

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Diplomová práce**

**Vedení zaměstnanců call centra vybrané společnosti**

**Bc. Nikola Marešová**

© 2024 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Marešová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vedení zaměstnanců call centra vybrané společnosti**

Název anglicky

**Leadership in a selected company call center**

---

## Cíle práce

Cílem práce je identifikovat klíčové faktory motivace zaměstnanců a zhodnotit způsob vedení lidí call centra zvolené společnosti. Součástí práce je návrh opatření na zlepšení stávající situace v dané manažerské činnosti.

## Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy v oblasti lidských zdrojů se zaměřením na vedení lidí, motivaci a stimulaci zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků atd. V praktické části jsou tyto skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního firemního prostředí. V práci budou použity teoretické metody poznání (např. komparace, analýza, syntéza, indukce, dedukce, specifikace, analogie) a vybrané metody sociologického výzkumu (dotazníkové šetření, individuální hloubkové rozhovory apod.).

## Doporučený rozsah práce

60–80 stran

## Klíčová slova

vedení lidí, styly vedení, komunikace, lidské zdroje, motivace, odměňování zaměstnanců, call centrum

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-271-6831-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- NORTHHOUSE, Peter G. Leadership: Theory and Practice. 9th, revised ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2021. ISBN 978-1-0718-3447-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VALENTINE, Sean R., MEGLICH, Patricia, MATHIS, Robert L. and JACKSON, John H. Human Resource Management. 16th ed. Boston MA: Cengage Learning, 2019. ISBN 978-0-357-03385-2.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2024



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vedení zaměstnanců call centra vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 03. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové, Ph.D. za čas, který mi věnovala, za pomoc a rady, které mi poskytla, a především děkuji za profesionální vedení práce. Dále děkuji společnosti TELOMAR, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací a za spolupráci při dotazníkovém šetření. V neposlední řadě také děkuji svému příteli, rodině a přátelům za podporu při zpracování diplomové práce, ale také při celém studiu.

# Vedení zaměstnanců call centra vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce má za cíl identifikovat klíčové faktory motivace zaměstnanců call centra ve firmě TELOMAR, s. r. o. Dílčím cílem je vysvětlit problematiku vedení lidí v kontextu manažerských funkcí, charakterizovat call centrum firmy TELOMAR, s. r. o. z hlediska personálních činností a vedení lidí, dále zjistit přístup team leadera k vedení lidí v daném call centru, zjistit pohled zaměstnanců na vedení lidí v call centru a ověřit závislost mezi vybranými kvalitativními znaky. S ohledem na vytyčený cíl byly komparovány teoretické poznatky z oblasti vedení lidí a dále byl zrealizován rozhovor s team leaderem call centra za účelem zjištění jeho přístupu k vedení lidí. Následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi operátory z důvodu zjištění jejich pohledu na vedení lidí v call centru. Kromě toho bylo provedeno také statistické testování tří hypotéz ohledně závislosti mezi vybranými kvalitativními znaky z oblasti zpětných vazeb a motivace. Bylo zjištěno, že mezi klíčové faktory motivace zaměstnanců call centra firmy TELOMAR, s. r. o. patří možnost práce na homeoffice, finanční odměna a pozitivní zpětné vazby. Naopak mezi faktory snižující motivaci se řadí nemožnost jednoduchého dohledání postupu, negativní zpětné vazby a zapojení celý den na telefonní lince. Za účelem zlepšení stavu vedení lidí v call centru bylo firmě TELOMAR, s. r. o. doporučeno především zavedení „one to one“ rozhovorů, poskytování více pozitivních zpětných vazeb, eliminace demotivujících faktorů a dát zaměstnancům více možností, jak získat příplatky a finanční bonusy.

## Klíčová slova:

Vedení lidí, styly vedení, komunikace, lidské zdroje, motivace, odměňování zaměstnanců, call centrum, TELOMAR, s. r. o.

# Leadership in a selected company call center

## Abstract

The aim of the thesis is to identify the key factors of motivation of call center employees in the company TELOMAR, s. r. o. A partial goal is to explain the issue of leadership in the context of managerial functions, characterize the call center of the company TELOMAR, s. r. o. in terms of personnel management and leadership, to ascertain the team leader's approach to leadership in the mentioned call center, to ascertain the employees' perspective on leadership in the call center, and verify the statistical dependence between selected qualitative features. In line with the defined goal, theoretical knowledge in the terms of leadership was compared, and an interview with the team leader was conducted to ascertain his approach to leadership. Subsequently, a questionnaire survey was carried out among operators to ascertain their perspective on leadership in the call center. Additionally, statistical testing of three hypotheses regarding the dependence between selected qualitative features from the field of feedback and motivation was conducted. It was found that among the key motivational factors for call center employees of TELOMAR, s. r. o., include the possibility of homeoffice, financial rewards, and positive feedback. Conversely, factors reducing motivation include the inability to easily find procedures, negative feedback and calling all day. In order to improve the state of leadership in the call center, it was recommended to TELOMAR, s. r. o. to introduce "one to one" interview, provide more positive feedback, eliminate demotivating factors, and give employees more opportunities to earn financial bonuses.

## Keywords:

Leadership, styles of leadership, communication, human resources, motivation, employee compensation, call center, TELOMAR, s. r. o.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>18</b>
3.1	Charakteristika manažera	18
3.1.1	Podstata managementu	18
3.1.2	Osobnostní předpoklady manažera	21
3.1.3	Manažerské role	25
3.1.4	Manažer vs. leader	27
3.2	Manažerská činnost vedení lidí	28
3.2.1	Lidské zdroje	28
3.2.2	Vedení lidí	30
3.2.3	Styly vedení	33
3.3	Motivace	41
3.3.1	Motivační faktory	42
3.3.2	Motivační teorie	43
3.3.3	Motivační nástroje	48
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>57</b>
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	57
4.1.1	Řídící struktura	57
4.1.2	Personální činnosti team leadera	58
4.1.3	Motivační systém	59
4.2	Přístup team leadera k vedení lidí v call centru	60
4.3	Vnímání vedení lidí v call centru z pohledu zaměstnanců	62
4.3.1	Identifikace respondentů	62
4.3.2	Komunikace a styl vedení team leadera	63
4.3.3	Zpětné vazby	65
4.3.4	Motivace a produktivita	68
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>83</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>89</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Osobnost člověka.....	22
Obrázek 2 Důležitost a naléhavost úkolů.....	31
Obrázek 3 Manažerská mřížka.....	34
Obrázek 4 Reakce na spravedlivou a nespravedlivou odměnu.....	47
Obrázek 5 Řídící struktura společnosti TELOMAR, s.r.o. s důrazem na call centrum .....	58

## **Seznam grafů**

Graf 1 Genderové rozložení respondentů.....	62
Graf 2 Věkové rozložení respondentů.....	62
Graf 3 Délka spolupráce operátorů s TELOMAR, s. r. o.....	63
Graf 4 Rozložení respondentů dle pracovní pozice .....	63
Graf 5 Preferovaný styl vedení s ohledem na motivaci a výkonnost operátorů.....	63
Graf 6 Zhodnocení komunikace team leadera (TL) z pohledu operátorů.....	64
Graf 7 Preferovaný komunikační kanál .....	64
Graf 8 Posouzení předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera.....	65
Graf 9 Zájem operátorů o pravidelný „one to one“ rozhovor s team leaderem .....	66
Graf 10 Preference operátorů v oblasti motivačních nástrojů.....	69
Graf 11 Faktory snižující motivaci z pohledu operátorů .....	70
Graf 12 Motivační systém v TELOMAR, s. r. o.....	71
Graf 13 Výkonnost operátorů dle místa výkonu práce.....	71

