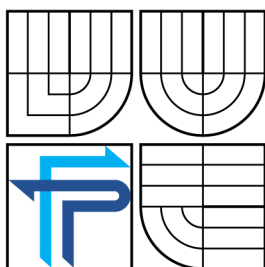


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ V TELEMARKETINGOVÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM OF EMPLOYEES AT TELEMARKETING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA NOVOTNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

Tato diplomová práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 12. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala dotčenému subjektu za poskytnutí potřebných informací a materiálů a všem operátorům, kteří věnovali svůj čas na vyplnění mého dotazníku.

Anotace

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisejí s motivací, vedením operátorů v call centru. Obsahuje návrhy vhodného motivačního systému, které mohou být klíčovým faktorem k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců, ke zvýšení jejich výkonnosti, k poklesu fluktuace a mohou vést k zajištění stabilní prosperity firmy, ke zvýšení tržeb z prodeje.

Klíčová slova

odměňování, operátor, fluktuace, motivační systém, call centrum, dotazníkové šetření

Annotation

The thesis analyses problems connected with motivation and leading of call centre operators. It contains proposals of convenient motivation system which could be key factor for long-term satisfaction of employees, increase of their productivity, decrease of their fluctuaction and could provide the stable firm prosperity, increase of sale.

Key words

remuneration, operator, fluctuation, motivation system, call centrum, questionnaire review

Obsah

ÚVOD	7
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 VEDENÍ LIDÍ NA PRACOVÍŠTI.....	9
2.1.1 <i>Rozvoj pracovníků</i>	11
2.1.2 <i>Motivace a stimulace</i>	13
2.1.2.1 Teorie motivace	14
2.1.2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
2.1.2.1.2 Řešení lidských potřeb dle Alderfera.....	16
2.1.3 <i>Prostředky motivace</i>	17
2.1.4 <i>Odměňování</i>	19
2.1.4.1 Zásady a cíle účinného odměňování.....	20
2.1.4.2 Typy systému odměňování.....	22
2.1.4.2.1 Benefity, cafeteria systém.....	22
2.2 VEDENÍ LIDÍ V CALL CENTRU	26
2.2.1 <i>Personální složení call center</i>	26
2.2.1.1 Telefonní operátoři	27
2.2.2 <i>Styly vedení v call centru</i>	30
2.2.3 <i>Motivace a hodnocení</i>	31
2.2.4 <i>Odměňování</i>	34
2.2.5 <i>Adaptační proces</i>	37
2.2.6 <i>Monitoring kvality, fluktuace</i>	38
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1 PARAMETRY CALL CENTER.....	39
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	41
4.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	41
4.1.1 <i>Souhrnná zjištění z dotazníkového šetření</i>	61
5 NÁVRHY ZLEPŠENÍ	62
5.1 PŘÍNOSY, NÁKLADY REALIZACE	68
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH	73

Úvod

Znalosti a lidé jsou hlavními kapitály podniku. Potřebujeme najít ve správný čas na správném místě správného pracovníka, a to vůbec není snadné. Řízení výkonnosti pracovníka jeho pravidelným hodnocením přispívá k vytvoření motivačního firemního klimatu a napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku a ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.

V současné době většina call center pochopila, že jejich nejdůležitější konkurenční výhodou jsou lidé. Služby call center stojí především na kvalitě lidí. Technologie a kapacita call center přestávají být konkurenční výhodou, rozhoduje hodnota lidských zdrojů.

Jednou ze stěžejních aktivit dotčeného subjektu je poskytování telemarketingových služeb pomocí vlastního call centra. Protože kvalita lidí přímo ovlivňuje úspěch call centra a jeho konkurenceschopnost na trhu, je nezbytné vybrat si a následně udržet vhodné zaměstnance. Zde může podstatnou roli sehrát motivační systém firmy.

1 Cíle práce a metody zpracování

Cílem mé diplomové práce je navrhnout systém hodnocení operátorů, který by je motivoval k dlouhodobé spolupráci, k vyšším výkonům, a tím upevnil pozici firmy na trhu, zajistil její prosperitu (čím vyšší úspěšnost v prodeji, tím větší provize pro společnost).

Pomocí metod pozorování, dotazování, volných asociací, tvůrčího myšlení, dotazníkových šetření aj. se pokusím navrhnout optimální motivační systém, a tím dosáhnout vytyčeného cíle.

Za stěžejní metodu považuji dotazníkové šetření ve firmě. K dané problematice vypracuji dotazník a požádám operátory dotčeného subjektu o jeho vyplnění. Výsledky dotazníkového šetření mohou výrazně napomoci ke zlepšení dané situace, k vypracování návrhů na zkvalitnění motivačního systému.

2 Teoretická východiska práce

2.1 VEDENÍ LIDÍ NA PRACOVÍŠTI

Vedení lidí a koordinace jejich práce (činností, aktivit) je základní práce manažerů všech úrovní. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost *vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi* pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma.

Moc a schopnost vést lidi spolu nepochybně souvisejí, avšak nejsou zaměnitelné. Zatímco moc se často vyskytuje bez jakékoliv schopnosti vést lidi, vedení lidí bez moci není myslitelné. Klíčovými aspekty vedení lidí jsou řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu (skupiny) a organizační klima.

Smyslem vedení lidí by neměla být manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. Lidé potřebují vědět, že pro nadřízeného nejsou jen mechanickým kolečkem v převodovém ústrojí firmy, ale že jsou vnímáni jako lidé se vším, co k tomu patří. Smyslem vedení lidí je též podněcovat aktivity a iniciativy, tvořivého a podnikatelského ducha, který směřuje dál než jen k disciplinovanému plnění stanovených úkolů. To předpokládá změnu postojů pracovníků k práci, k firmě a zpravidla vyžaduje mít jasné *představy, cíle a získat pro ně pracovníky, posilovat soudržnost pracovníků s firmou* (uplatňovat otevřenou komunikaci o záměrech firmy, výsledcích i nedostacích, zajímat se o názor pracovníků i na nižších úrovních, usilovat o rozvoj kvalifikace, preferovat při personálních změnách přesuny z vlastních řad, posilovat zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy...). (9)

Přístupy k vedení lidí v podnikové praxi

1. Poskytovat přiměřené informace (formální, neformální)

- organizace podniku, činnost pracovníka, jeho perspektiva, spolupracovníci, komunikace s pracovníky

- pohovory s pracovníky
- rotace zaměstnanců

2. Samostatnost v práci

- vymezení odpovědnosti a náplně práce, jasné úkoly
- cílevědomost, zvyšování sebekontroly
- podpora iniciativy
- péče o talenty

3. Péče o pracovní podmínky

- vybavenost práce, prostředí (osvětlení, teplota, větrání, klimatizace, snížení hluku, barevná úprava)

4. Hmotná zainteresovanost

- mzdy, platy, prémie, výhody

5. Týmová práce

- výchova k ní na základě vědomí nutnosti spolupráce

6. Diferencovaná kontrola

- podrobná nebo volnější podle výsledků zaměstnance, pozitivní motivace před vytýkáním nedostatků
- pravidelné hodnocení - úkoly, chování, charakterové rysy, kladné a záporné změny, závěr hodnocení

7. Bezporuchové změny

- příprava, projednání se zaměstnanci, jejich spolupráce, návrhy (reorganizace, nová výroba)

8. Situační myšlení

- empatie, vžít se do situace druhého, i výborný pracovník může mít výkyvy ze zdravotních, rodinných důvodů (pomoc podniku znamená utužení vztahu podnik – zaměstnanec)

9. Řešení konfliktů

- pozitivní (jde o zlepšení), negativní (závist, pomluvy, hádky)
- metody kompromisu, vyhnutí se konfliktu, spolupráce, soutěžení aj.
- krajní řešení - odchod konfliktní osoby (9)

2.1.1 Rozvoj pracovníků

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. K tomu lze použít několik rozvojových aktivit:

- **Vzdělávání a sebevzdělávání** – může mít formu vědomostního učení nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností.
- **Motivování** – využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka.
- **Koučování** – individuální učení pracovníka jinou osobou, většinou nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje.
- **Změny pracovní náplně** – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností.
- **Změny funkce** – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka. (2)

Rysy osobnosti lze ovlivnit různými rozvojovými aktivitami:

- *schopnosti* - tvoří potenciál a lze jich využít zařazením pracovníka do správné funkce nebo upravením jeho pracovní náplně
- *znalosti* – lze rozšířit či doplnit studiem a samostudiem
- *dovednosti* – se mohou rozvíjet zejména výcvikem a koučováním
- *vlastnosti* – se mohou měnit koučováním
- *postoje* – lze na ně působit vhodnými motivačními prostředky

Jakým způsobem lze působit na některé osobní kvality pracovníků? Pořadí nástrojů rozvoje v pravém sloupci je sestaveno dle účinnosti.

možné problémy u pracovníků

- odborné kvality
- jazykové dovednosti

možné nástroje k řešení problémů

- studium, zařazení do odborných kurzů, samostudium z literatury a časopisů
- jazykové kurzy, samostudium

- informační technologie
- nedostatky ve funkci
- nezvládání variability práce
- nesmělost
- arogance, konfliktnost, neochota spolupracovat
- lenost (může vyplývat z nevhodného zařazení)
- detailismus, pomalost
- byrokratická orientace
- autokratická orientace
- technokratická orientace
- operativnost, nekoncepčnost
- malá autorita vůči podřízeným
- individualismus, neochota ke spolupráci
- dezorganizace, chaos
- nereálné fantazírování
- nepřesvědčivost, nekomunikativnost
- přetížení
- nedbalost, nespolehlivost, nekázeň
- koučování, kurzy IT, samostudium
- přeřazení do práce, kde se uplatní jiné schopnosti
- zařazení do jednoduché, rutinní práce
- koučování (zvyšování sebedůvěry), motivování (chválení dobrých výsledků), kurz asertivity
- koučování (osobní pohovor), motivování (hrozba postihem), kurz týmové práce
- motivování (hrozba postihem), zařazení na práci, která je pro pracovníka zajímavější
- koučování (trasování, dávání termínů, kontrolování cílů), kurz řízení času
- poukazování na jiné předpisy, koučování (vedení k flexibilitě), kurz týmové práce
- kurz vedení lidí, koučování
- kurz komunikace, vedení lidí, koučování
- koučování (důraz na priority, delegování), kurz strategického řízení, kurz delegování
- kurz vedení lidí, asertivity, koučování
- koučování (společné úkoly), kurz týmové práce
- koučování (vedení k důslednosti), kurzy řízení času a organizace práce
- koučování (důslednost, důraz na priority)
- kurzy komunikace a sebeprezentace, koučování (zvyšování sebedůvěry)
- změna pracovní náplně, koučování (organizace práce, delegování), kurzy řízení času a relaxace
- koučování (důslednost, častější kontrola), motivování (postihy) (2)

2.1.2 Motivace a stimulace

Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společenské normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníka a působí na jeho motivaci. Stimul tedy představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází. (9)

Druhy stimulů

- *hmotné*: mzda, vybavení pracoviště, naturálie
- *nehmotné*: čas, morální hodnoty společnosti, uznání
- *finanční*: cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus
- *nefinanční*: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
 - o *pracovní*: zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
 - o *mimopracovní*: volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče
 - o *prospěšné*: zajímavá práce, sport (endorfiny, kondice, protistresové působení)
 - o *škodlivé*: nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping

Antistimuly

- nesprávné hodnocení a odměňování
- nevhodné jednání manažera – ponižování, zesměšňování
- nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem)
- záporné rysy kolektivu (konflikty, neochota, závist, pomluvy)
- nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti
- zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy
- neodpovídající pracovní podmínky (prostředí)
- jednotvárná práce, nesamostatná práce, neznalost smyslu práce (9)

2.1.2.1 Teorie motivace

V současné době existuje několik obecně přijímaných teorií motivace.

Behaviorální teorie

Tato teorie je zřejmě nejrozšířenější, vychází z představy, že požadované chování se znovu dostaví, je-li posilováno odměnou při vhodné reakci na podnět, a že člověka je možné ovlivnit, aby se určitým způsobem choval, pokud vidí, že jiní jsou za takového chování odměňováni. Podle behaviorální teorie může člověk motivovat jiného člověka jednoduše tím, že požadované chování odměňuje, zatímco nežádoucí chování trestá nebo ignoruje.

Lidé však mají velmi rozmanité potřeby a touhy, a to, co jeden člověk považuje za odměnu, nemusí u druhého vyvolat žádnou reakci. Kromě toho zde přetrvává riziko, že pokud se požadované chování vytvoří, bude opuštěno, jakmile odměna přestane působit.

Kognitivní teorie

Vychází z představy, že lidé jsou nejvíce motivováni tím, co vyvolává jejich zvědavost, co je zajímavé, zábavné a příjemné. Tato teorie se ve značné míře opírá o vnitřní motivaci, o přání člověka nalézat odpovědi na nejrůznější otázky, uspokojovat potřeby nebo získávat schopnosti v určité oblasti. Obtížně proto vysvětluje situace, kdy lidé na cestě k cíli vytrvale snášejí intenzivní nebo stále pokračující strádání (které není ani zajímavé, ani příjemné).

Antropologický přístup

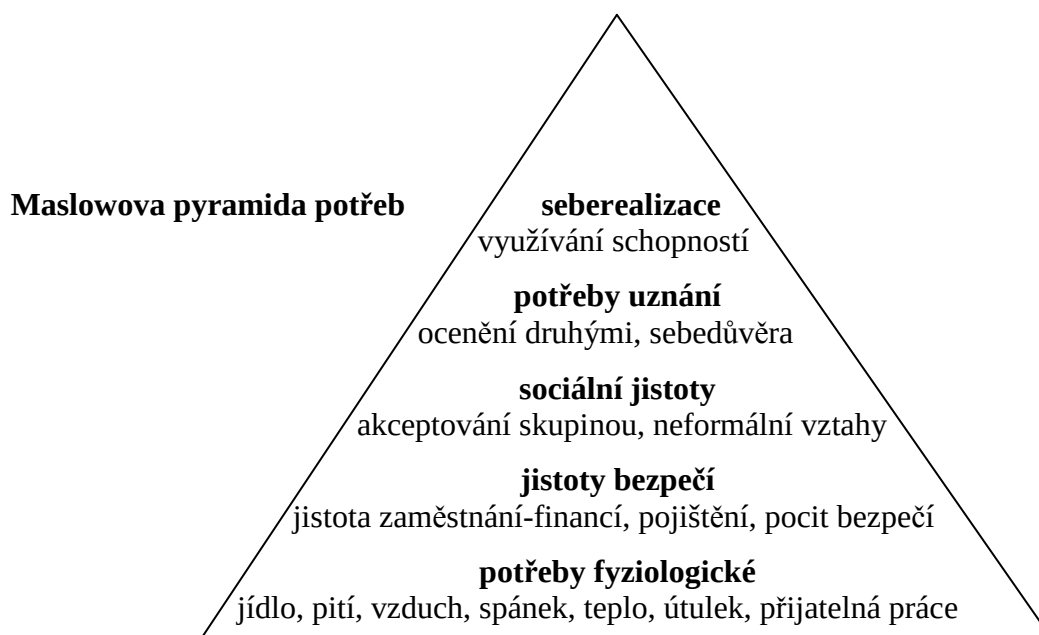
Je založen na myšlence Abrahama Maslowa, že se u člověka projevuje silná tendence uspokojovat potřeby v určitém pořadí. K základním lidským potřebám řadí tato teorie fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty, sebeaktualizace, porozumění a estetické potřeby. Je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, přechází člověk k nové úrovni jejich uspokojování. Obdobně teorie úspěchu vychází z představy, že u lidí vzniká potřeba úspěchu, kterou se pokoušejí uspokojit, zatímco se současně snaží zabránit možnému neúspěchu. (5)

2.1.2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat hierarchicky. Naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Známa je *pyramida potřeb Abrahama Maslowa*. Jedinec zpravidla uspokojuje své potřeby od nejnižších (fyziologických) po nejvyšší psychologické (seberealizace). Může však převážet motivace k uspokojení vyšších potřeb před potřebami nižšími.

Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře Maslowovy pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit.

Člověk, který se považuje za tahouna týmu, nebude nadšeně reagovat na ocenění typu „patříš mezi nás“. Zaměstnanec, který má potíže uživit rodinu, nemůže dostatečně ocenit stimul „pracuješ ve firmě se skvělým jménem“. (9)



obr. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb (9)

1. Fyziologické potřeby

Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla jako např. potřeby potravy, vody, spánku aj. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další člověka nemotivují. Platí to pro dělníky i vědce, muže i ženy, mladé i staré.

2. Potřeby jistoty a bezpečí

Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před úrazem, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty v zaměstnání a zajistit se zaměstnaneckými výhodami.

3. Sociální potřeby

Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předchozích úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeby uznání

Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5. Potřeby seberealizace

Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Jinak řečeno, ať je člověk univerzitním učitelem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný. (9)

2.1.2.1.2 Řešení lidských potřeb dle Alderfera

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- Potřeby *existenční* – jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby

- Potřeby *vztahové* – zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme, hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- Potřeby *růstové* – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

obr. č. 2 – Lidské potřeby dle Alderfera (2)

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje. (2)

2.1.3 Prostředky motivace

Každého člověka je možné motivovat pouze do určité míry (princip padesát na padesát), protože padesát procent karet je v jeho rukách. Lidem můžeme nabízet odměny nebo hrozit, snažit se je přesvědčit, ale tyto vlivy mohou mít jen nějaký efekt, protože padesát procent vychází z prostředí.

Pokud člověk přijme za své, že cíl je jak reálný, tak žádoucí nebo důležitý, pak začne pracovat na svých 50 % motivační rovnici. (1)

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce všech zúčastněných. (2)

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **Peníze** – jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího přínosem, má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v určité míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení, popř. možnosti dosáhnout ho. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.
- **Pracovní výsledky, výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- **Přátelství** – pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- **Jistota** – lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- **Samostatnost** – jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.
- **Tvořivost** (kreativita) – je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. (2)

Mají-li se pracovníci dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Motivace závisí na porozumění lidem a na pochopení jejich

potřeb a požadavků. Schopnost určit a uspokojit tyto základní potřeby představuje klíč k úspěšnému motivování.

