

Nemá-li hodnotící pohovor ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel:

- Pracovník i vedoucí by měli být na hodnotící pohovor připraveni. Vedoucí si shrne práci pracovníka v posledním období, projde záznamy o plněných úkolech, listy docházky a předem uvědomí pracovníka o termínu rozhovoru.
- Pro rozhovor je třeba zajistit klidnou místnost bez vyrušování.
- Na začátku je vhodné dát vědět, že hodnocení bude pozitivní. Tím se odstraní jistá nervozita hodnoceného pracovníka, která obvykle hodnocení předchází.
- Vhodný začátek je dotaz na práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. To je neutrální téma, o kterém pracovník rád mluví a které ho pro začátek uklidní. Těsně před hodnocením se tím pozná pohled pracovníka na věc. Současně si vedoucí ujasní, zda pracovník skutečně dělá to, co dělat má.
- Poté následuje uznání pozitivních výsledků práce. To, že řada věcí funguje bez problémů, není samozřejmostí, ale zásluhou pracovníka. Hodnocení pozitivní by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Opomenutím úspěchů se snižuje pracovní úsilí.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 212 – 213.

³⁷ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 2008. s. 88.

- V další fázi se probírají negativní skutečnosti. Je důležité, aby se začalo pozitivními výsledky, jinak se pracovník může domnívat, že vedoucí je zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti.
- Každé napomenutí musí být doloženo konkrétními fakty. V opačném případě dává výřečnějším pracovníkům prostor pro neplodnou diskusi.
- S pracovníkem se nejedná jako rodič s dítětem, ani jako učitel se žákem, ale jako dospělý s dospělým.
- Výsledky jeho práce se nesrovnávají s ostatními a není ani vhodné, aby to dělal hodnocený pracovník. Výkonnost dalších členů pracovní skupiny je pouze věcí vedoucího. Připustí-li nadřazený vměšování pracovníka do hodnocení ostatních, vznikne na pracovišti velmi napjatá atmosféra.
- Hodnotící rozhovor by se měl vztahovat k výsledkům práce, k úrovni výkonu pracovníka a k možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně.
- Hodnotí se celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů.
- Hodnocení by mělo být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl.³⁸

2.2 Odměňování

Odměňování pracovníků je velmi komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Velmi často to bývá záležitost vyvolávající spory. Proto je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměn, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti.³⁹

Běžně se za odměnu považuje mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.⁴⁰

³⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 61 – 62.

³⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 158.

⁴⁰ Tamtéž, s. 159.

Moderní personalistika chápe odměňování však o něco širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžního charakteru) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru nebo jiného typu pracovního zapojení ve společnosti. Jedná se například o zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary, možnost používat podnikový automobil, podnikem organizované kulturní akce a mnohé další,
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka (tím se zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost ve firmě i mimo ni),
- formální uznání jako pochvaly,
- pozvání na slavnostní oběd či večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly, vedením lidí či pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- možnost rozmanité a zajímavé práce,
- vytváření lepších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru, jako přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla,
- mnohé další odměny.⁴¹

Odměňování má obecně dvojí úlohu:

- podněcuje pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvíjení, motivování k dosažení jejich cílů, zlepšení jejich výkonu nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšiřuje a prohlubuje jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost),
- oceňování, odměňování pracovníků za dosavadní práci, tedy poskytování jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost).⁴²

⁴¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 158.

⁴² KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 159.

V prvním případě je řeč o pobídkách (udělej to a dostaneš toto), ve druhém pak o odměnách neboli bonusech (protože jsi to udělal/udělal dobře/ udělal nad očekávání, dostaneš toto). První z těchto úloh plní úspěšněji, jestliže dobře plní i druhou úlohu.⁴³

Neexistuje žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci. Mzda je nejen ohodnocením práce, ale i postavení ve společnosti. Mzda více či méně motivuje pracovníka a je proto nejdůležitější motivační složkou.⁴⁴

2.2.1 Celková odměna

Celková odměna je pojem, který se objevil teprve v nedávné době a který má na řízení odměňování velký vliv. Obsahuje v sobě všechny typy odměn, ať už se jedná o peněžní odměny, jako základní plat, zásluhová odměna, výhody pro zaměstnance, nebo o nepeněžní, kam spadá vnitřní uspokojení z dobře vykonané práce, pocit seberealizace a pocit úspěšnosti.⁴⁵

Spojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, a to odměny transakční a relační, neboli vztahové:

- **transakční** – hmatatelné, hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, týkající se přímo peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační** – nehmotné, týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností a zážitků z práce.⁴⁶

Tedy celková odměna v sobě zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení a snaží se o provázání různých procesů odměňování. Je to tedy hodnota všech celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou dostat.⁴⁷

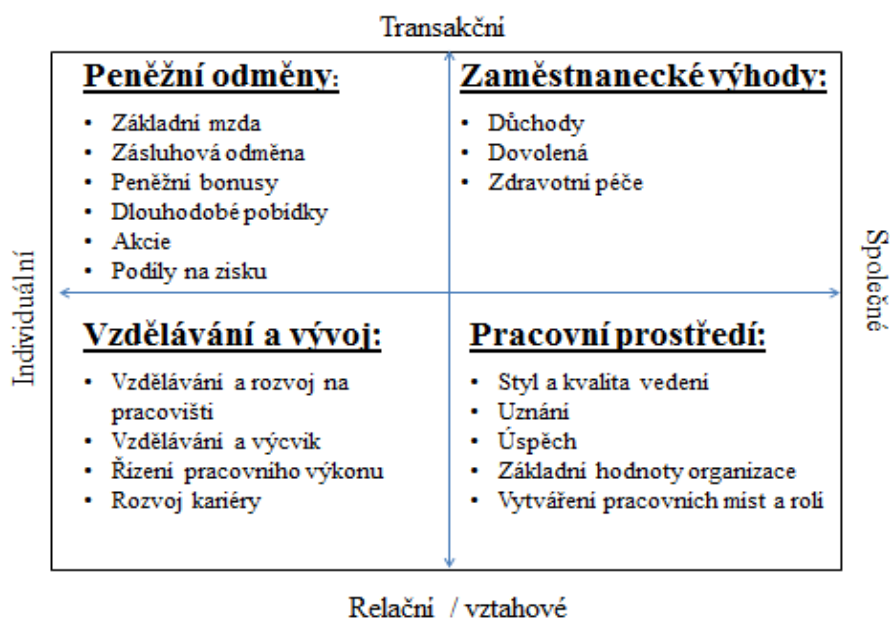
⁴³ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 159.

⁴⁴ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 2008. s. 103.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 518 – 522.

⁴⁶ Tamtéž, s. 518 – 522.

⁴⁷ Tamtéž, s. 518 – 522.



Obrázek 1: Model celkové odměny (Převzato ze ⁴⁸)

2.2.2 Mzdové formy odměňování

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky pracovníkovi práce, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Jejich variant je poměrně dost, a je možné je třídit podle různých hledisek.⁴⁹

2.2.2.1 Časová mzda a plat

Jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník postává za svou práci. U kategorie dělnické jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnické o měsíční. Časová mzda je nejvíce používanou základní formou platu a i tam, kde jsou doplněny některou z výkonových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Časové mzdy často vytváří pověst společnosti. Jestliže je systém časových platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo na firmu jako na slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele. Proto by se každá společnost měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd.⁵⁰

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 522.

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 286.

⁵⁰ Tamtéž, s. 288 – 290.

Hlavním úkolem jakéhokoli systému časových mezd je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.⁵¹

Časová mzda může existovat v čisté podobě, kde se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Avšak je této formě vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání více mzdových tarifů se stejnou prací, přiznávaných jednotlivým pracovníkům dle jejich výkonu, nebo se uplatňuje časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce.⁵²

2.2.2.2 Úkolová mzda

Tato forma patří mezi nejjednodušší a velmi používanou, kde je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jednotlivce je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce. Ta je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.⁵³

Kromě toho se používá také úkolová mzda s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Podle tohoto přístupu je jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanovení množství. Pokud vyrobené množství překročí stanovenou výkonovou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus.⁵⁴

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby kvalita a množství odvedení práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využít fondu své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 288 – 290.

⁵² Tamtéž, s. 288 – 290.

⁵³ Tamtéž, s. 288 – 290.

⁵⁴ Tamtéž, s. 288 – 290.

a zásahy hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.⁵⁵

2.2.2.3 Podílová mzda

Při podílové, neboli provizní mzdě, uplatňované v obchodních činnostech nebo v některých službách, je odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. Pokud je mzda zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud pouze z části, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství a jedná se o zálohovou podílovou mzdu.⁵⁶

Výhodou provizní mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovník ví, že pokud nebude prodávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivňovat faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, například pokud je výrobek, který prodává, nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem nebo také změna hospodářské situace a další.⁵⁷

2.2.2.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce spadá mezi méně známé mzdové formy. Jejich zástupná název penzumové mzdy, kde penzum znamená uloženou práci, svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Společnost, protože zná pracovní schopnosti a výkonnost jedince, očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující v sobě již určitou výkonnostní složku. Pracovník má jistotu příjmu během domluveného období a má obvykle určitou možnost vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu.⁵⁸

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 288 – 290.

⁵⁶ Tamtéž, s. 290.

⁵⁷ Tamtéž, s. 291.

⁵⁸ Tamtéž, s. 290 – 291.

Po uplynutí dohodnuté doby se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Toho vyhodnocení může mít vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období.⁵⁹

Předpokladem pro uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných postupů práce a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.⁶⁰

Mezi mzdy za očekávané výsledky patří mzda smluvní, která spočívá v tom, že je uložen úkol pracovníkovi a ten se zaváže ho během dohodnutého časového období splnit. Společnost se zaváže vyplácet za určité časové období dohodnutou pevnou mzdu, která je předem určena. Po uplynutí smluvené doby je dosažený výsledek zhodnocen. Pokud jsou zjištěny malé odchylky od dohodnutého výsledku, nemají na výši smluvené mzdy žádný vliv. Je-li výsledek lepší, než bylo očekáváno, pracovník je na další období přeražen do vyššího stupně využití času s vyšší smluvní mzdou. V opačném případě, je-li výsledek horší, je pracovníkovi dána možnost v náhradním období odvést očekávaný výkon. Pokud ani tak není schopen podat očekávaný výkon, je zařazen do stupně nižšího využití času.⁶¹

Druhým typem je mzda s měřeným denním výkonem, kdy má pracovník pevnou časovou mzdu, která je vytvořena pomocí hodnocení práce, výkon pracovníka je soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu.⁶²

Dalším typem je mzda programová, kde je pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkovi vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky,

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 291 – 292.

⁶⁰ Tamtéž, s. 291 – 292.

⁶¹ KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. s. 102 – 103.

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 291 – 292.

která se může redukovat při nesplnění některého ze zadaných kritérií. Vyšší než očekávaný výsledek však není mzdově zvýhodněn.⁶³

2.2.2.5 Mzdy za znalosti a dovednosti

Tento typ finanční odměny se váže na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svoji roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních místi nebo prací. Princip je v tom, že pro určité dosti široce pojaté zaměstnání se vytvoří jakási inventura žádoucích odborných schopností, případně i schopností žádoucím způsobem se chovat. Jejich plnění nebo osvojování je potom odměňováno.⁶⁴

Například v případě uplatnění mzdy za znalosti a dovednosti v určitém oboru se žádoucí dovednosti a znalosti uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se od sebe různou úrovní. Pro každou podskupinu se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a tomu odpovídá i výchozí mzda. Znalosti a dovednosti je pak možné rozšiřovat na stejné nebo vyšší úrovní, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá další dovednost a znalost je potom odměňována zvlášť. Matice znalostí a dovedností může být různě velká, jsou i matice, které mají sto položek. Toto formu platu uplatňují firmy různě, samozřejmě odměňují pouze znalosti a dovednosti, které jsou pro ně využitelné.⁶⁵

V současné době se využívají tři přístupy:

- Hierarchický model, který znalosti a dovednosti uspořádává od jednodušších po ty nejsložitější. Pracovníci začnou na prvním stupni žebříčku a mzda se jim zvyšuje se zvládnutím každého vyššího stupně.
- Model stavebních bloků předpokládá, že dovednosti a znalosti jsou na sobě nezávislé a lze si je tedy osvojit v libovolném pořadí.
- Model bodových přírůstků je podobný modelu stavebních bloků. Používá se především tehdy, je-li mnoho nových dovedností nebo znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale jejich hodnota není stejná. Každé skupině

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 291 – 292.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 181 – 183.

⁶⁵ Tamtéž, s. 181 – 183.

dovedností a znalostí je přiřazena určitá bodová hodnota a pracovníci získávají body tím, že je zvládají.⁶⁶

Použitelnost mezd za schopnosti je poměrně široká, ale zatím nejsou s touto formou dostatečné zkušenosti. Řada firem, která používá systém odměňování za znalosti a dovednosti poskytuje ještě navíc jednorázové odměny za jejich získání, splatné po předložení dokladu o absolvovaném vzdělání.⁶⁷

2.2.3 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové formy mzdy zpravidla odměňují zásluhy nebo výkon, mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy, ale i ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon, bývají jednorázové či periodicky se opakující. Některé jsou určeny pro pracovníky v manažerské sféře, jiné pro dělníky.⁶⁸

Mezi nejčastější dodatkové formy mzdy patří:

- **Odměna za úsporu času:** odměňuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než je doba stanovená normou. Je vhodná hlavně pro dělníky.
- **Prémie:** typická a velmi používaná pobídková forma. Poskytují se zpravidla k časové nebo úkolové mzdě. Mohou být periodicky se opakující se závislostí na odvedeném výkonu nebo jednorázové, zvané jako bonus, či mimořádná odměna.
- **Osobní ohodnocení:** užívá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána procentem ze základního platu, přičemž bývá stanoveno maximum, kterého jde dosáhnout.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů:** může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů, které byly prokázány v souvislosti se zlepšovacím

⁶⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 181 – 183.

⁶⁷ Tamtéž, s. 181 – 183.

⁶⁸ Tamtéž, s. 181 – 183.

návhrhem. Forma může být jak jednorázová, tak periodicky vyplácená po předem určenou dobu.

- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace:** charakteristické pro podnikovou sféru. Vyskytuje se jako podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.
- **Zaměstnanecké akcie:** organizace nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu. Umožňuje pracovníkům podílet se na úspěšnosti organizace a slouží jim jako možný zdroj příjmů.
- **Příplatky ke mzdám:** mohou být povinné, v tomto případě zakotvené v právních normách, nebo nepovinné, kdy se organizace dohodne s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace.
- **Ostatní výplaty:** představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Řadí se sem 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovníku výročí, odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité klasifikace či vzdělání a podobně.⁶⁹

2.2.4 Zaměstnanecké benefity

Obecně lze benefit označit jako nějakou výhodu či prospěch někoho, ve srovnání s jiným tedy benefit účastníka nějakého systému jako výhoda plynoucí z takového účastenství. Zaměstnanecké benefity, zvané také jako výhody, slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti pracovníků a jejich relaxaci. Počet a charakter zaměstnaneckých výhod vychází z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků, a s nabídkou obdobných zaměstnavatelů na trhu práce. Prosperující firmy se předhánějí v poskytování různých výhod, které pracovník získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem. Tento typ benefitů používají v rámci daňové optimalizace, neboli legálního snižování daňových povinností využitím možností, které jsou dány daňovými zákony.⁷⁰

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2005. s. 293 – 296.

⁷⁰ PECL, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 2011. s. 15 – 17.

Jednotlivé zaměstnanecké výhody lze rozdělit do tří bloků na daňově a odvodově mimořádně zvýhodněné benefity, benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí a benefity poskytované ze sociálního fondu a dílčím způsobem zvýhodněné na straně zaměstnance.⁷¹

2.2.4.1 První blok⁷²

Jedná se o benefity mimořádně zvýhodněné, jež jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově nejvýhodnější. Z daňového hlediska jsou plně daňovým výdajem zaměstnavatele a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.

Patří sem příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky na příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, odborný rozvoj zaměstnanců a prodej bytu zaměstnanci.

2.2.4.2 Druhý blok⁷³

Jde o benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí, které jsou při splnění zákonných podmínek daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance je příjem osvobozen zčásti (do limitu), nebo není osvobozen vůbec.

Mezi tyto benefity se řadí doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená a zdravotní dny volna, oděr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance.

⁷¹ PECL, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 2011. s. 33 - 34.

⁷² Tamtéž, s. 35 - 58.

⁷³ Tamtéž, s. 59 - 77.

2.2.4.3 Třetí blok

Do třetího bloku spadají benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, a pro zaměstnance jsou daňově a odvodově zvýhodněny, čili jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.⁷⁴

Jedná se o sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, rekreace, zdravotnická zařízení, kulturní a sportovní benefity, dary a půjčky zaměstnancům a sociální výpomoci zaměstnancům.⁷⁵

⁷⁴ Tamtéž, s. 78 – 114.

⁷⁵ PECL, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 2011, s. 78 – 114.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Kapitola analýza firmy a zhodnocení popisuje základní informace o vybrané společnosti, její předmět podnikání, historii, management projektu, výzkumné metody a produkty, nejvýznamnější klienty, organizační strukturu a především hodnocení a odměňování pracovníků. Dále následuje shrnutí dotazníkového výzkumu, analýza trhu práce i analýza konkurence.

3.1 Základní informace o firmě ⁷⁶

Společnost FOCUS poskytuje komplexní analytické služby a poradenství v oblasti výzkumu trhu a výzkumu veřejného mínění.

Obchodní jméno:	FOCUS - Centrum pro sociální a marketingovou analýzu, spol. s r.o.
Sídlo:	Vrchlického sad 4, 602 00 Brno, Česká Republika.
Rok vzniku:	1993.
Zápis do OR:	8. 12. 1993, Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 13280.
IČO:	499 67 185.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Základní kapitál:	100 000 Kč (splaceno 100 %).
Obrat v roce 2011:	21 182 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	13.

3.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti FOCUS je:

- poskytování služeb v oblasti sociologie,
- marketingová činnost,
- výzkum trhu a veřejného mínění,
- poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti,

⁷⁶ FOCUS. *Výroční zpráva Focus 2011*. 2011.

- zprostředkování služeb,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- psychologické poradenství a diagnostika,
- reklamní činnost a marketing.⁷⁷

3.3 Historie společnost

Agentura FOCUS nejdříve vznikla na Slovensku, kde se stala roku 1990 samostatným subjektem a kdy také začaly její první analýzy a publikace nezávislých výzkumů veřejného mínění. V prvních letech byly těžištěm jejího působení ve výzkumné činnosti výzkumy a analýzy aktuálních společenských a sociálních problémů a mapování politické situace na Slovensku. Po vybudování vlastní tazatelské sítě v roce 1993 rozšířila i svoji nabídku služeb o marketingový výzkum reklamy a výzkum médií.⁷⁸

Ve stejném roce, tedy roce 1993, založila agentura FOCUS sesterskou výzkumnou společnost se sídlem v Brně. Soukromá česká agentura je centrem pro sociální a marketingovou analýzu, založena sociology, specializující se na problematiku výzkumu veřejného mínění a samozřejmě také partnerskou slovenskou společností FOCUS.⁷⁹

Od roku 1995 je řádným členem České marketingové společnosti. Následující rok se stal FOCUS součástí konsorcia firem pod vedením Gallup Europe, které realizuje projekt flash Eurobarometr pro Evropskou komisi. V červnu 2007 vzniklo v české společnosti FOCUS samostatné call centrum pro 10 tazatelů, které se v únoru roku 2008 rozrostlo o další 4 místa. Do té doby se dotazování provádělo pouze formou „Face to face“. V říjnu roku 2009 byl do provozu nasazen vlastní software FocusIS, který umožňoval a usnadňoval manipulaci s dotazníky a jejich pozdější analýzu. O rok

⁷⁷ FOCUS. *Společenská smlouva 2009*. 2009.

⁷⁸ FOCUS. Profil společnosti. *focus-research.sk* [online]. [cit. 2013-03-25].

⁷⁹ FOCUS. Profil společnosti. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-03-25].

později se celá společnost přestěhovala do větších prostor, které umožňovaly nasazení až 26 tazatelů během jedné směny.⁸⁰

Od svého založení realizovala agentura FOCUS stovky projektů různého zaměření:

- **Sociální analýzy** – sociologické a sociálně-psychologické studie analyzující různé aspekty kvality bydlení, územního plánování, sociologické studie zabývající se sociálním postavením, problémy a perspektivami různých společenských skupin.
- **Průzkumy sledovanosti** různých druhů masmédií a hodnocení jejich jednotlivých obsahových složek z pohledu jednotlivých diváckých skupin.
- **Analýzy různých segmentů spotřebitelského a průmyslového trhu** jako odívání, farmaceutické výrobky, spotřební elektronika a spotřebiče pro domácnost, nábytek, koberce, potravinářské zboží, pojišťovnictví bankovníctví, investice, automobily a mnoho dalších.
- **Analýzy reklamního působení** – výzkumy efektivity reklamních kampaní, testování návrhů jednotlivých verzí reklamy.⁸¹

3.4 Management projektů

Výzkumné projektové týmy agentury pracují pod vedením výzkumných odborníků, tedy manažerů, jejichž profesionální schopnosti jsou postavené na realizaci stovek výzkumných projektů a tvoří know-how agentury. Díky zkušenostem těchto lidí FOCUS nabízí kromě samotného výzkumu i odborné a profesionální poradenství při rozhodování a výběru nejvhodnějšího způsobu řešení zkoumaného problému.⁸²

⁸⁰ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

⁸¹ FOCUS. *Focus: Centrum pro sociální a marketingovou analýzu*. Brno: Focus, 2012.

⁸² FOCUS. Profil společnosti. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-03-25].

Za kvalitní práci výzkumného týmu odpovídají vedoucí manažeři, a to ve všech fázích výzkumu:

- **Definování problému**

Do této oblasti spadá úvodní konzultace s klientem a porozumění klientovým požadavkům, spolupráce s klientem při identifikování potřebného rozsahu a hloubky zkoumané oblasti a samozřejmě formulace základních cílů výzkumu.

- **Příprava výzkumného projektu**

Další fází je příprava projektu. Zde se jedná o výběr nejvhodnější výzkumné metody, respektive kombinace více metod, definice, výběrových souborů, kam spadá určení jejich velikosti, způsob výběru vzorku, způsob sběru údajů a v neposlední řadě i zpracování časového harmonogramu a finančního rozpočtu výzkumu.

- **Realizace výzkumu**

Realizace výzkumu zahrnuje koordinaci práce realizačního týmu, důsledné dodržování termínů všech fází výzkumného projektu podle dohodnutého časového harmonogramu a průběžné konzultace se samotným klientem.

- **Analýza primárních údajů**

Jedná se o odborný dohled při analýze údajů a konzultaci s analytiky po celou dobu zpracovávání a vyhodnocování údajů a o podrobnou analýzu všech výsledků, které jsou pro klienta důležité a které jsou relevantní ve vztahu k řešené situaci.