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Schéma kontingenční tabulky .....	15
Tabulka 2 Schéma asociační tabulky .....	16
Tabulka 3 Asociační tabulka pro ověření závislosti mezi zájmem o „1to1“ rozhovory a mezi věkem operátora .....	67
Tabulka 4 Asociační tabulka pro ověření závislosti mezi vnímáním zpětných vazeb a mezi pohlavím operátora .....	68
Tabulka 5 Asociační tabulka pro ověření statisticky významné závislosti mezi (ne)vyhovováním motivačního systému a mezi pracovní pozicí operátora.....	72

# 1 Úvod

Základem každé úspěšné společnosti je dobře nastavený management neboli řízení. A aby mohla firma dobře fungovat, musí zaměstnávat výkonné a motivované lidi. Právě lidé jsou ti, kteří společnost řídí, ale jsou to i ti, kteří zajišťují chod firmy na nejnižší úrovni firemní struktury. Vedení lidí je tedy neodmyslitelnou součástí managementu. Právě tuto manažerskou činnost zajišťuje manažer či leader. Je tedy jisté, že dobře nastavený systém vedení lidí nezáleží na zaměstnancích samotných, ale především na osobě leadra či manažera. Ten musí mít určité vlastnosti a charakteristiky, dále svůj specifický přístup a styl vedení, který bude zaměstnancům vyhovovat a v neposlední řadě musí tento manažer či leader nastavit vyhovující interní komunikaci a motivační systém.

Aktuální celosvětová situace, která se vyznačuje zásadními digitálními a technologickými změnami, způsobuje také vyšší nároky a požadavky zákazníků na rychlou komunikaci v reálném čase. Právě proto bývají součástí velkých firem call centra, která mají za úkol komunikaci se zákazníky. Pracovníci call centra jsou dennodenně vystaveni tlakům ze strany zákazníků, přičemž musí být stále milí a příjemní. Kromě toho je náplň práce těchto zaměstnanců velmi široká, důležitá a nepostradatelná, jelikož operátoři tvoří podstatnou součást firemní komunikace.

Digitální transformace ve světě sice umožňuje využít v call centrech umělou inteligenci, nicméně ta má často potíže zákazníky pochopit, takže tvoří nepřesné a nepožadované odpovědi. Dále je potřeba jistá empatie, kterou umí dát dobře najevo pouze člověk. Z výše uvedeného vyplývá, že je práce operátorů nepostradatelná a nenahraditelná, což ji vzhledem k její důležitosti činí poněkud stresující. Z toho důvodu je nutné, aby bylo s těmito zaměstnanci správně zacházeno a aby byli dobře vedeni.

Pokud manažer ve firmě dobře nastaví komunikaci a motivační systém, budou zaměstnanci velmi motivovaní, výkonní a efektivní, což samozřejmě povede také k výborným výsledkům celé firmy. Vedení lidí je tedy nesmírně důležitou manažerskou činností, kterou je potřeba se zabývat. Tato diplomová práce se právě na vedení lidí v call centru vybrané společnosti zaměřuje a zkoumá, zda jsou výše uvedené prvky vedení lidí nastaveny v konkrétním call centru správně či nikoliv.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat klíčové faktory motivace zaměstnanců call centra ve firmě TELOMAR, s. r. o., která se zaměřuje na poskytování outsourcingu technických, logistických a marketingových služeb pro jiné firmy. Za účelem dosažení hlavního cíle jsou vytyčeny dílčí cíle diplomové práce:

- vysvětlit problematiku vedení lidí v kontextu manažerských funkcí,
- charakterizovat call centrum firmy TELOMAR, s. r. o. z hlediska personálních činností a vedení lidí,
- zjistit přístup team leadera k vedení lidí v daném call centru,
- zjistit pohled zaměstnanců na vedení lidí call centra ve firmě

TELOMAR, s. r. o. a ověřit závislost mezi vybranými kvalitativními znaky:

- $H_0$ : „*Zájem o one to one rozhovory statisticky významně nezávisí na věku*“.
- $H_0$ : „*Vnímání předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera nezávisí na pohlaví operátora*“.
- $H_0$ : „*Vyhovování či nevyhovování motivačního systému nezávisí na pozici, na které se operátor nachází*“.

Součástí práce jsou také doporučení a návrhy na vylepšení systému vedení lidí v call centru firmy TELOMAR, s. r. o.

### 2.2 Metodika

V teoretické části se práce soustředí na komparaci poznatků získaných studiem odborné literatury z oblasti vedení lidí. Součástí je charakteristika manažera a leadera včetně požadovaných osobnostních předpokladů a manažerských rolí. Dále se práce zabývá manažerskými činnostmi, především vedením lidí a styly vedení, lidskými zdroji a motivací.

Ohledně charakteristiky firmy TELOMAR, s. r. o., která je uvedena na začátku praktické části, proběhla konzultace s majitelem firmy. Konzultovány byly především informace o vzniku, poslání, oboru podnikání, provozu call centra, organizační struktuře, řízení lidských zdrojů, náplni práce zaměstnanců a o motivačním systému společnosti.



## **Rozhovor s team leaderem**

Za účelem zjištění přístupu team leadera k vedení lidí v call centru byl proveden rozhovor s tímto team leaderem. Příprava rozhovoru spočívala ve formulaci vhodných otázek za účelem zjištění dostatečného množství informací o vedení lidí v dané firmě z pohledu team leadera. Otázky byly následně rozděleny do specifických tematických celků, které spolu souvisí.

Rozhovor byl proveden formou polostrukturovaného osobního rozhovoru, který se ve výsledku skládal z 22 otázek (Příloha 4). Úvodní informace spočívala ve vysvětlení účelu, ke kterému je rozhovor určen a byla team leaderovi sdělena informace, že předchází dotazníkovému šetření. Obsahem je 6 tematických celků, přičemž prvním takovým celkem je seznámení s problematikou a identifikační otázky. Dalším probíraným tématem je komunikace, poté kvalita práce, následují otázky na téma samotného vedení lidí a dále je zjišťováno, jak se team leader vnímá a zda ho zajímá, jak ho vnímají ostatní spolupracovníci. Posledním tematickým celkem je již pouze poděkování a ukončení rozhovoru. Během rozhovoru byly přidány ještě 2 další otázky, které vyplynuly z kontextu. Jedná se o otázku č. 4 a 19.

## **Dotazníkové šetření mezi operátory call centra**

S ohledem na vytyčený cíl práce bylo také provedeno kvantitativní šetření formou dotazníku na platformě Google Forms, které bylo plánováno na leden 2024. Zkoumaným souborem objektů jsou v tomto případě operátoři call centra firmy TELOMAR, s. r. o, kterých je celkem 45. Zmíněnému šetření předcházela tvorba dotazníku a formulace vhodných otázek. Otázky vycházejí z obsahu rozhovoru a částečně jej kopírují, avšak jejich formulace byla upravena přímo pro respondenty dotazníku. Součástí je 17 otázek, z nichž 13 je uzavřených, 3 polouzavřené a 1 otevřená. Celkem 2 otázky mají podobu škály a ostatní otázky (kromě té otevřené) jsou ve formě výběru z variant. Kromě toho je také 5 otázek identifikačních, a ty jsou umístěny v závěru dotazníku. Dotazník je uveden v příloze 5.