Frustrace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé tak reagují na frustraci různým způsobem:

- **Energizace** - zesilují své úsilí, aby překážku překonali
- **Únik** – vzdávají se svému záměru
- **Agrese** – vybíjejí potlačenou energii násilím
- **Sublimace** – hledají náhradní cíle
- **Racionalizace** – sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli
- **Regrese** – vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb

Uvedené jednání (kromě první reakce) je z hlediska firmy nežádoucí. (2)

2.1.4 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi za vykonanou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), vzdělávání aj. Stále více pozornosti se věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů užitečnosti, uznání apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. (6)

2.1.4.1 Zásady a cíle účinného odměňování

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty než se původně zamýšlelo. Jedná se o dvě úrovně působnosti – systém odměňování, který stanoví organizace a rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování mohou být uplatněny následující principy: (2)

1. *Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.*

Má-li však působit je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí.

2. *Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.*

Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno, zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu zásadně neovlivní.

3. *Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.*

Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Stejně tak uchazeči o práci v organizaci se zajímají spíše o pevnou složku než o pohyblivou část mzdy. O co nejvyšší pevnou složku většinou usilují i odbory, protože jí pokládají za jistější z hlediska zabezpečení zaměstnanců.

4. *Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.*

Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních. Zavedením prémie za celkový výsledek firmy se situace zlepší.

5. *Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.*

Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.

6. *Včasnost odměny posiluje motivaci.*

Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.

7. *Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.*

Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovítí podle výše odměny, jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení – „zasedl si na mě, potřebuje prostředky pro své oblíbenec“ atd. Nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které vedoucí dostal k dispozici.

8. *Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka.*

Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, může vyvolat v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv. (2)

Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou lišit podle skupin zaměstnanců. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

- ❖ Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- ❖ Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- ❖ Identifikovat potenciál člověka.
- ❖ Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- ❖ Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- ❖ Poskytovat zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- ❖ Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout). (4)

2.1.4.2 Typy systému odměňování

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování pracovní síly. Výběr systému odměňování však zaměstnancům naznačuje, které hodnoty a cíle považuje organizace za důležité. Je mnoho variant systému odměňování, např.

- Časová mzda
- Individuální úkolová mzda
- Skupinová úkolová mzda
- Měřená denní práce
- Celopodnikové systémy odměňování
- Podíl na zisku
- Mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu
- Cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna (3)

2.1.4.2.1 *Benefity, cafeteria systém*

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům k pravidelné mzdě a tímto způsobem se snaží motivovat své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu.

Výhodou benefitů proti mzdovému navýšení je, že některé zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance daňově zvýhodněny.

Při poskytování benefitů formou cafeteria a komplexního outsourcingu administrace benefitů vzniká pro zaměstnance i zaměstnavatele zajímavá úspora, která vzniká smluvenými slevami u dodavatelů zaměstnaneckých výhod.

Při komplexním outsourcingu administrace benefitů vzniká zaměstnavateli také úspora mzdových nákladů, jelikož všechny administrativní úkony jsou přeneseny na dodavatele benefitového programu.

Zaměstnavatel má prostřednictvím systému cafeteria možnost nabídnout zaměstnancům širokou nabídku benefitů, tak aby byl schopen uspokojit všechny potřeby, zájmy a záliby svých zaměstnanců. Zaměstnaneckou výhodou může být cokoli, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec stanovený zákoníkem práce

a zaměstnanci to jako benefit ocení.

Benefit je zaměstnaneckou výhodou jen tehdy, pokud je tak zaměstnanci opravdu chápán. (13)

Benefity se obecně člení na:

Finanční služby

Do oblasti motivace zaměstnanců lze zařadit také produkty z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Každý produkt má své parametry, zvláštnosti a v neposlední řadě i svá pravidla pro daňová osvobození. Benefity, které jsou zahrnuty v této kategorii, jsou již často považovány spíše za nezbytné pracovní pomůcky či podmínky potřebné k lepšímu výkonu, jako například notebook, služební telefon, služební vůz atd. Možnost volby pracovní pomůcky přímo zaměstnancem může velmi pozitivně ovlivnit motivaci příslušného zaměstnance.

Zdravotní péče

Každému zaměstnavateli záleží na zdraví svých zaměstnanců, proto jsou zdravotní benefity velmi vyhledávanou komponentou v balíčcích zaměstnaneckých výhod. Přispívá k tomu jistě i zákonná povinnost zaměstnavatelů ohledně zajištění základní zdravotní péče.

Rozvoj a vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání jsou nezbytnou součástí života každého člověka a také nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti každé firmy na trhu. V České republice se zajímá o možnosti rozvoje a vzdělávání již při vstupním pohovoru 78 % uchazečů o zaměstnání. Benefity v této oblasti se proto stávají jedním z nejvýznamnějších kritérií při rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

Volný čas

Každý pracující člověk se těší na moment kdy zavře dveře kanceláře a bude moci trávit svůj volný čas podle svých představ, proto zaměstnanci nejvíce oceňovanou složkou v systému benefitů jsou příspěvky zaměstnavatelů na různé sportovní, kulturní

a společenské akce. Uplatnění těchto benefitů tak nepřímo přispívá k vylepšení firemní kultury a týmové práce.

Sociální mix

Pokud má společnost odborovou organizaci, jsou právě benefity z oblasti sociálního mixu častým předmětem její pozornosti. I když společnost odbory nemá, jsou tyto zaměstnanecké výhody jistě velmi zajímavou alternativou jak pečovat o zaměstnance. Při finálním sestavení systému benefitů je možné využít i možnosti, kdy jsou do benefitového programu zařazeny také produkty zaměstnavatele, které následně zaměstnanci čerpají za zvýhodněnou cenu apod. Velmi oblíbenou variantou či doplňkem systému benefitů u zaměstnanců je design tzv. "zaměstnaneckých klubů". Pro tento klub se vytvoří design, pravidla a zásady čerpání a sestaví jeho konkrétní portfolio. Pro každý benefitový systém je vždy vypracována analýza daňových režimů jednotlivých skupin benefitů a jejich následné dopady na zaměstnance i zaměstnavatele.

Do *plošných benefitů* tedy spadá vše ze sociální oblasti, příspěvky při dlouhodobé nemoci, příspěvky na stravování, pracovní volno, týden dovolené navíc, poskytování bezúročných účelových půjček.

Do *cafeteria* potom finanční benefity jako penzijní připojištění či kapitálové životní pojištění, produkty a služby společnosti, volný čas, vzdělávání zaměstnanců (mimo návaznosti na výkon práce), rekreace, sport a rehabilitace, kultura, dětské tábory, podpůrné zdravotní aktivity. (13)

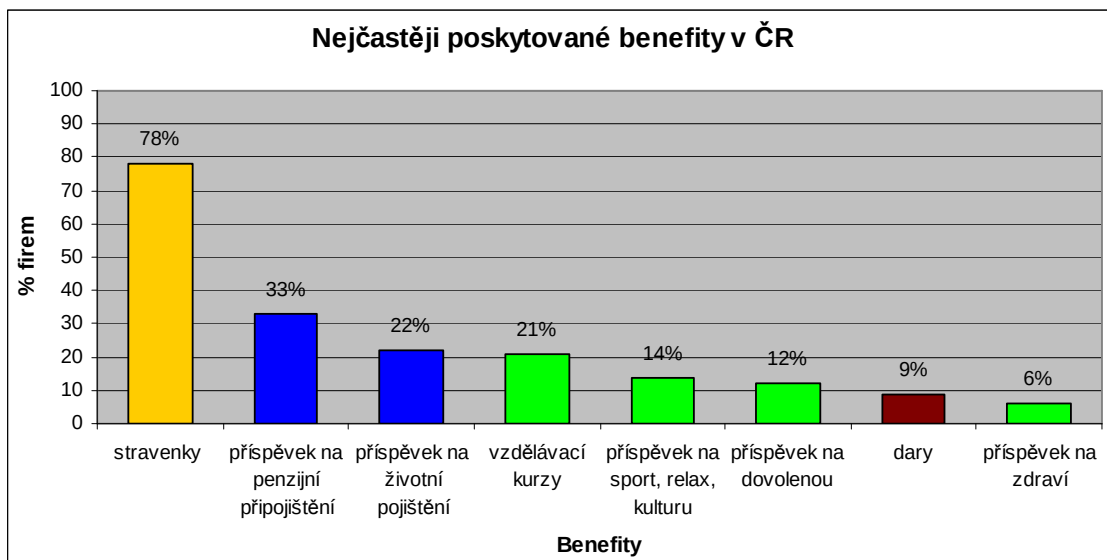
Cafeteria přístup

Flexibilnější způsob odměňování je někdy označován jako „*cafeteria přístup*“. Cafeteria systém umožňuje nahradit plošné poskytování benefitů. Podstata systému spočívá v tom, že se ponechává na pracovníkovi, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout.

Zaměstnanci si mohou vybrat jim vyhovující odměnu nebo kombinaci odměn. Zaměstnavatelé tak mají možnost najít „balíček odměn“, jenž bude vyhovovat rozmanité škále zaměstnanců, ať již mužům nebo ženám, lidem zaměstnaným na plný či poloviční úvazek, případně podle věku. Rovněž zajímavé je to i z hlediska získání a

udržení pracovní síly. V systému cafeteria je zaměstnancům každý rok sděleno, z jakých odměn nebo výhod si mohou vybrat. Znamená to, že si mohou vybrat z poukazů na zboží, z dárků nebo dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody, jako např. nadstandardní zdravotní péči, zdravotní nebo životní pojištění, důchodové připojištění, delší dovolenou nebo peníze navíc. Společnosti, které zavedly flexibilní systémy, tak nečinily, aby snížily náklady, ale aby jejich výhody byly ušity na míru potřebám jejich zaměstnanců. Aby tento systém dobře fungoval, musí mít organizace dobrý administrativní aparát a výpočetní techniku. V organizaci také musí být odpovídající kultura a dobrá komunikace se zaměstnanci a jejich zástupci. Ne všechny organizace se přiklání k názoru nabízet všechny výhody, protože cítí, že zaměstnanci by mohli být zmateni. Proto nabízí základní výhody všem zaměstnancům a zaměstnanci mají možnost výběru ze zbývajících výhod. (3)

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity patří stravenky, dále finanční benefity (příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a příspěvek na životní pojištění), poukázky pro volný čas (vzdělávací kurzy – např. poukazka Smart Pass, příspěvek na sport a kulturu – např. Relax Pass, příspěvek na dovolenou – např. Holiday Pass a příspěvek na zdraví – např. Vital Pass) a dary. (17)



graf č. 1 – Nejčastěji poskytované benefity v ČR (17)

2.2 VEDENÍ LIDÍ V CALL CENTRU

Základem efektivního chodu call centra by mělo být několik opěrných bodů:

1) produkt, který odráží požadavky trhu

Představuje takové služby aktivního a pasivního telemarketingu spolu s dalším podpůrným servisem (direct mail, lettershop, poštovní rozesílka, sms-mailing, e-mailing a podobně), které jsou zacílené na oblast služeb po telefonu.

2) technologie, která vyžaduje odborné nastavení a používání složitých systémů

Jedná se zejména o integrované počítačové a telefonní spojení, CTI-propojení datové části a telefonie, správu databáze a nakládání s datovými soubory, vyhodnocování výstupů v čase pro externí a interní sledování výsledků.

3) kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci

Zaměstnanci představují klíčový bod, protože prostřednictvím nich dochází k přímé komunikaci se zákazníky. A hlavně na této komunikaci stojí kvalita a efektivnost informace poskytnuté volajícímu, případně uzavření prodeje po telefonu. (6)

2.2.1 Personální složení call center

Vzhledem k odlišnosti call center nelze stanovit jejich univerzální strukturu. Každá firma zvolí jiný model, podle svého zaměření a počtu pracovníků. Organizační struktura je ovlivněna typem nabízených služeb a odvětvím, ve kterém se firma pohybuje. Nejčastěji jsou zastoupeny tyto pozice:

Vedoucí pozice - manažer call centra

- vedoucí týmu či projektu

Zaměstnanci či odborné pozice - operátoři

- počítačovní odborníci

- odborníci na telekomunikační techniku

- supervizoři

Další pozice - weboví operátoři

- lidé na zpracování objednávek
- školitelé (8)

2.2.1.1 Telefonní operátoři

Telefonní operátoři představují bránu do firmy, s nimi se setká většina klientů, kteří do firmy telefonují, podle jejich vystupování a jednání pak posuzují celou společnost. Z pohledu vytváření zákaznického povědomí o dané společnosti je role telefonních operátorů naprosto nezastupitelná. Ocenění práce klientských center a jejich operátorů tomu však vždy neodpovídá. Setkáváme se často se situací, že práce telefonních operátorů je v rámci společnosti podceňována a přehlížena. Přitom požadavky na kvalifikační předpoklady a osobní vlastnosti budoucího pracovníka zákaznického centra se neustále zvyšují.

Velké firmy provozují call centra o několika stovkách operátorů, kteří zabezpečují různé činnosti a dělí se podle svého zaměření např. na univerzální operátory a specialisty. Univerzální operátoři poskytují všeobecné informace nebo provádějí různé transakce, specialisté se zabývají složitou problematikou a jsou schopni zodpovědět klientovi i velmi odborné dotazy. Některé specifické činnosti (vymáhání pohledávek, práce s VIP klienty, některé typy aktivního telemarketingu) jsou velmi náročné a je na ně nutné vybírat operátory, kteří jsou osobnostně vyzrálí, mají zkušenosti a umějí s klienty profesionálně pracovat.

V současné době činí věkový průměr ve velkých zákaznických centrech 22 let. Telefonní operátor je tedy zaměstnání především pro mladé lidi a často se nazývá profesí budoucnosti. V mnoha případech bývá i výborným startem do profesního života a již několik úspěšných manažerů začalo svou kariéru právě zde. Studenti často volí práci operátora jako dobrou brigádu, při které si nejen přivydělají na studium, ale získají praxi a cenné zkušenosti. Studenti, kteří prošli praxí operátora, často uvádějí, že tato práce zlepšila jejich komunikační dovednosti, naučili se jednat s klienty, pracovat v různých systémech a seznámili se s reálným životem firmy. (8)

Následující údaje dokumentují náročnost práce operátora. Z průzkumů vyplývá:

- Každý čtvrtý zákazník je po volání do call centra iritován, rozzloben či dokonce vzteklý.
- Průměrná fluktuace v call centrech dosáhla v roce 2000 úrovně 32 % a vykazuje rostoucí trend, jedna z deseti firem zaznamenala fluktuaci až 49 %.
- 37 % odcházejících operátorů by své rozhodnutí změnilo, kdyby dostali příležitost dalšího profesního rozvoje.
- Průměrná absence dosáhla v roce 2000 téměř 10 % pracovní doby za rok.
- Až 38 % agentů není schopno formulovat cíle a poslání call centra.
- Negativní percepce kariéry operátora je společně s nepochopením náplně práce a vyžadovaných dovedností operátora hlavní překážkou nábory nových kvalitních pracovníků. (8)

Osobnost telefonního operátora

V současné době pracují v call centrech tisíce mladých lidí, na které společnosti kladou neustále se zvyšující nároky. Mezi pracovní dovednosti, osobní profil profesionálního operátora můžeme řadit:

- | | |
|--------------------------|--|
| Komunikační dovednosti - | vyjadřovací schopnosti, |
| | - kultivované jazykové vyjadřování |
| | - aktivní naslouchání |
| | - technika kladení otázek |
| | - výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu |
|
Odborné znalosti | |
| | - znalost společnosti, orientace v ní |
| | - znalost výrobků a služeb |
| | - znalost potřeb a problémů zákazníků |
| | - přehled o konkurenci, znalost trhu |
| | - znalost procesů, servisních činností |
| | - znalost práce na PC |
| | - informovanost o novinkách ve společnosti |
| | - znalost firemních webových stránek |

Osobní profil	- organizační schopnosti a samostatnost - operativnost a rozhodnost - emoční inteligence - flexibilita - diskrétnost - loajalita vůči společnosti - sebeovládání - důvěryhodnost - osobní autorita
Sociální kompetence	- empatie, orientace na zákazníka, - iniciativa a tvořivost - předpoklady pro týmovou práci - schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení

Uvedené vysoké požadavky dokumentují, že práci operátora nemůže dělat každý a měli bychom si této profese více vážit. „Být uvázaný“ celý den na sluchátku, provádět často monotónní činnost nebo odpovídat klientům na možné i „nemožné“ dotazy je velice náročné. (8)

Specifika práce v call centru

Náplň práce i pracovní podmínky zaměstnanců call centra jsou velmi specifické a v mnoha směrech náročné. Vzhledem k stresovému a zátěžovému charakteru práce dochází k nežádoucím jevům, které mají celkově negativní dopad. Práce v call centru je náročná jak fyzicky, tak i psychicky – častá je například hluchost na pracovištích, nemožnost delších přestávek, nedostatek soukromí, výjimkou není ani práce pod časovým tlakem, nemluvě o často negativně emočně naladěných klientech, s nimiž operátoři jednají, aniž by měli možnost odreagování. Psychický tlak tak neustále vzrůstá.

Z této situace vyplývá, že je nezbytné, aby se vedoucí pracovníci call centra naučili vést druhé lidi a naslouchat jim a věnovali mimořádnou pozornost výběru vhodných prostředků motivace a hodnocení. (8)

2.2.2 Styly vedení v call centru

Jednotný styl vedení a řízení lidí neexistuje, neboť každý manažer si vytváří svůj vlastní, osobitý styl, který vychází z jeho osobnosti, stylu práce, zkušeností apod. Úspěšný manažer používá styl vedení lidí, který adekvátně odpovídá situaci, charakteru práce a typu podřízeného pracovníka – *situační styl*. (8)

Styl vedení	Projevy nadřízeného	Chování podřízeného	Charakteristika situace
DIREKTIVNÍ	Přikazuje, instruuje, mentoruje. Pečlivě a pravidelně kontroluje a kritizuje.	Necítí osobní zainteresovanost na plnění úkolu. Nepřemýšlí, vykonává. Má obavu z kritiky, neúspěchu. Neochota, nedostatek schopností. Zvykne si, že jeho práci někdo organizuje a řídí.	Pravidla, směrnice a postupy, které jsou jasně definované. Zálležitosti, o kterých nelze dále diskutovat. Existují oblasti, ve kterých je přísná kontrola nezbytná. Období závažných změn způsobených náhlou krizí.
INSTRUKTÁŽNÍ	Snaží se, aby ho ostatní pochopili. Podílí se na rozvoji jejich dovedností, podporuje jejich účast. Koučuje, rozvíjí potenciál.	Chce se učit. Aktivně se účastní vzdělávacích akcí. Má touhu rozvíjet se. Je ochotný, ale nemá dostatek znalostí a zkušeností. Nebojí se ptát, žádá informace.	Období získávání orientace ve funkci. Velký rozdíl mezi znalostmi nadřízeného a znalostmi podřízených. Podřízení chtějí vědět proč a chtějí se zapojit. Období větších strukturálních změn.