- **Vypracování závěrečné zprávy**

V závěrečné práci jde o vypracování návrhů a doporučení plynoucích z výzkumu a podrobnou prezentaci výsledků.

- **Následné konzultace a poradenství**

Posledním bodem je odborné poradenství, konzultace a spolupráce s klientem při implementaci výsledků výzkumu a zpracování následných analýz.⁸³

⁸³ FOCUS. Profil společnosti. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-03-25].

3.5 Tazatelská síť a sběr primárních údajů

Agentura FOCUS svým klientům zaručuje, že pracuje s kvalitními a objektivně získanými údaji, protože přímo kontroluje každou fázi sběru údajů primárních, tedy určuje způsob výběru tazatelů a kontroluje kvalitu jejich práce. Tazatelská síť v této agentuře se dělí na dva typy, a to dotazování v terénu a dotazování telefonické. Oba tyto typy zajišťují všechny výzkumné produkty.⁸⁴

3.5.1 Práce v terénu

Agentura FOCUS má vybudovanou vlastní tazatelskou síť, prostřednictvím které realizuje sběr primárních empirických údajů. Tazatelskou síť tvoří asi 327 vyškolených tazatelů. Tazatelé se účastní celodenního školení, ve kterém se podrobně seznamují s požadavky agentury na práci tazatelů. U složitějších výzkumů, nebo pokud sám klient požádá, jsou pracovníci speciálně jednorázově vyškoleni.⁸⁵

Kvalitu sebraných údajů významně ovlivňuje způsob práce tazatelské sítě a správně uskutečněné rozhovory tazatelů s respondenty. Toto jsou jedny z klíčových kritérií celkové kvality výzkumného projektu. Agentura dodržuje všechny standardy pro výběr, kontrolu a práci tazatelů. FOCUS má vybudovaný vlastní systém vícenásobné kontroly kvality sesbíraných údajů, která zahrnuje vizuální kontrolu úplnosti vyplněných dotazníků, logickou kontrolu správnosti dodržování instrukcí a zpětné dotazování.⁸⁶

Sběr primárních kvantitativních údajů probíhá nejčastěji metodou standardizovaných rozhovorů tazatele s respondentem, nazývané jako face to face interview. Další nejčastěji užívanou metodou je mystery shopping.⁸⁷

⁸⁴ FOCUS. Profil společnosti. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-03-25].

⁸⁵ Tamtéž.

⁸⁶ Tamtéž.

⁸⁷ Tamtéž.

3.5.1.1 Dotazování face to face

Tazatel dostane k dispozici firemní notebook nebo tablet, zadání výběru respondentů a instrukce, dle kterých má při dotazování postupovat. Dotazování může být podmíněné různými kvótami, jako věkem, pohlavím a vzděláním dotazovaného. Dalším omezením, které mohou respondenti mít, je adresné dotazování, kde má tazatel určené přesné místo pro dotazování. V notebooku či tabletu jsou nahrány dotazníky, které má tazatel vyplnit s určitou skupinou respondentů.⁸⁸

3.5.1.2 Mystery shopping⁸⁹

Podstatou této metody je nasimulování nákupní situace ve vybrané prodejně. Simulace je prováděna bez vědomí prodávajícího personálu. Tento výzkum si zadává přímo majitel či provozní obchodu, aby zjistil, zda jeho zaměstnanci pracují podle jeho představ.

Vyškolení tazatelé vstupují jako tajní zákazníci do vybraných prodejních míst, aby se stali účastníky procesu nákupu určeného produktu či služby. Tazatelem je osoba bez vazeb na zkoumanou společnost a její zaměstnance, je proto objektivní. Tazatel dostane přesný scénář, podle kterého se mají chovat, či co mají nakupovat. Mají hodnotit například kvalitu poskytnutých informací, přístup k zákazníkovi, způsob vedení rozhovoru, obchodní zručnost, ochotu a schopnost nabízet doplňkové zboží a služby a jiné. Po absolvování návštěvy ihned zaznamenají svá zjištění do dotazníků, které obdržely od agentury před návštěvou provozovny.

Typický scénář „mystery shoppingu“ obsahuje obvykle tyto části:

- přivítání, posouzení čistoty a pořádku prodejny, respektive vzhledu pracoviště i vzhledu obsluhujícího personálu,
- hodnocení poskytovaných služeb a jejich kvality u prodávajícího personálu,
- odborné a komunikační schopnosti personálu, kvalita poskytovaných informací a služeb u informačního pultu, rychlost a kvalita odbavení na pokladně.

⁸⁸ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

⁸⁹ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

3.5.2 Telefonické dotazování

Tento typ dotazování je jednou z nejrozšířenějších forem výzkumu trhu jak ve světě, tak v České republice. Jde o telefonické dotazování s podporou počítače. Společnost FOCUS má vlastní studio, ve kterém jsou 3 místnosti vyhrazené pro tento typ sběru dat. V každé místnosti je 8 - 10 kójí, každá z nich je vybavena pracovním stolem, židlí, telefonem s headset a počítačem. Systém používaný pro vyplňování dotazníků je řízen softwarem od společnosti Nipo computers. Pro dotazování populace České nebo Slovenské republiky používá firma databázi bytových stanic, především u pevných linek, i generátor náhodných čísel, především při generování čísel mobilních telefonů. Dotazování provádí vyškolení a zkušení operátoři pod dohledem supervizora. FOCUS disponuje také týmem slovensky mluvících operátorů pro dotazování na Slovensku.⁹⁰

Mezi výhody telefonického výzkumu patří:

- nižší náklady při srovnání s face to face výzkumy,
- rychlý sběr dat,
- standardizovaný dotazník, standardizovaná metodologie sběru dat, která je hlídána počítačem,
- zcela přesný výběr dotazovaného vzorku (systém umožňuje definovat kvóty, jejichž naplnění hlídá),
- časová variabilita a přesnost realizace sběru dat (například při získání bezprostředních reakcí na reklamní kampaň, televizní pořad a podobně),
- pro klienta možnost nahlédnutí a následků včetně vizuální kontroly práce s volacím.⁹¹

⁹⁰ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

⁹¹ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].



Obrázek 2: Místo pro telefonické dotazování (Převzato ze ⁹²)

3.6 Výzkumné metody ⁹³

Před výběrem výzkumné metody předchází konzultace odborníků z řad agentury FOCUS s klientem, jejich cílem je poznat očekávání a představy klienta o informacích, které chce prostřednictvím výzkumu získat. Na základě rozsahu a hloubky zkoumaného problému vyberou odborníci nejvhodnější výzkumnou metodu, respektive kombinaci více metod.

Vzhledem k velkému počtu používaných výzkumných metod je tento výběr podmíněný dokonalou znalostí jejich předností a omezení, zkušenostmi při jejich aplikaci a v neposlední řadě jejich praktickou využitelností při řešení konkrétního úkolu či cíle výzkumu.

Mezi nejčastější výzkumné metody v oblasti kvantitativního vývoje spadá reprezentativní celoplošný a regionální dotazníkový průzkum, telefonický průzkum, studiový výrobkový spotřebitelský test, spotřebitelské testy v domácnostech,

⁹² FOCUS. Infoservis. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-11].

⁹³ Tamtéž.

monitorování aktuální nabídky produktů v síti prodejen, obsahová analýza médií, analýza statistických údajů, sekundární analýza statistických údajů, panelový výzkum.

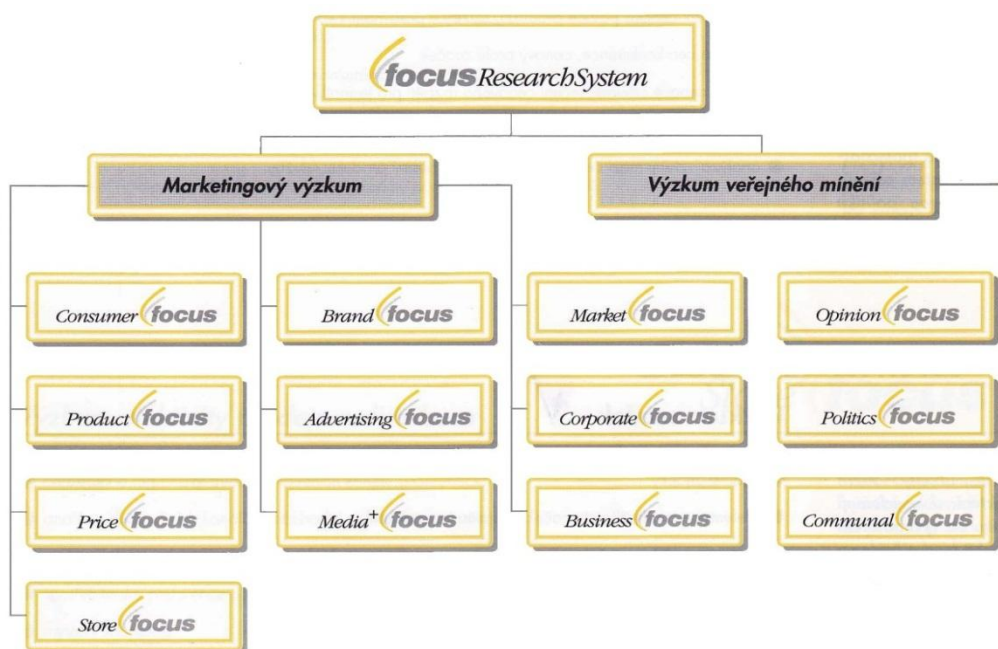
Kromě kvantitativních výzkumů provádí agentura FOCUS i výzkum kvalitativní. Do něj patří skupinové diskuze, individuální hloubkové rozhovory, expertní rozhovory a sekundární analýzy dokumentů a publikovaných dokumentů.

3.7 Výzkumné produkty společnosti⁹⁴

Analyzovaná společnost si na základě dlouholetých zkušeností v poskytování výzkumných a poradenských služeb vytvořila vlastní systém výzkumných produktů.

Systém umožňuje řešit požadavky klientů z různých oblastí výzkumu trhu a veřejného mínění. Výzkumné produkty jsou navrženy, aby splnily typická očekávání klientů v jednotlivých oblastech výzkumu trhu a veřejného mínění. Každý výzkumný produkt lze přizpůsobit potřebám klienta i z hlediska rozsahu získaných informací, od základních údajů, po podrobné prozkoumání jedné nebo více oblastí marketingu, či veřejného mínění.

⁹⁴ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].



Obrázek 3: Výzkumné produkty společnosti FOCUS (Převzato ze⁹⁵)

3.7.1 Výzkum spotřebitelů a spotřebitelského jednání - ConsumerFOCUS⁹⁶

Poskytuje hlubší analýzy spotřebního a nákupního chování stávajících i potencionálních spotřebitelů. Důkladná znalost demografického a sociálně-ekonomického profilu, stejně tak i životního stylu konzumentů, je velmi důležitá při přípravě účinných marketingových strategií pro jednotlivé segmenty a cílové skupiny.

Výzkum se zabývá:

- identifikací cílových skupin spotřebitelů, analýzou spotřebitelských zvyklostí a stereotypů,
- segmentací trhu podle spotřebitelského chování,
- identifikací kritérií rozhodování při nákupu produktu či služby,
- analýzou věrnosti značky, mírou loajality jednotlivých zákaznických skupin,
- identifikací faktorů ovlivňujících spokojenost spotřebitelů s produktem nebo službou.

⁹⁵ FOCUS. *Focus: Centrum pro sociální a marketingovou analýzu*. Brno: Focus, 2012.

⁹⁶ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

3.7.2 Výzkum značek - BrandFOCUS⁹⁷

BrandFocus je určen všem společnostem, které si uvědomují důležitost značky. Je východiskem strategických rozhodnutí o budoucnosti značek, také jedním z efektivních nástrojů pro měření představ spotřebitelů o nejdůležitějších aspektech značky.

Výzkum se zabývá:

- znalostí značky,
- preferencí a přitažlivostí značek a loajalitou ke značkám,
- představami o uživateli značek,
- celkovým dojmem značek.

3.7.3 Základní analýza trhu - MarketFOCUS⁹⁸

Poskytuje základní analýzu vybraných částí trhu, informace o velikosti trhu, pozici rozhodujících společností, potenciálu dalšího růstu trhu, hlavních cílových skupinách a charakteru poptávky. Jedná se o východisko pro tvorbu strategie budování tržní pozice společnosti.

Výzkum se zabývá:

- velikostí trhu a jeho dynamika,
- sortimentem a strukturou nabízených produktů a služeb,
- rozhodujícími konkurenčními společnostmi a jejich podílem na trhu,
- základní segmentací cílových skupin spotřebitelů.

3.7.4 Výzkum produktů - ProductsFOCUS⁹⁹

ProductFOCUS poskytuje informace o vnímání a hodnocení vybraných produktů konečnými uživateli. Pomáhá při zpracování strategií pro jednotlivé produkty v rámci produktového mixu a usměrňuje rozhodování při vývoji a tvorbě konceptů jak nových produktů, tak i při zlepšování nebo změně konceptu již existujících produktů.

⁹⁷ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

⁹⁸ Tamtéž.

⁹⁹ Tamtéž.

Výzkum se zabývá:

- testy konceptů nových produktů,
- hodnocením vlastností produktů,
- porovnáváním testovaného produktu s konkurenčními produkty,
- uživatelskými testy a návrhy na vylepšení produktů,
- spotřebitelskými testy produktů,
- potenciálem nákupu nového produktu, cílovými skupinami potenciálních spotřebitelů.

3.7.5 Výzkum reklamy – AdvertisingFOCUS¹⁰⁰

AdvertisingFOCUS zefektivňuje reklamu, tím, že pomáhá při definování cílů marketingové komunikace, ulehčuje rozhodování při výběru nejvhodnějšího reklamního konceptu a umožňuje zhodnotit úspěšnost zvolené komunikační strategie.

Výzkum se zabývá:

- znalostí reklamních kampaní v tržním segmentu,
- vnímáním komunikačních poselství cílovou skupinou,
- testováním reklamních konceptů,
- účinností reklamní kampaně v cílových skupinách, měřením dopadu a dozníváním reklamní kampaně,
- hodnocením image značky, výrobce a výrobku nebo služby, jak před kampaní, tak po ní.

3.7.6 Výzkum podnikatelských subjektů - BusinessFOCUS¹⁰¹

BusinessFOCUS je specifickým typem výzkumu trhu, který se orientuje na výzkum spotřebitelského chování podnikatelských subjektů a organizací. Poskytuje podklady pro strategické plánování podnikatelských aktivit firem, jejichž produkty a služby jsou určeny této části spotřebitelů.

¹⁰⁰ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

¹⁰¹ Tamtéž.

Výzkum se zabývá:

- nákupním chováním specifických spotřebitelů a potenciálem nákupu,
- zkušenostmi s produkty či službami klienta, zkušenostmi s reprezentanty a obchodními zástupci,
- výhodami a nevýhodami používání produktů a služeb, hodnocením doplňkových služeb, zhodnocením finanční náročnosti, dostupností produktů,
- způsoby získávání informací o produktech a službách,
- celkovým dojmem společnosti i jejích služeb a produktů.

3.7.7 Výzkum fungování firem a organizací – CorporateFOCUS¹⁰²

CorporateFOCUS nabízí pohled na konkrétní společnost zevnitř, pohledem jejich vlastních zaměstnanců, i zvnějšku, pohledem veřejnosti. Výzkum poskytuje podklady využitelné při aktivním vytváření obrazu společnosti, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i směrem k veřejnosti.

Výzkum se zabývá:

- mírou identifikace pracovníků se společností,
- hodnocením mezilidských vztahů na pracovišti, pracovních podmínek, organizace práce a vnitropodnikové komunikace,
- finančním a nefinančním odměňováním zaměstnanců a hodnocením sociálních programů,
- znalostí firmy a jejího zaměření,
- hodnocením veřejných aktivit společnosti.

3.7.8 Výzkum médií – Media⁺FOCUS¹⁰³

Předmětem Media⁺FOCUS je kromě informací o konkurenční pozici média a profilu jeho příjemců, také i hlubší analýza programové a obsahové struktury média, způsobech vnímání a hodnocení potenciálu mediálního trhu podle specifického zaměření média.

¹⁰² FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

¹⁰³ Tamtéž.

Výzkum se zabývá:

- konkurenční pozicí média,
- sociálně - demografickým profilem a typologií příjemců,
- hodnocením programové a obsahové struktury,
- mírou zájmu o existenci média, bariérami zájmu, potenciálem zájmu o nové typy programů či rubrik.

3.7.9 Panel domácností - PanelFOCUS¹⁰⁴

PanelFOCUS poskytuje rychlé, přesné a srozumitelné informace o spotřebě vybraných druhů zboží a značek. Prostřednictvím výzkumu uživatel získává průběžně údaje o spotřebě vlastních produktů i údaje o konkurenčních značkách. Uživateli výzkumu tak výsledky umožňují reagovat na proměny poptávky na trhu, proměny spotřebitelských zvyklostí i na změny v chování konkurenčních značek mnohem pružněji. Jedná se o kvantitativní průzkum realizovaný v pravidelných měsíčních vlnách zaměřený na nákupní chování, hodnocení a preference výrobků a značek a také umožňuje analyzovat příčiny konkrétních jevů i prognózovat vývoj trhu.

3.7.10 Výzkum cen - PriceFOCUS¹⁰⁵

PriceFOCUS pomáhá optimalizovat ceny produktů při strategickém plánování marketingového mixu a usnadňuje rozhodování při zavádění nových produktů s ohledem na hlavní marketingové cíle společnosti. Umožňuje společnosti přizpůsobovat vlastní cenovou politiku změnám tržním podmínkám.

Výzkum se zabývá:

- hodnocením cenové pozice produktu či služby v porovnání s konkurenčními,
- analýzou cen konkurence, cenovým profilem značek,
- měřením cenové citlivosti, určením cenového rozpětí pro jednotlivé produkty a služby,
- identifikací vlivu ceny na kritéria rozhodování spotřebitelů,
- analýzou vztahu mezi cenou a ostatními vlastnostmi produktu či služby.

¹⁰⁴ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

¹⁰⁵ Tamtéž.

3.7.11 Výzkum efektivity prodeje a distribuce – StoreFOCUS¹⁰⁶

StoreFOCUS usnadňuje výběr efektivních způsobů distribuce produktů a služeb ke konečným spotřebitelům. Pomáhá optimalizovat výběr jednotlivých druhů distribučních cest vzhledem k charakteru produktů a vzhledem na cenovou strategii firmy. Umožňuje identifikovat preference spotřebitelů při nákupu produktů a přizpůsobit tak distribuci očekávání zákazníků.

Výzkum se zabývá:

- celostátním a regionálním hodnocením distribučních kanálů,
- analýzou distribučních kanálů a obchodní politikou konkurence,
- hodnocením prodejen, efektivností prodejních akcí a podporou prodeje,
- spotřebitelskou preferencí nákupních míst.

3.7.12 Výzkum veřejného mínění a sociologické výzkumy – OpinionFOCUS¹⁰⁷

OpinionFOCUS podává informace o současných názorech a postojích veřejnosti, poskytuje analýzy společenských, politických a sociálních problémů, vysvětluje souvislosti mezi vnímáním a hodnocením celospolečenských otázek veřejností a postoji, které k nim zaujímá na základě svých osobních zkušeností.

Výzkum se zabývá:

- názory na aktuální společenské události a problémy a na politická rozhodnutí,
- hodnocením výsledků politických a společenských změn z hlediska sociální a ekonomické situace občanů,
- monitorováním vývoje závažnosti společenských problémů, jako jsou sociální péče, kriminalita, korupce a privatizace,
- mezinárodními otázkami a zahraničně - politickou orientací,
- hodnotovou orientací občanů,
- sociologickými výzkumy prováděnými v různých skupinách populace.

¹⁰⁶ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

¹⁰⁷ Tamtéž.

3.7.13 Výzkum komunální politiky – CommunalFOCUS¹⁰⁸

CommunalFOCUS ukazuje pohled veřejnosti na fungování veřejné správy, poskytuje analýzy působení orgánů státní správy a samosprávy z hlediska občanů, vysvětluje souvislosti mezi vnímáním a hodnocením institucí veřejné správy veřejností a postoji, které k nim zaujímá na základě svých osobních zkušeností.

Výzkum se zabývá:

- závažností regionálních a komunálních problémů jako hierarchie, stavem řešení a bariérami řešení,
- účastí občanů na fungování principu samosprávy v místě bydliště, jako mírou angažovanosti,
- hodnocením výsledků politických a společenských změn z hlediska jejich vlivu na lokální i místní úroveň.

3.7.14 Výzkum politických subjektů a volebního chování - PoliticsFOCUS¹⁰⁹

Podává ucelený pohled na politickou scénu tak, že poskytuje analýzy volebních preferencí, analýzy vnímání politických stran a jejich představitelů voliči a radí jak optimalizovat komunikaci s voliči a zvýšit tak voličskou podporu.

Výzkum se zabývá:

- sociální a demografickou strukturou voličů politických stran, identifikací a analýzou cílových skupin,
- hodnotovou a názorovou orientací voličských skupin,
- oblíbeností politických stran a politických představitelů,
- názory na aktuální společenské události, problémy a politická rozhodnutí.

¹⁰⁸ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

¹⁰⁹ Tamtéž.

3.8 Nejvýznamnější klienti¹¹⁰

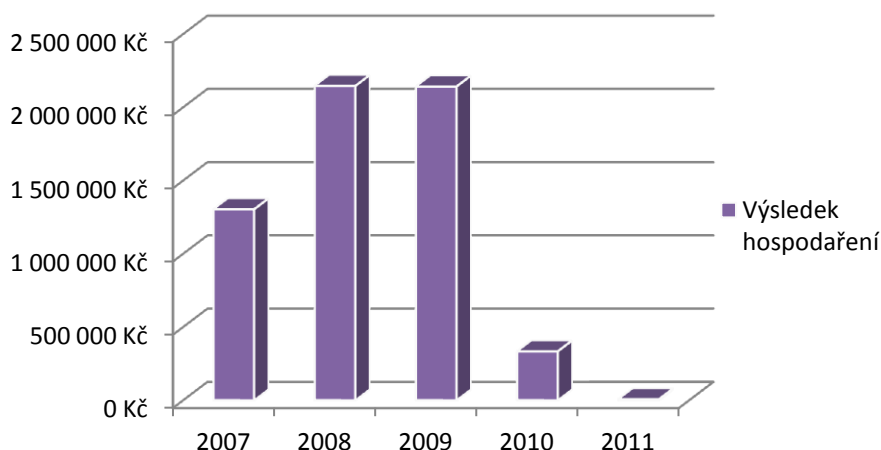
Od roku 1993 FOCUS zrealizoval stovky průzkumů zaměřené na různé oblasti trhu a společnosti. Služby této firmy využívají domácí i zahraniční podnikatelské subjekty z různých oblastí (například oblast farmaceutického trhu, finančnictví a pojišťovnictví, informační technologie, služeb pro obyvatelstvo i podnikatelskou sféru, rychloobrátkového, spotřebního i průmyslového zboží), reklamní agentury, poradenské společnosti, média, státní orgány i výzkumné a vzdělávací instituce.