Po přípravě dotazníku byla provedena pilotáž, jelikož je důležité ověřit, zda respondenti otázky správně chápou a zda je tedy dotazník schopen plnit účel, ke kterému byl sestaven. Pilotáž byla provedena s pěti operátory call centra. Všichni byli seznámeni se záměrem dotazníkového šetření a bylo jim vysvětleno, že v tuto chvíli jde pouze

o testování samotného dotazníku, nikoliv o jejich skutečné názory. Operátoři byli též ujištěni, že jejich názory budou zjišťovány posléze skutečným šetřením.

Všichni operátoři při pilotáži rozuměli otázkám v dotazníku bez problémů, což bylo ověřováno průběžnými dodatkovými dotazy k jednotlivým otázkám. Dále bylo zjišťováno, zda budoucím respondentům vyhovuje struktura dotazníku a zda jim nechybí některé otázky či odpovědi. Pouze jeden operátor navrhl, aby do otázky č. 10: „*Vyhovuje vám aktuální nastavení odměňování a motivačního systému?*“ byla přidána odpověď: „*Nejsem s ním obeznámen*“. Svůj návrh operátor odůvodnil tím, že má informace od ostatních operátorů o tom, že vlastně nevědí, jaký motivační systém ve firmě funguje. Tuto informaci ohledně motivačního systému však team leader posílal do chatu na platformě MS Teams. Na základě tohoto návrhu byla tedy zmíněná odpověď do dotazníku přidána, jelikož následně poskytne team leaderovi informaci o tom, kolik zaměstnanců vlastně motivační systém ve firmě nezná, a to vypovídá o tom, zda byla informace předána a vysvětlena dostatečně či nikoliv. Co se týče struktury dotazníku, všichni operátoři při pilotáži byli spokojeni a vyjádřili, že se velmi těší na samotné dotazníkové šetření.

### **Analýza dotazníkového šetření a statistické testování hypotéz**

Pro potřeby analýzy výsledků dotazníkového šetření byly otázky rozděleny do tematických celků: identifikace respondentů, komunikace a styl vedení team leadera, zpětné vazby, motivace a produktivita. Odpovědi respondentů byly následně graficky zobrazeny pomocí programu MS Excel a byly dále písemně vyhodnocovány.

Na základě zjištěných výsledků bylo také provedeno statistické testování hypotéz za pomoci asoiačních a kontingenčních tabulek. Pro jejich konstrukci byl využit program Statistica od firmy Tibco Software s. r. o. Nejprve byla formulována nulová hypotéza, která se značí  $H_0$  a poté také hypotéza alternativní, která se značí  $H_1$ . Nulová hypotéza tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje statisticky významná závislost. Naopak alternativní hypotéza uvádí, že mezi zkoumanými znaky statisticky významná závislost existuje. Jelikož nebylo možné nulovou hypotézu přijmout či odmítnout se 100 % jistotou, pracovalo se zde s hladinou významnosti  $\alpha$  ve výši 0,05. Tato hladina významnosti tedy značí 95% pravděpodobnost, že byla nulová hypotéza přijata či zamítnuta oprávněně. Vzhledem k tomu, že vždy minimálně jeden vybraný kvalitativní znak v rámci jedné hypotézy nabývá více než dvou obměn, bylo možné pracovat s kontingenčními tabulkami.

Obměny jednotlivých znaků a zároveň jejich četnosti byly zapsány do tabulky dle schématu v tabulce 1.

Tabulka 1 Schéma kontingenční tabulky

<b>Znak A / Znak B</b>	<b>b<sub>1</sub></b>	<b>b<sub>2</sub></b>	.....	<b>b<sub>j</sub></b>	.....	<b>b<sub>m</sub></b>	<b>Celkem</b>
<b>a<sub>1</sub></b>	<b>n<sub>11</sub></b>	<b>n<sub>12</sub></b>	.....	<b>n<sub>1j</sub></b>	.....	<b>n<sub>1m</sub></b>	<b>n<sub>1</sub></b>
<b>a<sub>2</sub></b>	<b>n<sub>21</sub></b>	<b>n<sub>22</sub></b>	.....	<b>n<sub>2j</sub></b>	.....	<b>n<sub>2m</sub></b>	<b>n<sub>2</sub></b>
.							.
.							.
<b>a<sub>i</sub></b>			.....	<b>n<sub>ij</sub></b>	.....		<b>n<sub>i</sub></b>
.							.
.							.
<b>a<sub>k</sub></b>	<b>n<sub>k1</sub></b>	<b>n<sub>k2</sub></b>	.....	<b>n<sub>kj</sub></b>	.....	<b>n<sub>km</sub></b>	<b>n<sub>k</sub></b>
<b>Celkem</b>	<b>n<sub>1</sub></b>	<b>n<sub>2</sub></b>	.....	<b>n<sub>j</sub></b>	.....	<b>n<sub>m</sub></b>	<b>n</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Svatošové a Káby (2008)

V tomto případě se vycházelo z rozdílu skutečných četností označených  $n_{ij}$  a očekávaných četností označených  $n_{oj}$ , přičemž očekávané četnosti byly vypočítány dle vzorce (2.1):

$$n_{oj} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (2.1)$$

Pro samotné testování však bylo nejprve nutné ověřit, zda soubory dat splňují předpoklady pro použití Pearsonova  $\chi^2$  testu. Jednou z podmínek je, že žádná z očekávaných četností nesmí být menší než 0 a současně počet očekávaných četností menších než 5 nesmí přesáhnout 20 % ze všech očekávaných četností. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, je potřeba sloučit některé četnosti obměn tak, aby to stále bylo logicky interpretovatelné.

Vzhledem k tomu, že žádný z testovaných souborů dat nespĺňoval požadavky pro použití Pearsonova  $\chi^2$  testu v rámci kontingenčních tabulek, musely být některé odpovědi respondentů sloučeny. Úpravou dat však ve všech testovaných případech vznikla asociační tabulka, jelikož po úpravě všechny znaky nabývaly právě dvou obměn. Znaky a jejich alternativy byly zapsány do asociačních tabulek dle schématu v tabulce 2, přičemž proměnná  $n$  představuje celkový počet znaků zkoumaného souboru a proměnné  $a, b, c, d$  jsou četnosti zmíněných obměn.