PARTICIPATIVNÍ	Do práce je aktivně zapojen, není však direktivní. Spolupracuje, koordinuje. Je partnerem, poradcem.	Postupně stále více proniká do své práce. V této oblasti je velmi zdatný. Může mít nedostatek sebedůvěry. Při práci vyžaduje účast nadřízeného, ne však řízení.	Výstupy jsou nutné pro řízení komplexního projektu. Obě strany přinášejí cenné podněty. Období změn v oblasti řízení.
DELEGUJÍCÍ	Do práce se zapojí jen v případě „nejvyšší nouze“. Za provedení úkolu jsou v první řadě odpovědni podřízení.	Je ochoten převzít odpovědnost. Je připraven pracovat samostatně.	Daný úkol spadá do odpovědnosti podřízeného. Výstup není nutný pro každodenní řízení. Plné oprávnění nechat rozhodování podřízeným.

tab. č. 1 – Styly vedení v call centru (8)

2.2.3 Motivace a hodnocení

Motivační působení manažera

Co motivuje zaměstnance, aby lépe pracovali? Výzkumy ukazují, že hlavními motivátory jsou dobrý tým a schopný vedoucí. Naopak negativní vztah s vedoucím týmu je častou příčinou odchodu operátora.

Existují čtyři základní faktory, které ovlivňují motivaci:

- osobní motivátory
- charakter práce
- styl vedení manažera
- atmosféra na pracovišti

Stavební kameny motivace

Co patří do základních kamenů motivace?

- informovanost („Nám nikdo nic neřekne...“)

- zpětná vazba (říkat vždy operátorům, jak si vedou)
- uznání (nezapomenout, že kvalita není samozřejmostí)
- naslouchání („Nás se nikdy na nic nezeptáte...“)
- delegování (delegovat znamená důvěřovat) (8)

Zpětná vazba (feedback)

Zpětná vazba je specifickým nástrojem hodnocení pracovních úkonů, dovedností a návyků. Cílem je, aby podřízený porozuměl zpětné vazbě a na základě toho provedl požadované změny. *Zpětná vazba je:*

- jedním z nejzodpovědnějších úkolů supervizora či teamleadra
- patří k nejefektivnějším tréninkovým a kontrolním nástrojům
- pomáhá identifikovat silné a slabé stránky operátora
- umožňuje zaměřit se u každého na oblasti jeho rozvoje

Zpětná vazba není:

- způsob „jak pracovníka nachytat“, když dělá něco špatně
- kritika, je to naopak pomoc a podnět k rozvoji
- spojována s podezíráním – z nespravedlnosti, neobjektivity, uplatňování osobních vztahů

Zpětná vazba může probíhat na několika úrovních:

- *vnímání* – instrukce, příkazy, zákazy („Nedělej to!“, „Nesmíš...“)
- *kódu* – instrukce nebo příkaz, kdy požadujeme kompletní zopakování pokynu. Zopakováním se nemusí vždy vyjasnit, zda sdělení bylo správně a přesně pochopeno („Zopakuj to!“, „Říkej to jako já...“)
- *významu* – ukazuje, že příjemce pochopil smysl sdělení a je reálná naděje na změnu (8)

Chtějí-li vedoucí účinně podporovat a motivovat své spolupracovníky, měli by se zamyslet nad dodržováním následujících zásad.

1. zásada – vyžadovat od sebe více, než ode mě očekávají ostatní, znamená:
 - mít na sebe vysoké nároky

- jít příkladem
- být cílevědomý
- být kompetentní
- být rozhodný
- být sebevědomý

2. zásada – požadovat od svých zaměstnanců více než kdokoli jiný.

Každý vedoucí by měl znát svůj pracovní tým a schopnosti jednotlivců nejlépe. Proto rozhoduje o náročnosti úkolů a o termínech jejich plnění. Nejlépe ví, kde jsou hranice lidských možností. Jestliže operátor, orientovaný více na rutinní příchozí hovory, bude dostávat prodejní hovory, které nechce dělat, bude brzy demotivován. totéž platí i obráceně, když na schopné zkušené operátory nebudeme klást vyšší nároky nebo delegovat zajímavé úkoly.

3. zásada – chránit zaměstnance před strachem

To bývá pro vedoucí pracovníky obtížné, protože vyžaduje:

- umět se postavit za svého pracovníka
- přiznat vlastní podíl na neúspěchu týmu
- umožnit pracovníkovi projevit vlastní názor
- umožnit mu samostatnost v mezích jeho kompetence
- dát mu pocit jistoty a bezpečí
- pomoci mu řešit vzniklou chybu
- prodat v různých situacích pomocnou ruku
- umět adekvátně vytknout chyb - je důležité, aby se vedoucí naučil vytýkat chyby tak, aby došlo k nápravě kritizovaného jevu, ne si „vyléval“ na operátorech vztek ze své neúspěchy.

4. zásada – projevit zájem o zaměstnance, umět pochválit

Je všeobecně známo, že většina vedoucích zapomíná své podřízené chválit. Operátoři uvádějí, že jim jejich nadřízení jen vytýkají chyby, ale když něco udělají dobře, považuje se to za samozřejmost. Správný vedoucí týmu by neměl nikdy opomenout vyjádřit zájem a pochválit např. za:

- včasný a dobrý pracovní výkon a výsledek
- zvýšení a doplnění kvalifikace, absolvování zkoušek
- absolvování kurzů a stáží
- pořádek a úpravu pracoviště
- kladné vyjádření třetích osob (kolegů, jiných manažerů, klientů)
- neměl by opomenout události v osobním životě (narozeniny, rodinné jubilea a události, nástup dovolené a návrat z ní, příležitosti související s oslavami Vánoc, Nového roku a dalších událostí) (8)

Mýty	Realita
svoje pracovníky můžete stále motivovat	lepší je nabírat do firmy již motivované lidi
i u nemotivovaného člověka lze vypěstovat výraznou motivaci	můžete posílit existující motivaci
co motivuje mě, motivuje i operátory	co motivuje mě, nemusí motivovat operátory
co motivuje operátora A, motivuje operátora B	co motivuje operátora A, nemusí motivovat operátora B
peníze jsou největším motivátorem	každý z nás má svůj hlavní motivátor a nemusí se jednat jen o peníze

tab. č. 2 – Mýty versus realita o motivaci (8)

2.2.4 Odměňování

Na motivaci finanční odměnou je kladen velký důraz ze strany zaměstnavatelů a neméně často je vnímána jako mimořádně důležitá i pracovníky. V call centrech nachází práci především mladí lidé, kteří peníze vnímají jako hlavní prostředek k zajištění svých potřeb a přání.

Cílem odměňování jsou následující skutečnosti:

- ♦ vzbudit zájem o práci
- ♦ stabilizovat stávající pracovníky, o něž máme zájem
- ♦ odměňovat za odvedenou práci, ocenit nadstandardní práci, zkušenosti a schopnosti pracovníků
- ♦ motivovat a stimulovat pracovníky (8)

Odměňování postavené na výkonu a fixní mzda se mohou v několika charakteristikách lišit:

Výkon:

- ❖ odměny zaměřené na cíl
- ❖ kritéria, na které má operátor vliv
- ❖ odměny stanovené na základě objektivních ukazatelů

Fixní mzda:

- ❖ odměny zaměřené na proces
- ❖ kritéria mimo dosah operátora
- ❖ odměny stanovené na základě subjektivních ukazatelů

Fixní mzda dává operátorům pocit klidu a jistoty, ale příliš nemotivuje k vyšším výkonům. Špatně nastavený motivační systém vede k tomu, že operátoři „pracují jen do výše svého platu.“ Výkonnost nevhodně motivovaných pracovníků je v porovnání s jinými, kde operátoři získávají provize dle svých výkonů, velmi slabá. (8)

Odměňování podle výkonů

Teoreticky může odměňování být založeno na řadě faktorů:

- základní složka + výkonová složka
- počet hovorů
- délka hovorů
- přítomnost v procentech
- prodej za hodinu
- výnos z prodeje za měsíc/kvartál/rok
- počet kontaktů za hodinu/směnu
- počet ochozích hovorů
- počet stížností
- průzkum trhu (8)

V praxi se nejčastěji používá:

- základní mzda, ohodnocení práce, schopností, znalostí, kvality

- nenárokovatelné položky, bonusy, mimořádné odměny (čtvrtletní, pololetní, roční)

Každý manažer, teamleader, supervizor by měl mít dostatečnou možnost podílet se na rozdělování určitého procenta odměn:

- Přímý nadřízený zná své podřízené nejlépe, ví, jak lidé pracují.
- V rámci řídicí činnosti je možné použít princip zásluh. (8)

Možnosti ohodnocení práce zaměstnanců

- o mzda tarifní/výkonová
- o další formy peněžní odměny (podíly na výsledcích hospodaření, bonusy, prémie, mimořádné odměny, příspěvky aj.)
- o kvalifikační růst (další studium, volno na zkoušky)
- o pochvaly, uznání (diplomy, certifikáty, pochvalné dopisy)
- o zaměstnanecké výhody (levné letenky, rekreace, masáže aj.)
- o vybavení pracoviště (možnost vybrat si pracovní místo v call centru, kvalitní ergometrické židle)
- o vzdělání poskytované organizací (kurzy, semináře, outdoorové aktivity)

Jak zvýšit účinnost odměňování:

- osobním přístupem
- odměňováním konkrétních výsledků
- adekvátní frekvencí poskytnutých odměn
- spravedlivým stanovením odměn
- zdůvodněním každé odměny

Vzdělávání

Vzdělávání patří k významným motivátorům, protože většina mladých lidí se chce učit něčemu novému, rozvíjet svůj potenciál a zvýšit tím svoje šance na další postup. V praxi se nejvíce osvědčila kombinace interních a externích školení, vytváří se synergický efekt a dosahuje se vysoké kvality. (8)

2.2.5 Adaptační proces

Doba, kterou pracovník potřebuje k tomu, aby se přizpůsobil chodu firmy, začal využívat nově nabytých odborných i komunikačních dovedností, poradil si s každým typem zákazníka a zvykl si na tým spolupracovníků, je vysoce individuální. V mnoha případech zabere i několik měsíců. Vzhledem k náročnosti práce telefonního operátora lze očekávat, že je delší než zkušební doba. Základní vyškolení dobrého operátora trvá přibližně tři měsíce a jeho sžití s firmou minimálně jednou tolik. (6)

Manažer by měl podpořit rychlé začlenění nového zaměstnance tím, že vytvoří podmínky odpovídající jeho potřebám, pomůže mu získat kladné sebehodnocení, rovněž usnadní jeho přijetí ostatními členy týmu.

Společnosti, které si uvědomují význam adaptačního procesu, seznamují pracovníka s firmou ihned po jeho nástupu, a to jak s její historií, dlouhodobými cíli, hodnotami, tak se způsobem předávání informací, organizační strukturou, pracovní dobou a podobně. Každý nový pracovník potřebuje znát, co přesně se od něj očekává, kdo jsou jeho spolupracovníci a nadřízení, jaký systém odměňování ve firmě funguje a podrobnosti ohledně svého platu. Samozřejmostí by měla být prohlídka pracovního místa a celého call centra s vysvětlením, co které pracoviště zajišťuje a jak je propojeno s činnostmi nového pracovníka. Je také potřeba seznámit nováčka s lidmi, s nimiž bude při své práci komunikovat, i s těmi, kteří mohou kromě přímého nadřízeného zasahovat do jeho náplně práce. Obvyklou formou uvedení nového pracovníka je pohovor a vlastní prohlídka jednotlivých pracovišť.

Velmi důležité je zejména přesné vymezení pracovní náplně. Lidé vítají, jsou-li jim od počátku vymezeny hranice, jejichž překročení není v rozporu s firemní kulturou. V call centru je potřeba včas seznámit nové pracovníky s kritérii hodnocení hovorů, způsobem poskytování zpětných vazeb apod.

Mezi nejčastější chyby, které mohou způsobit odchod pracovníka během zkušební doby, patří:

- Pracovník je „hozen do vody“ bez dostatečné podpory, cítí nespokojenost s přístupem nadřízených. Odejít ve zkušební době je pak nejjednodušší řešení.
- Pracovník je zahlcen odbornými informacemi, které mu nikdo nepomáhá utřídit, a nový zaměstnanec si sám neví rady.

- Pracovník dostává podřadné úkoly, které oslabují jeho zájem spolupracovat na dalších aktivitách.
- Pracovník dostává úkoly pro začátečníka příliš složité, špatný odhad jeho schopností vede k brzké demotivaci a obavě, že na tak těžkou práci nebude stačit. (8)

2.2.6 Monitoring kvality, fluktuace

Všechna významná call centra se snaží v současné době najít optimální způsob hodnocení svých zaměstnanců. Nejobtížnější je stanovit efektivní způsob hodnocení operátorů, kteří jsou zástupci „první linie“ a ovlivňují pověst celého pracoviště. Často si podle úrovně operátora klienti udělají dojem o celé firmě. Špatný operátor může svým jednáním mnoho klientů odradit a připravit tak společnost o nemalé zisky.

Kontrola kvality patří v call centrech k jednomu z nejzávažnějších faktorů úspěchu celého týmu. Často je i významnou flukтуаční složkou. Operátoři odcházejí, protože mají pocit, že je neustále někdo „odposlouchává“ a jejich hovory subjektivně a nespravedlivě hodnotí.

Úskalí hodnocení je a vždy bude spočívat v subjektivním chápání hodnotících kritérií. Je proto potřeba hledat cesty, jak docílit co největší jednotnosti v posuzování kritérií hodnotitelů, například společné zkušební supervize vybraných hovorů. (8)

Velmi nepříjemným a častým důsledkem špatného vedení týmu operátorů je značná fluktuace zaměstnanců call centra ve srovnání s jinými pracovními pozicemi. Je to také způsobeno tím, že hlavně ve velkých call centrech dochází i k tzv. syndromu vyhoření. V některých call centrech existuje opatření proti syndromu vyhoření možností migrace jednotlivých operátorů na různé projekty, tzn. odbourání stereotypu. (6)

Co s sebou fluktuace na pracovišti přináší? Vedle finanční náročnosti je to především:

- ❖ odchod ke konkurenci a přenesení know-how
- ❖ poškození jména bývalé společnosti
- ❖ změna klimatu v kolektivu
- ❖ opětovný výběr, zaškolování, řízení (8)

3 Analýza současného stavu

3.1 PARAMETRY CALL CENTER

V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993 – 1994. Byla to většinou doplňková aktivita k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996 – 1997, kdy se objevila první systémová řešení. (8)

Rok	Počet zelených linek
1997	331
1998	634
1999	1064
2000	přes 1700

tab. č. 3 – Počet zelených linek ke konci roku (8)

V Evropě bylo v roce 2007 více než 35 tis. call center s více než 1,7 miliony operátorů. V USA je v provozu zhruba 65 tis. call center.

S rostoucími požadavky na kvalifikaci operátorů výrazně roste poptávka po personálu, především po managementu call center. Průměrné call centrum má 72 operátorských pracovišť a zaměstnává 115 operátorů. Externí call centrum je v průměru o třetinu větší než interní call centrum. Jedno operátorské pracoviště sdílí v průměru 1,6 operátora (zpravidla kombinace trvalého a dočasného nebo zkráceného pracovního úvazku).

Nejvíce využívaným způsobem přímého marketingu je adresný direkt mail (využívá ho 81 % dotazovaných firem), dále Internet (49 %), tisková inzerce se zpětnou vazbou (48 %), katalogy (41 %), telemarketing (26 %).

Poměr využití call center činí 80 % pro interní call centra a 20 % pro externí call centra. Pro business to business (B2B) komunikaci je nejvýhodnější Internet a

telemarketing, pro business to customer (B2C) pak adresný mailing, tiskové inzeráty a katalogy.

V České republice je zájem o telemarketing jako o jednu z forem direct marketingu možné pozorovat i na nárůstu informačních linek typu zelená či modrá linka.

Charakteristika dotčeného subjektu, současný motivační systém, údaje o odměňování a fluktuaci jsou utajovanými informacemi.

4 Dotazníkové šetření

4.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Pro dosažení cílů mé diplomové práce (návrh motivačního systému zaměstnanců v telemarketingové společnosti) jsem využila několika metod – pozorování, dotazování..., ale za hlavní pokládám dotazníkové šetření. K danému tématu jsem sestavila dotazník (viz příloha 1) a následně oslovila padesát operátorů dotčeného subjektu s žádostí o jeho vyplnění. Návratnost dotazníků byla 86 %, což znamená, že jsem měla k dispozici údaje (data) na zpracování ze 43 dotazníků.

Pohlaví	Věk	Skupina	Délka práce	Prac. poměr
Muž 23 %	16–19 let 19 %	VŠ 58 %	do 3 měs. 46 %	DPP 31 %
Žena 77 %	20–25 let 65 %	SŠ 19 %	3–6 měs. 15 %	DPČ 42 %
	26–35 let 8 %	jiné 23 %	6–12 měs. 23 %	HPP 15 %
	nad 35 let 8 %		1–2 roky 8 %	jiné 12 %
			nad 2 roky 8 %	

tab. č. 8 – Osobní údaje respondentů

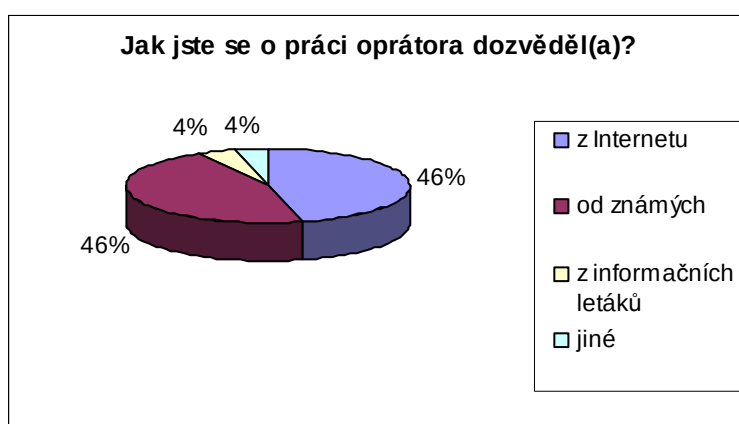
Na následující otázky mi odpověděla asi jedna čtvrtina mužů a tři čtvrtiny žen, to přibližně odpovídá i celkovému zastoupení operátorů ve firmě (celkem asi jedna třetina mužů a dvě třetiny žen). Dvě třetiny oslovených se nachází ve věkové hranici 20 – 25 let, převážně se jedná o vysokoškolské studenty. Necelá polovina dotázaných u této společnosti pracuje méně než 3 měsíce, asi čtvrtina 6 – 12 měsíců a jedna šestina dotázaných více jak rok.