Mezi nejvýznamnější klienty, kteří jsou rozděleni podle oblasti, na kterou byl výzkum zaměřen, patří:

- **Finance, investice a poradenství:** BBG, CAC Leasing, CSS London, Ludová Banka, OB Leasing, PricewaterhouseCoopers, Pojišťovna Otčina, VB Leasing, VÚB.
- **Průmyslové a spotřební zboží:** Baťa, ČEZ, Dermacol, ETA Hlinsko, Geberit, Hartmann Rico, Mora Moravia, Mimolta, OP Prostějov, Otavan Třeboň, Radiomobil, Slovenské telekomunikácie, Slovenské elektrárne, Wilkinson, Whielpool.
- **Farmaceutické výrobky:** Pharmavit SR, Slovakofarma, Vitar (značky Energit a Revital).
- **IT technologie:** AEC, Flextronic, IBM, Fujitsu siemens computer.
- **Obchodní řetězce:** Ahold (řetězce Hypernova a Albert), BAUMAX, HP Tronic (řetězce Proton a Euronics), Ikea, Olympia, Penny market, Tesco.
- **Reklamní agentury:** ADM, Comtech, Dorland, Grey worldwire, Publicis.
- **Média:** Computer Press, katalog Trangel, Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, rádio Kiss Hády, rádio Twist.
- **Výzkumy interního fungování firmy:** Flextronics, IBM.
- **Sociální analýzy:** Člověk v tísni, Magistrát města Brna, Ministerstvo dopravy, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, ČSSD, Hutí Duha.

¹¹⁰ FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04].

3.9 Vývoj hospodářského výsledku^{111, 112}



Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 - 2011 (Zpracováno dle¹¹³)

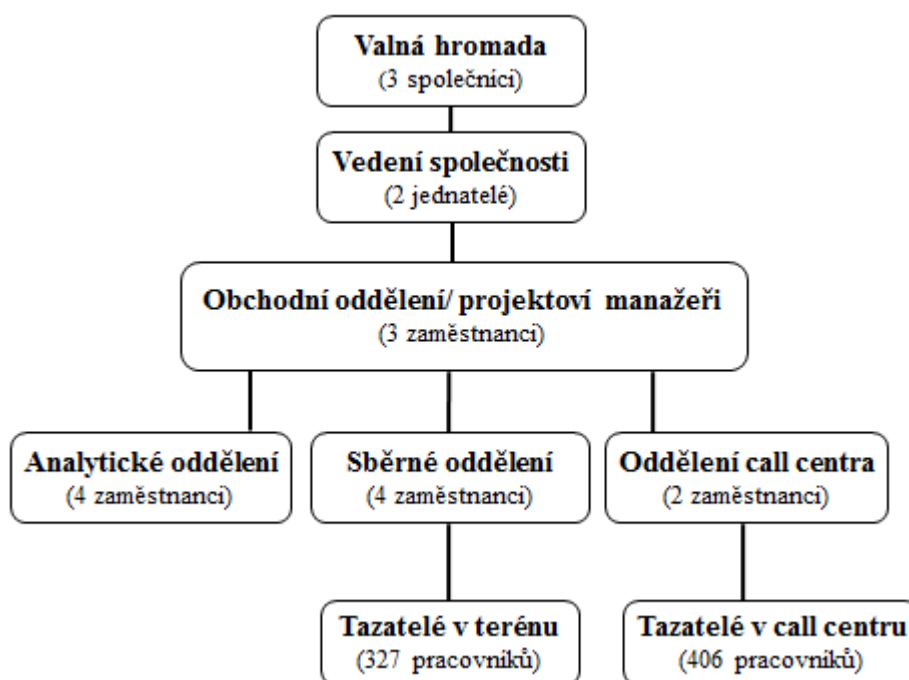
V prvním analyzovaném roce, tedy roce 2007, byl výsledek hospodaření kolem 1 303 000 Kč. Firma v té době využívala k dotazování pouze tazatele v terénu, ale v půlce tohoto roku se rozhodla vybudovat i call centrum, díky kterému se výsledek hospodaření v roce 2008 výrazně zvedl, a to až o 60 %. Roky 2008 a 2009 byly pro firmu prosperující, její hospodářské výsledky se pohybovaly okolo 2 145 000 Kč. V roce 2010 čistý zisk rapidně klesl na 330 000 Kč. Způsobily to především mimořádné náklady související se stěhováním do větších prostor a zakoupením nového vybavení. V roce 2011 přišla firma o velkého klienta, pro kterého prováděla flash průzkumy Eurobarometru. Jednalo se o průzkumy prováděné jménem Evropské komise a Evropského parlamentu. Tato ztráta znamenala pro FOCUS pokles výsledku hospodaření až na 6 000 Kč.

¹¹¹ JUSTICE. Sbírka listin: Focus agency, s.r.o. *justice.cz*. [online]. [cit. 2013-04-07].

¹¹² HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

¹¹³ JUSTICE. Sbírka listin: Focus agency, s.r.o. *justice.cz*. [online]. [cit. 2013-04-07].

3.10 Organizační struktura



Obrázek 4: Organizační struktura FOCUS s.r.o. (Zpracováno dle¹¹⁴)

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se schází podle potřeby na žádost některého ze společníků a svolává ji jednatel, který je statutárním orgánem společnosti. FOCUS má dva jednatele a jménem společnosti jedná každý z nich samostatně. Jednatelská oprávnění může omezit pouze valná hromada. Do působnosti jednatele spadá zejména zastupování společnosti navenek, obchodní vedení společnosti, zajištění řádného vedení předepsané evidence a účetnictví, vypracování účetních závěrek podle zákona o účetnictví, vedení seznamu společníků a jejich informování o všech záležitostech společnosti.¹¹⁵

Společnost FOCUS má tři společníky:

- FOCUS Centrum pre sociálnu a marketingovú analýzu s.r.o. - vklad 40 000 Kč,
- Mgr. Jaromír Volek (zároveň i jednatel) - vklad 20 000 Kč,
- Mgr. Roman Skotnica (zároveň i jednatel) - vklad 40 000 Kč.¹¹⁶

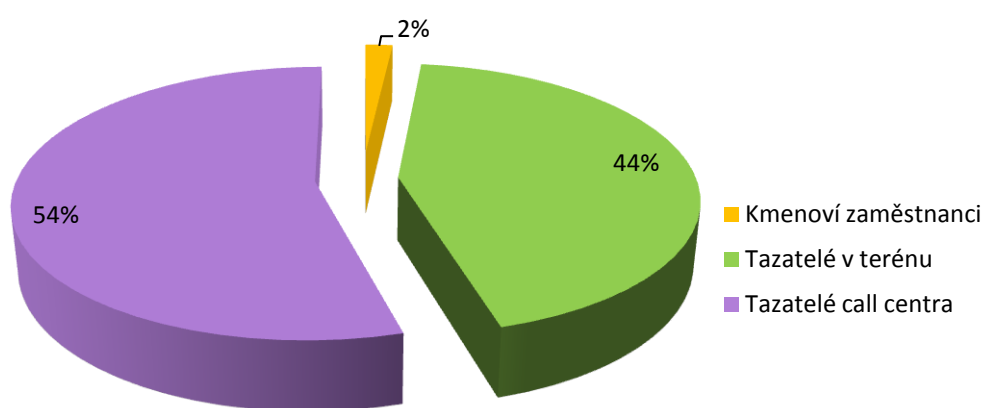
¹¹⁴ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

¹¹⁵ FOCUS. *Společenská smlouva 2009*. 2009.

¹¹⁶ Tamtéž.

V agentuře FOCUS pracuje 13 kmenových zaměstnanců, z toho jsou 3 manažeři projektů, 4 pracovníci v oddělení sběru dat, 2 vedoucí v oddělení telefonického dotazování a 4 v oddělení analytickém. Při specializovaných výzkumech a při přípravě nadstandartních analýz spolupracuje navíc s externími spolupracovníky, kterými jsou experti v různých oborech jako statistika, sociologie, urbanistika a mnohé jiné.¹¹⁷

Ke sběru primárních dat využívá společnost vlastní tazatelské síť, kam spadá 327 tazatelů v terénu a 406 tazatelů v call centru. Všichni tito tazatelé pracují na dohodu o provedení práce.¹¹⁸



Graf 2: Počet pracovníků FOCUS s.r.o. (Zpracováno dle¹¹⁹)

3.11 Produktivita práce

Produktivita práce obecně znamená množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, která se vyjádří jako poměr mezi objemem produkce vyrobené za určitou dobu a množstvím práce na ni vynaložené. Vynaložená práce se dá vyjádřit nepřímou, a to dobou jejího trvání, tedy počtem hodin nebo přímo, počtem osob.¹²⁰

¹¹⁷ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

¹¹⁸ Tamtéž.

¹¹⁹ Tamtéž.

¹²⁰ FINANCE. Produktivita práce. *finance.cz* [online]. [cit. 2013-04-09].

Produktivita práce by se tedy spočítala jako podíl přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Ovšem ve společnosti FOCUS by byl tento způsob výpočtu velmi zavádějící. Důvodem je, že na přidané hodnotě společnosti se podílí nejen 13 kmenových zaměstnanců, ale i pracovníci, kteří jsou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce. Mezi tyto pracovníky patří jak tazatelé call centra, tak pracovníci v terénu, jejichž odměna za práci není časová, ale úkolová. Jsou tedy placeni za množství vyplněných dotazníků, nezávisle na tom, jaký čas nad daným průzkumem stráví. Z tohoto důvodu by byl výsledek výpočtu produktivity práce irelevantní.

3.12 Výběr oblastí pro hodnocení a odměňování¹²¹

Firma využívá pro své průzkumy z velké části především call centrum, kde zaměstnává nejvíce pracovníků, a to na dohodu o provedení práce. Společnost se v posledních dvou letech potýká s klesající efektivitou práce a velkou fluktuací pracovníků právě v oblasti call centra.

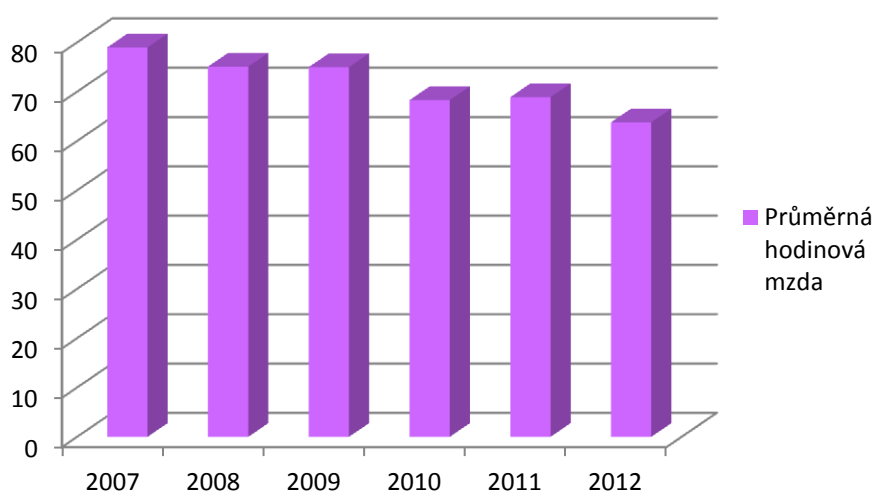
V následující tabulce jsou uvedeny celkové počty hodin, projektů, pracovníků a počty hodin na jednoho pracovníka v letech 2007 – 2012. Všechny tyto hodnoty platí pouze pro call centrum. Z počtu hodin na jednoho pracovníka vyplývá, že ve všech sledovaných letech vychází v průměru na jednoho tazatele pouze 50 - 70 hodin v roce. V letech 2007 – 2011 bylo možné sjednat dohodu o provedení práce na 150 hodin za rok. V call centru tedy v průměru pracoval každý tazatel pouze dobu, která neodpovídala ani polovině času, který zákon o práci na tuto dohodu umožňoval. Od roku 2012 je možné na výše zmíněnou dohodu odpracovat až 300 hodin za rok. I přesto je počet hodin na jednoho pracovníka v roce 2012 pouhých 67 hodin. Ve stejném roce je také vidět, že se snížil počet průzkumů a tím i počet celkových hodin strávených na průzkumu, avšak počet pracovníků, kteří se na výzkumech v roce 2012 podíleli, je stále dost vysoký.

¹²¹ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

Tabulka 1: Hlavní konkurenti v okrese Brno-město (Zpracováno dle¹²², ¹²³)

CALL CENTRUM	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkový počet hodin	5 830	13 017	17 512	20 397	17 051	15 530
Počet projektů	36	50	69	62	46	34
Počet pracovníků	115	210	282	310	257	232
Počet hodin na jednoho pracovníka v roce	51	62	62	66	66	67

Z neformálních rozhovorů s pracovníky, kteří ukončili spolupráci, se supervizoři call centra dozvěděli, že mezi hlavní důvody vysoké fluktuace a nízké efektivity práce patří především klesající hladina hodinové mzdy, kterou lze vidět na uvedeném grafu. V roce 2007 byla průměrná hodinová mzda 79 Kč, ale každým rokem klesala, až se v roce 2012 její pokles zastavil na 64 Kč/hod, což je o 15 Kč méně než v prvním analyzovaném roce.



Graf 3: Průměrná hodinová mzda v letech 2007 - 2012 (Zpracováno dle¹²⁴)

¹²² HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ Tamtéž.

Dalším důvodem byla také nespokojenost se systémem ohodnocení, kdy je systém některým pracovníkům nejasný, jiným se zdá být nespravedlivý. Odchody pracovníků jsou pro firmu ztrátou, protože musí nabírat stále nové pracovníky, kteří ale mají nižší efektivitu práce, což opět vede ke snížení jejich odměny. Navíc to i pro firmu znamená nové zaučování, které stojí čas jejich supervizorů. Pokud se nepodaří fluktuaci zastavit, hrozí, že call centrum nebude schopné v rámci omezených rozpočtů realizovat své projekty.

S ohledem na tato zjištění a na základě rozhovoru se supervizí se tato bakalářská práce dále bude zabývat pracovníky call centra.

3.13 Práce v call centru

Tato kapitola se zaměřuje pouze na samotné call centrum, tedy na typ pracovního poměru, který zde vzniká mezi zaměstnavatelem a pracovníky, na pracovní dobu a na způsob informování o aktuálních směnách.

3.13.1 Pracovní poměr¹²⁵

FOCUS zaměstnává v call centru pouze pracovníky na dohodu o provedení práce, jež se řadí mezi nejjednodušší pracovněprávní vztah. Pro zaměstnavatele je tento druh pracovního poměru rozhodně výhodnější, alespoň co se týče mzdových nákladů. Dohoda o provedení práce musí být uzavřena písemně, kdy smlouva musí obsahovat označení účastníků, vymezení pracovního úkolu, sjednanou odměnu, zpravidla lhůtu, v níž má být úkol proveden, místo a datum sjednání, jména a podpisy účastníků.

Při sjednávání výše odměny v dohodě o provedení práce mají účastníci velkou smluvní volnost. Výše odměny však musí dosahovat alespoň výše minimální mzdy, protože v opačném případě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na jednu hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

¹²⁵ IPODNIKATEL. Zaměstnanci vs. brigádníci. *ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-05-01].

Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v jednom kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také i doba práce konaná pro zaměstnavatele ve stejném kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Pokud by byla dohoda uzavřena nad tento rozsah, byla by neplatná.

Z dohody o provedení práce se neodvádí odvody na zdravotní a sociální pojištění, pouze daň z příjmu. Ta se navíc do výše 5 000 Kč neodvádí zálohově, ale v podobě 15 % srážkové daně. Pokud měsíční výdělek na dohodu přesáhne 10 000 Kč, vznikne povinnost odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

3.13.2 Pracovní doba

V call centru společnosti FOCUS je pracovní doba nepravidelná, ale pracuje se nejdříve od 9 hodin do nejpozději 19:30 hodin, a to jak v pracovní dny, tak víkendy a svátky. Pokud má FOCUS zakázku, kdy musí dotazovat firmy, probíhá pouze směna ranní ve všední dny, a to od 9 hodin do 13 - 16 hodin. Pokud jde o zakázku, kdy je potřeba dotazovat domácnosti, probíhá směna nejdříve od 14 hodin do 19:30 hodin ve všední dny, ve svátky a víkendy potom již od 9 hodin. Důvodem je, že většina firem pracuje do odpoledních hodin a převážná většina domácností bývá ve svých domovech až odpoledne.¹²⁶

Pracovní doba ve společnosti FOCUS trvá tedy 4 - 5,5 hodiny. Pokud firma nemá žádnou zakázku, nesvolávají se pracovníci a v call centru se po tyto dny nepracuje. Přestávky na občerstvení, oddech a na potřebu toalety si může každý z tazatelů udělat kdykoli, nesmí tím však obtěžovat ostatní pracovníky a nesmí být častá, jinak by byl napomenut supervizorem. Tento typ přestávky se započítává do pracovní doby. Přestávka s možností opuštění prostor call centra trvá 10 minut a je vždy oznámena supervizi.¹²⁷

• ¹²⁶ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

• ¹²⁷ Tamtéž.

Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut.¹²⁸

Jelikož pracovní doba ve společnosti FOCUS nepřesahuje 6 hodin práce, je tedy deseti minutová přestávka s možností opuštění jejich prostor pouze dobrá vůle vedoucího této firmy.¹²⁹

3.13.3 Informování o směnách¹³⁰

Pracovníci se dozvídají o nových směnách formou hromadné SMS, kde je napsáno, které dny se bude pracovat a přesné rozpětí hodin práce. V některých případech je také nutné přihlásit se na alespoň tři směny v týdnu. Bývá to v případech, kdy je nutné delší zaškolení na novém průzkumu, protože zaškolování příliš mnoho pracovníků je pro firmu neefektivní, bere čas supervizorům, kteří by mohli vykonávat jinou práci.

V případě, že má tazatel zájem o některou z vypsanych směn, odešle SMS supervizi, kde stanoví, o které dny a směnu se jedná. Supervize na tuto zprávu už pouze krátce odpoví, aby tazatel věděl, že se s ním na směně počítá. V opačném případě, kdy pracovník nemá zájem o žádnou směnu, na SMS neodpovídá.

Supervize postupně zaznamenává, na který den se který tazatel přihlásil a po naplnění limitu pracovních míst další tazatele odmítá. Call centrum disponuje celkem 26 místy pro tazatele, více pracovníků na jednu směnu tedy není možné.

3.14 Analýza hodnocení pracovníků a kontrola jejich práce¹³¹

Hodnocení se řídí metodou nucené distribuce, kdy jsou hodnocení rozděleni do výkonnostních skupin, tedy A – F, kdy A je výborný pracovník, E špatný a pokud

¹²⁸ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. ledna 2012.

¹²⁹ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

¹³⁰ Tamtéž.

¹³¹ Tamtéž.

někdo dosáhne známky F, znamená to, že s ním byl ukončen pracovněprávní vztah. Do jednotlivých skupin jsou tazatelé řazeni na základě jejich komunikačních dovedností, dodržování času příchodů a odchodů a především počtu vyplněných dotazníků. Každý nový tazatel, který nastupuje na svoji první směnu, je zapsán do programu hodnocení, který má k dispozici vedoucí call centra i supervizor, neboli vedoucí směny, ve svém počítači. Nástupní hodnocení začíná vždy na písmenu D. V průběhu pracovníka setrvání ve firmě se hodnocení může měnit, vždy dle jeho výkonnosti.

V agentuře FOCUS se ovšem hodnotící známka poslední rok mění velmi nepravidelně. Pokud již delší dobu supervizor vidí, že tazatelovi pracovní výkony klesají, zařadí ho do nižší výkonnostní skupiny. To stejné platí i při zlepšení, lepší pracovní výkony se mohou ukázat i v jeho hodnocení, a to zařazením do vyšší výkonnostní skupiny. Od roku 2011, kdy firma přišla o velkého klienta a kdy probíhalo stěhování studia do větších prostor, bylo hodnocení prováděno spíše slovní pochvalou, či napomenutím při nedodržování daných pracovních instrukcí, v horším případě i okamžitým ukončením spolupráce. Firma tedy přestala zaznamenávat hodnocení do programu, nebo ho zaznamenávala velmi sporadicky.

Studio, ve kterém průzkumy telefonicky probíhají, je vybaveno dvěma náhledovými stanicemi, které umožňují online kontrolu průběhu vyplňování dotazníků operátory, monitorování a nahrávání rozhovorů a záznam odpovědí. Prostory studia jsou navíc monitorovány kamerovým systémem a probíhá kontrola pracovišť. Kontroly probíhají namátkově a nepravidelně. Každý operátor, který má za úkol vykonávat průzkum, na kterém se ještě nepodílel, prosit si testovací dotazník, aby pochopil všechny otázky. V případě jakýchkoli nesrovnalostí je mu k dispozici supervizor, který mu odpoví na všechny jeho dotazy.

3.15 Analýza odměňování¹³²

FOCUS zaměstnává v call centru pouze pracovníky na dohodu o provedení práce, mají tedy pouze hodinovou mzdu. K určení výše hodinové mzdy mají určené tři metody, a to fixní mzda, rozdělení podle výkonnosti do 5 pásem a výpočet dle mzdového vzorce.

3.15.1 Fixní hodinová mzda

Tuto variantu volí supervizor tehdy, kdy je na průzkum nasazen velmi malý počet tazatelů, většinou se jedná o 2 – 4 tazatele, kteří pracují samostatně až do ukončení průzkumu, tedy do doby kdy budou splněny všechny požadavky zadávajícího průzkumu.

Další možnost, kdy supervizor volí fixní mzdu, je při volání do firem, kdy je potřeba rekrutovat, neboli nalézt správného respondenta, pro zvolený výzkum. Tazatel volá do některé firmy, která mu byla zvolena supervizorem, a žádá si k telefonu například osobu, která je ve firmě zodpovědná za rozhodování o volbě investic. Pokud tento respondent není zrovna k dispozici, domluví se schůzka s touto osobou na jinou hodinu nebo jiný den, kdy bude vhodný respondent k zastižení. Smluvená schůzka v domluvený čas však může připadnout na úplně jiného tazatele. Takto se tedy může stát, že respondent rekrutuje 5 respondentů, ale sám žádný dotazník nevyplní a naopak další tazatel může vyplnit 5 dotazníků s rekrutovanými respondenty jiného tazatele, aniž by on sám nějakou schůzku domluvil. V tomto případě se jedná o týmovou práci, kde by individuální výkonnostní odměna mohla vést k negativním důsledkům typu sabotování ostatních pracovníků a snižovala by efektivitu práce na projektu. V tomto případě je nutno klást zvýšený důraz na kontrolu pracovního výkonu v čase dotazování.

3.15.2 Výpočet dosazením do vzorce

Další metodou využívanou pro stanovení hodinové mzdy je dosazení do vzorce.

$$(VS * H) + [D * 0,3 * (VS / N)] + [(D - (N * H)) * 0,3 * (VS / N)]$$

¹³² HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013

kde:

H = počet hodin

D = počet vyplněných dotazníků tazatelem

VS = výpočtová hodinová sazba

N = hodinová norma dotazníků

Hodnoty VS a N se mění podle náročnosti konkrétního projektu a jsou zveřejněny na pracovišti. V drtivé většině případu se VS rovná 70 Kč a N se vypočítá jako 60 minut / počet minut celého dotazníku / 2,5.