Tabulka 2 Schéma asociační tabulky

Znak A	Znak B		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	a	b	a+b
Ne	c	d	c+d
Celkem	a+c	b+d	n

Zdroj: vlastní zpracování dle Svatošové a Káby (2008)

V případě asociační tabulky bylo možné pro testování využít dva testy. Jedná se o Pearsonův  $\chi^2$  test nebo Fisherův faktoriálový test. Výběr správného testu závisel na rozsahu zkoumaného souboru. V tomto případě měl zkoumaný soubor ve výsledku 40 respondentů, což znamená, že bylo nutné vypočítat očekávané četnosti  $a_0, b_0, c_0, d_0$  (Přílohy 6, 7, 8) dle následujících vzorců, které vycházejí z asociační tabulky:

$$a_0 = \frac{(a + b) \cdot (a + c)}{n} \quad (2.2)$$

$$b_0 = \frac{(a + b) \cdot (b + d)}{n} \quad (2.3)$$

$$c_0 = \frac{(c + d) \cdot (a + c)}{n} \quad (2.4)$$

$$d_0 = \frac{(c + d) \cdot (b + d)}{n} \quad (2.5)$$

Po výpočtu očekávaných četností bylo možné rozhodnout o výběru správného testu. Při testování prvních dvou nulových hypotéz s tématy komunikace a zpětné vazby byl využit Pearsonův  $\chi^2$  test, jelikož všechny očekávané četnosti dosahovaly vyšší hodnoty než pět (Přílohy 6, 7). Při testování poslední nulové hypotézy s tématem motivace byl využit Fisherův faktoriálový test, jelikož alespoň jedna očekávaná četnost byla nižší než pět (Příloha 8).

V rámci Pearsonova  $\chi^2$  testu, ale i Fisherova faktoriálového testu se pomocí softwaru Statistica od firmy Tibco Software s. r. o., vypočítala tzv. hodnota  $p$ , která v sobě zahrnuje testové kritérium i kritickou hodnotu. Následně se tato  $p$  hodnota porovnávala s hladinou významnosti  $\alpha$  a pokud je hodnota  $p$  větší než hladina významnosti 0,05, nulová hypotéza se přijímá.

### **Zhodnocení výsledků a navržení opatření**

Na základě teoretických poznatků z oblasti vedení lidí v kontextu manažerských funkcí, provedeného rozhovoru s team leaderem a dotazníkového šetření byla provedena syntéza všech výsledků dílčích částí práce. Následně vzhledem k provázání teoretických poznatků se zjištěními z dotazníkového šetření a rozhovoru s team leaderem, bylo možné zhodnotit stav vedení lidí v call centru firmy TELOMAR, s. r. o. a navrhnout v této oblasti vhodná opatření pro zlepšení.

### 3 Teoretická východiska

Obsahem této kapitoly je charakteristika manažera včetně jeho funkcí, osobnostních předpokladů, schopností, dovedností, vlastností a dalších podstatných teoretických poznatků. Druhá část této kapitoly se věnuje manažerské činnosti vedení lidí, včetně stylů vedení. A poslední část uvedené kapitoly se zaměřuje na motivaci, tedy motivační faktory, motivační teorie a motivační nástroje.

#### 3.1 Charakteristika manažera

Manažeři jsou vedoucí pracovníci, kteří prostřednictvím lidských zdrojů dosahují vytyčených cílů (Lojda, 2011). Pokud má manažer dosáhnout stanovených cílů firmy, je dle Blažka (2014) také potřeba, aby tento vedoucí pracovník své spolupracovníky správně motivoval, koučoval a rozvíjel u nich tedy tvůrčí potenciál. Za tímto účelem manažer musí mít vhodné schopnosti, dovednosti a osobnostní předpoklady, aby dokázal dobře spolupracovat a komunikovat s ostatními lidmi a aby byl schopný zastávat určité role a funkce v rámci managementu.

##### 3.1.1 Podstata managementu

Pojem „*management*“ má v dnešní době mezinárodní platnost a většinou se ani nepřekládá i přesto, že je to původně americký výraz (Blažek, 2014). Pojetí managementu má v současnosti několik významů: management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci a management jako soubor poznatků o řízení. V rámci chápání managementu jako procesu řízení jsou v českém prostředí pojmy management a řízení často považovány za synonyma. Nicméně podle Blažka (2014) se jedná o odlišné pojmy, respektive pojem „*řízení*“ má daleko širší význam. Pojem „*management*“ je totiž pouze specifickým případem řízení, konkrétně řízením v organizacích. Řízení jako takové však probíhá i v mnoha dalších systémech, nikoliv pouze v organizaci.

Plamínek (2000) naopak tvrdí, že v angličtině není rozdíl mezi managementem a řízením. Chápe je tedy jako synonyma. Nicméně rozlišuje pojmy „*vedení*“ a „*řízení*“. Odkazuje na Petera Druckera, který přišel se známým tvrzením, že řízení znamená dělat věci správně, kdežto vedení znamená dělat správné věci. Řízení chápe tedy jako nástroj pro efektivní dosahování stanovených cílů, přičemž je možné řídit např. stroje, dodávky

materiálu, tedy i věci či procesy jako takové. Vedení se však týká lidí a jde tedy spíše o dosahování cílů za pomoci lidí, kteří potřebují být správně vedeni. Rozlišení mezi vedením a řízením se používá i v zahraničí a anglicky se pojem vedení označuje jako „*leadership*“, kdežto řízení se označuje pojmem „*management*“. Leadership, tedy vedení, má dle Northouse (2007) mnoho společného s řízením (managementem), avšak je nutné je rozlišovat. Využívání vedení je možné datovat už do dob Aristotela, zatímco management se začal využívat až ve 20. století s příchodem industrializované společnosti, kdy vznikl jako způsob efektivnějšího řízení organizací.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že Blažek (2014), Plamínek (2000) a Northouse (2007) mají odlišné názory na vysvětlení pojmů management, řízení a vedení. Blažek (2014) rozhodně nepovažuje management a řízení za synonyma, kdežto Plamínek (2000) a Northouse (2007) ano. Pojmy leadership a vedení je dle těchto autorů možné označit za synonyma. Všichni tito autoři však zásadně rozlišují pojmy vedení a řízení.

V rámci managementu jsou vykonávány určité funkce, přičemž Northouse (2007) uvádí s odkazem na H. Fayola základní funkce managementu, a tedy základní funkce manažera, které byly formulovány již v roce 1916, avšak mají i v současnosti svou platnost. Mezi tyto manažerské funkce, respektive činnosti, patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Zcela stejné funkce managementu uvádí také Štrach (2008).

Dědina a Odcházal (2007) zmiňují trochu odlišné funkce managementu, mezi něž řadí předvídání, organizování, koordinaci, plánování, příkazování a kontrolu. Nutno podotknout, že v tomto výčtu zcela chybí pojem vedení. Manažerskou činnost vedení lidí však zmiňují Koontz a Weihrich (2006), kteří přicházejí pravděpodobně s nejnovějším pojetím manažerských funkcí. Ti upřednostňují následující výčet v daném pořadí: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Právě tento výčet manažerských činností je v současnosti nejvíce zmiňován.

Štrach (2008) popisuje plánování jako vymýšlení cílů a úkolů k nim vedoucích, dále je součástí plánování určování vah důležitosti jednotlivých úkolů, určování jejich časové návaznosti apod. Koontz a Weihrich (2006) píší, že plánování zahrnuje výběr cílů a vyžaduje rozhodování a racionální přístup k dosažení vybraných cílů.