Operátoři měli také napsat, na jaké škole studují, popřípadě uvést, že jsou již absolventy. 58 % oslovených navštěvuje vysokou školu, převažuje studium na Pedagogické fakultě, dále Ekonomické, Filozofické, ale pracují zde i studenti z Lékařské fakulty, Přírodovědecké, Sportovních studií a jiných fakult vysokých škol. Asi jedna pětina studentů studuje na středních školách, nejčastěji se jedná o gymnázia. Téměř čtvrtina dotázaných si touto prací přivydělává (ženy na mateřské dovolené, druhé zaměstnání) nebo ji vykonává na hlavní pracovní poměr.

Na základě dohody o provedení práce pracuje asi jedna třetina operátorů, více než dvě pětiny operátorů pracují na dohodu o pracovní činnosti, navyšuje se počet operátorů na hlavní pracovní poměr (15 %). Asi jedna osmina dotázaných neví, na základě jakého dokumentu je zaměstnána.

1) Jak jste se o práci operátora dozvěděl(a)?

z Internetu	46 %
od známých	46 %
z informačních letáků	4 %
jiné.....	4 %



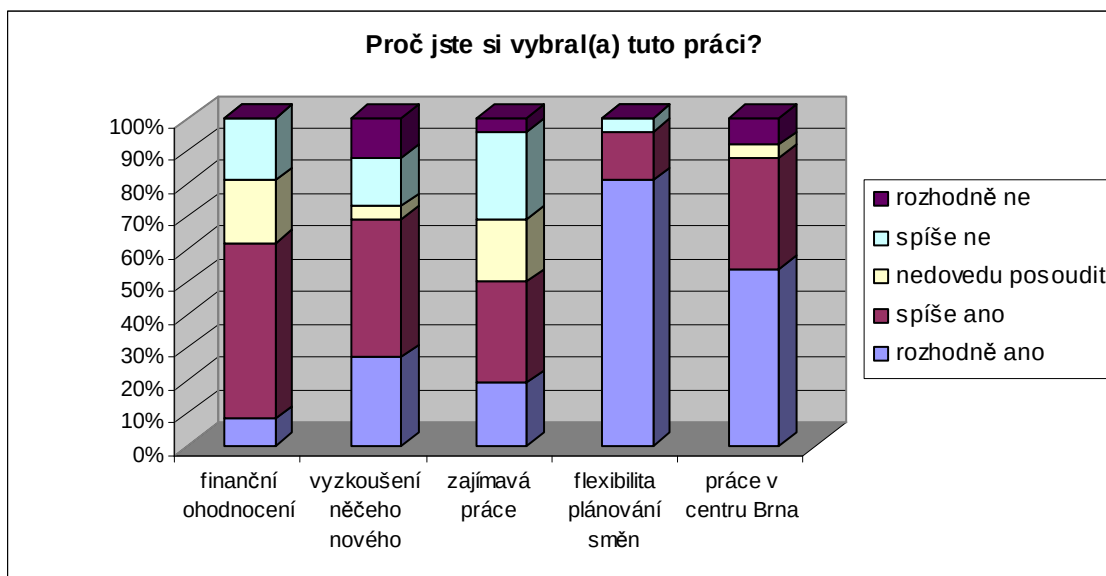
graf č. 2 – Zdroje informací o práci operátora

Téměř polovina operátorů se o této práci dozvěděla od známých, což svědčí o tom, že nejlepší způsob, jak oslovit a najít nové operátory, je spokojenost těch stávajících. Další necelá polovina oslovených se informovala o této pracovní nabídce prostřednictvím Internetu. Ostatní dotázané upoutali informační letáky na zastávkách, na nástěnkách škol, v denním tisku.

2) Proč jste si vybral(a) právě tuto práci?

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
Finanční ohodnocení	8 %	54 %	19 %	19 %	-----
Vyzkoušení něčeho nového (změna)	27%	42%	4 %	15 %	12 %
Zajímavá práce	19 %	31 %	19 %	27 %	4 %
Flexibilita plánování směn	81%	15%	-----	4 %	-----
Práce v centru města	54%	34%	4 %	-----	8 %
Jiné: mladý kolektiv, praxe, komunikace	12 %				

tab. č. 9 – Důvody k výběru práce operátora



graf č. 3 – Důvody k výběru práce operátora

Téměř všichni oslovení operátoři (96 %) považují za hlavní výhodu práce operátora možnost flexibility plánování směn. Svědčí to tedy o tom, že tato práce je vhodná pro brigádníky převážně z řad vysokých škol. I pro zaměstnavatele je to velice výhodné, protože call centrum je v provozu více než osm hodin denně a potřebuje pokrýt svou činnost různě dlouhými směnami operátorů dle potřeby. Dále operátoři kladně hodnotí umístění pracoviště v centru města (88 %) a možnost vyzkoušení něčeho nového (69 %). Pokud operátoři odpověděli i na možnost jiné, uvedli, že je zaujal mladý kolektiv, považují tuto práci za dobrou praxi či se jedná o práci se zaměřením na komunikaci, kterou uplatní v budoucím povolání (např. studenti Pedagogické fakulty).

3) Co pokládáte za největší nedostatek v organizaci práce?

	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
Nedostatek materiálů, informací k projektu	4 %	15 %	-----	43 %	38 %
Jednání s nadřízenými	8 %	12 %	4 %	40 %	36 %
Včasné podávání aktuálních informací	4%	28%	4 %	40 %	24 %
Pracovní doba	4 %	4 %	-----	19 %	73 %
Rušení směn ze strany firmy	12%	27%	4 %	31 %	26 %
Jiné: atraktivita projektů	4 %				

tab. č. 10 – Nedostatky v organizaci práce

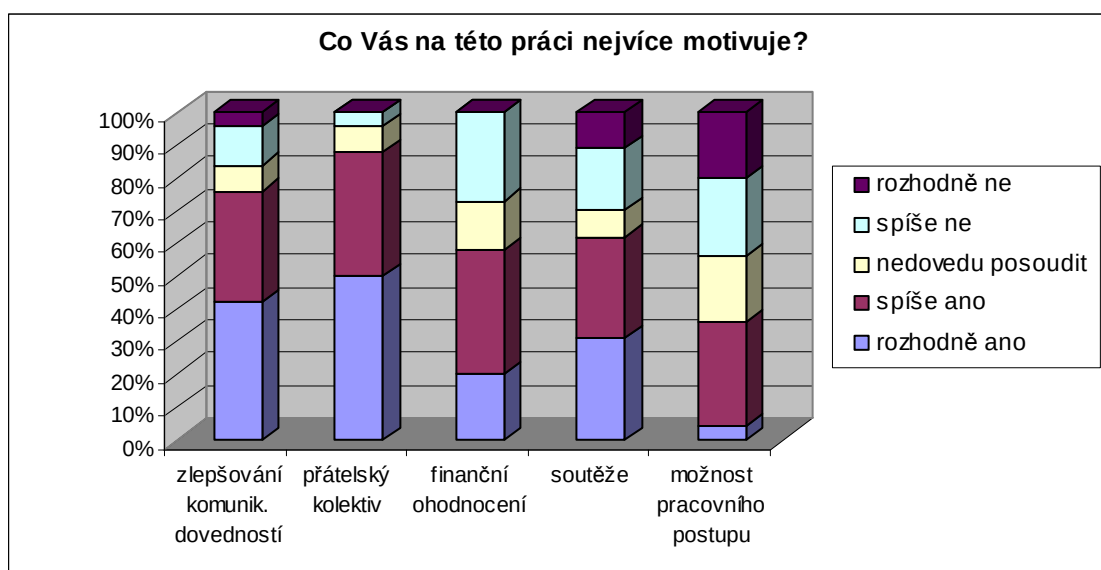
Asi třetina operátorů si stěžovala, že informace (o produktech aj.) nebývají podávány včas. S tím souvisí i nedostatek informačních materiálů, informací k projektu,

což pokládá za hlavní nedostatek asi pětina dotázaných. Naopak pracovní doba operátorům celkem vyhovuje, což dokazuje, že převážně studenti představují pro firmu nejlepší možnost využití flexibility pracovních sil. Jako hlavní nedostatek téměř dvě pětiny operátorů uváděly rušení směn ze strany firmy (není koho kontaktovat) – jedná se nejčastěji o rušení sobotních směn, nenávaznost některých projektů, což může společnost ovlivnit jen z části – záleží převážně na zadavateli daného projektu, zda poskytne aktuální informace o projektu a o případných změnách informuje s dostatečným předstihem. Bohužel se stává, že zadavatel náhle určitý projekt výrazně změní nebo ukončí, což má následně dopad na práci operátorů, na jejich motivaci k práci. Dotázaní také zmiňovali častou změnu pracoviště (jednotlivé týmy operátorů se někdy přesouvají v rámci call centra dle potřeb projektu – každé pracoviště má jiný počet míst, možnost úpravy technologie aj.).

4) Co Vás na této práci nejvíce motivuje?

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
Zlepšování komunikačních dovedností	42%	34%	8 %	12 %	4 %
Přátelský kolektiv	50%	38%	8 %	4 %	-----
Finanční ohodnocení	20 %	38 %	15 %	27 %	-----
Soutěže	31 %	31 %	8 %	19 %	11 %
Možnost pracovního postupu	4 %	32 %	20 %	24 %	20 %
Jiné: variabilní směny, zkušenosti z projektů	8 %				

tab. č. 11 – Hlavní motivy k práci operátora



graf č. 4 – Hlavní motivy k práci operátora

U této otázky dotázaní pozitivně ohodnotili přátelský kolektiv ve firmě, téměř 90 % operátorů uvedlo, že je nejvíce na této práci motivuje právě dobrý kolektiv. Z vlastní zkušenosti to také pokládám za velice důležité, vytvořit pro operátory (pro všechny zaměstnance) takové podmínky, aby se do práce těšili. Zde vidím souvislost s první otázkou tohoto dotazníku, kde asi polovina operátorů sdělila, že se o práci operátora dozvěděla prostřednictvím známých. Kladně rovněž hodnotím, že tři čtvrtiny dotázaných chtějí zlepšit své komunikační dovednosti. Jsem přesvědčená, že naučit se správně komunikovat je v dnešní době hodně potřebné nejen v telemarketingu, ale i v jiných oborech. Soutěže byly hodnoceny celkem kladně, ale je třeba je průběžně vylepšovat, aby dokázaly správně motivovat. Možnost pracovního postupu motivuje asi jen třetinu dotázaných, je to dáno i tím, že operátoři nejsou dostatečně informováni o této možnosti.

5) Co Vám pomáhá, zlepšuje úspěšnost, postoj k práci?

	<i>roz- h. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>roz- h. ne</i>
Individuální zpětné vazby s nadřízeným	42 %	46 %	-----	8 %	4 %
Týmové prac. porady (náměty, připomínky)	42 %	34 %	12 %	8 %	4 %
Školení (reakce na námítky, trénink situací)	50 %	42 %	4 %	-----	4 %
Dotazníky (ohledně spokojenosti, návrhů aj.)	8 %	28 %	19 %	30 %	15 %
Informace o průběhu projektu (výsledky)	15 %	31 %	19 %	31 %	4 %
Jiné: kolektiv, hromadné zpětné vazby	4 %				

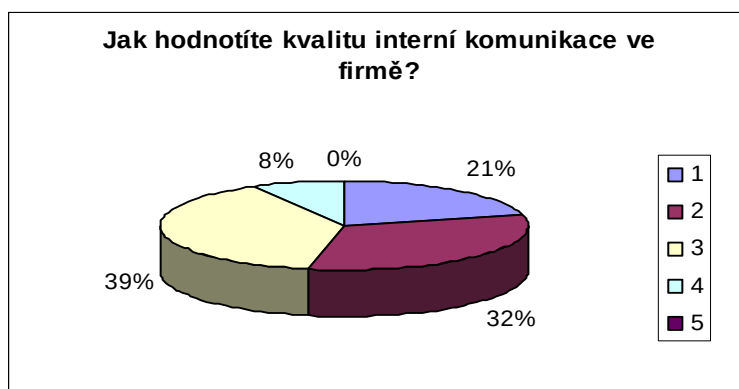
tab. č. 12 – Prostředky ke zlepšení práce operátora

Ze získaných odpovědí vyplynulo, že většina dotázaných vítá individuální zpětné vazby se supervizorem (VTO - vedoucí týmu operátorů), týmové pracovní porady. Je důležité, aby se operátoři mohli častěji podělit o své zkušenosti a problémy s daným projektem s ostatními kolegy. Supervizoři by zjistili, jaké situace musí operátoři na lince řešit, v čem potřebují poradit, popřípadě které návrhy mohou pomoci při vytváření skriptů (manuál, kterým se operátor řídí při rozhovoru se zákazníkem) aj. Téměř všichni oslovení zmínili, že jim pomáhají školení (trénink modelových situací, reakcí na námítky, komunikační školení...), které mohou pomoci ve zdokonalování prodejních dovedností. Více než třetina dotázaných považuje za významné podělit se o své návrhy a připomínky prostřednictvím dotazníků. Využití metody dotazníkového šetření ve firmě by posílilo vazbu mezi operátory a vedením, ti by získali celkový

přehled, co je pro operátory podstatné, jak se svými názory liší jednotlivé týmy atd. Informace o průběhu projektu (celkové výsledky) by uvítala asi polovina operátorů – je důležité, aby se vedení firmy alespoň částečně podělilo o výsledky projektu, může tím výrazně motivovat operátory k větší aktivitě, k dosažení určitého pocitu sounáležitosti s projektem, s firmou.

6) Jak hodnotíte kvalitu interní komunikace ve firmě? Označte, prosím, školní stupnicí

1 – 5. 1 – 21%, 2 – 32, 3 – 39 %, 4 – 8 %, 5 – 0 %



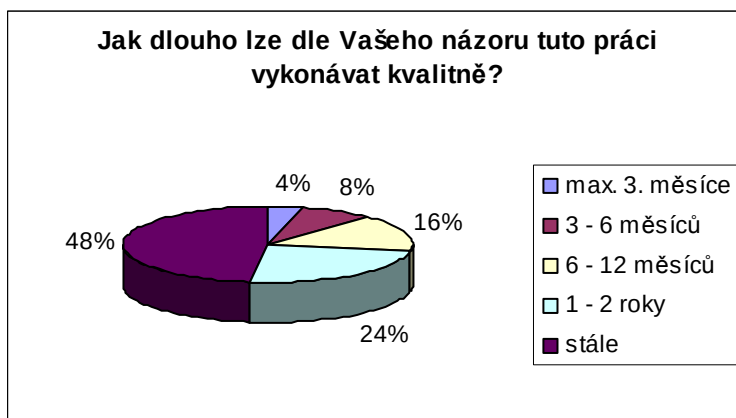
graf č. 5 – Hodnocení kvality interní komunikace ve firmě

Kvalita interní komunikace byla nejčastěji hodnocena známkou 3 (téměř 40 %), asi pětina operátorů ji hodnotila známkou 1 a třetina dotázaných známkou 2. Protože jsem sbírala informace v několika telemarketingových týmech (každý se zabývá jiným projektem a má jiného supervizora), povšimla jsem si rozdílu v hodnocení. V některých týmech byli dotázaní s úrovní interní komunikace spokojeni (převažovalo hodnocení 1 a 2), v jiných již podstatně méně, což svědčí o tom, jak velice záleží na práci přímého nadřízeného, a v neposlední řadě, jak moc je interní komunikace důležitá. Hodnocení dotázaných jen potvrzuje, jak osobnost a schopnosti nadřízeného (supervizora) mohou ovlivnit pracovní vztahy celého týmu, ale hlavně jeho výkonnost.

Pracovní náplň, prostředí, vybavení

7) Jak dlouho lze dle Vašeho názoru tuto práci vykonávat kvalitně?

max. 3 měsíce	4 %
3 – 6 měsíců	8 %
6 – 12 měsíců	16 %
1 – 2 roky	24 %
stále	48 %



graf č. 6 – Délka kvalitního pracovního výkonu

Odpověď na tuto otázku byla velice překvapivá. Téměř polovina dotázaných se vyjádřila, že lze práci operátora stále vykonávat kvalitně. Odpovídali tak i operátoři, kteří zde pracují již delší dobu, tudíž by se dalo předpokládat, že se pro ně práce stává více monotónní, což může negativně ovlivnit jejich výkon, ale podle jejich názoru tomu tak není. Další čtvrtina se shodla, že lze podávat výborné výsledky jeden až dva roky. Z uvedeného vyplývá, že asi tři čtvrtiny dotázaných si zvolili práci, která je pro ně vhodná, a pro firmu by měli představovat dlouhodobý přínos. Na druhou stranu je třeba podotknout, že je nezbytné operátory správně motivovat, většina operátorů si sice myslí, že lze tuto práci dlouhodobě vykonávat kvalitně, ale málokdo z nich u ní vydrží.