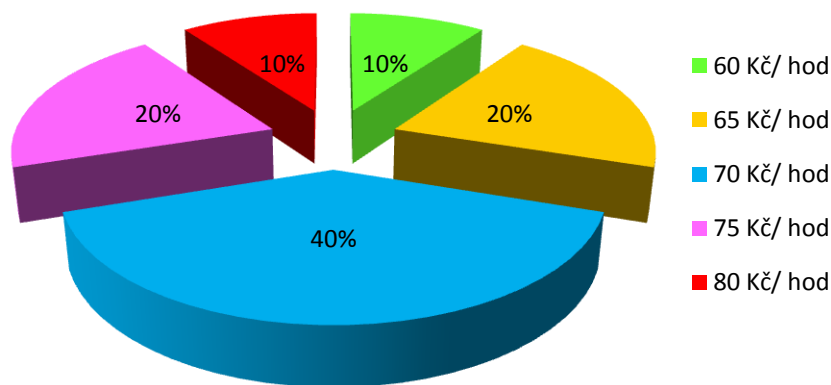
Tento vzorec se používá pouze u krátkých dotazníků. Při delších a složitějších už nejsou výpočty přesné a vzniká velký rozptyl mezi odměnou za práci, jakou dostanou nejvýkonnější pracovníci a odměnou, jakou dostanou pracovníci s nejhorším výkonem. A to i přesto, že rozdíl vyplněných dotazníků je velmi malý. Dostává se pak i takových výsledků, kdy vzorec ohodnotí nejlepšího na 150 Kč/hod a nejhoršího na 30 Kč/hod. I přes to, že jde o rozdíl tří vyplněných dotazníků během jedné směny. Takových obrovských rozdílů se chce firma rozhodně vyvarovat a proto na komplikovanější a delší dotazníky volí raději rozdělení do výkonnostních pásem, která jsou popsána v následujícím odstavci.

3.15.3 Rozdělení do výkonnostních pásem

Další metodou, využívanou při delších a složitějších dotaznících jsou tazatelé rozdělení do pěti výkonnostních pásem, což má vliv na jejich hodnocení - tazatelé si tak mohou přijít na 60, 65, 70, 75, nebo 80 Kč na hodinu.

Tato metoda odměňování se používá zejména tehdy, kdy je volba respondenta stanovena více kvótami záraz, jako pohlaví, věk, dosažené vzdělání a podobně. Jelikož jsou respondenti anonymní, nejedná-li se o firmy, není jednoduché najít respondenta, pro nějž platí všechny stanovené kvóty a pokud se takový najde, není jisté, že se bude chtít na průzkumu podílet.

Tato situace nastává také velmi často při ukončování projektu. Zadavatelé průzkumů většinou chtějí od každé kvóty nebo skupin kvót (nazýváno jako cílová skupina) určitý počet respondentů. Pokud je naplněna většina kvót a chybí už jen jedna cílová skupina (například muž, student, 18 - 21 let), volá se, dokud se i tato kvóta nevyplní. Právě taková hledání může trvat několik hodin i dnů, proto jsou tyto hodiny placeny v rozmezí 60 - 80 Kč na hodinu.



Graf 4: Rozdělení do výkonnostních pásem (Zpracováno dle¹³³)

Z grafu je patrné, že 60 Kč na hodinu dostane 10 % nejméně úspěšných tazatelů, tedy ti s nejmenším počtem vyplněných dotazníků. Pro následující pásmo, kam spadá dalších 20 %, je zvolena mzda 65 Kč/hod. Sazba 70 Kč připadá na ty, kteří se jsou v průměru dle počtu vyplněných dotazníků (do tohoto pásma spadá 40 % tazatelů). Dalších 20 % tazatelů dostane o pět korun na hodinu navíc a na 20 % pracovníků, kteří mají nejvíce vyplněných dotazníků ze všech, připadá 80 Kč.

Kromě vyplněných dotazníků lze v některých případech přihlédnout k jiným ukazatelům výkonnosti tazatele, například k počtu vytočených čísel (či ke kombinaci ukazatelů, kdy například 1 hotový dotazník odpovídá 20 vytočeným číslům a ukazatelem výkonnosti je pak součet takto převedeného počtu dotazníků a vytočených čísel).

¹³³ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013

3.16 Dotazníkové šetření

Ke zjištění spokojenosti a srozumitelnosti některých oblastí týkajících se hodnocení a odměňování byl sestaven pro pracovníky call centra dotazník, který lze nalézt v příloze č. 1. Stejně tak jsou ve 2. příloze znázorněny a podrobně zpracovány výsledky jednotlivých otázek dotazníku. Dotazník byl anonymní a byl elektronicky rozeslán všem 406 tazatelům call centra společnosti FOCUS. Dotazník vyplnilo 273 tazatelů, návratnost tedy byla 67 %. Takto vysoká návratnost může být přisuzována tomu, že pro velkou část pracovníků to byla šance jak anonymně sdělit své názory a připomínky k danému tématu.

Dotazník obsahoval 26 otázek a většina z nich byla uzavřeného typu, což znamená, že pracovníci ztrhávali jednu, případně více odpovědí z předem nabízených možností. Kromě uzavřených otázek obsahoval dotazník také 6 otevřených, kde pracovníci měli možnost vyjádřit své názory na danou tematiku. Celá dotazník byl rozdělen do 4 částí. První část se týkala pouze statistických údajů, tedy základních informací o respondentovi, další část se věnovala pracovním podmínkám, třetí obsahovala otázky na hodnocení pracovníků a poslední část byla zaměřena na odměňování pracovníků za odvedenou práci.

3.17 Shrnutí dotazníkového šetření

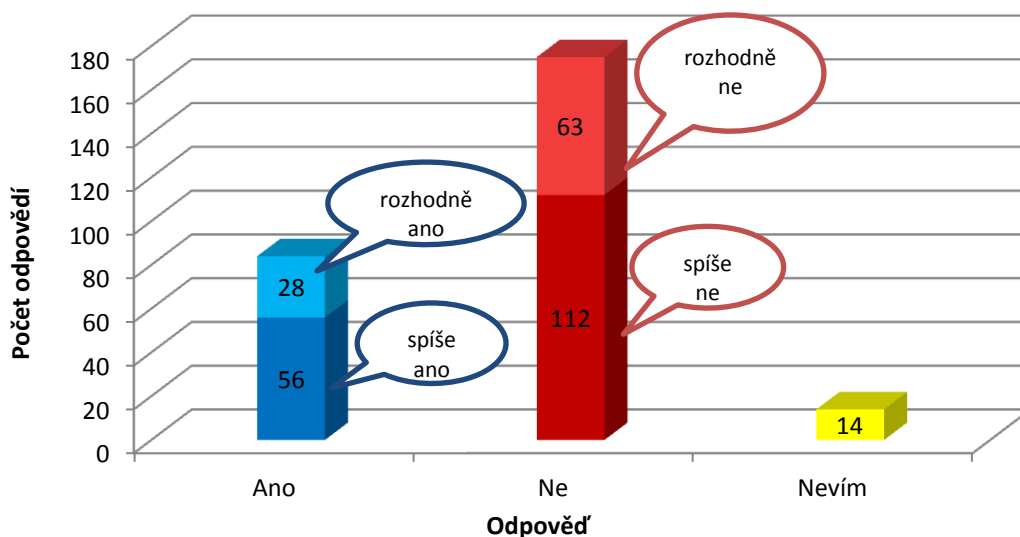
Na dotazník zaměřený na hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti FOCUS odpovědělo celkem 273 pracovníků ze 406 oslovených, návratnost byla 67 %, je tedy poměrně vysoká. 74 % respondentů, kteří vyplnili dotazník, je ženského pohlaví. Nejvíce respondentů je ve věku 19 – 26 let, a co se týče vzdělanosti, je 54 % středoškolského vzdělání s maturitou. Státní příslušnost 87 % je Česká republika, 13 % Slovensko. Jiná státní příslušnost nebyla respondenty zadána. Většina pracovníků kromě toho, že pracují ve zmiňovaném call centru, také studují na vysokých školách. Pro společnost pracuje 46 % pracovníků méně než jeden rok, což potvrzuje, že poslední roky velmi často dochází k výměně stávajících pracovníků za nové.

Analýza ukázala, že si v některých dotazovaných oblastech stojí firma velmi dobře. Jednou z nich je pracovní prostředí, ve kterém je 97 % tazatelů spokojeno, a pouze 3 % jsou spíše nespokojena. Hlavním důvodem nespokojenosti těchto 3 % byl udán nedostatek dámských toalet a problém se staršími telefony, kde se špatně vytáčí čísla. 6 tazatelů uvedlo jako problém prostory, ve kterých pracují, kde sedí 8 tazatelů vedle sebe a tím je v místnosti velký hluk, což ruší tazatele při jejich práci. Tedy že jejich pracovní místa od sebe nejsou dostatečně oddělena.

Další oblastí, která se ukázala jako bezproblémová, jsou vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti. 59 % je totiž hodnotí jako dobré a přátelské a 41 % jako spíše dobré, jen se občas vyskytne problém. Žádný respondent nepopsal vztahy mezi jeho spolupracovníky jako špatné.

Jako další kladný ukazatel lze uvést spravedlivost a objektivitu přístupu vedoucích, se kterou je drtivá většina pracovníků spokojena. Stejně tak jsou pracovníci spokojeni s dostatkem informací, které dostávají od nadřízených, aby byli schopni kvalitně vykonávat svoji práci. Hodnotit kladně se dá také to, že 79 % respondentům vyhovuje informování o dostupných pracovních směnách formou hromadné SMS, stejně jako jim vyhovuje i přihlašování na směny zasláním SMS supervizorovi.

Z analýzy dotazníku nevyšly najevo pouze pozitivní ohlasy, bylo zjištěno i několik nedostatků. Firma se potýká s několika problémy, na které by bylo vhodné se zaměřit. Především v oblasti hodnocení byla řada problému. Na otázku, zda jsou pracovníci informováni o svém hodnocení, zněla odpověď ne od 175 z celkových 273 pracovníků, jak lze vidět na následujícím grafu.

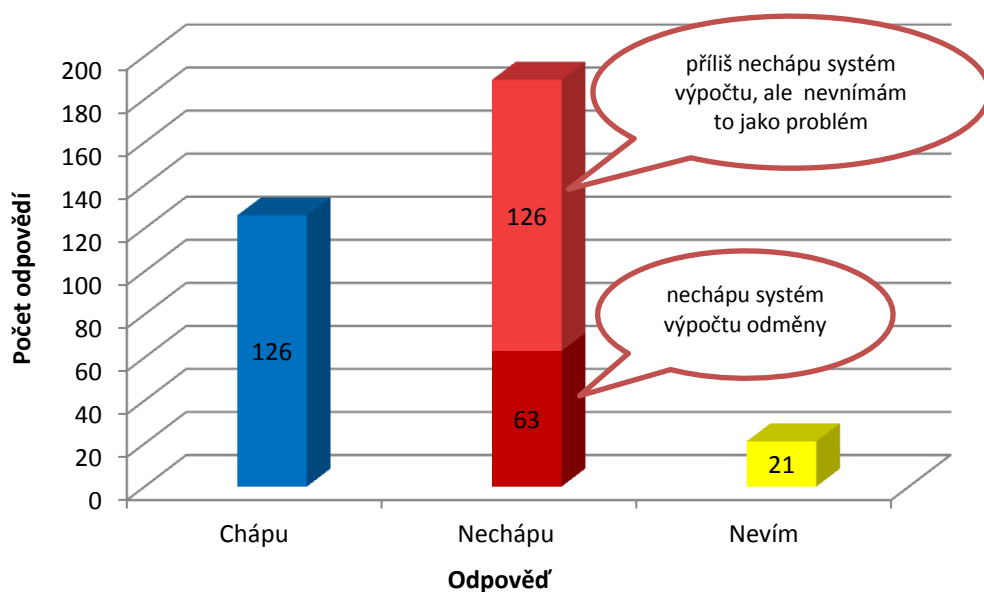


Graf 5: Informovanost o pracovním hodnocení od nadřízených (vlastní zpracování)

Zde se tedy potvrdily stejné informace, které byly sděleny i na odborné konzultaci, a to, že ve společnosti hodnocení neprobíhá pravidelně a je nedůsledné. Toto je rozhodně problém, který by měla firma řešit. Pracovníci musejí vědět, jak a dle jakých kritérií je prováděno jejich hodnocení, aby byli motivováni k lepším výkonům, a tím se stanou pro společnost produktivnější. Sami pracovníci si dle dotazníku přejí být hodnoceni. Necelá polovina by si informaci o svém hodnocení přála získávat písemnou formou a 31 % by raději formou hodnotícího rozhovoru s nadřízeným. Největší část z nich by chtěla být hodnocena měsíčně, pouze pár tazatelů čtvrtletně nebo půlročně.

Problémem se ukázala být i zpětná vazba od nadřízených o odvedené práci. 36 % pracovníků si myslí, že zpětnou vazbu spíše nedostává, ale naopak skoro stejné procento si myslí, že spíše dostává. To, že není poskytnuta dostatečná zpětná vazba, se potvrdilo také v otevřených otázkách, kde někteří tazatelé uvedli, že jim samým chybí zpětná vazba a že s nimi nadřízení příliš nekomunikují. Dokonce v některých případech, kdy pracovník potřebuje sdělit nějakou důležitou informaci, není nikdo z vedení k zastížení. Na tuto oblast by se rozhodně mělo zaměřit.

Dalším velkým problémem, jak se v dotazníku ukázalo, je srozumitelnost systému výpočtu odměny za odvedenou práci. Dle následujícího grafu lze vidět, že 189 pracovníků z celkových 273 nechápe, jak je vypočítána jejich mzda.



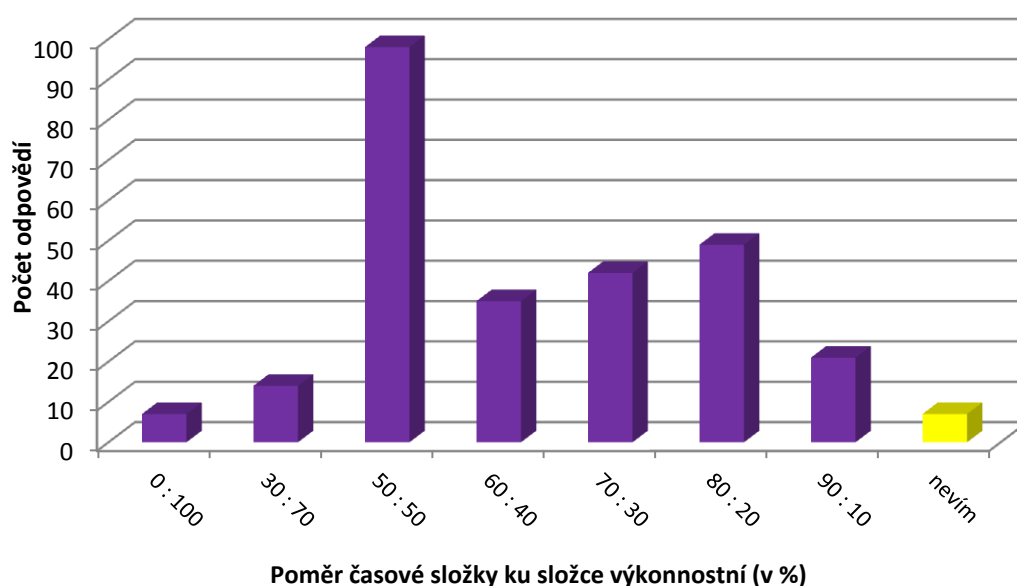
Graf 6: Srozumitelnost systému výpočtu odměn (vlastní zpracování)

Tedy během práce na výzkumu sami nevědí, kolik za tuto práci dostanou. Stejně tak v otevřených otázkách si respondenti stěžovali na systém odměn, kdy se hodinovou sazbu dovědí až po ukončení výzkumu a stává se tak, že pracovníci dostanou mnohem menší odměnu, než se kterou počítali. Pokud jde o samotnou výši finančního ohodnocení, je 41 % spíše spokojeno, naopak 38 % je spíše nespokojeno. Ostatní se k tomuto bodu nevyjádřili. Tato nespokojenost by mohla pramenit právě z toho, že se respondenti dozvídají hodinovou sazbu až po ukončení výzkumu a často bývá menší, než si sami představují.

Z dotazníkového šetření se také zjistilo, že odpovídající hodinová sazba za práci tohoto typu by se měla dle pracovníků pohybovat v průměru kolem 75 Kč. Minimální odměna na hodinu by měla být, jak uvedla skoro polovina dotazovaných, 60 Kč.

K nefinančním benefitům, které zatím ve firmě nejsou zavedeny, se pracovníci vyjádřili kladně. 48 % by mělo zájem o stravenky, dalších 18 % by rádo dostalo šanci se dříve přihlásit na směnu než pracovníci s horším výkonem a 16 % by mělo zájem o poukázky do wellness. Jinou možnost benefitů, které by jim vyhovovali, mohli samotní pracovníci vypsát v otevřené otázce. Pro 36 pracovníků je v této době nedůležitější finanční benefit.

Odpovědi na otázku o vlivu časové a výkonnostní složky na celkovou odměnu byly velmi různé. Nejvíce pracovníků, jedná se o 36 %, by chtěli, aby se jejich celková odměna rozdělila na výkonovou a časovou složku v poměru 50:50. 18 % by chtělo raději mzdu z 80 % složenou z časové mzdy a 20 % z výkonové. 15 % pracovníků upřednostňuje 70 % časové a 30 % výkonové. Všechny tyto a další vybrané odpovědi pracovníků jsou uvedeny v následujícím grafu. Návrhům na odstranění nedostatků zjištěných v této analýze se zabývá poslední kapitola bakalářské práce.



Graf 7: Vliv časové a výkonnostní složky na celkové odměně (vlastní zpracování)

3.18 Analýza konkurence

Vybraná společnost FOCUS se zabývá výzkumem trhu a používá k tomu především svého vlastního call centra, kde zaměstnává 406 pracovníků na základě dohod o provedení práce. Jeho konkurenti jsou tedy všechna call centra, která uzavírají se svými pracovníky stejný pracovněprávní vztah. Pokud jde o detailnější analýzu konkurence, je možné vybrat z těchto call center pouze ta, která mají stejný předmět podnikání jako FOCUS, a tím je výzkum trhu a veřejného mínění.

Na brněnském trhu je možné najít velké množství call center. Každá banka, každý mobilní operátor, pojišťovny a jiné instituce mají většinou i svá call centra. Pro práci v call centru nabízí (odměna, pracovní doba, benefity) a vyžaduje (vzdělání, schopnosti) každá společnost něco jiného. Mezi největší call centra v okrese Brno-město patří Amax, Brand Brothers, Atento, Proveon a Kleffmann.

3.18.1 Hlavní konkurenti

Z výše vyjmenovaných konkurentů jsou největší hrozbou Brand Brothers, a Kleffmann, jelikož mají stejný předmět podnikání. V následující tabulce jsou popsány požadavky, které firmy žádají od nových pracovníků a nabídky dvou největších konkurentů se srovnání se společností FOCUS.

Tabulka 2: Hlavní konkurenti v okrese Brno-město (Zpracováno dle¹³⁴, ¹³⁵)

	Brand Brothers, s.r.o.	Kleffmann Group, s.r.o.	FOCUS, s.r.o.
Druh práce	telefonický sběr dat, nejedná se o prodej	telefonický sběr dat, nejedná se o prodej	telefonický sběr dat, nejedná se o prodej
Požadavky	komunikativnost, spolehlivost, pečlivost, dochvilnost, dodržování zvolených časů práce	spolehlivost, zodpovědnost, vstřícnost, profesionální vedení hovoru, příjemný hlasový projev, uživatelské znalosti práce na PC	dobrou komunikační schopnost, spolehlivost, pečlivost, uživatelská znalost práce na PC, spolehlivost
Nabídky	mladý a přátelský kolektiv, zdarma občerstvení	práci v příjemném prostředí, dlouhodobá spolupráce	Klimatizované prostory, možná dlouhodobá spolupráce
Nutné vzdělání	středoškolské	středoškolské	nerozhoduje
Praxe v call centru	výhodou	výhodou	výhodou
Pracovní doba	všední dny 8 – 16	všední dny 8 – 17	každý den 9 - 19:30
Hod/týden	16 h	není stanoveno	není stanoveno
Systém odměn	pevný základ 32,50 Kč, odměna za dotazník 20,30 Kč (v průměru 65 Kč/hod)	podle výkonu, mzda se pohybuje od 70 do 130 Kč/hod. dle projektu a výkonu	60 - 90 Kč/hod dle výkonu a projektu

V těchto výše uvedených společnostech je hlavním zaměřením výzkum trhu a veřejného mínění. Všude se jedná o přivýdělek na dohodu o provedení práce, kde pracovníci

¹³⁴ BRIGÁDA V BRNĚ. Brigády v Brně. *brigadavbrne.cz*. [online]. [cit. 2013-05-01].

¹³⁵ KLEFFMANN. Nabídka brigády. *kleffmann.com*. [online]. [cit. 2013-05-01].

aktivně volají a vyplňují s respondenty dotazníky. Požadavky jsou všude víceméně stejné, jedná se hlavně o komunikativnost, pečlivost a spolehlivost. U obou konkurentů je nutné mít ukončené středoškolské vzdělání, zatímco u agentury FOCUS míra vzdělání nerozhoduje. Minimální odpracovaná doba je stanovena pouze u Brand Brothers, a to na 16 hodin v týdnu. Co se týče odměňování, má každý jiný systém, Brand Brother volí nízký hodinový základ plus odměny za dotazník, Kleffmann hodnotí pouze podle výkonu a FOCUS má rozpětí od 60 do 90 Kč za hodinu, podle výkonu a prováděného výzkumu.

3.18.2 Ostatní konkurenti v okrese Brno-město

Mezi další velké konkurenty, kteří vlastní call centrum, ve kterém zaměstnávají pracovníky na dohodu o provedení práce, jsou:

Amax, s.r.o.

Společnost vznikla v roce 2003 a nyní nabízí 120 plně vybavených operátorských pracovišť. Její oblastí podnikání je především telemarketing a telefonní prodej. Hodinová mzda pro pracovníky se pohybuje mezi 75 a 100 Kč na hodinu, vždy dle volaného projektu. Jde o telefonické oslovování klientů, příjem hovorů od klientů a administrativa. Pracovní doba je volitelná, provoz je třisměnný. Firma požaduje komunikační a prezentační dovednosti, příjemný hlas a vystupování a uživatelskou znalost práce na počítači. Jako bonus nabízí soutěže o hodnotné ceny a náborový příspěvek až 5 000 Kč.¹³⁶

Atento, a.s.