Koontz a Weihrich (2006) organizování chápou jako identifikaci činností potřebných pro dosažení cílů, dále jako seskupení těchto činností a konečně jako určitou strukturu, kde je skupina pracovníků podřízena manažerovi. Dle Štracha (2008) je součástí organizování

právě kontrola a uspořádání zdrojů organizace, dále jejich přiřazování k činnostem, které vedou k dosažení cílů, zadávání úkolů a koordinace spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Personalistika nebo také řízení lidských zdrojů spočívá dle Koontze a Weihricha (2006) v obsazování pracovních pozic, k čemuž je nutná také identifikace požadavků na pracovníka a dále výběr, nábor, hodnocení, odměňování, plánování, ale i školení pracovníků. Z uvedeného popisu vyplývá, že řízení lidských zdrojů souvisí jak s organizováním, tak s vedením lidí.

Vedení lidí je více specifikováno v kapitole 3.2 Manažerská činnost vedení lidí. Kontrolování Štrach (2008) chápe jako sbírání dat o určitém procesu, dále jejich hodnocení a interpretaci. Kontrolování znamená také zpětnou vazbu, jelikož v případě neideálního stavu je nutné přijít s určitými opatřeními. Koontz a Weihrich (2006) popisují kontrolování jako sledování současného stavu a porovnávání se stavem naplánovaným.

Dědina a Odcházal (2007) chápou pojmy organizování, plánování a kontrolování zcela stejně jako Štrach (2008). Předvídaní je dle Dědiny a Odcházala (2007) odhad toho, co se stane v budoucnosti. Koordinace znamená zajištění spolupráce mezi určitými útvary a jednotlivci za účelem dosažení cílů. Příkazování se v dnešním významu spíše považuje za řízení či motivování, a jde tam tedy o zajištění směřování zaměstnanců k vytyčeným cílům organizace. Právě tuto činnost by z hlediska svého významu bylo možné považovat za vedení, které se objevuje v předchozích dvou výčtech manažerských činností dle Northouse (2007) a Štracha (2008).

### **Management jako řídicí pracovníci**

Dle Blažka (2014) je potřeba rozlišit manažery do třech základních skupin podle jejich postavení, s čímž souvisí také vykonávání určitých rolí (kapitola 3.1.3 Manažerské role). Mezi tyto skupiny se řadí linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Toto rozlišení zmiňuje také Armstrong (2007). První skupinou jsou manažeři první linie, kteří se řadí do nejnižšího stupně řízení a jsou také zároveň nejpočetnější skupinou (Blažek, 2014). Tito linioví manažeři jsou v bezprostředním kontaktu s výkonnými pracovníky a mohou tak od nich získávat informace přímo. Jako příklad liniových manažerů lze uvést dílovedoucího, vedoucího pobočky, vedoucího katedry a mnoho dalších, čímž chtěl Blažek (2014) poukázat na rozdílnost povahy práce jednotlivých výkonných pracovníků.



Další skupinou jsou dle Blažka (2014) střední manažeři, kteří stojí v hierarchii řízení nad liniiovými manažery a fungují spíše jako prostředník mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení. Do nejvyššího stupně řízení se řadí vrcholoví manažeři, kteří reprezentují organizaci navenek a vedou ji jako celek. Většinou se však nejedná o vlastníky, protože ti bývají, především ve větších firmách, odděleni od řídicí funkce. Nicméně se v menších firmách často stává, že funkci vrcholového managementu vykonává vlastník.

Velikost středního managementu se však dle Blažka (2014) v současnosti zmenšuje, a tím liniioví manažeři nabývají na významu a jsou tak více propojováni s vrcholovým managementem. Armstrong (2007) uvádí, že práce liniiových manažerů spočívá spíše v dohledu nad běžným každodenním provozem organizace než v řešení strategie.

### **3.1.2 Osobnostní předpoklady manažera**

#### **Osobnost člověka**

Pauknerová a kol. (2012, s. 310–312) definují pojem osobnost takto: „...*označuje psychiku člověka a zdůrazňuje na jedné straně celistvost, na druhé straně pak odlišnost a jedinečnost každého člověka*“. Osobnost se formuje v průběhu života a ovlivňuje ji několik faktorů, mezi něž patří faktory biologické, tedy vrozené a zděděné predispozice, dále faktory sociální, které působí zvnějšku a faktory sebeutváření, mezi které se řadí všechny ostatní vnější faktory, např. kultura.

Lojda (2011) rozděluje osobnost člověka podle toho, jaký je a jak se projevuje, dále podle toho, co člověk umí, a nakonec podle toho, co člověk chce a kam směřuje. To, jaký člověk je a jak se projevuje je určeno jeho vlastnostmi, chováním, charakterem a temperamentem. Znalosti, dovednosti a kompetence určují, co člověk umí. A osobní motivy, zájmy, hodnoty a postoje člověka určují jeho směřování. Souvislost mezi osobností a dovednostmi, tedy propojení psychologie a managementu Lojda znázornil na obrázku 1.

Obrázek 1 Osobnost člověka



Zdroj: vlastní zpracování dle Lojdy (2011)

Podle Pauknerové a kol. (2012) je struktura osobnosti tvořena výkonovými charakteristikami, motivační dimenzí a profilujícími vlastnostmi osobnosti. Výkonové charakteristiky souvisí s určitým výkonem jedince, a tedy také s jeho uplatněním v práci. Mezi tyto charakteristiky se řadí schopnosti, vědomosti a dovednosti. Motivační dimenze určuje, jak velmi je člověk motivován vyvíjet určité úsilí a také zdůvodňuje, proč toto úsilí vyvíjí. Součástí profilujících vlastností osobnosti jsou temperament, postoje a charakter. Temperament člověka udává, jak se daný jedinec chová a jak prožívá, přičemž temperament se nejvíce projeví v emočně náročných situacích. Postoje jsou naučené vlastnosti, které souvisí s hodnotami, jež jedinec vyznává. Charakter je soubor vlastností, které člověk získá v průběhu života a je nejvíce utvářen právě socializací. Jedná se totiž o převážně stálé vlastnosti, které jsou pro jedince typické a které dotvářejí celé jeho jednání a prožívání.

### **Schopnosti a dovednosti manažera**

Dle Stýbla (2007) je jedním z nejdůležitějších prvků dobrého manažera potřebné charisma. Nicméně v současnosti již pouhé charisma nestačí a stále více se vyzdvihují také intelektuální předpoklady. Správný leader disponuje kritickým myšlením, umí správně komunikovat a pracovat s lidmi, umí řešit problémy a zároveň je kritický sám k sobě a ke svému jednání. Kromě toho musí každý manažer dobře znát lidi ve svém týmu. Měl by tedy znát jejich zájmy a potřeby, podle kterých následně může nastavit příslušnou motivaci, měl by předvídat reakce svých kolegů při jejich jednání a tím i možné důsledky vyplývající z těchto jednání. Nicméně manažer nevede a neřídí pouze lidi okolo sebe, procesy, činnosti atd., vedoucí pracovník musí vést také sám sebe, což znamená být sám

k sobě kritický. Měl by tedy brát na vědomí zpětné vazby od svých kolegů, uvědomovat si své přednosti a pracovat na svých nedokonalostech. To vše je zahrnuto mezi schopnosti a dovednosti, které dohromady tvoří manažerskou inteligenci (Stýblo, 2007).