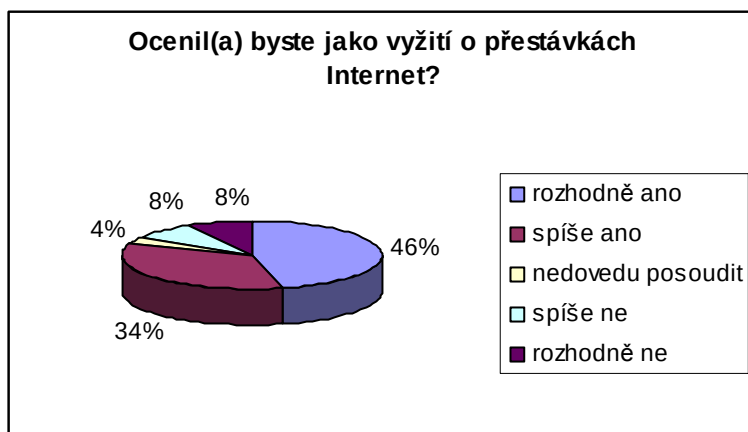
	<i>roz. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>roz. ne</i>
8) Považujete práci operátora za jednotvárnou?	19%	42%	4 %	31 %	4 %
9) Je pro Vás důležité střídání různých projektů?	72%	24%	-----	4 %	-----

tab. č. 13 – Důležitost změny pracovní náplně

Práci operátora pokládají za jednotvárnou asi dvě třetiny oslovených. Téměř všichni dotázaní by uvítali střídání různých projektů, což může tento problém zmírnit. Domnívám se, že je potřeba se touto situací důkladněji zabývat, např. supervizoři by se měli pokusit již při zahajování nového projektu promyslet možnosti budoucího přechodu operátorů na jiný projekt, případně vystřídaní se s jiným týmem. Samozřejmě záleží na konkrétním projektu, ale obecně za vhodné se jeví, aby operátoři současně pracovali na různých projektech dlouhodobě. Dále by mohly zmírnit monotónnost práce delší přestávky, možnost improvizace, větší volnost při práci...

10) Co nejvíce využíváte, co Vám zpříjemňuje směnu?	roz. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	roz. ne
Automaty na jídlo	12 %	50 %	-----	21 %	17 %
Automaty na pití	32 %	36 %	4 %	20 %	8 %
Kuchyňka (odpočinková místnost)	20 %	8 %	4 %	32 %	36 %
Jiné: jít ven, kontakt s ostatními	12 %				
11) Co byste ocenil(a) jako vyžití o přestávkách?	-----	-----	-----	-----	-----
„Sportovní aktivity“(stolní fotbal, el. terč aj.)	14 %	9 %	23 %	36 %	18 %
Další odpočinkovou místnost	18 %	14 %	18 %	32 %	18 %
Internet	46 %	34 %	4 %	8 %	8 %
Jiné (Váš návrh): poslech radia, kantýna, firemní posilovna, zvířátko na pracovišti	15 %				
12) Líbilo by se Vám, kdyby část nástěnky každého týmu sloužila i na mimopracovní činnosti (např.citáty, vtipy, fotografie aj.)	44 %	31 %	4 %	17 %	4 %

tab. č. 14 – Možnosti zlepšení pracovního prostředí



graf č. 7 – Využití Internetu o přestávkách

Automaty na jídlo a na pití využívají asi dvě třetiny operátorů. Jsou však poměrně drahé, proto by určitá část operátorů uvítala zřízení kantýny, kde by mohl být i širší sortiment. Internet oceňuje jako možnost vyžití o přestávkách většina operátorů (80 %). Někteří navrhovali možnost delších přestávek (např. vzít si dohromady dvě desetiminutové pauzy), aby měli možnost toho více stihnout. K dalším návrhům patří poslech rádia, nákup nějakého náradí na protažení (ideálně firemní posilovna) či malé zvířátko na pracovišti.

Tři čtvrtiny dotázaných by uvítaly, kdyby část nástěnky každého týmu byla využita i na soukromé aktivity (např. fotografie členů týmu na společných akcích, citáty, vtipy pro zpestření dne aj.).

13) Jste spokojen(a) s uvedeným vybavením call centra?

	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
Kancelářské židle	19 %	58 %	4 %	19 %	-----
Oddělení pracovišť	19 %	62 %	-----	19 %	-----
Prostor pro každého operátora	15 %	50 %	4 %	31%	-----
Řešení stolů	19 %	54 %	11 %	12 %	4 %
Hardware (počítačové vybavení)	15 %	35 %	19 %	27%	4%
Software (počítačové programy)	7 %	27 %	19 %	39%	8%
Barevná úprava pracoviště	19%	65%	8 %	8 %	-----
Jiné:					

tab. č. 15 – Spokojenost s vybavením call centra

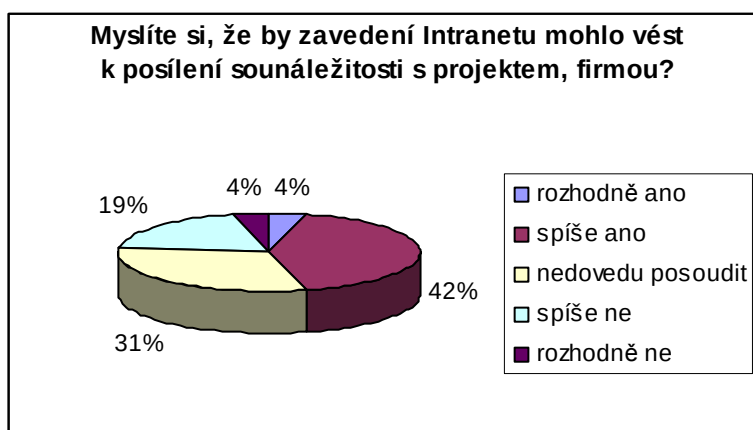
Co se týká vybavení call centra, jsou operátoři celkem spokojeni (např. s ergonomickými židlemi). Zvláště pozitivně hodnotili barevnou úpravu pracoviště. Na druhou stranu prostor pro každého operátora nevyhovuje asi třetině oslovených, s tím souvisí i poměrně hlučné prostředí, na které si někteří z nich také stěžovali.

Za povšimnutí určitě stojí hardwarové a softwarové vybavení call centra, se kterým není spokojena určitá skupina operátorů (s počítačovým vybavením asi třetina a s programy asi polovina operátorů). Na některých pracovištích by uvítali lepší monitory (LCD) a kvalitnější sluchátka pro komunikaci se zákazníky. U programů upozorňovali hlavně na malou rychlost načítání a ukládání dat, což může působit neprofesionálně při telefonním rozhovoru se zákazníkem a znepříjemňovat práci operátora.

Intranet

	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
14) Je důležité zřízení Intranetu (vnitřní firemní počítačová síť) i pro operátory?	15%	35%	27 %	15 %	8 %
15) Domníváte se, že by zavedení Intranetu mohlo vést ke zrychlení, zefektivnění firemní komunikace?	12%	35%	34 %	11 %	8 %
16) Myslíte si, že by zavedení Intranetu mohlo vést k posílení soudržnosti s projektem, firmou?	4%	42%	31 %	19 %	4 %

tab. č. 16 – Vhodnost zřízení Intranetu pro operátory



graf č. 8 – Vliv Intranetu na posílení sounáležitosti s firmou

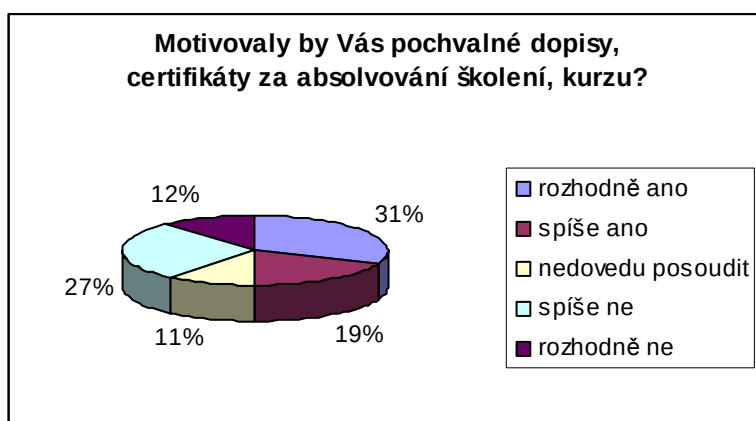
Zavedení Intranetu (vnitřní firemní počítačové sítě) i pro operátory by uvítala polovina dotázaných. Zatím Intranet ve firmě slouží pouze vedoucím pracovníkům. Zřízení Intranetu by mohlo vést ke zrychlení, zefektivnění firemní komunikace mezi operátory a vedením. Operátor by měl zřízenou firemní schránku, kde by zjišťoval případné novinky, sám se mohl pomocí Intranetu dotazovat na informace k projektu, vznést připomínky atd. Zavedení Intranetu by také mohlo vést k posílení sounáležitosti s projektem, firmou. Operátoři by měli pocit, že jsou na daném projektu více zainteresováni.

Asi třetina operátorů uvedla, že nedovede posoudit, zda by Intranet pro operátory byl vhodný. Z toho usuzuji, že v případě přijetí návrhu na jeho zavedení, by bylo nezbytné zajistit školení, aby operátoři účel Intranetu správně pochopili.

Benefity (zaměstnanecké výhody)

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
17) Mají být pracovníci, kteří na pozici operátora pracují delší dobu (např. rok), oceněni věrnostními benefity?	69%	31%	-----	-----	-----
18) Pokládáte za vhodné odměňovat operátory benefity náhodně, nejen za úspěšnost (např. vylosovat za počet odpracovaných hodin aj.)?	27%	38%	4 %	23 %	8 %
19) Motivovaly by Vás pochvalné dopisy, certifikáty za absolvování školení, kurzu?	31%	19%	11 %	27 %	12 %
20) Ocenil(a) byste vlastní vybavení (úpravu) pracoviště?	19%	31%	23 %	23%	-----

tab. č. 17 – Zaměstnanecké benefity



graf č. 9 – Vliv pochvalných dopisů a certifikátů na motivaci zaměstnanců

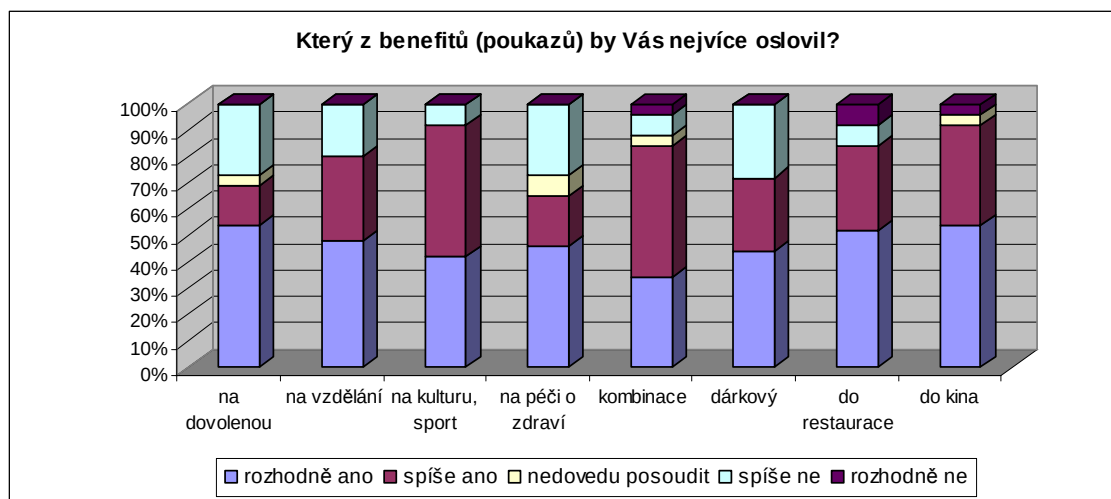
Všichni oslovení operátoři se domnívají, že by bylo vhodné ohodnotit věrnostními benefity pracovníky, kteří na pozici operátora pracují již delší dobu. Možností by byl např. jednorázový bonus ve formě nějaké poukázky, mimořádná odměna aj. Dále dvě třetiny operátorů pokládají za vhodné odměňovat operátory benefity i náhodně (např. vylosovat za počet odpracovaných hodin). Jde o to nastavit tento proces tak, aby ti nejúspěšnější neměli vždy všechny ceny a šanci získat nějaký bonus měl i průměrně šikovný operátor, který oplývá jinými kvalitami (např. je spolehlivý, přátelský, ochotný vždy za někoho jiného nahradit směnu atd.).

Polovinu dotázaných by motivovalo získávání certifikátů za absolvovaná školení, kurzy atd. Mohlo by to vést ke zvýšení sebevědomí, prestiže, uplatnění v další praxi aj. Taktéž polovina oslovených by uvítala vlastní vybavení (úpravu) pracoviště. Pokud si operátor (skupina operátorů) vyzdobí pracoviště dle svého vkusu, bude se pak cítit lépe, práce ho více těší, je dobře naladěný, a to je základ pro motivaci k náročné práci operátora.

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
21) Uvítal(a) byste systém volitelných benefitů za úspěšnost (např. moci si vybrat poukázku na kulturu, sport či jiné v určité částce dle vlastního výběru)?	54%	34%	4 %	8 %	-----
22) Který z benefitů by Vás nejvíce oslovil?	-----	-----	-----	-----	-----
Poukázka na dovolenou	54 %	15 %	4 %	27 %	-----
Poukázka na vzdělání (např. jazykové kurzy)	48 %	32 %	-----	20 %	-----
Poukázka na kulturu a sport	42%	50%	-----	8 %	-----
Poukázka na péči o zdraví	46 %	19 %	8 %	27 %	-----

Kombinace předchozích poukázek	34%	50%	4 %	8 %	4 %
Dárková poukázka (knihy, oděvy, obuv, elektronika aj.)	44 %	28 %	-----	28 %	-----
Poukázka do restaurace	52%	32%	-----	8 %	8 %
Poukázka do kina	54%	38%	-----	4 %	4 %
Jiné:					

tab. č. 18 – Systém volitelných benefitů (cafeteria systém)



graf č. 10 – Nejvíce preferované benefity

Většina operátorů (88 %) by uvítala systém volitelných benefitů za úspěšnost (tzv. cafeteria přístup). S návrhy možných benefitů byli dotázaní celkem spokojeni, nejvíce je oslovila poukázka na kulturu a sport (Relax Pass), kombinace několika poukázek (Flexi Pass), poukázka do restaurace a poukázka do kina. Lístky do kina jako benefit již firma operátorům poskytuje, jedná se o vhodnou volbu.

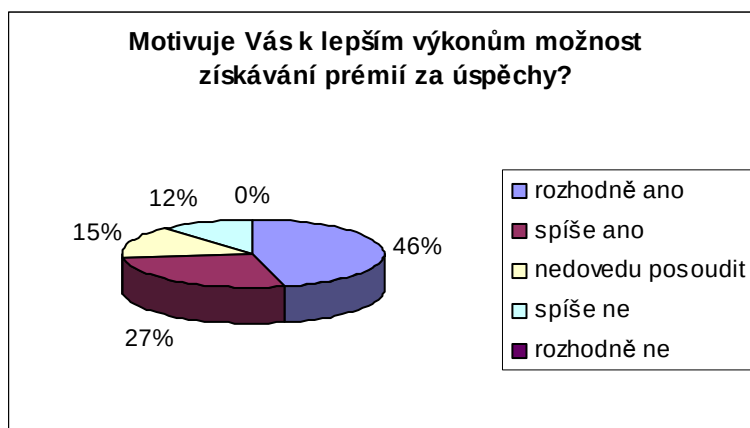
K dalším možnostem patří tedy nákup různých poukázek (např. od společnosti Sodexo Pass ČR a. s.) a nechat operátory, ať si sami jako odměnu vyberou poukázku v určité částce. Výhodou je i poměrně nízká nominální hodnota poukázek (většinou 100, 200, 500 Kč) a dlouhá platnost od května do prosince roku následujícího (20 měsíců). Určitě by stálo za zvážení, nechat operátory, ať si sami zvolí benefit (z určité skupiny zaměstnaneckých výhod) – každý jsme individualita, proto každého může více motivovat jiná odměna.

Odměňování

	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
23) Zdá se Vám systém odměňování srozumitelný?	20 %	36 %	-----	44%	-----
24) Považujete hodnocení dle bodového systému za spravedlivé?	27 %	27 %	19 %	12 %	15 %
25) Má mít supervizor větší vliv na hodnocení operátorů (např. možnost navýšit bodové ohodnocení)?	19%	50%	12 %	15 %	4 %
26) Jste rád(a), že výše odměn (mzdy) závisí zejména na Vaší úspěšnosti?	19 %	31 %	8 %	38%	4%
27) Sledujete získávání bodů na konkrétním projektu (svoji úspěšnost)?	62%	19%	-----	19 %	-----
28) Víte, kolik bodů potřebujete, aby Vaše hodinová mzda byla navýšena?	62%	15%	-----	15 %	8 %
29) Považujete za vhodné propojení získávání bodů s prémie za úspěchy?	27 %	42 %	12 %	19 %	-----
30) Motivuje Vás k lepším výkonům možnost získávání prémie za úspěchy?	46%	27%	15 %	12 %	-----
31) Uvítal(a) byste školení na odměňování (např. vysvětlení výpočtu mzdy)?	46%	19%	8 %	19 %	8 %
32) Uvítal(a) byste možnost většího rozpětí (více kategorií) bodového systému?	24 %	24 %	28%	16 %	8 %

tab. č. 19 – Spokojenost se systémem odměňování a jeho znalost

33) Jak velké rozpětí by bylo vhodné? Doplňte, prosím, bodové rozpětí:



graf č. 11 – Vliv prémie na zlepšení výkonnosti pracovníků

Systém odměňování se jeví jako spíše nesrozumitelný téměř polovině oslovených, tudíž je nemusí správně motivovat k vyšším výkonům i ke kladnému postoji k práci. Hodnocení dle bodového systému pokládá za spravedlivé nadpoloviční většina dotázaných. Za zmínku stojí, že pětina operátorů to nedokáže posoudit. V tom

vidím souvislost s předcházející otázkou – pokud je systém odměňování někomu nesrozumitelný, těžko posuzuje, jak moc je spravedlivý.

Více než dvě třetiny dotázaných se domnívají, že by nadřízený měl mít větší vliv na jejich hodnocení (dnes má možnost udělit pouze osobní ohodnocení), výkonnostní i docházková složka se odvíjí od šikovnosti operátora. To potvrzuje i odpověď na následující otázku, kde by více jak dvě pětiny operátorů uvítaly, kdyby výše odměn nezávisela hlavně na jejich úspěšnosti.