Jedna z největších společností světa se zaměřením na zákaznické služby, především externí dodávky služeb. Funguje v 16 zemích a reprezentuje velké společnosti z širokého spektra odvětví, jako finance, telekomunikace, pojištění, technologie a mnoha dalších. V Brně má Atento pobočku, kde pro Telefónica O2, jednoho z největších klientů, vykonává práci v podobě péče o zákazníky. Jedná se o telefonický kontakt se stávajícími zákazníky, nabízení a prodávání jejich produktů a služeb

¹³⁶ AMAX. Pracovní příležitosti v Brně. *amaxesro.cz*. [online]. [cit. 2013-05-03].

a o související administrativu. Od nových pracovníků požadují příjemný a kultivovaný hlasový projev bez vady řeči, výbornou znalost českého jazyka a možnost odpracovat minimálně 15 až 20 hodin týdně. Firma nabízí základní hodinovou sazbu při dohodě o provedení práce, která činí 60 Kč a neomezenou výši bonusů, která může konečný výdělek posunout až na 90 - 120 Kč/ hod. Nabízí také možnost plánovat směny dle svých možností, práci i o víkendu, klimatizované pracoviště a propracovaný systém benefitů (káva na pracovišti zdarma, zvýhodněné volání, výrazné slevy u partnerských společností a podobně). Jako extra výhody a benefity uvádí firma odměny za každého nového doporučeného kolegu, stravenky a studený bufet za nižší cenu.¹³⁷

Proveon, a.s.

Proveon je poskytovatelem služeb v oblasti telemarketingu a zákaznického servisu. Jeho telefonních operátoři komunikují se zákazníky jejich klientů a starají se o jejich spokojenost. Zajišťují všechny procesy související se správou databází, zpracováním smluv a vyúčtováním služeb. Dlouhodobě se specializuje na obory bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikace. Směny si může každý pracovník volit podle svého volného času, avšak musí mít odpracovaných minimálně 14 hodin za týden. Úkolem každého pracovníka je pečovat o stávající zákazníky významných klientů z oblasti bank, pojišťoven a mobilních operátorů, oslovovat je s nabídkou rozšíření jejich stávajících služeb o nové produkty a uzavírat obchod. Proveon má uvedenou garantovanou mzdu pro nováčky 85 Kč/hod. Dále nabízí neomezené výkonnostní odměny, proplacené přestávky, navýšení základní mzdy po zapracování, týmové soutěže o věcné ceny a nákupní poukazy, firemní akce a náborovou prémie za přivedení nového pracovníka. Společnost požaduje znalost českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího, komunikativnost, zodpovědnost, orientaci na výsledek, odolnost vůči stresu, chuť učit se novým věcem a čistý trestní rejstřík.¹³⁸

¹³⁷ ATENTO. Nabídka volných pracovních pozic. *atento.cz* [online]. [cit. 2013-05-03].

¹³⁸ PROVEON. Volné pracovní pozice. *proveon.cz* [online]. © 2007. [cit. 2013-05-10].

3.19 Analýza trhu práce

Společnost FOCUS se nachází v okrese Brno-město, který leží ve čtvrtém největším kraji České republiky. Jedná se o Jihomoravský kraj. V roce 2012 měl tento kraj 1 167 142 obyvatel, z nichž třetina, přesně 378 327 žije v okrese Brno-město.¹³⁹

Z hlediska zaměstnanosti v kraji je v primární sféře (zemědělství, lesnictví) 2,9 % pracovníků, v sekundární sféře (průmysl, stavebnictví) 36,1 %, a v terciální sféře pracuje 61 %. Krajská sektorová skladba zaměstnanosti v zásadě odpovídá celostátnímu průměru s tím, že v kraji je mírně nižší zaměstnanost v sekundární sféře ekonomiky, zatímco v terciální sféře je naopak zaměstnanost nepatrně vyšší.¹⁴⁰

3.19.1 Nezaměstnanost, volná pracovní místa a uchazeči v okrese Brno-město

Míra registrované nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných registrovaných úřady práce na disponibilní pracovní síle v procentech. Pokud jde o okres Brno-město, je tato míra za posledních 9 let kolísavá. Od roku 2004 do roku 2008 rapidně klesala, až se dostala z 10,82 % na 5,75 %. Následující rok výrazně stoupla a od roku 2010 doposud kolísá mezi 8 a 9 procenty.¹⁴¹

Tuto kolísavost lze vidět i na počtu uchazečů o zaměstnání. V roce 2004 jich bylo v Brně vedených 20 890, opět do roku 2008 jejich počet rapidně klesal, ale od 2009 obrovský nárůst, až o 5 500 uchazečů. Mezi lety 2009 až 2012 byl počet uchazečů o zaměstnání opět kolísavý a pohyboval se kolem 18 až 20 tisíců.¹⁴²

Pokud jde o volná pracovní místa, čímž se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance, nejvíce jich bylo v roce 2007. Jednalo se o 6378 volných míst. Do toho roku se čísla pohybovala mezi 1 000 a 2 700. V roce 2008 klesly volná místa na 3 000 a o rok později dokonce na 1 450. Od roku 2010 nadále pozvolna klesají.¹⁴³

¹³⁹ ČSÚ. Časové řady vybraných ukazatelů - Brno-město. czso.cz [online]. [cit. 2013-05-12].

¹⁴⁰ MPSV. Trh práce v Jihomoravském kraji – vývoj. mpsv.cz [online]. [2013-05-12].

¹⁴¹ MPSV. Trh práce v Jihomoravském kraji – vývoj. mpsv.cz [online]. [2013-05-12].

¹⁴² Tamtéž.

¹⁴³ Tamtéž.

Podrobný přehled těchto hodnot, a hodnot počtu zaměstnanců na 1 volné pracovní místo, které byly spočteny jako podíl uchazečů a volných pracovních míst, popisuje následující tabulka.

Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti, uchazeči a volná pracovní místa (Zpracováno dle ¹⁴⁴)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra registrované nezaměstnanosti (%)	10,82	9,21	7,88	5,98	5,75	8,17	8,56	8,15	8,93
Uchazeči o zaměstnání	20 890	19 773	17 078	13 249	12 641	18 023	19 711	18 590	20 154
Volná pracovní místa	1 099	2 696	2 306	6 378	3 012	1 450	1 368	727	767
Počet zaměstnanců na 1 volné pracovní místo	19,0	7,3	7,4	2,1	4,2	12,4	14,4	25,6	26,3

Za náhlé zvýšení míry nezaměstnanosti, zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání a snížení volných pracovních míst v roce 2009 může finanční krize. Tato krize postihla celý svět již v roce 2008. Česká republika se v té době ještě potýkala s nedostatkem pracovních sil a nezaměstnanost se postupně snižovala. Krize postihla český trh práce až v závěru roku 2008. Nejdramatičtější úbytek volných pracovních míst lze být ve zpracovatelském průmyslu, který byl postižen ztrátou zahraničních zakázek. K úbytku volných míst ale došlo i v obchodu a tržních službách. Přesto patří Česká republika v evropském srovnání stále k zemím s jednou z nejvyšších hodnot míry volných pracovních míst.¹⁴⁵

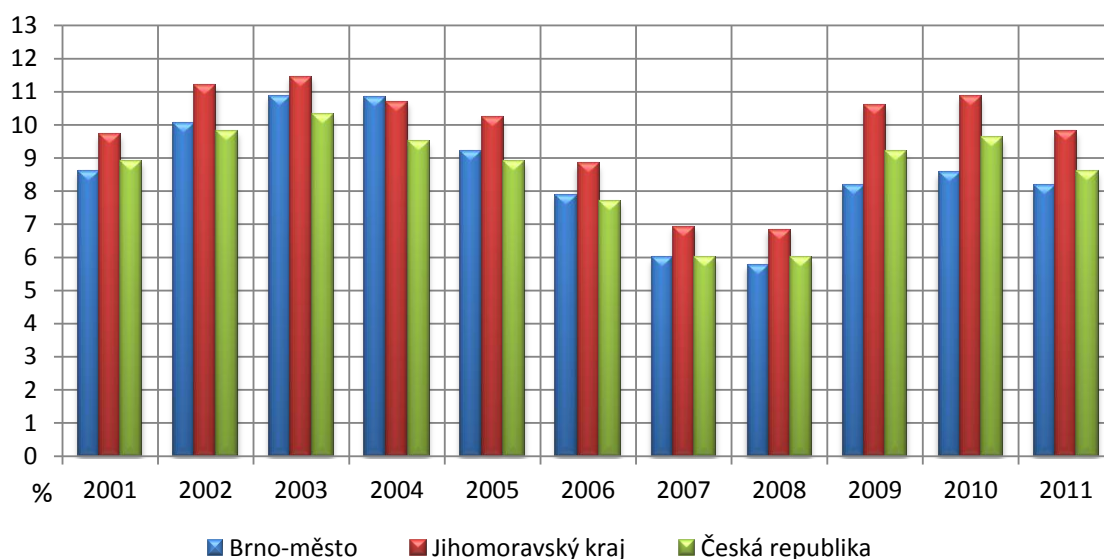
3.19.2 Míra nezaměstnanosti (%) v letech 2001 - 2011

Agentura FOCUS se nachází v jednom z největších měst v České republice, kde je nabídka práce velmi rozmanitá. Z následujícího grafu lze vidět, že míra nezaměstnanosti kolísá jak v okrese a kraji, tak v celé České republice. Jen s tím rozdílem, že do roku 2007 byla procentní míra nezaměstnanosti v Brně vyšší než v České republice, ale od roku 2008 je tomu naopak. Nejmenší procentní míra nezaměstnanosti byla v roce

¹⁴⁴ MPSV. Trh práce v Jihomoravském kraji – vývoj. mpsv.cz [online]. [2013-05-12].

¹⁴⁵ ČSÚ. Krize na český trh práce přichází později, o to má silnější dopad. czso.cz [online]. [2013-5-12].

2008, v následujícím roce zasáhla stát i celý svět krize, proto nezaměstnanost silně stoupá.



Graf 8: Srovnání míry nezaměstnanosti (v %) v letech 2001 – 2011 (zpracováno dle¹⁴⁶, ¹⁴⁷, ¹⁴⁸)

3.19.3 Vývoj průměrných mezd

Tabulka 4: Vývoj průměrných mezd (v Kč) v letech 2006 - 2011 (Zpracováno dle¹⁴⁹, ¹⁵⁰, ¹⁵¹)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Česká republika	20 977	22 387	23 334	24 411	24 453	24 469
Jihomoravský kraj	18 427	19 983	21 541	22 409	22 830	23 538
NACE	23 473	25 560	28 751	30 311	30 371	30 600

Jak lze vidět v předchozí tabulce, vývoj hrubých měsíčních mezd rok od roku stoupá. V roce 2006 byla v České republice průměrná mzda necelých 21 000 Kč, ale za rok se vyšplhala na 22 387 Kč a o rok později se o 1 000 Kč zvýšila. Další roky stoupala už jen nepatrně. Podobný průběh měla i mzda v Jihomoravském kraj, kdy první dva analyzované roky stoupala o 1 500 Kč, ovšem roky další se zvyšovala pouze v řádech

¹⁴⁶ ČSÚ. Registrovaná nezaměstnanost k 31. 12. od roku 1993. *czso.cz*. [online]. [2013-5-12].

¹⁴⁷ ČSÚ. Časové řady vybraných ukazatelů - Brno-město. *czso.cz*. [online]. [cit. 2013-05-12].

¹⁴⁸ ČSÚ. Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v krajích. *czso.cz* [online]. [2013-5-12].

¹⁴⁹ FINANCE. Vývoj průměrné a minimální mzdy. *finance.cz* [online]. [2013-5-13].

¹⁵⁰ ČSÚ. Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců. *czso.cz* [online]. [2013-5-12].

¹⁵¹ ČSÚ. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce únor 2013. *czso.cz* [online]. [2013-5-12].

stokorun. Jihomoravský kraj si ve srovnání s republikou stojí dobře, pohybuje se jen o něco níže pod její hranicí. Podle ekonomické činnosti CZ-NACE, kam spadá společnost FOCUS do sekce M - profesní, vědecké a technické činnosti, přesněji do průzkumu trhu a veřejného mínění, je hrubá mzda vysoko nad průměrnou mzdou jak Jihomoravského kraje, tak celé České republiky. V roce 2011 dosahuje dokonce 30 600 Kč. Tato mzda se však týká pouze odborných pracovníků pracujících v tomto oboru z hlediska CZ-NACE, a ne tazatelů zaměstnaných ve společnosti FOCUS.

3.19.4 Vývoj minimální mzdy

Tabulka 5: Vývoj minimálních mezd v letech 2000 - 2011 (Zpracováno dle¹⁵²)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Minimální mzda za měsíc (Kč)	4 000	5 000	5 700	6 200	6 700	7 185	7 570	7 955	8 000	8 000	8 000	8 000
Minimální mzda za hodinu (Kč)	22,30	30,00	33,90	36,90	39,60	42,50	44,70	48,10	48,10	48,10	48,10	48,10

Minimální mzda byla v České republice poprvé zavedena v roce 1991. V předešlé tabulce jsou uvedeny minimální mzdy jak za měsíc, tak za hodinu. Mzda měla do roku 2007 stoupající tendenci, ale od roku 2008 se minimální mzda ustálila na 8 000 Kč za měsíc, tedy 48,10 Kč za hodinu.¹⁵³

3.19.5 Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v Brně

K 31. 12. 2011 bylo v okrese Brno-město na pracovním úřadě evidováno celkem 18 590 uchazečů o zaměstnání, na 761 volných pracovních míst. V následující tabulce jsou popsány nejžádanější profese, po kterých je největší poptávka. Ke stejnému datu bylo zjištěno, že nejvíce volných míst je pro střední odborné vzdělání (vyučen), jedná se o 40 % z celkového počtu volných pracovních míst. Pouze 63 volných pracovních míst v Brně požaduje vysokoškolské vzdělání. Největší poptávka na trhu práce ve vybraném okrese je o odborné pracovníky v obchodní sféře a veřejné správě, naopak

¹⁵² MPSV. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. mpsv.cz [online]. [2013-5-12].

¹⁵³ Tamtéž.

nejvíce uchazečů je z řad všeobecných administrativních pracovníků, sekretářů a pracovníků pro zadávání dat a zpracování textů.¹⁵⁴

Tabulka 6: Nabídka a poptávka pracovních sil v Brně k 31. 12. 2011 (Zpracováno dle¹⁵⁵)

Profese podle CZ-ISCO	Poptávka po pracovní síle	Nabídka pracovní síly	Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo
	(volná pracovní místa)	(uchazeči o zaměstnání)	
Odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě	152	1 394	9
Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů)	94	736	8
Pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy	49	582	12
Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby, dopravy a v příbuzných oborech	45	907	20
Uklízeči a pomocníci	38	1 136	30
Kovodělníci, strojírenští dělníci a pracovníci v příbuzných oborech	35	533	15
Specialisté v obchodní sféře a veřejné správě	32	169	5
Pracovníci v oblasti osobních služeb	28	1 600	57
Pracovníci v oblasti prodeje	28	1 581	56
Specialisté v oblasti zdravotnictví	26	77	3
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	26	1 697	65
Pracovníci informačních služeb, na přepážkách a v příbuzných oborech	26	273	11
Obsluha stacionárních strojů a zařízení	25	90	4
Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií	22	130	6
Úředníci pro zpracování číselných údajů a v logistice	16	517	32

¹⁵⁴ MPSV. Nabídka a poptávka trhu práce. *mpsv.cz* [online]. [2013-5-12].

¹⁵⁵ MPSV. Nabídka a poptávka trhu práce. *mpsv.cz* [online]. [2013-5-12].

3.20 Shrnutí analytické části

V předchozích kapitolách jsou popsány analýzy jak interní, tak externí, které se týkají společnosti pro výzkum trhu a veřejného mínění, FOCUS, s.r.o. Interní, neboli vnitřní analýza se zabývá děním ve firmě, tedy základními informacemi o společnosti, její historii, managementem projektů, vlastní vybudovanou tazatelskou sítí, rozdělením pracovníků na dvě oblasti podle způsobu sběru dat, výzkumnými metodami a produkty, nejvýznamnějšími klienty, vývojem hospodářského výsledku a organizační strukturou společnosti. Dále se zaměřuje na výběr oblasti pro hodnocení a odměňování pracovníků, kterou jsou tazatelé v call centru a na to navazuje systém hodnocení a odměňování jejich nadřizenými. Interní analýza je zakončena dotazníkovým šetřením, kterého bylo zapotřebí ke zjištění spokojenosti pracovníků.

Externí část práce se týká především analýzy konkurence, kde jsou popsáni hlavní konkurenti, a analýzou trhu práce, která popisuje míru nezaměstnanosti v okrese Brno-město, v kraji a celé České republice, vývoj průměrných mezd, vývoj minimální mzdy v letech 2000 až 2011 a v neposlední řadě analýzu poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese, ve kterém společnost FOCUS podniká.

Samostatná agentura FOCUS vznikla roku 1993, kdy nejdříve využívala ke sběru primárních dat pouze tazatele v terénu, až od roku 2007 vybudovala své vlastní call centrum s vlastní tazatelskou sítí, kam v současnosti spadá 406 tazatelů. Společnosti tyto pracovníky zaměstnává pouze na dohodu o provedení práce, jelikož je to pro zaměstnavatele rozhodně výhodnější.

Na vyplnění dotazníku se podílelo 74 % žen a 26 % mužů. Nejvíce z nich je ve věku 19 – 26 let a má středoškolské vzdělání s maturitou.

V posledních dvou letech se firma potýká s vysokou fluktuací pracovníků, což ukazuje i dotazník, kde 46 % pracovníků uvedlo, že ve společnosti pracuje méně než jeden rok. Vedení společnosti se domnívá, že je hlavním důvodem klesající hladina hodinové mzdy a nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování. Tyto domněnky se potvrdily v dotazníkovém šetření, kde bylo zjištěno, že 54 % pracovníků není

informováno o svém pracovním hodnocení a 69 % nechápe systém odměňování. Pracovníci by uvítaly některé nefinanční benefity pro nejlepší pracovníky, především se jedná o stravenky a možnost přihlášení na směnu dříve než pracovníci s horší výkoností.

Z dotazníku byla zjištěna také pozitiva, například v oblasti vztahů mezi spolupracovníky, kde všichni pracovníci tyto vztahy označili jako dobré. Stejně tak otázka, zda dostávají pracovníci dostatek informací k vykonávání zadané práce, byla zodpovězena z 97 % kladně.

Co se týká konkurentů z pohledu call centra, je jich na brněnském trhu opravdu nespočetné množství. Po analýze hlavních z nich vyšlo najevo, že v systému odměn, každé call centrum sestavuje odměny za práci jak z časové, tak výkonnostní složky. Při srovnání nabízených odměn ostatních call center, stojí si FOCUS průměrně. Ovšem ostatní společnosti nabízejí svým tazatelům různé benefity, které společnost FOCUS nemá.

Při analýze trhu se zjistilo, že v okrese Brno-město, kde firma sídlí, míra nezaměstnanosti rok od roku narůstá. S ní se zvyšuje i počet uchazečů o zaměstnání a naopak se snižuje počet volných pracovních míst. Ve srovnání s krajem je míra nezaměstnanosti v Brně menší po dobu všech analyzovaných let, kromě roku 2004, kdy míra nezaměstnanosti Brna nepatrně přerostla míru Jihomoravského kraje. Od roku 2008 je míra nezaměstnanosti v okrese Brno-město nižší, než míra v celé České republice, do roku 2007 tomu bylo přesně naopak.

3.21 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám (vnější stránky podniku). SWOT analýza dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj firmy.¹⁵⁶

¹⁵⁶ IPODNIKATEL. SWOT analýza. *ipodnikatel.cz* [online]. [2013-5-15].

SWOT analýza vychází z předcházejících poznatků, především z analýzy konkurence a trhu, z informací o společnosti, jejího hodnocení a odměňování a z dotazníkového šetření. Je tedy mířena na zvolenou cílovou skupinu, kterou jsou operátoři v call centru.

Ke každému faktoru v tabulce silných i slabých stránek, příležitostí i hrozeb, je přiřazena důležitost jednotlivého faktoru. Tato důležitost je dána stupnicí 1 - 5, kdy 5 je nejvíce důležité, 1 nejméně důležité. Současný stav potom udává, jak si v těchto faktorech stojí společnost FOCUS. Současný stav používá také bodovou stupnici 1 – 5. U silných stránek a příležitosti je použita stupnice, kde 5 je velmi dobré, 1 špatné, avšak u slabých stránek a hrozeb je tomu právě naopak, tedy 1 značí velmi dobré, 5 špatné.

Tabulka 7: SWOT analýza - silné stránky společnosti FOCUS (vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Stabilní zaměstnavatel (působí na trhu již 20 let)	4	4
Velká vlastní tazatelská síť	5	5
Velký výběr výzkumných produktů pro klienty	4	5
Systém odměn, (je zaměřen nejen na čas, ale i na výkonnost)	3	4
Není dán minimální počet odpracovaných hodin za týden či měsíc	2	5
Flexibilní pracovní doba (dle časových možností pracovníka)	3	5
Dobré vztahy na pracovišti	3	4
Přestávka 10 minut (není dána ze zákona)	1	5
Spokojenost pracovníků s pracovním prostředím	3	4
Snadná dostupnost informací o nových směnách (formou hromadné SMS)	2	5
Snadné přihlášení na směnu (odesláním SMS supervizorovi)	2	5

Tabulka 8: SWOT analýza - slabé stránky společnosti FOCUS (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Nízká informovanost pracovníků o hodnocení	4	5
Nesrozumitelnost systému výpočtu odměn	3	5
Žádné benefity a soutěže	4	5
Vysoká fluktuace pracovníků	3	4

Tabulka 9: SWOT analýza - příležitosti společnosti FOCUS (vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Získání nových zadavatelů průzkumu	5	3
Dobré reference od předešlých zadavatelů	4	5
Vysoký počet uchazečů o práci (lidé zapsaní na úřadu práce si mohou ve firmě přivydělat na dohodu o provedení práce)	4	4

Tabulka 10: SWOT analýza – hrozby společnosti FOCUS (vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Velký počet konkurentů na brněnském trhu	3	4
Vstup nových konkurentů na trh	3	3
Ztráta stálých zadavatelů průzkumu	5	2
Nedostatečná poptávka po službách (z důvodu finanční krize)	4	3

3.21.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 11: Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledky ukazatelů (Σ důležitost faktorů x současný stav)
Silné stránky	147
Slabé stránky	71
Příležitosti	47
Hrozby	43

SWOT analýza ukázala, že společnost má dvojnásobek silných stránek než slabých. Pokud se jedná o příležitosti, jejich hodnota jen málo převyšuje hodnotu hrozeb. Je tedy nutné tyto hrozby eliminovat prostřednictvím příležitostí a silných stránek, kterých má firma mnoho.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola práce se věnuje návrhům na změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků call centra ve společnosti FOCUS, s.r.o. Po zhodnocení analýz současného systému těchto oblastí, po konzultaci s vedením společnosti a především po shrnutí dotazníkového šetření, byly zjištěny některé nedostatky. Níže jsou tyto nedostatky popsány a dále navazují vlastní návrhy, jak by je bylo možné odstranit.