Northouse (2007) popsal 3 základní dovednosti každého leadra či manažera, mezi něž patří technické dovednosti, společenské dovednosti a koncepční dovednosti. Technické dovednosti jsou potřeba spíše na nižší nebo střední úrovni řízení, jelikož se jedná o specifické znalosti. Společenské dovednosti souvisí s lidskými vztahy a jsou tedy nutné pro každého manažera, který pracuje s lidmi. Leader disponující těmito dovednostmi dokáže nastavit příjemné prostředí pro své spolupracovníky, je citlivý a vnímavý k potřebám svých podřízených a dokáže je správně motivovat. Společenské dovednosti jsou tedy důležité pro vedoucí pracovníky na všech třech úrovních řízení. Manažer s koncepčními dovednostmi je schopen pracovat s různými myšlenkami a koncepty. Tyto dovednosti jsou nutné k vytvoření vize a strategie celé organizace. Dědina a Cejthamr (2005) řadí mezi koncepční dovednosti také schopnost rozhodovat a komplexně hledět na celou organizaci, ale i mimo ni, čímž mají na mysli brání ohledů na životní prostředí apod.

Plamínek (2009) popsal také tři základní schopnosti leaderů, které nazývá přirozenými leadry. Tito vedoucí pracovníci jsou typičtí tím, že mají přirozenou schopnost vést a nemají tak problém s autoritou jako tomu může být u manažerů, kteří jsou většinou dosazováni na své pozice formálně, jak uvádí Blažek (2014). Lidé z nižších pozic k těmto leaderům dle Plamínka (2009) často vzhlíží a přebírají tak jejich názory, čímž dávají najevo svou loajalitu. Přirození leadři mají schopnost přemýšlet v souvislostech, schopnost přesvědčit okolí a schopnost uvést myšlenky do praxe, která se skládá z několika manažerských dovedností jako je např. spolupráce, ovlivňování vztahů, zvládání konfliktů, motivace lidí, hodnocení lidí či delegace úkolů.

Je tedy zřejmé, že každý autor pojmenovává dovednosti a schopnosti vedoucích odlišně nebo je třídí do různých skupin. Souhrnně lze však říci, že každý leader má mít určitou dávku kritického myšlení, empatie, schopnost jednat s lidmi, charisma, musí umět provést zásadní rozhodnutí, musí podřízené správně motivovat a komunikovat s nimi, musí být objektivní apod. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že se autoři Stýblo (2007), Northouse (2007), Plamínek (2009), Dědina a Cejthamr (2005) převážně shodují na tom, jakými dovednostmi a schopnostmi má dobrý leader disponovat.

## Vlastnosti manažera

Vzhledem k rostoucí konkurenci a rostoucímu počtu faktorů, které mohou zapříčinit i zánik podnikatelských subjektů, je po manažerech vyžadována také jistá psychická odolnost a práce se stresem (Stýblo, 2007). Stres je dle Plamínka (2004) pro lidský život velice důležitý, jelikož pomáhá např. reagovat na nebezpečí. Nicméně je nutné rozlišovat 2 druhy stresu, konkrétně eustres a distres. Eustres je vnímán spíše pozitivně, jelikož člověka motivuje a dodává mu jistou sílu. Naproti tomu distres člověku spíše energii bere, otravuje ho a přivádí ho do nepříjemných stavů. Vedoucí pracovník se denně může setkat s novými a neznámými situacemi, a právě ty mohou být spouštěčem distresu. Především s distresem tedy musí manažer umět dobře pracovat, aby ho negativně neovlivňoval při jeho práci.

Pilařová (2016) popsal základní vlastnosti manažera, mezi něž patří čestnost, dominance, emoční stabilita, vysoká frustrační tolerance, zdravá sebedůvěra, pozitivní myšlení, silná vnitřní motivovanost k úspěchu a zaměření na cíle, aktivita, koncepční myšlení, flexibilita a kreativita. Právě těmito vlastnostmi dokáží manažeři nejvíce motivovat a ovlivňovat své podřízené.

Emoční stabilita se u manažera projevuje tak, že dokáže objektivně hodnotit a posuzovat své podřízené, vyhýbá se pocitům a skutečně konstruktivně a věcně řeší také konflikty na pracovišti (Pilařová, 2016). Vysoká frustrační tolerance souvisí s odolností vůči stresu, kterou zmiňoval Plamínek (2004) výše. Pokud je manažer schopný odolávat frustraci a stresu, přičemž stále řeší veškeré problémy efektivně, dokáže tak motivovat své podřízené a je pro ně dle Pilařové (2016) vzorem.

Aktivita je dle Pilařové (2016) typická tím, že manažer nečeká na přidělení úkolů, ale sám aktivně úkoly provádí na základě svých stanovených cílů. Koncepční myšlení má ten manažer, který je schopen přemýšlet v souvislostech a pracovat systematicky, přičemž tento popis odpovídá také vlastnostem přirozeného leadra, který je více specifikován výše. Flexibilitu a kreativitu manažer využívá při řešení různých nepříjemností, při hledání a zkoušení nových postupů. S tímto souvisí také pojem kompetence, který Pilařová (2016, s. 8–11) definuje jako: „...soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu“.

### **3.1.3 Manažerské role**

Práce manažera je spojena s plněním různých rolí (Dědina a Cejthamr, 2005). S odkazem na H. Mintzberga Blažek (2014) popsal základní manažerské role, které právě H. Mintzberg formuloval dle skutečných manažerských činností. Tyto role byly rozděleny do tří základních skupin, mezi něž patří interpersonální (mezilidské) role, informační role a rozhodovací role. Stejně role zmiňují také Dědina a Cejthamr (2005), kteří je však dále rozšiřují. Pilařová (2016) rozšiřuje výše uvedené role o roli leadra, manažera a odborníka.

#### **Interpersonální, informační a rozhodovací role**

Dědina a Cejthamr (2005) mezi interpersonální role zahrnují role vůdčí osobnosti, role vedoucího a role propojovatele. V rámci role vůdčí osobnosti manažer organizaci reprezentuje navenek a je v podstatě formálním symbolem organizace. Manažer plnící roli vedoucího má svěřenou patřičnou autoritu a s její pomocí motivuje a vede své podřízené. Již z názvu role propojovatele je patrné, že manažer v rámci této role propojuje organizaci s jejím okolím.

V rámci informační role lze rozlišovat dle Dědiny a Cejthamra (2005) role, které souvisí s předáváním a získáváním informací. Mezi ně se řadí role dohlázele, role šířitele informací a role mluvčího. Manažer v roli dohlázele pouze získává informace, ať už z interního či externího prostředí, a dále je využívá pro řízení organizace. Roli šířitele informací vedoucí pracovník využívá pro informování svých spolupracovníků a podřízených. Tato role je podle Dědiny a Cejthamra (2005) velmi důležitá především při delegování pravomocí a odpovědností, jelikož nedostatečná informovanost podřízených by mohla představovat v daném případě vážný problém. V roli mluvčího manažer vystupuje při předávání informací veřejnosti, tisku, zákazníkům, dodavatelům a dalším externistům.

V poslední řadě Dědina a Cejthamr (2005) v rámci role rozhodovací rozlišují roli podnikatele, roli napravovatele poruch, roli rozdělovatele zdrojů a roli jednatele. Manažer v roli podnikatele může využívat příležitosti a přicházet s novými nápady a plány na změnu za účelem zlepšení aktuálního stavu organizace. Na nečekané situace a vzniklé problémy musí manažer umět reagovat v rámci role napravovatele poruch. V roli rozdělovatele zdrojů vedoucí pracovník rozhoduje o alokaci zdrojů podle toho, kde jsou aktuálně potřeba. Těmito zdroji mohou být jak lidé (zaměstnanci), tak i peníze, zásoby nebo čas.