Asi 80 % dotázaných sleduje získávání bodů na jednotlivých projektech. Většina operátorů, také ví, kolik bodů ještě potřebuje, aby jejich hodinová mzda byla navýšena. Dále kladně hodnotí propojení získávání bodů s prémie za úspěchy. Téměř tři čtvrtiny oslovených motivuje možnost získávání prémie za úspěchy k lepším výkonům.

Výsledky potvrzují skutečnost, že operátorům se líbí možnost být odměněni bodovým systémem, ale je třeba přičítání a odčítání bodů správně pochopit (např. vysvětlit, jak se promítnou do hodnocení minusové body za zrušené schůzky), aby se body pozitivně odrazily na dosahovaných výkonech operátorů a přispěly k dlouhodobé motivaci k této činnosti. S tím souvisí i to, že by dvě třetiny dotázaných uvítaly školení ohledně odměňování (např. vysvětlení výpočtu mzdy, různé příklady na přičítání a odčítání bodů aj.).

Co se týká rozpětí bodového systému, polovina oslovených by uvítala více kategorií, asi jedna třetina nedokáže posoudit, zda by to bylo vhodné. Ale jak velké rozpětí, popř. kolik kategorií zavést, nedokázala odpovědět většina dotázaných (více jak 75 %). Ostatní navrhovali zavést pět kategorií místo čtyř pro DPP a DPČ, bodové rozpětí po jednom, dvou či třech tisících místo pěti či deseti tisících potřebných pro navýšení fixní části mzdy (přechod do vyšší mzdové třídy). Dochází totiž k tomu, že může i u šikovného operátora trvat poměrně dlouho než se dostane do vyšší mzdové kategorie, což ho může částečně demotivovat.

Pracovní postup

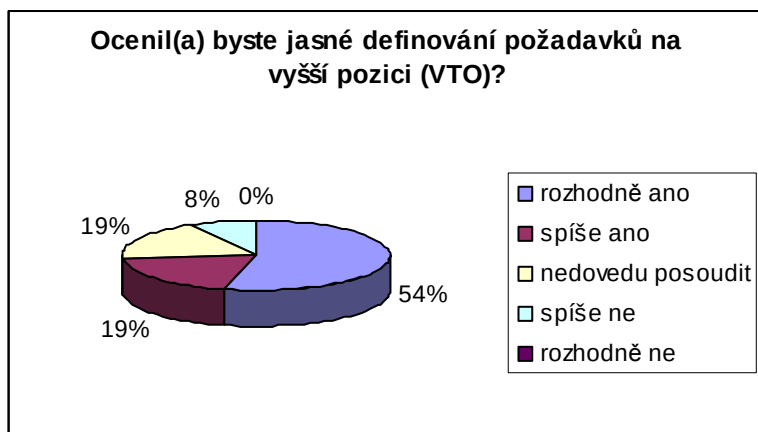
	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
34) Je pro Vás při výběru práce důležitá možnost pracovního postupu?	46%	31%	4 %	19 %	-----
35) Ocenil(a) byste jasné definování požadavků na vyšší pozici (VTO)?	54%	19%	19 %	8 %	-----

tab. č. 20 - Důležitost pracovního postupu

36) *Doplňte, prosím, možná kritéria pro pozici VTO. V případě, že nepodkládáte některé z kritérií za důležité, odpověď proškrtněte.*

a) věk	min. 20 let
b) délka práce na pozici operátora	min. 9 měsíců
c) úspěšnost	nadprůměrná
d) docházka (počet brutto hodin měsíčně)	min. 80
e) jiné	komunikační a organizační schopnosti, spolehlivost aj.

tab. č. 21 – Kritéria pro pozici vedoucího týmu operátorů



graf č. 12 – Důležitost stanovení požadavků na vyšší pozici

Pro více než tři čtvrtiny operátorů je důležitá při výběru práce možnost pracovního postupu. Ale jen jednu třetinu operátorů tato možnost skutečně motivuje (viz otázka 4). Nejsou totiž stanovena přesná kritéria na vyšší pozici (VTO – vedoucí týmu operátorů), což u některých operátorů (např. pokud pracují na pozici operátora delší dobu) může být příčinou určité stagnace, rozladěnosti a následně odchodu. Definování těchto kritérií by ocenily asi tři čtvrtiny dotázaných.

Minimální věk na pozici VTO, na kterém se shodlo asi 70 % oslovených, je dvacet let, přičemž hodnoty se pohybovaly v rozmezí 16 – 24 let. Ostatní dotázaní nepokládají toto kritérium za důležité. Minimální délku práce na pozici operátora stanovili operátoři na 9 měsíců, přičemž hodnoty se nacházely mezi dvěma měsíci a dvěma roky. Požadavek úspěšnosti nepovažuje za důležité více než polovina oslovených, ostatní se shodli, že by měla být vyšší než průměrná (nelze přesně definovat, záleží na projektu). Asi dvě třetiny operátorů se domnívají, že počet odpracovaných hodin na vyšší pozici by měl být stanoven průměrně na osmdesát brutto hodin měsíčně. Za nedůležité toto kritérium ohodnotila asi třetina dotázaných. K dalším

požadavkům by měly patřit dobré komunikační a organizační schopnosti, spolehlivost, přístup k práci aj. Z uvedeno vyplývá, že je potřeba se touto situací více zabývat, aby nedocházelo k tomu, že dobří operátoři budou určitým způsobem rezignovat, pociťovat syndrom vyhoření, nedocení a bude to jeden z důvodů k jejich odchodu.

Přijímání operátorů

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
37) Domníváte se, že operátor s praxí by měl mít vyšší nástupní mzdu?	44%	36%	8 %	4 %	8 %
38) Myslíte si, že je vhodné přijímat jen operátory, kteří jsou již částečně motivovaní (mají zájem o práci)?	4%	40%	20 %	20 %	16 %
39) Je důležité, aby operátoři při výběrovém řízení absolvovali psychologické testy (testy osobnosti)?	4 %	32 %	20 %	24 %	20 %

tab. č. 22 – Podmínky přijímání operátorů

40) Jak velká by měla být nástupní mzda odpovídající práci operátora? Doplňte, prosím, jednotlivé odpovědi.

HPP.....min. 80 Kč/h

DPP.....min. 65 Kč/h

DPČ.....min. 70 Kč/h

Čtyři pětiny oslovených se domnívají, že při přijímání operátorů s praxí (např. z jiných call center) by měly být zohledněny jejich zkušenosti a měla by jim být tedy nabídnuta vyšší nástupní mzda. Společnost tímto přístupem může nalákat zkušené operátory, kteří ocení, že jejich znalosti mohou být chápány jako výhoda a lépe ohodnoceny. Přijímat jen operátory, kteří jsou již částečně motivováni a mají přirozený zájem o práci, považuje za vhodné necelá polovina operátorů. Jedná se o to, že člověka je možné motivovat jen z části, každý by se také měl motivovat určitým způsobem sám. Jak již bylo zmíněno v analytické části, asi 10 % přijatých uchazečů vůbec nenastoupí do práce. Každý uchazeč by si měl ujasnit, zda skutečně má zájem o práci. Může tím předejít vlastní nespokojenosti, předčasnému odchodu a společnosti ušetřit vynakládané úsilí na jeho zaškolení. Tuto poměrně složitou problematiku s nabíráním vhodných lidí na pozici operátora by mohlo pomoci vyřešit absolvování psychologických testů (testů osobnosti) při přijímacím pohovoru. S tím souhlasí více než třetina dotázaných, pětina

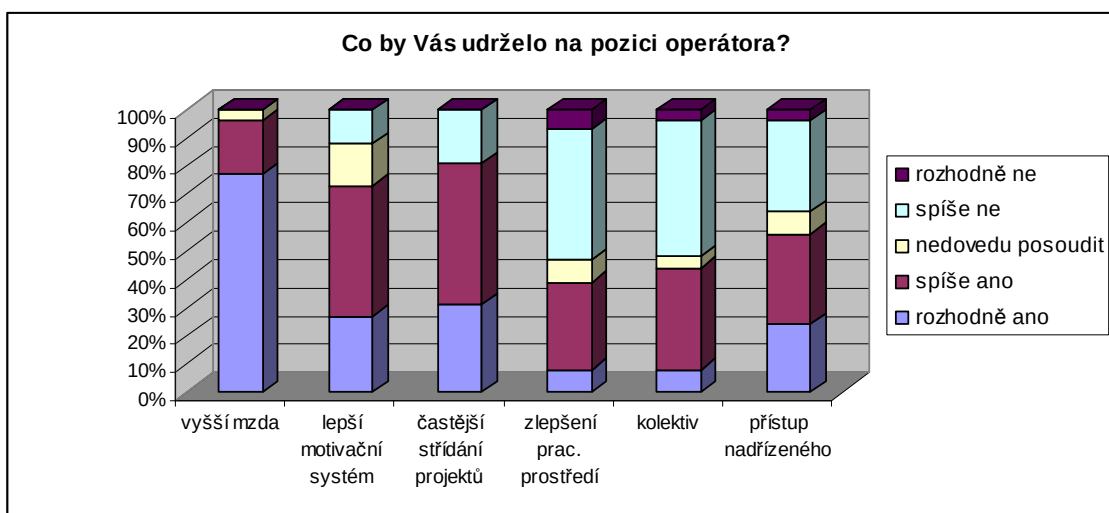
nedokáže posoudit, zda by testy skutečně pomohly. Rozhodně to ale stojí za vyzkoušení. Firma by mohla lépe odhadnout, kdo se hodí na tuto práci.

Dále operátoři uvedli, že nástupní mzda odpovídající práci operátora na HPP by se měla pohybovat v rozmezí 70–100 Kč/h, přičemž asi 70 % oslovených navrhuje mzdu minimálně ve výši 80 Kč/h (dnešní nástupní mzda u HPP činí 75 Kč/h). U lidí, kteří jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce (první dohoda, která je s operátorem uzavřena), dotázaní navrhovali nástupní mzdu v rozpětí 55–80 Kč/h, z toho asi dvě třetiny doporučily minimální mzdu 65 Kč/h (dnes u DPP 50 Kč/h). U navazující dohody o pracovní činnosti by měla být nástupní mzda vyšší, a to v rozmezí 60–80 Kč, většina se z oslovených se shodla na částce 70 Kč/h (dnes dochází k navýšení jen na základě bodového systému). Z výsledků je patrné, že by operátoři uvítali vyšší nástupní mzdu, obzvláště u dohod o provedení práce je navýšení potřebné. Záleží ale na pečlivém zvážení, o kolik by se měla navýšit. Jistá fixní část může sice pomoci ke zvýšení zájmu o tuto práci, ale nemusí být motivačním nástrojem pro budování výkonové (variabilní) složky mzdy. Pro firmu je totiž velmi podstatné, aby se operátoři snažili dosahovat co nejlepších výsledků.

Odchod operátorů

41) Co myslíte, že je hlavním důvodem odchodu operátorů?	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
Náplň práce	42%	35%	15 %	8 %	-----
Osobnost, chování nadřízeného	12 %	19 %	27 %	27 %	15 %
Kolektiv (atmosféra na pracovišti)	-----	4 %	15 %	54 %	27 %
Systém odměňování (hodnocení)	8%	46%	12 %	34 %	-----
Systém pracovního postupu	4 %	38 %	31 %	23 %	4 %
Jiné (Váš názor): nevstřícnost řešit některé pracovní problémy	8 %				
42) Co by Vás udrželo na pozici operátora?	-----	-----	-----	-----	-----
Vyšší mzda	77%	19%	4 %	-----	-----
Lepší motivační systém	27%	46%	15 %	12 %	-----
Častější změna náplně práce (střídání projektů)	31%	50%	-----	19 %	-----
Zlepšení pracovního prostředí, vybavení pracoviště	8 %	31 %	8 %	46 %	7 %
Kolektiv	8 %	36 %	4 %	48 %	4 %
Přístup nadřízeného	24%	32%	8 %	32 %	4 %
Jiné (Váš návrh): větší volnost při práci	8 %				

tab. č. 23 – Důvody k odchodu a setrvání na pozici operátora



graf č. 13 – Hlavní důvody k setrvání na pozici operátora

Vysoká fluktuace operátorů představuje pro firmu nemalý problém. Jak již bylo uvedeno v analytické části, během tří měsíců odchází asi 60 % operátorů. Hlavním důvodem odchodu operátorů je bezesporu náplň práce, což si myslí více než tři čtvrtiny oslovených. Jedná se o práci spíše jednotvárnou, ale jak již bylo nastíněno výše, tuto situaci je možné zmírnit střídáním různých projektů.

Asi jedna třetina se domnívá, že osobnost, chování nadřízeného a jeho ochota řešit různé pracovní problémy mohou být také podstatné pro rozhodnutí opustit tuto práci. Zde vidím souvislost s šestou otázkou, kde operátoři hodnotili interní komunikaci ve firmě. Osobně se domnívám, že postoj nadřízeného, styl vedení, vůbec celková firemní kultura může výrazně ovlivnit chování jednotlivých členů týmu, jejich osobní spokojenost a tím i případný odchod.

Většina operátorů je s kolektivem, atmosférou na pracovišti velice spokojena (viz otázka 4). Oproti tomu systém odměňování byl hodnocen poměrně negativně, více než polovina dotázaných se shodla, že bývá příčinou odchodu operátorů. Také nejasně definovaný systém pracovního postupu může některé operátory odradit v setrvání na pozici operátora (viz otázky 34 a 35). Téměř všichni operátoři uvedli, že vyšší mzda, lepší motivační systém a častější změna projektů by je lépe motivovala a udržela tedy na pozici operátora.

Jako možnost jiné navrhovali větší volnost při práci (např. možnost prohlížet si mezi hovory noviny, časopisy, luštit křížovky, popř. něco zkontrolovat s kolegou aj.). Zde je velmi problematické stanovit vhodnou míru volnosti, která by operátorům

pomohla, ale zároveň je příliš nerozptylovala od práce. Bylo by nutné přesně stanovit, co je a co není dovoleno a dbát na dodržování.

Z hodnocení této situace vyplývá, že je nezbytné se fluktuací operátorů více zabývat. Pro společnost je totiž náročné „vychovat“ a následně udržet dobré operátory, jejich případný odchod může být pro firmu velkou ztrátou.

Rušení, náhrada směn

43) Kolik směn za měsíc byste toleroval(a) za neomluvené? Doplňte, prosím, číslo: 1–2

44) Které z následujících důvodů považujete za omluvu pro absenci v pracovní směně?	rozh. ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozh. ne
Osobní důvody	27 %	31 %	-----	42 %	-----
Nemoc	88%	12%	-----	-----	-----
Škola	34 %	27 %	4 %	35 %	-----
Jiné:					

tab. č. 24 – Možnosti omluv pro absenci v pracovní směně

45) Jak velké sankce byste udělil(a) za nepřijetí na směnu a její neomluvení?

žádné	5 %
srážka v bodech	36 %
srážka v docházkové složce	27 %
srážka v osobním ohodnocení	23 %
jiné.....	9 %

Co se týká rušení směn, byly by operátoři celkem benevolentní. Více než tři čtvrtiny z nich by tolerovaly 1–2 neomluvené směny měsíčně. Dle mého názoru by neměly být akceptovány žádné neomluvené směny. Povinností operátora je nahlásit svému nadřízenému, že na směnu nepřijde a pokusit se sehnat za sebe náhradu. V případě, že je supervizor informován, záleží na důvodu absence v pracovní směně. Nemoc je bezesporu důvodem, který by měl supervizor omluvit. K tolerování práce do školy se přiklání asi tři pětiny oslovených a osobních důvodů asi polovina.

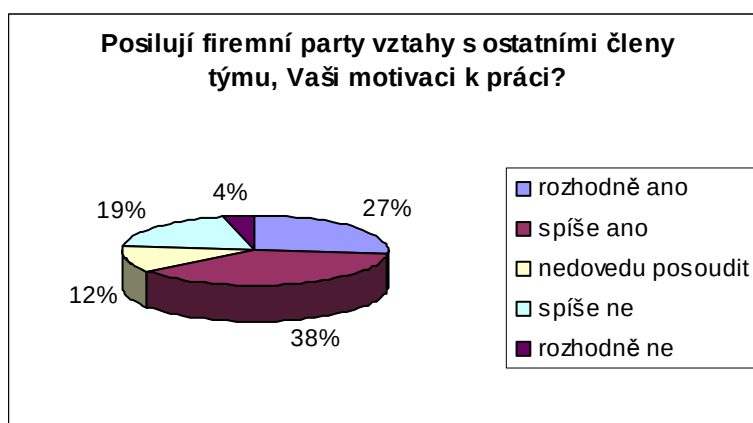
Za nepřijetí na směnu a její neomluvení by nejvíce uplatnili srážku v bodech, dále v docházkové složce a osobním ohodnocení. Jako možnost jiné uvedli náhradu směny nebo srážku určité fixní částky ze mzdy. Nyní se za každou neomluvenou směnu z bodového účtu odečte 300 bodů a dochází také k odebrání docházkové prémie. Řešeny by být také měly být omluvené schůzky. Osobně se domnívám, že by se mohla tolerovat jedna omluvená směna měsíčně (nezáleží z jakého důvodu). V případě více

omluvených směn by již byla uplatněna srážka z docházkové prémie, popř. by nadřazený dle důvodu absence postupoval individuálně.

Týmová spolupráce

	<i>rozh. ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>nedovedu posoudit</i>	<i>spíše ne</i>	<i>rozh. ne</i>
46) Domníváte se, že by bylo vhodné jednotlivé týmy seznamovat, dozvědět se něco i o jiných projektech?	23%	46%	8 %	19 %	4 %
47) Líbilo by se Vám např. vyhodnotit operátora měsíce, popř. nejlepší tým?	31%	31%	8 %	19 %	11 %
48) Uvítal(a) byste sportovní utkání mezi týmy (např. outdoorové aktivity – minigolf, petanque)?	31%	35%	15 %	11 %	8 %
49) Posilují firemní party vztahy s ostatními členy týmu, vaši motivaci k práci?	27%	38%	12 %	19 %	4 %

tab. č. 25 – Posílení týmové spolupráce



graf č. 14 – Přínos firemních akcí na vztahy mezi zaměstnanci

Asi dvě třetiny dotázaných by uvítaly zkvalitnění týmové spolupráce. Pokládají za vhodné seznamovat jednotlivé týmy, dozvědět se něco i o jiných projektech, dále např. vyhodnotit operátora měsíce a nejlepší tým (nejednalo by se pouze o motivaci jednotlivce, ale i celého týmu ke zlepšení výsledků). I firemní party a sportovní utkání mezi týmy (např. outdoorové aktivity – minigolf, petanque) se setkaly s kladnou odezvou. Celkově je možné říci, že pořádání různých firemních aktivit posiluje vazby mezi operátory, vzájemnou komunikaci a motivaci k vyšším výkonům. Rozhodně proto stojí za uvážení jejich zavedení.