Mezi nedostatky patří:

- nepravdivé a nedostatečné hodnocení pracovníků,
- nesrozumitelnost konstrukce odměn a nespokojenost s její výší,
- absence nefinančních benefitů pro nejvýkonnější pracovníky,
- vysoká fluktuace pracovníků.

4.1 Návrh systému hodnocení

Prvním krokem pro zavedení fungujícího systému hodnocení by měla být větší kontrola při práci tazatelů, která bude zaznamenávána každý den výzkumu a od toho se bude odvíjet jejich hodnocení.

FOCUS má velké možnosti v provádění kontrol, pouze je často nevyužívá. Důvodem je, že do oblasti řízení call centra spadají pouze dva kmenoví zaměstnanci a ti mají kromě kontrol na starosti vše co se call centra týká. Jde tedy o zadávání inzerátů při hledání nových tazatelů, jejich výběr, zaevidování, zaškolení, výběr vhodné metody odměn, kalkulace odměn všech tazatelů, naprogramování dotazníků a jejich kódování, sestavení databází, zkontrolování výsledků dotazníků, vyúčtování hovorů a kontroly termínů odevzdání dat z průzkumu. Tyto všechny úkoly mají na starost pouze dvě osoby.

Z tohoto důvodu by měla společnost zaškolit 3 spolehlivé osoby z řad tazatelů, kteří by zastávali funkci pomocných supervizorů. Na každé směně, kdy by se prováděl průzkum, byl by k dispozici pouze jeden z nich. Jeho hlavním úkolem by bylo zaučování nových tazatelů, seznámení pracovníků s novými výzkumy, evidence tazatelů a především kontroly pracovníků a stanovování jejich hodnocení. Dalším úkolem by bylo dovolávání průzkumů, tedy pokud do průzkumu zbývá už jen pár vyplnění dotazníku, obstarával by je právě tento pomocný supervizor ve své směně.

Tyto 3 osoby by měly být zaměstnány na dohodu o provedení práce. Telefonické průzkumy nemusejí probíhat každý den, tedy pokud by se určitou dobu nevolalo, nebylo by jich potřeba. Z tohoto důvodu by bylo zbytečné je zaměstnávat na hlavní pracovní poměr.

V minulém roce se svolávaly směny do call centra na celkem 865 hodin. Pokud by byl počet celkových hodin práce v call centru i v následujícím roce stejný, vycházelo by na každého z nich 288 hodin ročně, tedy v tomto případě by dohoda o provedení práce byla nejvhodnějším pracovněprávním vztahem.¹⁵⁷

Ke kontrole tazatelů při práci má FOCUS tyto možnosti:

- Disponuje náslechovou a náhledovou technologií, která jim dává možnost ve skutečném čase vidět obrazovky tazatelů. Supervize tedy uvidí, zda pracovník opravdu pracuje a nemá otevřené například okno internetu.
- Celé prostoty call centra jsou monitorovány kamerovým systémem, kde lze vidět, zda je každý tazatel na svém pracovním místě.
- Telefony vedoucích mají funkci odposlechu všech telefonů tazatelů.

Kontroly by probíhaly následovně:

Pomocný supervizor by dostal k dispozici svoje pracovní místo, které by zahrnovalo telefon s odposlechem a počítač se dvěma monitory, jeden pro současné zobrazení přenosu z kamer a druhý ke sledování obrazovek tazatelů. Každý den, kdy by se v call

¹⁵⁷ HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.

centru prováděl průzkum, byl by jeden z tazatelů k dispozici. Jeho prací by byly odposlechy každého jednotlivého tazatele a sledování jeho obrazovky, kde by supervizor zjišťoval, zda se tazatel ptá na všechny zadané otázky, zda zatrhává odpovědi podle skutečných odpovědí respondentů, zjistil by, jak se daný tazatel vyjadřuje a jak komunikuje.

Při plném obsazení call centra bude na jedné směně přítomno 26 tazatelů. Na poslech každého z nich by stačilo 5 minut. Jedna směna trvá přibližně 4 - 5,5 hodiny, takže by kontrola tazatelů trvala přibližně 2,5 hodiny, zbytek směny by pomocný supervizor prováděl průzkumy, kde už je k dokončení potřeba malé množství dotazníků, které jsou většinou omezeny několika kvótami záraz. Popřípadě, pokud by nebylo potřeba provádět z jeho strany průzkum, pomáhal by kmenovým zaměstnancům s lehkou administrativní prací. Při odposlechu tazatele by pomocný supervizor zaznamenával do vytvořené tabulky v programu Excel jednotlivé oblasti hodnocení.

			
Datum	Novák Petr	Nová Lucie	Malá Veronika
1) Zdvořilé vystupování			
2) Úplné čtení všech otázek			
3) Zaznamenání přesných odpovědí			
Součet bodů			
4) Příchod			
5) Dodržování délky přestávky			
6) Odchod			
Součet bodů			
CELKOVÝSTAV			

Obrázek 5: Hodnotící tabulka v programu Excel (vlastní zpracování)

Při odposlechu spojeným s možností vidět tazatelovu obrazovku by se hodnotily tyto oblasti hodnocení:

- **Zdvořilé vystupování:** pozdrav, představení a v případě svolení k vyplnění dotazníku také poděkování a rozloučení. V případě nesvolení k průzkumu respondentem, omluva za vyrušení a rozloučení. Do tohoto bodu budou spadat také tazatelovi komunikační schopnosti a umění vyjadřovat se.
- **Úplné čtení všech otázek:** tazatel musí přesně přečíst otázky, které má na monitoru, bez zkracování. Také by se kontrolovalo, zda u otázek, kde má respondent na výběr, čte tazatel opravdu všechny možnosti.
- **Zaznamenávání přesných odpovědí:** především kontrola toho, zda tazatel neoznačuje odpovědi sám. U otevřených otázek se kontroluje, zda se ptá tazatel do hloubky nebo se nechá odbýt jedním slovem. Při otázce, kdy má tazatel čekat na spontánní odpověď respondenta se kontroluje, zda opravdu čeká nebo začne nabízet odpovědi sám a tím respondenta ovlivní.
- **Příchod:** kontrola, zda pracovníci na začátku směny už sedí na svém místě a pracují.
- **Dodržování doby přestávky:** supervizor bude kontrolovat, zda po ukončení doby přestávky sedí tazatelé na svých místech a pracují.
- **Odchod:** kontrola, zda tazatelé končí práci až po oznámení konce směny supervizorem.

První tři hodnocené oblasti v tabulce se budou hodnotit bodovou škálou 0 – 10, kde budou tazatelé za své dobré výsledky sbírat body. Nejvíce bodů za jednu hodnocenou oblast je tedy 10, nejméně 0. Další tři oblasti, příchod, doba přestávky a odchod, se budou hodnotit také škálou, ale pouze od 1 do 5, tedy 5 bodů je nejvíce, 0 nejméně. A to z toho důvodu, že tyto hodnotící body nemají při hodnocení takovou váhu, jako body předešlé.

Po skončení směny se tyto body sečtou a vznikne denní hodnocení, které se každý tazatel může dovědět od supervizora na konci směny. Takto se bude postupovat každý den a na konci měsíce se udělá celkové vyhodnocení. Všechny dosažené známky jednoho pracovníka se zprůměrují a to bude celkovým hodnocením měsíce každého

z nich. Pokud by tedy pracovník dostával jen nejvíce dosažitelné množství bodů ve všech hodnotících oblastech, bude nejlepší možné měsíční hodnocení rovno 45. Naopak nejhorší hodnocení je 0. Podle bodů, které pracovníci dostanou, budou zařazeni do pracovních skupin od A po F, jak lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 12: Zařazení do pracovní skupiny (vlastní zpracování)

Pracovní skupina	Počet bodů
A	45 – 40
B	39 – 35
C	34 – 25
D	24 – 15
E	14 – 10
F	9 – 0

S těmi, kteří dosáhnou v měsíčním hodnocení známky F, rozváže společnost pracovní právní vztah. Pracovníci, kteří nedělají dobře svoji práci, nejsou pro firmu efektivní. Po pracovnících se známkou E bude požadováno zlepšení, jelikož se ani u pracovníků s body mezi 14 a 10 nedá předpokládat, že jsou jejich pracovní výkony pro firmu dostačující. Pokud se tak nestane a tito tazatelé se v dalším měsíci nedostanou do vyšší skupiny než E, rozváže s nimi společnost pracovní poměr, stejně jako tomu bylo u skupiny F.

Dle těchto pracovních skupin budou potom pracovníci dostávat benefity a také se bude podle jejich skupiny částečně odvíjet i celková odměna. Tyto poznatky budou použity v kapitole o návrzích na zlepšení odměňování a o benefitech.

Podle výsledku v dotazníkovém šetření si přeje být informováno o svém hodnocení 77 %, z toho 46 % formou písemnou a 31 % rozhovorem s nadřízeným. U takto velkého počtu pracovníků by byly rozhovory nadřízeného s každým tazatelem příliš zdlouhavé, proto bude hodnocení vyhotoveno písemně. Hodnotící pohovor by proběhl pouze na žádost některého z tazatelů. Informace o svém hodnocení by se tedy pracovníci dozvíдали měsíčně z hodnotícího formuláře.

4.2 Návrh systému odměňování

Celková odměna se bude skládat ze dvou složek, a to z hodinové odměny a odměny podle počtu vyplněných dotazníků.

4.2.1 Hodinová odměna

Hodinová složka celkové odměny nebude pro všechny tazatele stejná, ale bude se odvíjet od jejich pracovní skupiny. V následující tabulce je popsána hodinová sazba každé pracovní skupiny.

Tabulka 13: Hodinová mzda dle pracovní skupiny (vlastní zpracování)

Pracovní skupina	Hodinová sazba
A	75 Kč
B	70 Kč
C	65 Kč
D	60 Kč
E	55 Kč
F	50 Kč

4.2.2 Odměna za vyplněné dotazníky

Co je pro společnost FOCUS důležitější, než komunikativní pracovníci, je jejich výsledek, kterým jsou počty vyplněných dotazníků. Od zadavatele průzkumu dostane firma lhůtu, do které musí být dotazníky vyplněny a jejich oddalováním přichází firma o zisky z důvodu nedodržení termínu odevzdání průzkumu, v horším případě může přijít do budoucna i o samotného klienta. Současně se zvyšují i mzdové náklady z důvodu vyššího počtu proplacených hodin potřebných ke splnění zakázky. Proto budou pracovníci odměňováni nejen časově, ale jejich odměna se bude skládat i z počtu vyplněných dotazníků. Pro tazatele to bude více motivující a budou dosahovat vyšších výkonů.

Na každý den průzkumu zvolí vedení **normu**, která bude udávat počet dotazníků za jednu směnu. Tato norma bude stanovena tak, aby byla samozřejmě splnitelná a dosažitelná. Norma dotazníku se ve společnosti využívá již u výpočtu odměny

dosazením do vzorce. Norma v tomto vzorci je hodinová, ale v navržené alternativě jde o normu dotazníku za směnu. Norma bude nastavena dle délky trvání jednoho vyplnění dotazníku. Dále se musí počítat s tím, že ne každý respondent se bude chtít na výzkumu podílet. Pokud tedy bude délka dotazníku asi 10 minut, dá se hodinová norma předpokládat na 4 dotazníky za 60 minut, tedy 16 dotazníků za jednu čtyřhodinovou směnu. Pokud by šlo o pětiminutový dotazník, byla by hodinová norma 20 a norma za pětihodinovou směnu 100 dotazníků. Tato norma na směnu by byla každý den vyvěšena na nástěnce společnosti, kde by ji tedy každý tazatel měl k dispozici.

V následující tabulce jsou popsány odměny dle pracovní skupiny. Pokud pracovník nesplní normu, dostane pouze hodinovou odměnu podle pracovní skupiny. Pokud ovšem pracovník v počtu vyplněných dotazníků dosáhne normy, přísluší mu k jeho hodinové odměně ještě 10 Kč navíc.

Tabulka 14: Celková mzda se splněním normy (vlastní zpracování)

Pracovní skupina	Hodinová odměna	Celková mzda se splněním normy
A	75 Kč	85 Kč
B	70 Kč	80 Kč
C	65 Kč	75 Kč
D	60 Kč	70 Kč
E	55 Kč	65 Kč
F	50 Kč	60 Kč

V případě, že pracovník vyplní více dotazníku, než je stanovená norma, dosáhne ještě lepšího ohodnocení. Při splnění 5,1 % až 10 % nad normu, dostane o 4 Kč za hodinu navíc. Například v den, kdy byla norma stanovena na 10 dotazníků, jich pracovník ze skupiny A vyplnil 11, tudíž mu přísluší nejen odměna za splnění normy, ale spadá i do skupiny 5,1 – 10 % nad normu, proto dostane ještě 4 Kč za hodinu navíc. Jeho celková odměna se tedy skládá z hodinové odměny (75 Kč), odměny za splnění normy (10 Kč) a odměny za splnění 20 % nad normu (4 Kč), dohromady tedy obdrží 89 Kč/hod.

Ostatní případy, kdy pracovník dosáhne vyššího počtu vyplněných dotazníků než je norma, jsou popsány v následující tabulce. Předpokládá se, že více než 25,1 %

nad normu by bylo velice ojedinělé, ale i pro takový případ je pracovník odměněn 10 Kč navíc, tedy jeho celková odměna by byla složena z hodinové odměny dle zařazení do pracovní skupiny, za splnění normy dotazníku 10 Kč a dalších 10 Kč za 25,1 a více % nad normu.

Tabulka 15: Celková odměna s vyplněnými dotazníky nad normu (vlastní zpracování)

	Norma	1 % - 5 % nad normu	5,1 % - 10 % nad normu	10,1 % - 15 % nad normu	15,1 % - 25 % nad normu	Více než 25,1 % nad normu
A	85 Kč	87 Kč	89 Kč	91 Kč	93 Kč	95 Kč
B	80 Kč	82 Kč	84 Kč	86 Kč	88 Kč	90 Kč
C	75 Kč	77 Kč	79 Kč	81 Kč	83 Kč	85 Kč
D	70 Kč	72 Kč	74 Kč	76 Kč	78 Kč	80 Kč
E	65 Kč	67 Kč	69 Kč	71 Kč	73 Kč	75 Kč
F	60 Kč	62 Kč	64 Kč	66 Kč	68 Kč	70 Kč

V dotazníkovém šetření byla zjištěna nespokojenost pracovníku, s tím, že se dozvídají svou hodinovou mzdu až po ukončení průzkumu, a že nechápou výpočet mzdy. Tento nový výpočet mzdy není sice nejjednodušší, ale tazatelé si pomocí normy a tabulky výše, která bude na nástěnce firmy vyvěšena stejně jako norma, mohou sami spočítat, jaká odměna jim za odpracovaný den přísluší.

Na začátku každého měsíce by každý tazatel obdržel hodnotící formulář, kde by se dověděl informace jak o jeho hodnocení, tak o výši odměn v měsíci minulém. Následující obrázek tento formulář zobrazuje.

				
Jméno: Veronika Malá				
	1.4. (směna 4 h)	10.4. (směna 4 h)	18.4. (směna 5 h)	27.4. (směna 5 h)
Počet bodů z hodnocených oblastí	41	38	43	30
Pracovní skupina	A	B	A	C
Hodinová odměna dle skupiny	75 Kč	70 Kč	75 Kč	65 Kč
Norma dotazníků/směnu	10	10	5	8
Dosažený počet dotazníků	11	10	7	6
Celková odměna/hod	89 Kč	80 Kč	95 Kč	65 Kč
Celková odměna/den	356 Kč	320 Kč	475 Kč	325 Kč
Celkový počet odpracovaných hodin v měsíci dubnu: 36 Pracovní skupino pro měsíc duben: B Odměna za měsíc duben: 1 476 Kč				

Obrázek 6: Hodnotící formulář (vlastní zpracování)

4.3 Benefits

Ve společnosti FOCUS nejsou zavedeny žádné benefity pro pracovníky call centra. Ovšem právě správně zvolené benefity mohou pracovníky motivovat k lepším výkonům. Tyto benefity by mohly vést ke snížení vysoké fluktuace tazatelů, se kterou se společnost potýká.

4.3.1 Benefits ve formě možnosti dřívějšího přihlášení na směnu

První benefit by se týkal pouze pracovníků, kteří patří do pracovní skupiny A a B. V tomto případě se bude jednat pouze o nefinanční benefity. Pracovníci, kteří v předchozím měsíci patřili do pracovní skupiny A nebo B, budou dostávat v měsíci následujícím SMS o nových směnách o dvě hodiny dříve, než pracovníci z nižších

skupin. Tento benefit bude výhodný i pro společnost, protože bude mít v případě velkého zájmu, zajištěny směny kvalitními pracovníky.

4.3.2 Benefit za celkový odpracovaný čas ve společnosti

Jelikož se firma potýká s vysokou fluktuací tazatelů, měla by společnost zavést benefity za odpracovaný čas u pracovníků, kteří ve všech odpracovaných měsících neklesli pod skupinu C. Tento benefit by se týkal pouze pracovníků, kteří po všechny měsíce spadali do skupiny A, B, C. Pro pracovníky, kteří by dosáhli 200, 250 nebo 300 odpracovaných hodin v roce, by byly připraveny benefity uvedené v následující tabulce.

Tabulka 16: Benefity pro pracovníky s danými počty odpracovaných hodin (vlastní zpracování)

Počet hodin	Benefit
300	Poukázku na wellness v hodnotě 600 Kč
250	2 vstupenky do kina Cinema city na libovolný film v celkové hodnotě 338 Kč
200	Dárkový koš sestaven dle vlastního výběru v hodnotě 200 Kč

Ihned po dosažení uvedených počtů hodin, obdrží pracovník příslušný benefit. Pokud tedy pracovník dosáhne 300 odpracovaných hodin, získá všechny tři zmíněné benefity, jen s časovým odstupem.

I přesto, že jsou benefity pro firmu finančně zatěžující, stále se vyplatí více než zaškolování nových pracovníků. Školení totiž stojí firmu především čas, který by museli supervizoři s novými tazateli strávit. Navíc předpokládaná doba, než nový tazatel dosáhne takové výkonnosti, jako proškolený pracovník, je až 10 směn.

4.3.3 Benefit nejlepšího pracovníka průzkumu

Tento benefit je stanoven pouze pro jednoho tazatele, který dosáhne nejlepších výsledků v rámci jednoho průzkumu, jak v zařazení do pracovní skupiny, tak v počtu vyplněných dotazníků, s ohledem na počet odpracovaných směn. Každý z ukazatelů bude mít váhu 50 %. Nejlepší pracovník obdrží poukaz v hodnotě 1000 Kč, dle vlastního výběru (wellness, fitness, sauna, kino, divadlo).

5 PŘÍNOSY A NÁKLADY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

V této kapitole jsou popsány přínosy, které odstraní nedostatky, se kterými se firma potýká a náklady, které vzniknou z výše navrhovaných změn.

5.1 Přínosy

Přínosy, které z návrhů plynou:

- **Vyšší spokojenost pracovníků** - Pracovníci nebyli podle dotazníkového šetření spokojeni s výší mzdy a nesrozumitelností výpočtu odměn. Návrhy by měli přispět k jejich spokojenosti, protože o výši mzdy každého pracovníka bude rozhodovat jeho pracovní skupina a počet vyplnění dotazníku. Proto záleží na samotném pracovníkovi, zda dosáhne minimální odměny 60 nebo maximální 95 Kč/hodinu.
- **Zvýšení efektivnosti pracovníků** - pracovníci vědí, že čím více budou výkonní, tím vyšší bude jejich odměna. Pracovníci se tedy budou snažit zařadit do co nejlépe hodnocené skupiny a budou se snažit vyplnit co nejvíce dotazníků, což povede k vyšší efektivnosti práce a tím i ke snížení mzdových nákladů na jednotlivé průzkumy.
- **Zvýšení motivace** - motivační pro pracovníky bude nejen mzda, ale i nově zavedené benefity.
- **Nižší fluktuace pracovníků** - novými benefity by se také měla podařit udržet nižší fluktuace pracovníků, než je v současnosti.
- **Přehled o výkonech pracovníků** - podle zaznamenávání pracovního hodnocení bude mít společnost přehled, jaké jsou výkony jednotlivých pracovníků a mohou jim sloužit ke zjištění, které tazatele si ve společnosti udržet i nadále.

5.2 Náklady

Náklady, které vzniknou z navrhovaných změn:

- **Administrativní náklady** – z důvodu zavedení průběžného hodnocení, kdy každý tazatel obdrží hodnotící formulář, se zvýší administrativní náklady. Odhadovaná částka je velmi zanedbatelná, může se jednat o 100 Kč za měsíc.
- **Náklady na zaškolení 3 pomocných supervizorů** – zaškolení těchto pracovníků, kteří již v call centru pracují, znají tedy firmu i princip vyplňování dotazníků, může trvat maximálně 5 hodin. Dohromady tedy 15 hodin. Každý z těchto pracovníků dostane za dobu strávenou školením 400 Kč, náklady za všechny tři bude 1 200 Kč. Zaškolování stojí i čas zaměstnance, který školení provádí. Tento zaměstnanec je však placen fixně, a jelikož školení probíhá v jeho pracovní době, nepřísluší mu žádná mzda navíc.
- **Odměna za práci těmto novým pomocným supervizorům** – za předpokladu, že se bude v call centru pracovat na průzkumech stejný počet hodin jako v roce minulém, tedy 865 hodin, a mzda pomocných supervizorů by byla fixně stanovena na 75 Kč za hodinu, byly by náklady za všechny tyto pracovníky přibližně 64 875 Kč za rok. Z této částky by náklady na činnosti související s hodnocením činily však jen cca 50 %, což představuje částku 32 438 Kč ročně, zbytek spadá jako činnost tazatele call centra.
- **Náklady za benefity za odpracované hodiny v roce** – pro tazatele, kteří odpracují 200, 250 nebo 300 hodin jsou připraveny benefity. Jen těžce se odhaduje, kolik pracovníků těchto hodin dosáhne. Pokud vezmeme v úvahu, že se na průzkumech bude i nadále pracovat 15 530 hodin celkem jako minulý rok, maximální počet pracovníků, kteří odpracují 300 hodin, by byl 51. Těchto 51 pracovníků by dostalo všechny tři typy benefitů, které dohromady dávají částku 1 138 Kč. Celkové náklady na tyto benefity tedy budou 58 038 Kč za rok. Tento náklad je pouze orientační. V tomto případě je brána varianta maximálních možných nákladů, tedy za předpokladu, že se na všech celkových odpracovaných hodinách podílelo pouze 51 osob a všechny patřily do skupiny A, B nebo C. Dá se předpokládat, že na tyto benefity dosáhne jen 50 % z nich.
- **Náklady za benefity pro nejlepšího pracovníka průzkumů** – Tento benefit je stanoven pouze pro jednoho tazatele s nejlepším hodnocením v konkrétním

průzkumu. Za předpokladu, že benefit obdrží vždy jen jeden pracovník a že bude stejný počet zpracovaných průzkumů, jako v roce 2012, budou náklady 34 000 Kč.