Poslední manažerskou rolí je role jednatele, kde manažer vystupuje jako jednatel nejen při domlouvání kontraktu, ale také obecně v jakýchkoliv jednáních často s externími organizacemi nebo jedinci (Dědina a Cejthamr, 2005).

### **Role leadra, manažera a odborníka**

Vedoucí pracovník v roli leadra má za úkol definovat strategii a dále ji komunikovat do nitra organizace (Pilařová, 2016). Ibrahim a Cordes (1996) také uvádějí ve svém článku, že leader musí formulovat vizi firmy a umět ji dále komunikovat svým spolupracovníkům a podřízeným. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 59) je vytváření a uskutečňování strategie procesem: „...*který určuje očekávané směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu*“.

Jakmile je celofiremní strategie formulována, je potřeba ji komunikovat zaměstnancům a roztrdit ji do dílčích úkolů, které budou jednotlivá oddělení vykonávat (Pilařová, 2016). Dle této autorky je důležité, aby zaměstnanci znali budoucí směřování firmy, a tedy také, jak tohoto budoucího stavu dosáhnout. Pomocí prezentace strategie zaměstnancům se manažer většinou snaží své podřízené motivovat k samostatnému a ochotnému plnění úkolů, aby dané strategii věřili a pojali ji za svou.

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje mnoho faktorů, na které je potřeba dbát při komunikaci strategie zaměstnancům. Pokud by byla strategie chybně komunikována, mohlo by se snadno stát, že ji zaměstnanci nepochopí či ji pochopí zcela špatně, jak vyplývá z knihy Pilařové (2016). Dále se také může stát, že strategii nebudou zaměstnanci věřit a nebudou mít tak vysokou motivaci ve firmě setrvat a podílet se tak na dosahování jejích cílů.

Součástí povinností vedoucího pracovníka v roli manažera je nábor nových zaměstnanců, jejich proškolení či přeškolení stávajících zaměstnanců, plánování zaměstnanců, koordinace zaměstnanců, jejich hodnocení a mnoho dalšího. Poslední rolí pro vedoucího pracovníka je role odborníka. Odborník má zajistit dosažení cílů a osobních úkolů bez pomoci jiných lidských zdrojů. Takový vedoucí pracovník má podávat odpovídající výkon, pečovat o vlastní zdroje a případně také poskytovat jiné specifické zdroje, mezi něž Pilařová (2016) řadí např. odborné znalosti.

### 3.1.4 Manažer vs. leader

V rámci kapitoly 3.1 Charakteristika manažera, je potřeba také rozlišit pojmy manažer a leader, jelikož vedoucím pracovníkem může být kromě manažera i leader (Blažek, 2014). Autoři Ibrahim a Cordes (1996) ve svém článku zmiňují, že ten, kdo chce být dobrým manažerem, musí nejprve být leaderem. Lze tedy usuzovat, že se dané pojmy nevylučují, naopak spolu velmi souvisí, což potvrzuje také Blažek (2014). Ten na druhou stranu také uvádí zásadní rozdíly mezi leaderem a manažerem.

Podle Blažka (2014) pojem leader spíše souvisí s rolí, ale pojem manažer spíše souvisí s pracovní pozicí. Manažer je totiž do své funkce jmenován, kdežto leader dostane svou roli přirozenou neformální cestou tím, že svým charismatem a respektem získá své následovníky. Nevylučuje tedy možnost, že manažer může být zároveň leaderem. V ideálním případě to tak právě v organizacích bývá. Kromě výše uvedeného rozdílu je potřeba zmínit ještě další rozdíl ve významu těchto pojmů. Tím je informace, že leader je specifický spíše vedením, kdežto manažer je specifický spíše řízením, čímž získává tedy pojem „*manažer*“ širší význam, než pojem „*leader*“.

Leader přestává být leaderem ve chvíli, kdy ho přestanou ostatní následovat, ale manažer přestane být manažerem tehdy, opustí-li svou pracovní pozici, jak uvádí Blažek (2014). Z toho vyplývá, že manažer je vždy součástí určité organizace, kde zastává pozici vedoucího pracovníka. Leader sice může být součástí dané organizace, ale nemusí vykonávat práci vedoucího pracovníka. Může to být tedy řadový zaměstnanec, který však má v organizaci jistý vliv, jelikož má své následovníky. To však často oslabuje skutečného vedoucího pracovníka. Leader může být zároveň manažerem, kde je tedy také součástí organizace. Na druhou stranu však leader může existovat i zcela mimo organizaci, jelikož se jedná spíše o roli, jak již bylo řečeno výše.

Plamínek (2009) také uvádí, že leaderem nemusí být jednatel, leaderem může být například i dvojice či dokonce všichni členové týmu. Dokonce také každý jeden tým může mít svého team leadera. Podle Zaccaro, Rittmanové a Marksové (2001) se vlastně team leader neliší od leadera. Jde jen o to, že team leader vede lidi v rámci svého týmu, avšak na jednom oddělení může být týmů několik, přičemž každý tento tým má svého team leadera. I team leadera je tedy možné nazývat pouze leaderem, takže pojem team leader je jen zpřesňujícím názvem.

## 3.2 Manažerská činnost vedení lidí

Pomocí správného vedení lidí je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci i výkony jednotlivců, a tím v konečném důsledku ovlivňovat také výkony celé organizace (Šikýř, 2016). Právě kvůli tomu je tato kapitola věnována lidským zdrojům a jejich vedení. Dle Armstronga (2007) je možné považovat lidské zdroje za to nejcennější, co organizace mají. Součástí lidských zdrojů jsou schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti, které organizace využívají pro dosažení strategických cílů a souhrn těchto lidských zdrojů se nazývá lidský kapitál. Jedná se tedy o nehmotné zdroje, které organizace může využívat za předpokladu, pokud jsou tyto lidé správně vedeni, což potvrzuje důležitost manažerské činnosti vedení lidí.

### 3.2.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje má mnoho různých pojetí a definic. Jsou důležité pro každou organizaci zejména proto, že podle Armstronga (2007) lidé společně přispívají k dosahování cílů organizace, ve které pracují. Jak už bylo uvedeno výše, tento autor označuje souhrn lidských zdrojů za lidský kapitál. Je však potřeba rozlišit dále také společenský kapitál, organizační kapitál a intelektuální kapitál. Lidský kapitál v podobě znalostí, dovedností a schopností je dále rozvíjen a formován společností, což lze označit za společenský kapitál. Organizační kapitál potom představuje znalosti, dovednosti a schopnosti vlastněné organizací. Intelektuální kapitál je tvořen jednotlivými složkami, kterými jsou právě lidský kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál.