50) Pokud máte nějaké další připomínky, návrhy, doporučení..., které pokládáte za důležité pro zefektivnění práce operátora, pro zvýšení Vaší motivace, uveďte, prosím, jaké.

K této otázce se vyjádřila asi jen pětina oslovených, kteří převážně shrnovali již uvedené názory. Za důležité operátoři pokládají střídání projektů, individuální zpětné vazby se supervizorem dle potřeb operátora, větší prostor pro komunikaci mezi operátory, příjemné pracovní prostředí, dále možnost improvizace, využití vlastních schopností, vyjádření se k danému projektu, případně zasáhnout do jeho realizace (podílet se na tvorbě skriptu).

Pro dotázané je dále motivující znát své výsledky ve větších souvislostech a časových úsecích, tzn. být pravidelně informován o svých výkonech (např. vyvěsit je na nástěnce), kde vidí přehled úspěšnosti ostatních operátorů, kteří volají ve stejnou dobu stejný projekt. Operátoři také uvedli, že je třeba změnit postoj některých supervizorů, kteří se snaží delegovat odpovědnost bez pravomoci, což není možné, a také věnovat dostatečnou pozornost problémům operátorů, řešit je včas.

Pro zvýšení motivace považují za nezbytné změnu přístupu k dosahovaným výsledkům. Operátoři navrhovali zavést přehlednější informace o systému odměňování, vyšší odměny, nižší hranice pro získání odměn, definovat kritéria pro udělení osobního ohodnocení, dále více řešit důvod minusových bodů za zrušené schůzky, popř. nedávat minusové body za zrušené schůzky.

4.1.1 Souhrnná zjištění z dotazníkového šetření

Jako motivují operátoři ohodnotili možnost flexibility plánování směn, práci v centru města, přátelský kolektiv a zlepšování komunikačních dovedností.

Za klíčové nedostatky považují jednotvárnost práce, nesrozumitelný systém odměňování, nepropracovaný systém zaměstnaneckých výhod, nestanovení kritérií na vyšší pozici (VTO). Dále by uvítali zřízení Intranetu a větší volnost při práci.

V další části diplomové práce uvedu možné návrhy na odstranění zjištěných nedostatků, na zkvalitnění motivačního systému pro operátory.

5 Návrhy zlepšení

Na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření, pozorování a jiných metod jsem dospěla k několika návrhům, kterými lze dosáhnout vytyčeného cíle – návrhu vhodného motivačního systému operátorů v oblasti telemarketingu.

Je žádoucí aktuálně (včas) informovat operátory o všem, co je podstatné pro jejich práci (nejen o nabízených produktech či službách), poskytovat jim potřebné množství informačních materiálů, údajů k projektu (ústně, vyvěšení na nástěnce, pomocí Intranetu). Povede to ke zefektivnění komunikace se zákazníky, ostatními kolegy i vedením a ke zlepšení postoje pracovníků k danému projektu.

Určitě stojí za zvážení zřízení Intranetu, který představuje nejrychlejší a nejefektivnější způsob, jak sdělovat operátorům jakékoliv zprávy. Také operátoři by mohli okamžitě zareagovat, dotazovat se, vznést případné námítky aj. Samozřejmě by bylo nutné pracovníky důkladně proškolit, aby Intranet byl správně využíván. Zavedení Intranetu by mohlo vést k posílení sounáležitosti s projektem, firmou. Operátoři by si lépe uvědomovali, že jsou součástí velkého týmu a že záleží na jejich názorech. Měli by větší motivaci k práci.

Aby se zdokonalila struktura telefonních hovorů a zvýšil pocit sounáležitosti s projektem, operátoři by měli mít možnost podílet se na tvorbě pracovního manuálu se supervizorem (dovolit jim, aby si sami vytvořili vlastní formulace, případně upravili svůj skript).

Vedoucí týmů by také měli podporovat operátory v jejich vlastních nápadech, myšlenkách, návrzích, rozvíjet jejich schopnosti, ponechat jim větší prostor pro vlastní prezentaci, aby vedli hovor podle svého mínění. Oni se pak budou více snažit a mít lepší možnost, aby dosáhli prodejního úspěchu. Supervizoři by měli umožnit operátorům určitou participaci, tzn. účast na řízení, možnost podílet se svými názory a myšlenkami na něm a zároveň zachovávat a respektovat úlohu, která je dána vedoucímu pracovníkovi.

Zavedení pravidelné kontroly nad kvalitou hovorů (i u stávajících operátorů), zpětných vazeb (individuální pohovor supervizora s operátorem o jeho výkonech, návrzích...), týmových pracovních schůzek, školení (v reakcích na námitky, komunikační školení aj.), dotazníkových šetření povede ke zlepšení vztahů na pracovišti a předcházení případným nedorozuměním, které by mohli znepříjemňovat práci a snižovat pracovní výkon operátora. Je vhodné, aby operátoři znali cíle jednotlivých projektů, na kterých pracují, byli průběžně informováni o výsledcích a po skončení daného projektu seznámeni s celkovým zhodnocením. Povede to k většímu zaujetí pro tuto práci, pocitu důležitosti.

Považuji také za velice významné, aby vedení firmy vytvořilo pro operátory (pro všechny zaměstnance) takové pracovní prostředí, kde by se cítili dobře a které by je správně motivovalo. Např. nechat operátory, aby se sami starali o nějaké malé zvířátko, přispívali do firemních novin, vyzdobili si své pracoviště, např. část nástěnky každého týmu by mohla sloužit i na soukromé aktivity (fotografie členů týmu na společných akcích, citáty, vtipy pro zpestření dne aj.). Lidé by byli lépe naladěni a přispívalo by to k celkové pohodě, dobré atmosféře na pracovišti.

Pro zpříjemnění pracovního dne by mohlo posloužit zřízení kantýny (větší sortiment a levnější ceny oproti automatům), dále nákup náradí na protažení (firemní posilovna), vybavení několika počítačů Internetem, kde by pracovníci mohli strávit některou z přestávek. V případě domluvy by mohly být pauzy delší (např. vzít si dvě desetiminutové najednou).

Dále je vhodné zabývat se zkvalitněním hardwarového a softwarového vybavení call centra. Jedná se o monitory, sluchátka a především práci se systémem. Malá rychlost načítání a ukládání dat vede k prostojům mezi hovory a operátoři pak mají ztížené podmínky pro zvládnutí určité úspěšnosti, což může být stresující (výkonnost má podstatný vliv na odměňování a tím i na motivaci).

Pro dosažení vyšší prodejní úspěšnosti je nutné vhodně motivovat zaměstnance určitou odměnou (když budou spokojeni zaměstnanci, budou se více snažit, aby byli spokojení i zákazníci). Proto považuji za významné, aby pro operátory byl systém

odměňování srozumitelný, aby je vždy motivovala možnost získávání premii za úspěchy k lepším výkonům.

Zpřehlednění hodnocení pracovníků pomůže např. odstranit nízkou angažovanost některých operátorů při rušení schůzek klientů s kurýry. Např. navrhuji počítat za úspěch operátora i přesvědčení zákazníka, aby si nerušil již domluvenou schůzku s kurýrem (tzv. zachráněná schůzka), což bývá úkolem převážně oddělení pasivního telemarketingu, a vyžaduje nelehké překonání již připravených námitek ze strany klienta.

Podstatné je provádět pravidelná školení ohledně odměňování (např. vysvětlení výpočtu mzdy, různé příklady na přičítání a odčítání bodů aj.). Např. objasnit, jak se promítnou do hodnocení minusové body za zrušené schůzky (operátor domluví schůzku s klientem a on ji následně zruší). Pokud operátorovi bude jasný systém hodnocení a bude schopen si sám spočítat premiovou složku mzdy, bude více motivován k dosahování určité úspěšnosti.

Pro zvýšení motivace u výkonnějších pracovníků by měl mít nadřazený větší vliv na hodnocení operátorů. Pokud supervizor zjistí, že má v týmu velice schopného operátora, měl by mít možnost mu sám navýšit bodové ohodnocení (např. o 500 bodů), aby se rychleji dostal do vyšší mzdové třídy a byla lépe doceněna jeho úspěšnost.

Také považuji za vhodné zavést více kategorií bodového systému. Velikost bodového rozpětí v jednotlivých třídách by byla menší (např. po třech tisících místo pěti či deseti tisíci potřebnými dnes) pro navýšení fixní části mzdy (přechod do vyšší mzdové třídy). Dochází totiž k tomu, že může i u úspěšného operátora trvat poměrně dlouhou dobu než se dostane do vyšší mzdové kategorie, což ho může částečně demotivovat.

Další možností navýšení mzdy by mohlo být např. získání někoho známého pro práci operátora a jeho následné přijetí a osvědčení se v této práci.

Je dobré si uvědomit, že hmotné ocenění nemusí být vždy tím jediným správným nástrojem. Účinné je i ocenění nehmotné. Pokud vedoucí umí dát najevo respekt, uznání, pochvalu, zlepšuje pracovní prostředí týmu a může významně pozitivně ovlivnit i celkovou výkonnost týmu.

Dále se domnívám, že by bylo vhodné ohodnotit věrnostními benefity pracovníky, kteří na pozici operátora pracují již delší dobu. Možností by byl např. jednorázový bonus ve formě nějaké poukázky, mimořádná odměna aj. Tito zaměstnanci by získali pocit uznání své práce, důležitosti pro organizaci. Pro posílení motivace by některým operátorům určitě pomohlo, kdyby byli také odměňováni benefity náhodně (např. vylosovat za počet odpracovaných hodin). Tím by se ocenily i další kvality operátorů (např. spolehlivost, ochota učit se stále něco nového, vždy za jiného nahradit směnu, druhému pomoci aj.). Ke zvýšení sebevědomí, uplatnění v další praxi by mohlo vést získávání různých certifikátů za absolvovaná školení, kurzy. Zkušenosti z oblasti komunikace, prodejních dovedností, řešení námitek apod. se mohou v dnešní době dobře zhodnotit i v jiných oborech.

Dále navrhuji zavést systém volitelných benefitů za úspěšnost (tzv. cafeteria přístup). Protože se jedná o práci převážně pro mladé lidi, kteří tuto práci mají jako brigádu, za vhodné pokládám odměňování formou různých poukazů, např. na kulturu a sport (Relax Pass), na dovolenou (Holiday Pass), na vzdělání (Smart Pass), na péči o zdraví (Vital Pass), kombinace předchozích poukázek (Flexi Pass), dárková, do restaurace (Gurman Pass), do kina atd. Z hlediska nákladů pro společnost je příznivá i nízká hodnota většiny poukázek (obvykle 100, 200, 500 Kč). Jedná se o to, aby si operátoři sami vybrali v dané částce takový benefit (z určité skupiny zaměstnaneckých výhod), který by nejvíce uspokojil jejich přání. Jako nejlepší způsob hodnocení za úspěchy se jeví pořádání různých soutěží (denní, týdenní, měsíční atd.), které je třeba průběžně vylepšovat, aby dokázali stále motivovat.

Pro většinu operátorů je při výběru práce důležitá možnost pracovního postupu. Operátoři však nejsou patřičně seznámeni s požadavky, takže je tato možnost dostatečně nemotivuje. To může být příčinou poklesu výkonnosti (např. při dlouhém setrvání na pozici operátora), pocitu nedoceníení a následně ukončení činnosti. Pro vyřešení této situace je nezbytné definovat jasné požadavky na vyšší pozici (VTO – vedoucí týmu operátorů).

Navrhuji nastavit kritéria týkající se věku (minimálně dvacet let), délky práce na pozici operátora (minimálně jeden rok), úspěšnosti (nadprůměrná dle jednotlivých projektů) a docházky (minimálně tři odpracované směny týdně nebo sedmdesát brutto

hodin za měsíc). Dále by se hodnotily osobní kvality jedince, např. komunikační a organizační schopnosti, spolehlivost, přístup k práci atd. Jde o to, aby operátor, který splní dané požadavky, měl možnost přihlásit se na výběrové řízení na vyšší pozici a byla mu dána příležitost ukázat své další dovednosti.

Bylo by žádoucí stanovit kritéria i pro přechod operátora z aktivního telemarketingu na telemarketing pasivní. Nejedná se sice o změnu pozice, ale o změnu práce. Pracovníkovi volají sami zákazníci s odlišnými dotazy, takže je tato práce více různorodější. Také doporučuji přesněji nastavit kritéria pro poskytování osobního ohodnocení. Jedná se o prémii udělovanou supervizorem na základě subjektivního hodnocení operátora, jeho přístupu k práci, docházky, kvality hovorů, úspěšnosti. V případě jeho udělení by měl nadřízený o tom informovat operátora a sdělit mu, v jaké je výši. To by mohlo být pro operátory srozumitelné a zlepšit jejich postoj k práci.

Při přijímání operátora s praxí by měly být oceněny případné zkušenosti, měla by mu tedy náležet vyšší nástupní mzda. Společnost tímto přístupem může již při vstupu do firmy motivovat operátory, kteří předtím pracovali např. u konkurenční organizace.

Dále pokládám za žádoucí přijímat jen operátory, kteří jsou již částečně motivováni a mají přirozený zájem o práci. S tím souvisí i návrh na absolvování psychologických testů (testů osobnosti) při výběrovém řízení. Firma by mohla lépe odhadnout, kdo má i osobní předpoklady pro tuto práci a snížit počet nově přijatých pracovníků, kteří vůbec nenastoupí do práce.

Společnost by měla uvažovat o navýšení nástupní mzdy odpovídající práci operátora, ohodnotit tuto náročnou a zátěžovou práci, a tím pracovníky lépe motivovat. U osob pracujících na hlavní pracovní poměr by mohla dosahovat optimálně 80 Kč/h (dnes 75 Kč/h), u zaměstnaných na dohodu o provedení práce (první dohoda, která je s operátorem uzavřena) minimálně 60 Kč/h (dnes 50 Kč/h) a u navazující dohody o pracovní činnosti by měla být nástupní mzda vyšší, minimálně 65 Kč/h (dnes dochází k navýšení jen na základě bodového systému). Obzvláště u dohod o provedení práce je navýšení potřebné. Není však žádoucí výrazný nárůst mzdy, je potřeba nezapomínat na to, že jistá fixní část může sice pomoci ke zvýšení zájmu o tuto práci, ale nemusí být motivačním nástrojem pro budování výkonové (variabilní) složky mzdy. Pro firmu je ale zásadní, aby se operátoři snažili dosahovat co nejlepších výkonů.

Vysoká fluktuace operátorů představuje pro firmu podstatný problém. Činnost operátora se po určité době stává jednotvárnou. Tento problém lze zmírnit střídáním různých projektů. Je nezbytné se touto situací pečlivě zabývat, aby firma zabránila tzv. syndromu vyhoření u operátorů, který má značný vliv na odchod zaměstnanců, a tím i na vyšší fluktuaci v tomto oboru. Supervizoři by měli při vzniku nového projektu zvážit možnosti budoucího přechodu operátorů na další projekt, popřípadě vystřídaní se s jiným týmem. Záleží na samotném projektu, ale obecně bych doporučila, aby operátoři současně pracovali na různých projektech delší dobu. Pomohlo by to také např. při dočasném omezení určitého projektu ze strany zadavatele, kdy rušení směn by pro pracovníky nemělo tak výrazný dopad, zaměstnanci by mohli pracovat na jiném projektu.

Také osobnost nadřízeného, jeho styl vedení, vytvořená atmosféra na pracovišti může výrazně ovlivnit chování jednotlivých členů týmu, jejich osobní spokojenost a tím i případný odchod. Interní komunikace v některých týmech neprobíhá na dostatečně kvalitní úrovni, pro zlepšení této situace je důležité soustředit pozornost na výběr a následně kontrolu činnosti supervizorů (vedoucích týmů), kteří mají veliký podíl na dosahovaných výsledcích svého týmu.

Samozřejmě již zmíněný jasně definovaný systém pracovního postupu, vyšší mzda a propracovanější motivační systém (udělování benefitů) by mohly podstatně zvýšit zaujetí pro tuto činnost a výrazně snížit počet odcházejících operátorů.

Dále navrhuji poskytnout operátorům větší volnost při práci (např. možnost prohlížet si mezi hovory noviny, časopisy, luštit křížovky, popř. něco zkontrolovat s kolegou aj.). Operátorům by to určitě pomohlo zmírnit určitou monotónnost, která je spojena s většinou projektů a představuje jeden z hlavních důvodů odchodu operátorů. Je však obtížné stanovit tu správnou míru, proto by bylo nezbytné jasně určit, co je a co není dovoleno a dbát na dodržování.

Aby nedocházelo k nadměrnému rušení směn ze strany operátorů, je potřeba stanovit sankce za nepřijetí na směnu. Neměly by být akceptovány žádné neomluvené směny. V případě omluvených směn (nepřijetí nahlášeno nadřízenému) by mohla být tolerována jedna směna měsíčně. Ostatní by bylo nutné si co nejdříve nahradit (nejlépe

ve stejném týdnu) nebo by byla uplatněna srážka z docházkové prémie, popř. by byla celá odebrána (dle důvodu absence). Pokud by operátor neměl nárok na docházkovou prémii, byla by mu sražena určitá fixní částka ze mzdy. V případě opakování by došlo ke snížení bodového účtu.

Považuji za příhodné zkvalitnit týmovou spolupráci, tzn. seznamovat jednotlivé týmy, dozvědět se něco i o jiných projektech, dále např. vyhodnotit operátora měsíce a nejlepší tým (nejednalo by se pouze o motivaci jednotlivce, ale i celého týmu ke zlepšení výsledků), pořádat firemní party a sportovní utkání mezi týmy (např. outdoorové aktivity – minigolf, petanque). Firemní činnosti posilují vztahy mezi pracovníky, jejich vzájemnou komunikaci a motivaci k vyšším výkonům.