5.2.1 Celkové vyčíslení nákladů

Tabulka 17: Odhadované vyčíslení nákladů za jeden rok (vlastní zpracování)

	Předpokládané náklady
Administrativní náklady	1 200 Kč
Odměna za práci novým supervizorům	32 438 Kč
Náklady na benefity za odpracované hodiny	29 019 Kč
Náklady na benefity pro nejlepšího pracovníka průzkumu	34 000 Kč
Celkem	96 657 Kč

Předpokládané návrhy za rok dělají asi 96 657 Kč. Jsou do nich zahrnuty administrativní náklady, odměna za práci nových supervizorů (pouze ta část, která má co dočinění s kontrolou a hodnocení tazatelů, další část jejich odměny je za dovolávání průzkumů a není zde zahrnuta z důvodu, že se tato činnost prováděla i před zavádění nových návrhů), náklady za benefity za odpracované hodiny (jedná se o odhad, je spíše orientační) a náklady na benefit pro nejlepšího pracovníka průzkumu (také pouze orientační).

Do této kalkulace není zahrnuto zaškolování nových supervizorů, protože je tento náklad pouze jednorázový. Jde o částku asi 1 200 Kč.

Předpokládaná výše celkových nákladů, spojené s novými návrhy na zlepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků, by se měly pohybovat ve výši cca 97 000 Kč. Mzdové náklady pracovníků v call centru činily v roce 2012 cca 932 000 Kč (vypočteno dle násobku celkového počtu odpracovaných hodin v roce 2012 a průměrné hodinové odměny ve stejném roce). Náklady spojené s novými návrhy by navýšily o 10,4 % náklady na celkové odměny pracovníků.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování pracovníků. Jejím cílem, jak udává již její název, je návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Práce zahrnuje nejen teoretická východiska zvolené tematiky, ale i praktické poznatky.

První část bakalářské práce byla věnována především dvěma teoretickým pojmům, a to hodnocení a odměňování. Hodnocení pracovníků má velký vliv pro firmu, jelikož bez něj jde jen těžko ovlivňovat výkony pracovníků. Stejně velký význam má i odměňování, které pracovníky k lepším výkonům motivuje. První část popisovala základní pojmy k těmto dvěma oblastem, popisovala význam slova hodnocení, různé podoby hodnocení, kritéria pracovního výkonu, formy a metody hodnocení, proces a sdělování výsledků hodnocení, především hodnotícím pohovorem. Také se zabývala celkovou odměnou, mzdovými formami odměn, jako časová, úkolová a podílová mzda, mzda za znalosti a dovednosti, za očekávané výsledky, dodatkové formy mzdy a v poslední řadě zaměstnanecké benefity.

Druhá část celé práce se zabývala analýzou současného stavu společnosti. V první řadě byly uvedeny základní informace o společnosti, historie, management projektů, typy sběru dat, kterými jsou buď práce v terénu, nebo telefonické dotazování. Tato část také obsahovala výzkumné metody a produkty, nejvýznamnější klienty, vývoj hospodářského výsledku, organizační strukturu a především výběr oblasti pro hodnocení a odměňování. Byla vybrána oblast call centra, která se potýká s vysokou fluktuací pracovníků a klesající efektivitou práce. V dalších kapitolách této části byla popsána práce v call centru a současný systém hodnocení a odměňování pracovníků. Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi tazateli call centra, které ukázalo nespokojenost v některých oblastech. Jednalo se hlavně o nesrozumitelnost konstrukce mzdy a neinformovanost o pracovním hodnocení. Těmito problémy se dále zabývala kapitola návrhů. Byly však oblasti, ve kterých si společnost FOCUS stála velmi dobře. Jednou z nich byla vysoká spokojenost s pracovním prostředím, další byly dobré vztahy na pracovišti a spokojenost s informováním o nových směnách a přihlašování

se na směny formou SMS. Následovala analýza konkurence z hlediska call centra a analýza trhu práce a poté shrnutí celé analytické části a SWOT analýza.

Předposlední, ale nejdůležitější kapitolou, byly návrhy na zlepšení současného stavu společnosti. Na co bylo nejvíce potřeba se zaměřit, byly nedostatky v hodnocení odměňování pracovníků, absence nefinančních benefitů a vysoká fluktuace tazatelů. V návrhu systému hodnocení nastaly velké změny. Pracovníci budou hodnoceni za určité oblasti, budou řazeni do pracovních skupin a podle těchto skupin se poté bude odvíjet i jejich hodinová odměna. Ani systém odměňování nezůstal nezměněn. Dle nového návrhu se bude celková odměna skládat ze dvou složek, a to hodinové a odvozené od počtu vyplněných dotazníků. Dalším návrhem pro společnost jsou benefity, které pro tazatele call centra nejsou zavedeny.

Poslední části bakalářské práce jsou přínosy a náklady, které vzešly z výše zmíněných návrhu a celková kalkulace odhadovaných nákladů. Hlavními přínosy jsou větší spokojenost, motivace a efektivita pracovníků. Do nákladů spadaly především nově zavedené benefity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMAX. Pracovní příležitosti v Brně. *amaxsro.cz*. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z:
<http://amaxsro.cz/cs/Pracovn%C3%AD-p%C5%99%C3%ADle%C5%BEitosti/BRNO-BRIG%C3%81DA-Oper%C3%A1tor-call-centra.aspx>
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ATENTO. Nabídka volných pracovních pozic. *atento.cz* [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z:
<http://atento.jobs.cz/pd/431944602?&trackingBrand=www.atento.com&rps=186&brand=g2>
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BRIGÁDA V BRNĚ. Brigády v Brně. *brigadavbrne.cz*. [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.brigadavbrne.cz/detail/?id=4202>
- ČSÚ. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce únor 2013. *czso.cz* [online]. [2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3107-13>
- ČSÚ. Časové řady vybraných ukazatelů - Brno-město. *czso.cz*. [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_brno_mesto
- ČSÚ. Krize na český trh práce přichází později, o to má silnější dopad *czso.cz* [online]. [2013-5-5]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/krize_na_cesky_trh_prace_prichazi_pozdeji_ale_o_t_o_ma_silnejsi_dopad

- ČSÚ. Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v krajích ČR. *czso.cz* [online]. [2013-5-12]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA0100PU_KR&kapitol%20a_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&cas_3_47=20071231&aktualizuj=Aktualizovat.
- ČSÚ. Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců. *czso.cz* [online]. [2013-5-12]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0031PU_KR&&kapitola_id=15
- ČSÚ. Registrovaná nezaměstnanost k 31. 12. od roku 1993. *czso.cz* [online]. [2013-5-12]. Dostupné z:
http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1020CU&&kapitola_id=3
- FINANCE. Produktivita práce. *finance.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z:
<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/>
- FINANCE. Vývoj průměrné a minimální mzdy. *finance.cz* [online]. [2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>
- FOCUS. *Focus: Centrum pro sociální a marketingovou analýzu*. Brno: Focus, 2012.
- FOCUS. Infoservis. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/infoservis/>
- FOCUS. Profil společnosti. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/>

- FOCUS. Profil společnosti. *focus-research.sk* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.focus-research.sk/?section=show&id=2>
- FOCUS. Služby. *focus-agency.cz* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.focus-agency.cz/sluzby/>
- FOCUS. *Společenská smlouva 2009*. 2009.
- FOCUS. *Výroční zpráva FOCUS 2011*. 2011.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HORN, P. *Odborná konzultace*. Focus, Brno: 4. 3. 2013.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- IPODNIKATEL. SWOT analýza. *ipodnikatel.cz* [online]. [2013-5-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- IPODNIKATEL. Zaměstnanci vs. brigádníci. *ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/zamestnanci-nebo-brigadnici-co-je-pro-podnikatele-vyhodnejši.html>
- JUSTICE. Sbírka listin: FOCUS, s.r.o. *justice.cz*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a436864&klic=tuoczg>
- KLEFFMANN. Nabídka brigády *kleffmann.com* [online]. 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.kleffmann.com/cs/career/add2.html>

- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KOUBEK, Josef, Eva HRABĚTOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
- MPSV. Nabídka a poptávka trhu práce. *mpsv.cz* [online]. [2013-5-12]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2011&uzem_i=104000&send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=vpm_celkem_abs&piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=0&piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=2
- MPSV. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *mpsv.cz* [online]. [2013-5-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- MPSV. Trh práce v Jihomoravském kraji – vývoj. *mpsv.cz* [online]. [2013-05-12]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/trh_prace_v_jihomoravskem_kraji_vyvoj.pdf

- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PROVEON. Volné pracovní pozice. *proveon.cz* [online]. © 2007 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.karieraproveon.cz/volne-pracovni-pozice/brigada/telefonni-konzultant-nastupni-odmena-2500kc/>
- Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 1. ledna 2012.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hlavní konkurenti v okrese Brno-město.....	60
Tabulka 2: Hlavní konkurenti v okrese Brno-město	73
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti, uchazeči a volná pracovní místa	77
Tabulka 4: Vývoj průměrných mezd (v Kč) v letech 2006 – 2011	78
Tabulka 5: Vývoj minimálních mezd v letech 2000 – 2011	79
Tabulka 6: Nabídka a poptávka pracovních sil v Brně k 31. 12. 2011	80
Tabulka 7: SWOT analýza - silné stránky společnosti FOCUS	83
Tabulka 8: SWOT analýza - slabé stránky společnosti FOCUS	83
Tabulka 9:SWOT analýza - příležitosti společnosti FOCUS	84
Tabulka 10: SWOT analýza –hrozby společnosti FOCUS	84
Tabulka 11: Vyhodnocení SWOT analýzy	84
Tabulka 12: Zařazení do pracovní skupiny	89
Tabulka 13: Hodinová mzda dle pracovní skupiny	90
Tabulka 14: Celková mzda se splněním normy	91
Tabulka 15: Celková odměna s vyplněními dotazníky nad normu	92
Tabulka 16: Benefity pro pracovníky s danými počty odpracovaných hodin	94
Tabulka 17: Odhadované vyčíslení nákladů za jeden rok	97

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model celkové odměny	30
Obrázek 2: Místo pro telefonické dotazování	46
Obrázek 3: Výzkumné produkty společnosti FOCUS	48
Obrázek 4: Organizační struktura FOCUS s.r.o.	57
Obrázek 5: Hodnotící tabulka v programu Excel	87
Obrázek 6: Hodnotící formulář	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011	56
Graf 2: Počet pracovníků FOCUS s.r.o.	58
Graf 3: Průměrná hodinová mzda v letech 2007 – 2012	60
Graf 4: Rozdělení do výkonnostních pásem	67
Graf 5: Informovanost o pracovním hodnocení od nadřízených	70
Graf 6: Srozumitelnost systému výpočtu odměn	71
Graf 7: Vliv časové a výkonnostní složky na celkové odměně	72
Graf 8: Srovnání míry nezaměstnanosti (v %) v letech 2001 – 2011	78

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník ve společnosti FOCUS s.r.o.	I – VII
PŘÍLOHA Č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníku	VII - XIX

PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník ve společnosti FOCUS s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Kárná a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro účely vypracování mé bakalářské práce na téma „Návrh změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti“, kterou je právě agentura FOCUS. Prosím, abyste při vyplňování odpovídali co nejupřímněji, jen tak bude možné navrhnout případná vylepšení systému Vašeho hodnocení, která se následně budou moci využít i v praxi.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho cenného času. Předem Vám děkuji.

Část 1: základní informace o respondentovi

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- 15 – 18 let
- 19 – 26 let
- 27 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 – 54 let
- 55 – 64 let
- 65 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní

- středoškolské bez maturity (vyučen)
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Vaše státní příslušnost:

- Česká republika
- Slovensko
- Jiná

Kromě práce na dohodu o provedení práce v této společnosti jste:

- student/ka střední školy
- student/ka vysoké školy
- pracující na hlavní pracovní poměr
- nezaměstnaný / v evidenci úřadu práce
- na mateřské/rodičovské dovolené
- invalidní důchodce
- starobní důchodce

Pro tuto společnost pracujete:

- méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 4 roky
- a více let

Část 2: pracovní podmínky

Jste spokojen s pracovním prostředím (s prostorami, ve kterých pracujete)?

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen
- nevím

Pokud nejste s něčím spokojen, prosím vypište:

.....

.....

.....

Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

- dobré, přátelské
- spíše dobré, ale občas se vyskytne problém
- špatné a chtěl/a bych to změnit
- špatné, ale nemám zájem na tom něco měnit
- nevím

Jak jste spokojen se spravedlivostí a objektivitou přístupu Vašich nadřízených?

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen
- nevím

Dostáváte dostatek informací, abyste mohl kvalitně vykonat zadanou práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Máte nějaké připomínky či problémy v oblasti komunikace s nadřízenými, přístupu k informacím nebo získávání odpovědí na Vaše otázky?

.....

.....

.....

Vyhovuje Vám informování o dostupných pracovních směnách formou hromadné SMS?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Vyhovuje Vám přihlašování na směny, o které máte zájem, zasláním SMS supervizorovi?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Část 3: hodnocení pracovníků

Jste průběžně informován/a o svém pracovním hodnocení?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Chcete být průběžně informován/a o svém pracovním hodnocení?

- ne
- ano, hodnotícím rozhovorem s nadřízeným
- ano, písemnou formou
- nevím

Jak často chcete být informován/a o Vašem pracovním hodnocení?

(odpovídejte pouze, pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ANO)

- týdně
- měsíčně
- čtvrtletně
- půlročně
- ročně
- nevím

Dostáváte od Vašeho nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu o Vaší odvedené práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Část 4: odměňování za odvedenou práci

Jste spokojen/a s výší svého finančního ohodnocení?

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a
- nevím

Je vám srozumitelný systém výpočtu Vaší odměny za odvedenou práci?

- systém výpočtu odměny je mi jasný a srozumitelný
- sice příliš nechápu systém výpočtu odměny, ale přijde mi spravedlivý, takže to nevnímám jako problém
- nechápu systém výpočtu odměny
- nevím

Jaká je podle Vás odpovídající hodinová sazba za práci tohoto typu?

(prosím запиšte hodinovou sazbu s přesností na celé koruny)

.....

Jaká je minimální hodinová sazba, za kterou byste tuto práci vykonával/a?

(prosím запиšte hodinovou sazbu s přesností na celé koruny)

.....

Jaký vliv by měla mít časová složka odměny a jaký výkonnostní složka odměny?

- 0% časová, 100% výkonnostní (tedy odměna pouze za odvedenou práci, bez ohledu na čas)
- 10% časová, 90% výkonnostní
- 20% časová, 80% výkonnostní
- 30% časová, 70% výkonnostní
- 40% časová, 60% výkonnostní
- 50% časová, 50% výkonnostní
- 60% časová, 40% výkonnostní
- 70% časová, 30% výkonnostní
- 80% časová, 20% výkonnostní
- 90% časová, 10% výkonnostní
- 100% časová, 0% výkonnostní (tedy odměna pouze za odpracovaný čas, bez ohledu na vykonanou práci)
- nevím

Jaké nefinanční benefity, poskytované nejlepším pracovníkům, byste vy osobně uvítal/a?

(můžete vybrat více možností)

- stravenky
- poukázky na wellness
- poukázky do obchodů s oblečením
- firemní předměty s logem
- prvotní možnost přihlásit se na směnu (dřívější SMS o směnách)

- nevím

Pokud Vás napadá jiná forma benefitů, které byste chtěl/a dostat za dobré výsledky práce, prosím vypište:

.....
.....

Je ještě něco, co byste chtěl/a k danému tématu dodat? Máte nějaké další připomínky nebo návrhy na zlepšení?

(Pokud ano, prosím vypište)

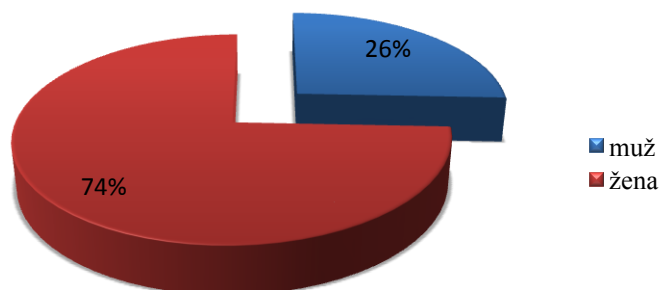
.....
.....

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

PŘÍLOHA Č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníku

Část 1: základní informace o respondentovi

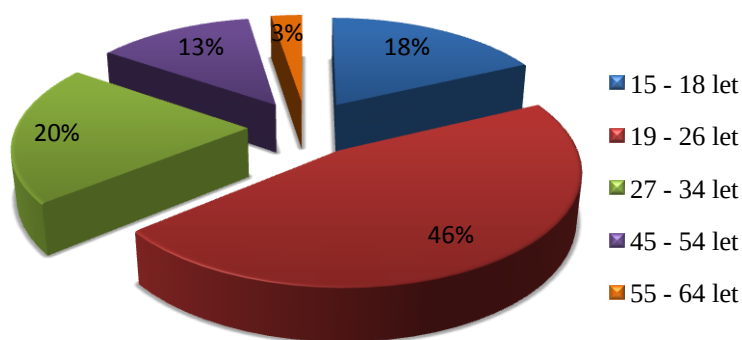
Pohlaví:



Graf 1: Pohlaví (vlastní zpracování)

První otázka v dotazníku se týká pohlaví respondenta. Z dotazovaných pracovníků je 203 žen a 70 mužů. Převažuje tedy ženské pohlaví, které zaujímá 74 % dotazovaných, a zbylých 26 % jsou mužského pohlaví.

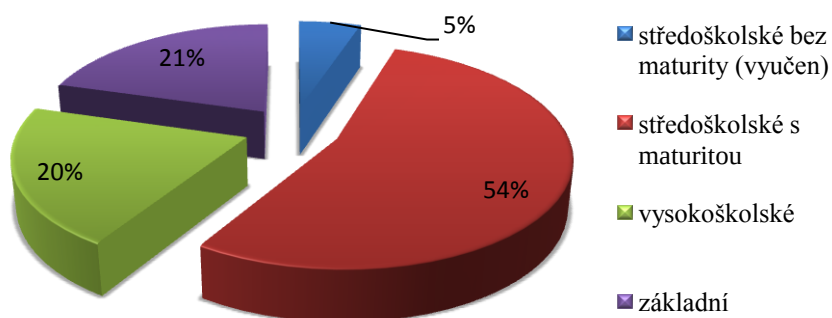
Věk:



Graf 2: Věk (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že mezi pracovníky, kteří vyplnili dotazník, převažuje věk 19 – 26 let. Do této kategorie spadá 46 %. Dalších 20 % tvoří osoby ve věku 27 – 34 let. Jen o 2 % méně je respondentů s věkem mezi 15 – 18 let. V následujících 13 % jsou tazatelé ve věku 45 – 55 let. Poslední skupinu tvoří 3 % pracovníků s věkem od 55 do 64 let.

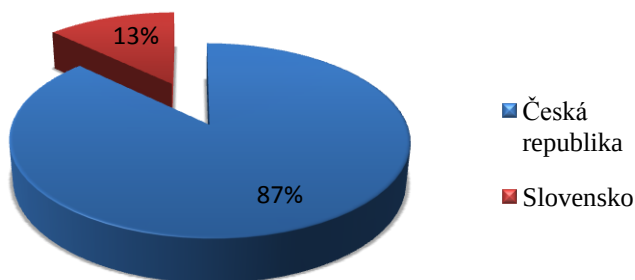
Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:



Graf 3: Nejvyšší dokončené vzdělání (vlastní zpracování)

Nejvíce pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou. Jedná se o 54 %. Podíl respondentů s vysokoškolským nebo základním vzděláním je skoro stejný, a to 20 %. Vyučených pracovníků je ve společnosti pouze 5%.

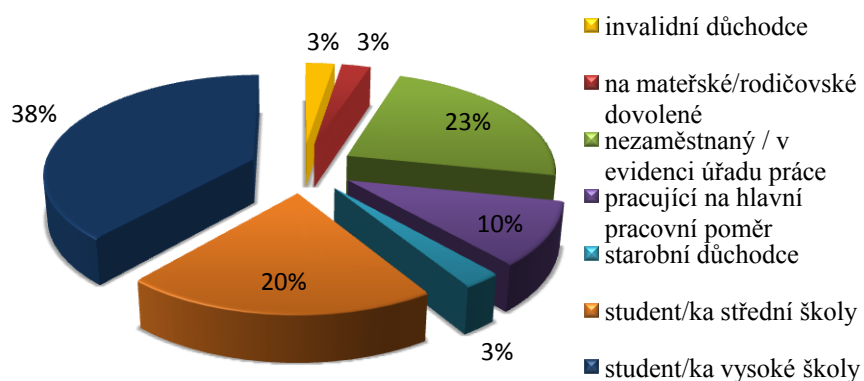
Vaše státní příslušnost:



Graf 4: Státní příslušnost respondentů (vlastní zpracování)

87 % respondentů pochází z České republiky, zbytek ze Slovenska. Osoby s jinou národností dotazník nevyplnili.

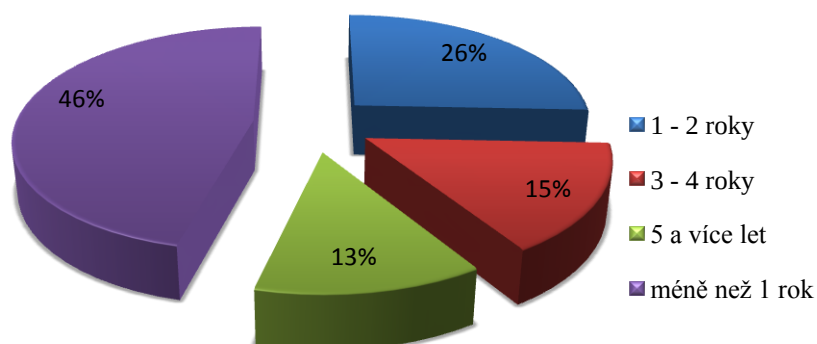
Kromě práce na dohodu o provedení práce v této společnosti jste:



Graf 5: Jiná vykonávaná činnost než v této společnosti (vlastní zpracování)

Největší procento z respondentů tvoří studenti vysoké školy. Hned za nimi jsou nezaměstnaní a studenti středních škol. Nejméně je invalidních a starobních důchodů a osob na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Pro tuto společnost pracujete:

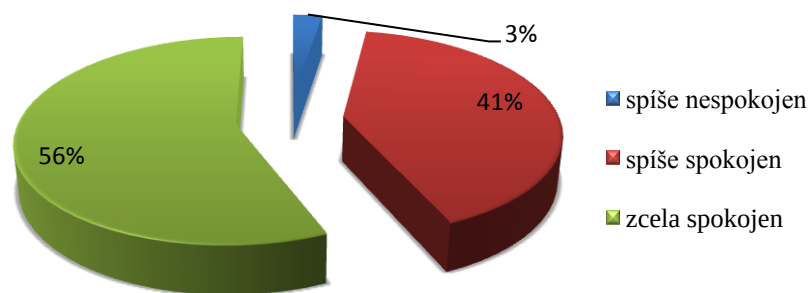


Graf 6: Počet let setrvání v této společnosti (vlastní zpracování)

Na otázku kolik let pracují respondenti v tomto call centru, odpovědělo 46% méně než jeden rok. 1 – 2 roky zde pracuje 26 %. Těch, co jsou ve společnosti více než 5 let, je nejméně.