5.1 PŘÍNOSY, NÁKLADY REALIZACE

K hlavním přínosům navrhovaných změn patří zvýšení spokojenosti pracovníků, snížení fluktuace operátorů, jejich větší zainteresovanost na dosahovaných výsledcích, zlepšení výkonů a následně zajištění dlouhodobé prosperity společnosti.

Většina zmíněných návrhů nevyžaduje podstatné zvýšení nákladů organizace. Poskytování dostatečného množství informací, zpětných vazeb, školení, různých certifikátů, větší volnosti při práci, nastavení požadavků na vyšší pozici aj. představuje převážně určité časové zatížení ze strany supervizorů (VTO).

Zřízení malé firemní posilovny vyžaduje prostor pro umístění náradí a náklady v řádech několika tisíc korun na nákup potřebného zařízení. Zavedení Intranetu pro operátory a nainstalování Internetu do několika počítačů znamená hlavně časové zatížení oddělení IT. Zkvalitnění hardwarového vybavení (monitory, sluchátka) a softwarového vybavení znamená pro firmu nemalé náklady v rozpětí několik desítek tisíc korun (záleží na rozsahu změn).

Navýšení nástupní mzdy u operátorů se promítne do mzdových nákladů, což musí firma pečlivě zvážit na základě provizí, které dostává od zadavatelů. Také poskytování zaměstnaneckých benefitů (poukázek) musí zohlednit z hlediska daňového zatížení pro společnost a zároveň zvolit takové, které uspokojí potřeby operátorů.

Závěr

Špičkové call centrum vyžaduje především špičkovou komunikaci. Hlavní důraz by měl být kladen na práci s lidmi (lidský rozměr), neboť právě ti jsou základním stavebním kamenem call centra a z hlediska priorit stojí nejvýše. Dobrým operátorem se člověk nerodí, dobrým operátorem se člověk stává.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na činnost operátora a problematiku motivace s tím spojenou. Konkrétně navrhuji zefektivnit interní komunikaci s pracovníky - lépe a včas informovat operátory o dané problematice formou různých školení, zpětných vazeb (o změnách týkajících se produktů, hodnocení výkonů...). Zde by mohlo výrazně pomoci zavedení Intranetu. Pro zlepšení motivace na pozici operátora je podstatné zpřehlednit systém odměňování, zavést vyšší odměny, systém volitelných benefitů za úspěšnost (tzv. cafeteria přístup), definovat požadavky na vyšší pozici (VTO), střídát různé projekty a poskytnout operátorům větší volnost při práci.

Věřím, že z návrhů budou mít prospěch operátoři, supervizoři i vedení firmy. Zkvalitnění motivačního systému povede k posílení vztahů pracovníků s firmou, k jejich vyššímu zaujetí pro tuto práci a následně ke snížení počtu odcházejících operátorů. Spokojení zaměstnanci jsou motivováni k vyšším výkonům, dosahují lepší úspěšnosti v prodeji, což upevňuje postavení firmy na trhu.

Realizaci námětů nepokládám za obtížnou. Jsou určeny hlavně pro supervizory, kterým by měly pomoci odstranit nedostatky v motivaci a komunikaci se svými podřízenými. Představují však jen vodítko pro snazší dosažení úspěchu. Záleží totiž na tom, jestli se operátoři i vedení firmy s nimi ztotožní a upraví si je a bude je chtít realizovat v praxi. Jak moc navrhované změny v motivačním systému napomohou k lepším výsledkům, ukáže čas.

Základní myšlenka, kterou by si vedení firmy mělo osvojit, spočívá v tom, že lidský kapitál je tím nejdůležitějším snad v každé společnosti, nejen v telemarketingové. Když budou spokojeni zaměstnanci, budou více zainteresováni na tom, aby byli spokojeni zákazníci. A to je pro firmu jedna z hlavních priorit.

Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] BĚHOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
- [3] FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [4] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- [5] KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 162 s. ISBN 80-7261-078-3
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [7] KULHÁNKOVÁ, Danuše. Jak se dělá dobrý telemarketing. *Marketing magazine*, 2005, roč. 9, č. 10, s. 30 – 31. ISSN 1211-7315
- [8] SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0
- [9] VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. 136 s. ISBN 80-7168-954-9
- [10] Utajený zdroj
- [11] Utajený zdroj
- [12] Utajený zdroj
- [13] *Benefity*. [online] .c2008. [cit.30.1.2008]. Dostupné z: <<http://www.cafeteria.cz/default.php>>.
- [14] Utajený zdroj
- [15] Utajený zdroj
- [16] Utajený zdroj
- [17] *Zaměstnanecké výhody*. [online].c2008. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z: <<http://www.sodexho.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnaneckevyhody/zamestnanecke-vyhody.asp>>.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

- tab. č. 1 – Styly vedení v call centru
- tab. č. 3 – Počet zelených linek ke konci roku
- tab. č. 4 – Největší externí call centra v ČR
- tab. č. 5 – Počet operátorských míst v daném roce
- tab. č. 6 – Příklady spolupracujících firem
- tab. č. 7 – Hranice přechodu do vyšších tříd
- tab. č. 8 – Osobní údaje respondentů
- tab. č. 9 – Důvody k výběru práce operátora
- tab. č. 10 – Nedostatky v organizaci práce
- tab. č. 11 – Hlavní motivy k práci operátora
- tab. č. 12 – Prostředky ke zlepšení práce operátora
- tab. č. 13 – Důležitost změny pracovní náplně
- tab. č. 14 – Možnosti zlepšení pracovního prostředí
- tab. č. 15 – Spokojenost s vybavením call centra
- tab. č. 16 – Vhodnost zřízení Intranetu pro operátory
- tab. č. 17 – Zaměstnanecké benefity
- tab. č. 18 – Systém volitelných benefitů (cafeteria systém)
- tab. č. 19 – Spokojenost se systémem odměňování a jeho znalost
- tab. č. 20 - Důležitost pracovního postupu
- tab. č. 21 – Kritéria pro pozici vedoucího týmu operátorů
- tab. č. 22 – Podmínky přijímání operátorů
- tab. č. 23 – Důvody k odchodu a setrvání na pozici operátora
- tab. č. 24 – Možnosti omluv pro absenci v pracovní směně
- tab. č. 25 – Posílení týmové spolupráce

- graf č. 1 – Nejčastěji poskytované benefity v ČR
- graf č. 2 – Zdroje informací o práci operátora
- graf č. 3 – Důvody k výběru práce operátora
- graf č. 4 – Hlavní motivy k práci operátora
- graf č. 5 – Hodnocení kvality interní komunikace ve firmě
- graf č. 6 – Délka kvalitního pracovního výkonu
- graf č. 7 – Využití Internetu o přestávkách
- graf č. 8 – Vliv Intranetu na posílení sounáležitosti s firmou
- graf č. 9 – Vliv pochvalných dopisů a certifikátů na motivaci zaměstnanců
- graf č. 10 – Nejvíce preferované benefity
- graf č. 11 – Vliv prémie na zlepšení výkonnosti pracovníků
- graf č. 12 – Důležitost stanovení požadavků na vyšší pozici
- graf č. 13 – Hlavní důvody k setrvání na pozici operátora
- graf č. 14 – Přínos firemních akcí na vztahy mezi zaměstnanci
-
- obr. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb
- obr. č. 2 – Lidské potřeby dle Alderfera

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro operátory	74
Příloha 2: Obecné pokyny pro operátory.....	79

PŘÍLOHA 1

Dotazník

Milí operátoři,

chtěla bych vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho výsledky bych ráda použila ve své diplomové práci zabývající se motivací pracovníků v rámci telemarketingu. Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, jednu z možností.

Děkuji Hana Novotná

Pohlaví:	Věk:	Skupina:	Délka práce:	Pracovní poměr:
a) muž	a) 16–19 let	a) student VŠ (VOŠ):	a) do 3 měsíců	a) DPP
b) žena	b) 20–25 let	b) student SŠ:	b) 3–6 měsíců	b) DPČ
	c) 26–35 let	c) jiné:	c) 6–12 měsíců	c) HPP
	d) více jak 35 let		d) 1–2 roky	d) nevím
			e) více jak 2 roky	

Výběr práce

1) Jak jste se o práci operátora dozvěděl(a)?

- a) z internetu
- b) od známých
- c) z informačních letáků
- d) jiné.....

2) Proč jste si vybral(a) tuto práci?	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
Finanční ohodnocení					
Vyzkoušení něčeho nového (změna)					
Zajímavá práce					
Flexibilita plánování směn					
Práce v centru města					
Jiné:					

Organizace práce

3) Co pokládáte za největší <u>nedostatek</u> v organizaci práce?	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
Nedostatek materiálů, informací k projektu					
Jednání s nadřízenými					
Včasné podávání aktuálních informací					
Pracovní doba					
Rušení směn ze strany firmy					
Jiné:					
4) Co Vás na této práci nejvíce <u>motivuje</u> ?	-----	-----	-----	-----	-----
Zlepšování komunikačních dovedností					
Přátelský kolektiv					
Finanční ohodnocení					
Soutěže					
Možnost pracovního postupu					
Jiné:					
5) Co Vám pomáhá, zlepšuje úspěšnost, postoj k práci?	-----	-----	-----	-----	-----
Individuální zpětné vazby se supervizorem (VTO)					
Týmové pracovní porady (náměty, připomínky)					
Školení (např. v reakcích na námitky, trénink situací)					
Dotazníky (ohledně spokojenosti, návrhů změn aj.)					
Informace o průběhu projektu (celkové výsledky)					
Jiné:					

6) Jak hodnotíte kvalitu interní komunikace ve firmě? Označte, prosím, školní stupnicí 1–5.

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

Pracovní náplň, prostředí, vybavení

7) Jak dlouho lze dle Vašeho názoru tuto práci vykonávat kvalitně?

- max. 3 měsíce
3 – 6 měsíců
6 – 12 měsíců
1 – 2 roky
stále

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
8) Považujete práci operátora za jednotvárnou?					
9) Je pro Vás důležité střídání různých projektů?					
10) Co nejvíce využíváte, co Vám zpřijemňuje směnu?	-----	-----	-----	-----	-----
Automaty na jídlo					
Automaty na pití					
Kuchyňka (odpočinková místnost)					
Jiné:					
11) Co byste ocenil(a) jako vyžití o přestávkách?	-----	-----	-----	-----	-----
„Sportovní aktivity (stolní fotbal, elektrický terč aj.)					
Další odpočinkovou místnost					
Internet					
Jiné (Váš návrh):					
12) Líbilo by se Vám, kdyby část nástěnky každého týmu sloužila i na mimopracovní činnosti (např. citáty, vtipy, fotografie aj.)					
13) Jste spokojeni s uvedeným vybavením call centra?	-----	-----	-----	-----	-----
Kancelářské židle					
Oddělení pracovišť					
Prostor pro každého operátora					
Řešení stolů					
Hardware (počítačové vybavení)					
Software (počítačové programy)					
Barevná úprava pracoviště					
Jiné:					

Intranet

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
14) Je důležité zřízení Intranetu (vnitřní firemní počítačová síť) i pro operátory?					
15) Domníváte se, že by zavedení Intranetu mohlo vést ke zrychlení, zefektivnění firemní komunikace?					
16) Myslíte si, že by zavedení Intranetu mohlo vést k posílení sounáležitosti s projektem, firmou?					

Benefits (zaměstnanecké výhody)

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
17) Mají být pracovníci, kteří na pozici operátora pracují delší dobu (např. rok), oceněni věrnostními benefity?					
18) Pokládáte za vhodné odměňovat operátory benefity náhodně, nejen za úspěšnost (např. vylosovat za počet odpracovaných hodin aj.)?					

19) Motivovaly by Vás pochvalné dopisy, certifikáty za absolvování školení, kurzu atd.?					
20) Ocenil(a) byste vlastní vybavení (úpravu) pracoviště?					
21) Uvítal(a) byste systém volitelných benefitů za úspěšnost (např. moci si vybrat poukázku na kulturu, sport či jiné v určité částce dle vlastního výběru)?	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
22) Který z benefitů by Vás nejvíce oslovil?	-----	-----	-----	-----	-----
Poukázka na dovolenou					
Poukázka na vzdělání (např. jazykové kurzy)					
Poukázka na kulturu a sport					
Poukázka na péči o zdraví					
Kombinace předchozích poukázek					
Dárková poukázka (knihy, oděvy, obuv, elektro aj.)					
Poukázka do restaurace					
Poukázka do kina					
Jiné:					

Odměňování

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
23) Zdá se Vám systém odměňování srozumitelný?					
24) Považujete hodnocení dle bodového systému za spravedlivé?					
25) Má mít supervizor větší vliv na hodnocení operátorů (např. možnost navýšit bodové ohodnocení)?					
26) Jste rád(a), že výše odměn (mzdy) závisí zejména na Vaší úspěšnosti?					
27) Sledujete získávání bodů na konkrétním projektu (svoji úspěšnost)?					
28) Víte, kolik bodů potřebujete, aby Vaše hodinová mzda byla navýšena?					
29) Považujete za vhodné propojení získávání bodů s prémiei za úspěchy?					
30) Motivuje Vás k lepším výkonům možnost získávání prémiei za úspěchy?					
31) Uvítal(a) byste školení ohledně odměňování (např. vysvětlení výpočtu mzdy)?					
32) Uvítal(a) byste možnost většího rozpětí (více kategorií) bodového systému?					

33) Jak velké rozpětí by bylo vhodné? Doplňte, prosím, bodové rozpětí:

Pracovní postup

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
34) Je pro Vás při výběru práce důležitá možnost pracovního postupu?					
35) Ocenil(a) byste jasné nastavení (definování) požadavků na vyšší pozici (VTO)?					

36) Doplňte, prosím, možná kritéria pro pozici VTO. V případě, že nepodkládáte některé k kritérií za důležité, odpověď proškrtněte.

věk.....
délka práce na pozici operátora.....
úspěšnost.....
docházka.....(počet brutto hodin měsíčně)
jiné.....

Přijímání operátorů

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
37) Domníváte se, že operátor s praxí by měl mít vyšší nástupní mzdu?					
38) Myslíte si, že je vhodné přijímat jen operátory, kteří jsou již částečně motivováni?					
39) Je důležité, aby operátoři při výběrovém řízení absolvovali psychologické testy (testy osobnosti)?					

40) Jak velká by měla být nástupní mzda odpovídající práci operátora? Doplňte, prosím, jednotlivé odpovědi.

HPP.....(Kč/hod)

DPP.....(Kč/hod)

DPČ.....(Kč/hod)

Odchod operátorů

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
41) Co myslíte, že je hlavním důvodem odchodu operátorů?					
Náplň práce					
Osobnost, chování nadřízeného					
Kolektiv (atmosféra na pracovišti)					
Systém odměňování (hodnocení)					
Systém pracovního postupu					
Jiné (Váš názor):					
42) Co by Vás udrželo na pozici operátora?	-----	-----	-----	-----	-----
Vyšší mzda					
Lepší motivační systém					
Častější změna náplně práce (střídání projektů)					
Zlepšení pracovního prostředí, vybavení pracoviště					
Kolektiv					
Přístup nadřízeného					
Jiné (Váš návrh):					

Rušení, náhrada směn

43) Kolik směn za měsíc byste toleroval(a) jako neomluvené? Doplňte, prosím, číslo:

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
44) Které z následujících důvodů považujete za omluvu pro absenci v pracovní směně?					
Osobní důvody					
Nemoc					
Škola					
Jiné:					

45) Jak velké sankce byste udělil(a) za nepřijetí na směnu a její neomluvení?

žádné

srážka v bodech

srážka v docházkové složce

srážka v osobním ohodnocení

jiné.....

Týmová spolupráce

	rozhodně ano	spíše ano	nedovedu posoudit	spíše ne	rozhodně ne
46) Domníváte se, že by bylo vhodné jednotlivé týmy seznamovat, dozvědět se něco i o jiných projektech?					
47) Líbilo by se Vám např. vyhodnotit operátora měsíce, popř. nejlepší tým?					
48) Uvítal(a) byste sportovní utkání mezi týmy (např. outdoorové aktivity – minigolf, petanque)?					
49) Posilují firemní party vztahy s ostatními členy týmu, Vaši motivaci k práci?					

50) Pokud máte nějaké další připomínky, návrhy, doporučení..., které pokládáte za důležité pro zefektivnění práce operátora, pro zvýšení Vaší motivace, uveďte, prosím, jaké.

- Po příchodu do práce je každý operátor povinen vypnout mobilní telefon (vypnuté zvonění nestačí).
- Během pracovní doby platí zákaz čtení jakéhokoliv tisku, knih apod.
- Ke konzumaci jídla je určena kuchyňka a odpočinková místnost, konzumace jídla na pracovišti je zakázána.
- Obědovou přestávku v rozsahu třiceti minut operátor nahlašuje supervizorovi.
- Desetiminutovou přestávku, na kterou má operátor nárok po odpracování devadesáti minut, může supervizor dle potřeb provozu přesunout. Desetiminutové přestávky nelze sčítat.
- Operátor je povinen udržovat pořádek na pracovním stole i okolí, rovněž v kuchyňce a na toaletách.
- Případné závady je operátor povinen při odchodu z pracovního místa nahlásit supervizorovi. Po zjištění závady po odchodu operátora ze směny zodpovídá za ni operátor, který na pracovním místě seděl jako poslední.
- V případě ztráty nebo poškození složky s pracovními materiály, kterou operátor obdrží na školení, může být operátorovi vyměřena pokuta ve výši až 250 Kč.
- Instalování jakéhokoliv softwaru do počítačů, které jsou vlastnictvím společnosti, je přísně zakázáno. Používání vlastních nosičů dat a připojování dalších periferních zařízení je rovněž zakázáno. Počítač nesmí být používán k jiným účelům, než je výkon práce. Počítač i další vybavení pracoviště nesmí být žádným způsobem poškozováno.
- Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost o všech informacích, které mu budou svěřeny nebo se mu stanou jinak přístupnými v souvislosti s výkonem práce, a to i po skončení pracovního poměru. Poskytnutí důvěrných informací o činnosti zaměstnavatele cizí osobě je považováno za hrubé porušení pracovní kázně.

Nedodržení těchto pokynů je klasifikováno jako porušení pracovní kázně a bude adekvátním způsobem řešeno.