Část 2: pracovní podmínky

Jste spokojen s pracovním prostředím (s prostorami, ve kterých pracujete)?



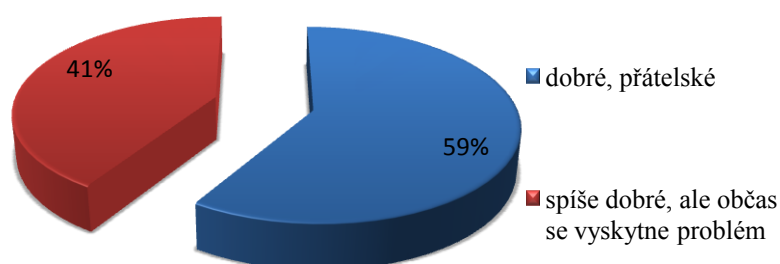
Graf 7: Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

S pracovním prostředím, kterým jsou myšleny prostory, ve kterých respondenti pracují, je 56 % zcela spokojeno, dalších 41 % je spíše spokojeno a pouze 3 % jsou spíše nespokojeni.

Pokud nejste s něčím spokojen, prosím vypište:

Dle předešlé otázky jsou spíše nespokojena 3 % respondentů. Jako důvody udávali nedostatek dámských toalet a problém se staršími telefony, kde se hůře vytáčí. Dalším problémem jsou dle respondentů malé prostory, kde sedí asi 8 tazatelů a to způsobuje velký hluk a ruší to ostatní tazatele při vyplňování dotazníků.

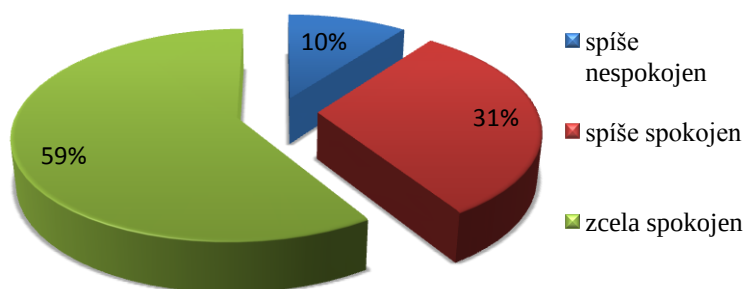
Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?



Graf 8: Vztahy mezi spolupracovníky (vlastní zpracování)

59 % hodnotí vztahy mezi pracovníky na pracovišti jako dobré a přátelské. Dalších 41 % je hodnotí jako spíše dobré, ale občas se vyskytne problém. Jiné odpovědi nebyly respondenty zvoleny.

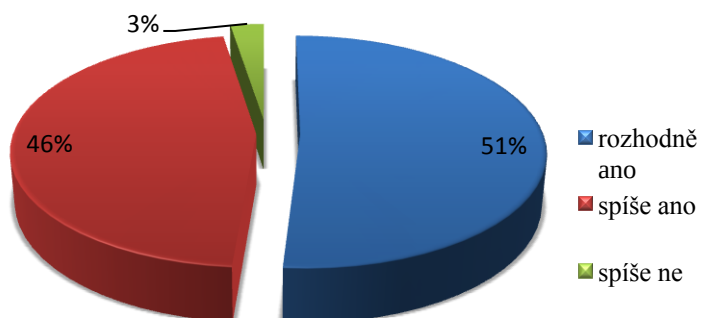
Jak jste spokojen se spravedlivostí a objektivitou přístupu Vašich nadřízených?



Graf 9: Spokojenost se spravedlivostí a objektivitou nadřízených (vlastní zpracování)

Více než polovina respondentů je zcela spokojena se spravedlivostí a objektivitou přístupu svých nadřízených. 31 % patří mezi spíše spokojené pracovníky a dalších 10 % je spíše nespokojeno.

Dostáváte dostatek informací, abyste mohl kvalitně vykonat zadanou práci?



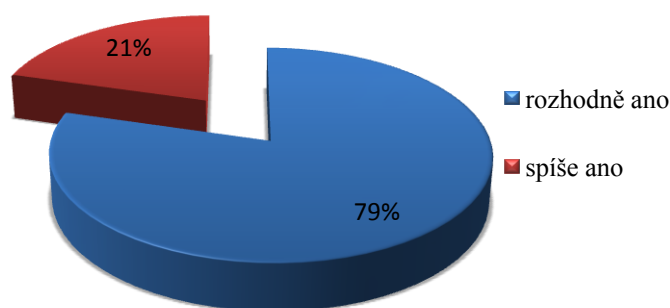
Graf 10: Míra dostatku informací k vykonávání zadané práce (vlastní zpracování)

51 % respondentů vyplnilo, že rozhodně dostávají dostatek informací, aby byly schopni kvalitně vykonávat svoji práci, 46 % na stejnou otázku odpovědělo spíše ano a zbylá 3 % jsou spíše nespokojena.

Máte nějaké připomínky či problémy v oblasti komunikace s nadřízenými, přístupu k informacím nebo získávání odpovědí na Vaše otázky?

Některým dotazovaným chybí zpětná vazba o odvedené práci a podle názoru tázaných jejich nadřízení příliš nekomunikují, často se stává, že při potřebě sdělit nadřízenému akutně nějakou důležitou informaci nemá čas a je odmítnut a stává se, že žádný ze supervizorů není k dispozici. Další připomínkou byla, že občas dostávají od více supervizorů informace, které se od sebe liší nebo že nedostanou informace o době, kdy si budou moci udělat přestávku a o možnosti nošení jídla a pití na pracoviště.

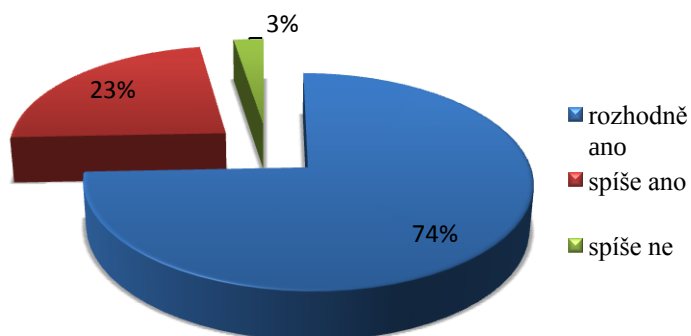
Vyhovuje Vám informování o dostupných pracovních směnách formou hromadné SMS?



Graf 11: Spokojenost s informováním o dostupných směnách formou SMS (vlastní zpracování)

Na otázku, zda tazatelům vyhovuje informování o nových směnách formou SMS odpovědělo 79 % rozhodně ano a zbylých 21 % spíše ano. Možnost spíše ne a rozhodně ne nebyly zvoleny.

Vyhovuje Vám přihlašování na směny, o které máte zájem, zasláním SMS supervizorovi?

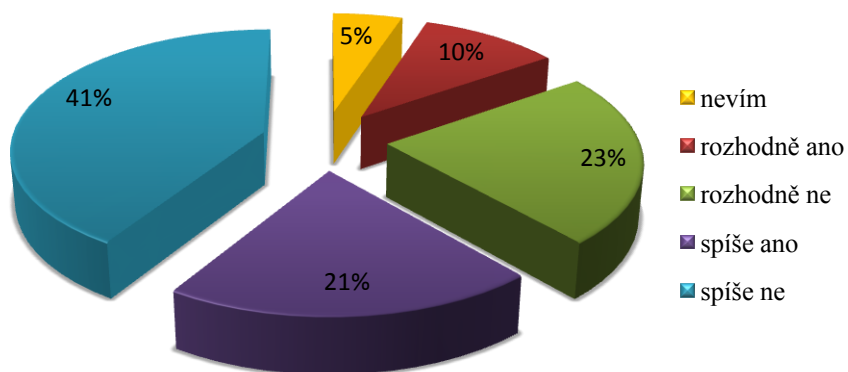


Graf 12: Spokojenost s přihlašování na směny formou SMS (vlastní zpracování)

Třem čtvrtinám respondentů rozhodně vyhovuje přihlašování na směny odesláním SMS supervizorovi. 23 % odpovědělo spíše ano a 3 % spíše ne.

Část 3: hodnocení pracovníků

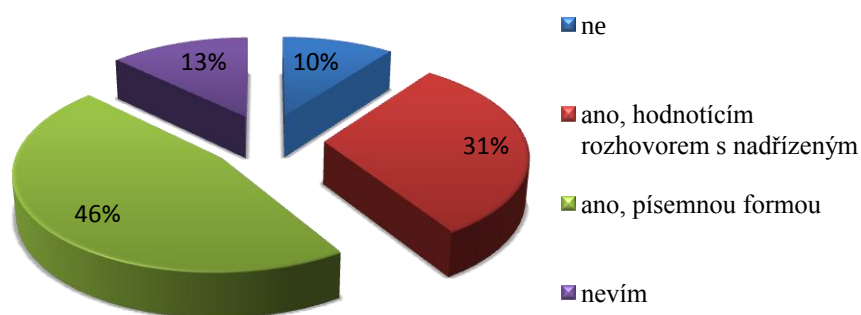
Jste průběžně informován/a o svém pracovním hodnocení?



Graf 13: Spokojenost s informovaností o pracovním hodnocení (vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou respondenti informováni o svém pracovním hodnocení, zněla nečastější odpověď spíše ne, další nejčastější odpovědí bylo rozhodně ne. Pouze 21 % odpovědí bylo spíše ano a rozhodně ano odpovědělo jen 10 %.

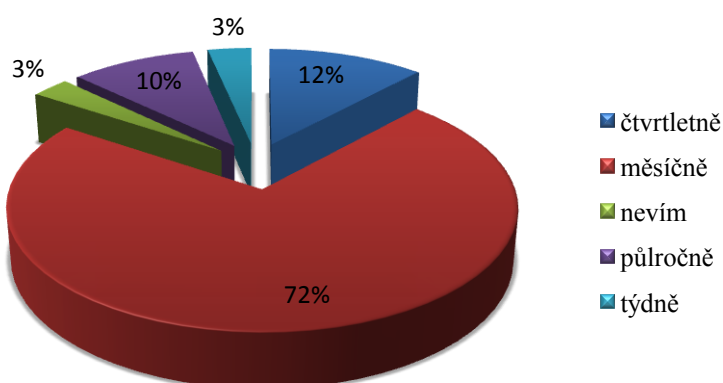
Chcete být průběžně informován/a o svém pracovním hodnocení?



Graf 14: Míra zájmu o průběžném informování o pracovním hodnocení (vlastní zpracování)

Polovina, přesněji 46 % respondentů, kteří vyplnili dotazník, chce být informováno o svém pracovním hodnocení písemnou formou. Dalších 31 % by raději hodnotícím rozhovorem s nadřízených. 10 % nechce být informováno vůbec a zbylých 13 % odpovědělo nevím.

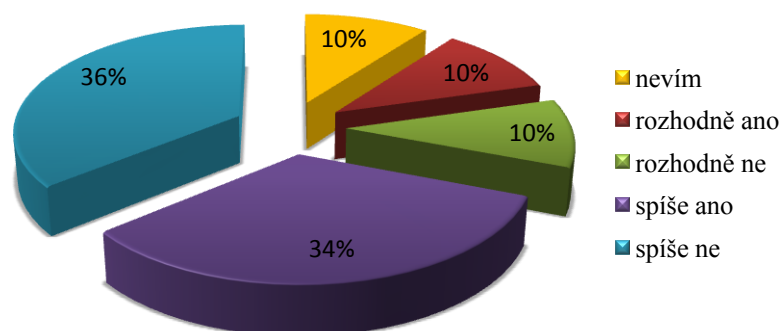
Jak často chcete být informován/a o Vašem pracovním hodnocení?



Graf 15: Jak často chtějí být respondenti informováni o pracovním hodnocení (vlastní zpracování)

Většina respondentů, kteří v předešlé otázce odpověděli, že chtějí být informováni o svém hodnocení, chtějí tyto informace dostávat měsíčně. Týdně pouze 3 % a okolo 10 % by si přálo půlroční a čtvrtletní hodnocení.

Dostáváte od Vašeho nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu o Vaší odvedené práci?

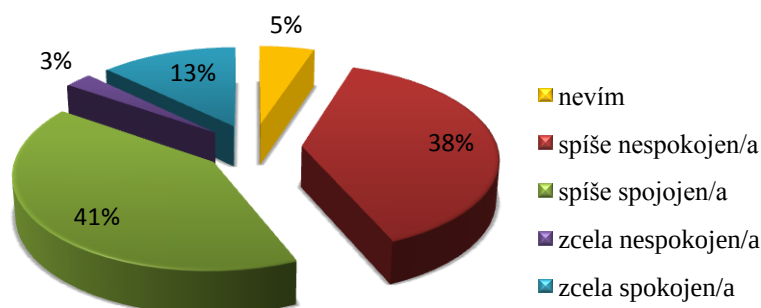


Graf 16: Míra spokojenosti se zpětnou vazbou od nadřízených (vlastní zpracování)

36 % osob, které vyplnilo dotazník, zadrželo, že spíše nedostávají dostatečnou vazbu o odvedené práci. Ovšem dalších 34 % zadrželo, že spíše ano. Odpovědi rozhodně ano, rozhodně ne a nevím bylo po deseti procentech.

Část 4: odměňování za odvedenou práci

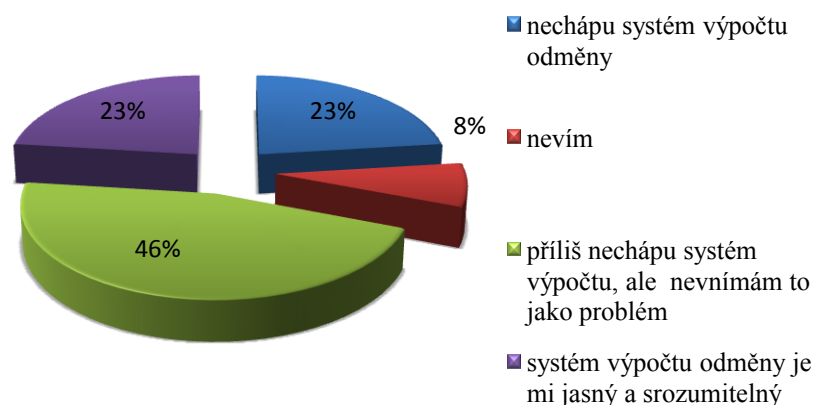
Jste spokojen/a s výší svého finančního ohodnocení?



Graf 17: Míra spokojenosti s výší finančního ohodnocení (vlastní zpracování)

S výší svého finančního ohodnocení je 41 % spíše spokojeno, 38 % spíše nespokojeno, 13 % zcela spokojeno a 3 % zcela nespokojeno.

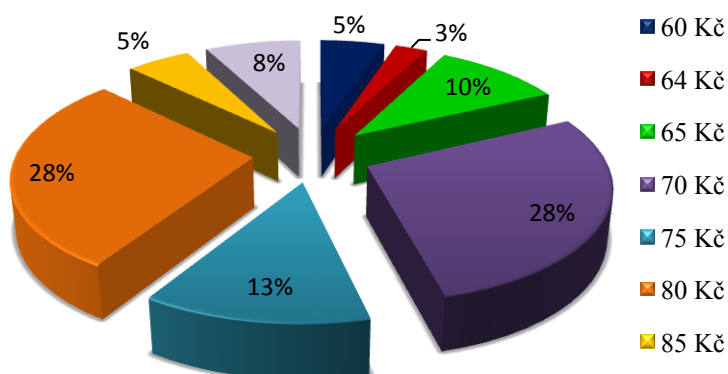
Je vám srozumitelný systém výpočtu Vaší odměny za odvedenou práci?



Graf 18: Míra srozumitelnosti systému výpočtu odměny za odvedenou práci (vlastní zpracování)

46 % dotazovaných příliš nechápe systém výpočtu odměn, ale přijde jim spravedlivý, takže to nevnímají jako problém. 23 % nechápe systém odměn a stejné procento naopak systém výpočtu chápe a je mu jasný a srozumitelný.

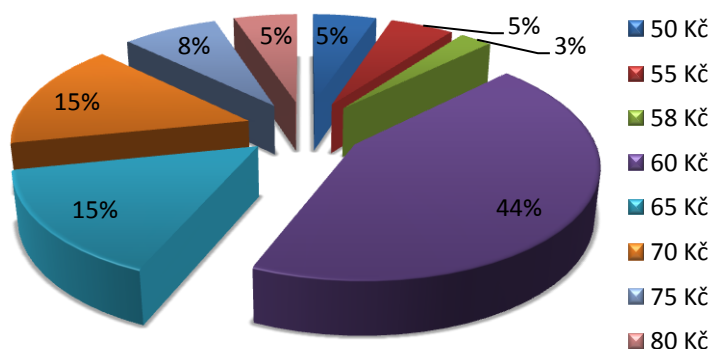
Jaká je podle Vás odpovídající hodinová sazba za práci tohoto typu?



Graf 19: Odpovídající hodinová sazba za práci tohoto typu dle respondentů (vlastní zpracování)

Na otázku, jaká je odpovídající hodinová sazba za práci tohoto typu, měli respondenti sami napsat číslo s přesností na celé koruny. Nejvíce procent získaly dvě hodnoty, a to 80 a 70 Kč na hodinu. Další hodnoty jsou pod 15 %. Při zprůměrování navržených hodinových sazeb za tento typ práce vychází průměrná sazba 75 Kč na hodinu.

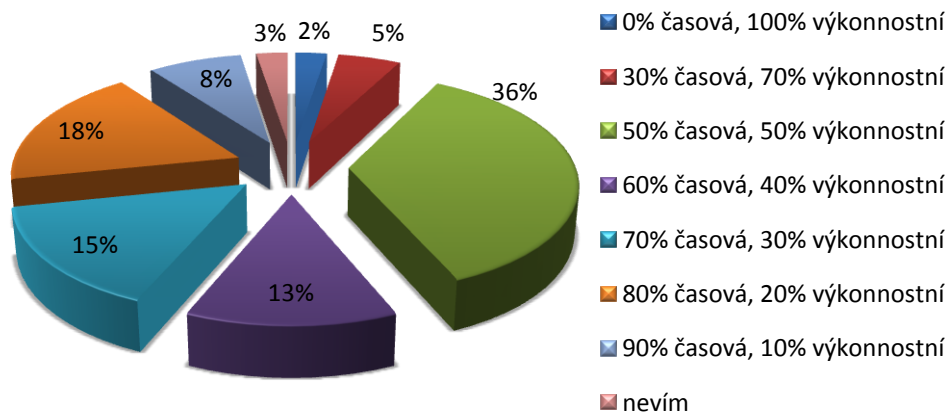
Jaká je minimální hodinová sazba, za kterou byste tuto práci vykonával/a?



Graf 20: Minimální hodinová sazba podle respondentů (vlastní zpracování)

Tato otázka se zabývala otázkou, jaká je minimální hodinová sazba, za kterou by pracovníci byly ochotni tuto práci vykonávat. 44 % zadalo hodnotu 60 Kč, po 15 % mělo 65 a 70 Kč na hodinu. Ostatní částky jako 50, 55, 58, 75 a 80 byly okolo 5 %.

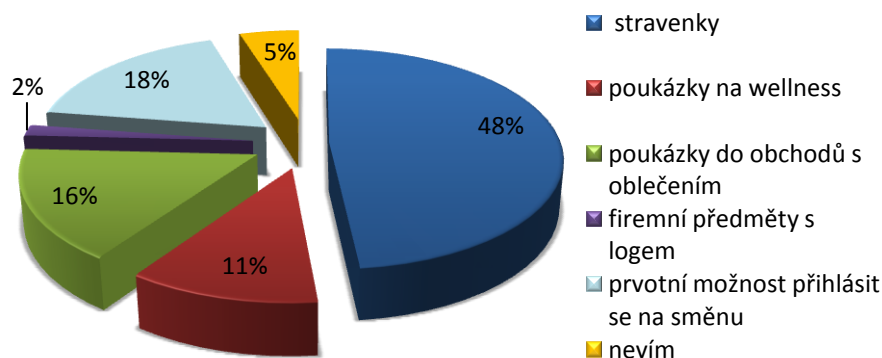
Jaký vliv by měla mít časová složka odměny a jaký výkonnostní složka odměny?



Graf 21: Vliv časové a výkonnostní složky na odměně dle respondentů (vlastní zpracování)

Největší část respondentů si přeje mít svoji odměnu za odvedenou práci složenou z jedné poloviny mzdou časovou a z druhé mzdou výkonnostní. 18 % si přeje odměnu stanovit z 80 % za strávený čas nad výzkumem a pouze 20 % z výkonnosti. Pouze 2 % chtějí být odměňováni pouze časově.

Jaké nefinanční benefity, poskytované nejlepším pracovníkům, byste vy osobně uvítal/a?



Graf 22: Nefinanční benefity podle respondentů (vlastní zpracování)

U této otázky se měli respondenti zamyslet, jaké nefinanční benefity by ve firmě uvítali. Možnosti byly stravenky, poukázky na wellness, poukázky do obchodů s oblečením, firemní předměty s logem firmy a prvotní možnost přihlásit se na směnu, tedy za dobré výsledky dostat SMS o směnách dříve, než pracovníci s horším výkonem. V této otázce byla možnost více odpovědí. Skoro polovina si zvolila stravenky, 18 % prvotní možnost přihlásit se na směnu, 16 % by uvítalo poukázky do obchodů s oděvy a 11 % poukazy na wellness. Firemní předměty zvolila pouhá 2 procenta respondentů.

Pokud Vás napadá jiná forma benefitů, které byste chtěl/a dostat za dobré výsledky práce, prosím vypište:

Tato otázka rozvíjí otázku předešlou, respondenti zde mohli vypsát sami, jaké jiné benefity by uvítali. 36 respondentů odpovědělo, že v současné době jsou pro ně nejideálnější pouze benefity finanční odměny. Další návrh jednoho pracovníka byl roční odměna pro nejaktivnější tazatele (13. plat, mobil, notebook, elektronika).

Je ještě něco, co byste chtěl/a k danému tématu dodat? Máte nějaké další připomínky nebo návrhy na zlepšení?

Poslední otázka byla otevřená a respondenti se mohli vyjádřit k čemukoli, co by ve firmě chtěli zlepšit. 6 respondentům dle odpovědi nevyhovuje systém odměn, přesněji, že se dozvídají hodinovou sazbu až po ukončení výzkumu. Pokud se na projektu pracuje déle, než byla vyhrazená doba a než bylo sjednáno se zadavatelem průzkumu, dostanou i

tazatelé menší odměnu za provedenou práci, a toto se dozvědí až na konci průzkumu nebo až na konci měsíce. Další tři respondenti by uvítali firemní akce.