Šikýř (2016) chápe pojem „*lidské zdroje*“ jako personální práci, tedy práci související s managementem a vedením lidí, dále jako personální útvar, který představuje oddělení personalistů a konečně také chápe daný pojem jako označení pro personalisty, kteří se zabývají řízením a vedením lidí. Šikýř (2016) totiž vychází z toho, že v anglickém jazyce se lidské zdroje označují pojmem „*human resources*“, někdy též zkratkou „*HR*“. Na druhou stranu Plamínek (2004) chápe lidské zdroje nikoliv jako samotné lidi, ale jako potenciál nutný pro dosahování cílů za pomoci určitých činností. Všichni tito autoři se však shodnou na tom, že lidské zdroje jsou nutné pro dosahování cílů určité organizace.

Personalistika je dle Šikýře (2016) jednou z nejdůležitějších oblastí organizace, jelikož souvisí právě s vedením a řízením lidských zdrojů. Tento pojem je však možné nahradit mnoha synonymy. Šikýř (2016) uvádí pojem personalistika a personální práce,



ovšem Vrabcová a Urbancová (2023) s odkazem na Koubka přidávají kromě již uvedených názvů také pojmy personální řízení či management (řízení) lidských zdrojů. Je možné tedy usoudit, že Šikýř (2016) chápe personalistiku jako součást řízení lidských zdrojů, kdežto Vrabcová a Urbancová tento pojem chápou jako synonymum k pojmu řízení lidských zdrojů. Kocianová (2010) používá nejčastěji pojem personální řízení, což je také jeden z pojmů, který výše uváděly Vrabcová a Urbancová (2023).

Personální práce je dle Šikýře (2016) ve firmách důležitá právě proto, že zajišťuje dostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovních sil, s jejichž pomocí může firma dosahovat potřebných výkonů. Vrabcová a Urbancová (2023) popisují náplň personalistiky velmi podobně, konkrétně je úkolem personální práce získání lidských zdrojů po stránce kvalitativní i kvantitativní. Personalistiku ve společnosti vykonává buď přímo manažer či leader, personalisté nebo poskytovatelé personálních služeb v rámci outsourcingu. Cejthamr a Dědina (2005) popisují také hlavní náplň personální práce, kterou je definování pracovního místa, nábor a propouštění zaměstnanců, odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců apod. Kociánová (2010) kromě výše uvedeného řadí mezi personální činnosti také motivaci zaměstnanců. Z toho vyplývá, že se na náplni personální práce všichni tito zmínění autoři převážně shodnou.

Šikýř (2016) píše, že personální práci vykonává v malé firmě většinou manažer, ale ve větších firmách tuto činnost obstarávají personalisté nebo poskytovatelé personálních služeb. Vrabcová a Urbancová (2023) píší, že stále častěji se činnosti v rámci personalistiky přesouvají na vedoucí pracovníky a často tak manažeři vykonávají práci personalistů. Armstrong (2007) zmiňuje, že kvůli přehlcení manažerů jinou prací se zaměstnanci ve firmě necítí dobře motivovaní. Manažeři totiž nemají čas na předávání zpětných vazeb a motivování zaměstnanců. Podle tohoto poznatku by tedy bylo efektivnější ponechat personální práci právě personalistům.

Jestliže se zaměstnanci necítí dlouhodobě dobře motivovaní, může se dle Vnoučkové (2013) stát, že z firmy odejdou. To, jak rychle se pracovníci ve firmě obměňují, respektive, jak často a rychle danou firmu opouštějí, se nazývá fluktuace. Je tedy zřejmé, že zmíněný jev je vnímán velmi negativně a má negativní účinky na organizaci.

Odcházející zaměstnanci totiž dle Vnoučkové (2013) nepracují většinou na plný výkon, a navíc zajištění výběru a adaptace nového zaměstnance je časově i finančně velmi nákladné. Zcela zabránit fluktuaci je nemožné, jak uvádí Bednář (2018), ale existuje možnost, jak ji alespoň omezit. Podstatou je dobrý motivační systém ve firmě. Ten je více popsán v kapitole 3.3 Motivace.

### **3.2.2 Vedení lidí**

Cejthamr a Dědina (2005) uvádějí, že existuje téměř 400 definic pojmu vedení. Dle Štracha (2008) znamená vedení lidí především motivační a stimulační činnost, kterou leader působí na své podřízené a snaží se tak dosáhnout stanovených cílů. Koontz a Weihrich (2006, s. 366) definují vedení lidí jako: „...*proces ovlivňování lidí tak, aby přispívali k dosažení organizačních a skupinových cílů*“. Z pohledů všech výše uvedených autorů vyplývá, že při vedení lidí jde především o ovlivňování a inspirování jednotlivců a skupin za účelem dosažení požadovaného výkonu a výsledku celé organizace.

Práce v různých firmách je rozdělena do menších útvarů, v jejichž rámci jsou vykonávány různé pracovní činnosti (Blažek, 2014). Cejthamr a Dědina (2005) píší, že organizacím jde především o vedení jednotlivých skupin lidí v rámci organizace, např. týmů, oddělení apod. Výkonnost týmu nebo celé organizace závisí na tom, jací jsou v týmu lidé a jaké mezi sebou mají vztahy, píše Plamínek (2018). Výkonnost totiž nemusí být tak vysoká, pokud budou jednotlivci ve vzájemném konfliktu, a proto je nutné konflikty řídit, aby neanulovali úsilí jiných lidí.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že obecně u každého konfliktu je potřeba nejprve najít společnou řeč, odstranit rozdíly (ať už mezi skupinami nebo jednotlivci) a následně najít kompromis. Plamínek (2000) zmiňuje několik jiných přístupů, kterými lze konflikty řešit. Mezi tyto přístupy patří pasivita, náhodná volba, násilí, přímé jednání, účast věcně neutrálního odborníka nebo delegace. Delegací se má na mysli v podstatě delegování pravomoci vyřešení konfliktu na vnější autoritu, kterou může být např. soud.

### **Delegování**

Každý útvar v organizaci má dle Blažka (2014) na starost určité činnosti a za jejich vykonávání odpovídá vedoucí. Nicméně vzhledem k vysoké vytíženosti leadra není možné, aby veškeré činnosti vykonával sám. K tomu slouží právě delegování, které vedoucí nemusí

využit jen v případě řešení konfliktů. Delegováním předává vedoucí úkoly a pravomoci svým podřízeným. Cipro (2009) uvádí, že delegování je možné provést v těch organizacích, kde funguje týmová práce, což potvrzuje také Blažek (2014). Ten píše, že delegování může být prováděno operativně či takticky a strategicky. Operativní delegování je předání úkolů, odpovědností či pravomocí na krátkou dobu a třeba také jen jednorázově. Na druhou stranu taktické a strategické delegování souvisí s trvalejším předáním úkolů a pravomocí, a je tedy spojeno se střednědobým a dlouhodobým časovým horizontem. Na druhou stranu Cipro (2009) chápe proces delegování pouze v dlouhodobém časovém horizontu. Dle tohoto autora vedoucí předává úkoly podřízenému postupně. Armstrong a Taylor (2015) píší, že při delegování jde především o to, aby podřízení chápali, co se od nich chce a aby uměli vše potřebné k výkonu delegované práce.

Vzhledem k vysoké zaneprázdněnosti vedoucího je nutné si pečlivě vybírat, které úkoly si leader ponechá a které deleguje na své podřízené, což vyžaduje zvláštní postup. S jedním takovým postupem přichází Šuleř (2009), který píše, že pro správné delegování musí každý leader dobře znát svou práci, pravidelně ji analyzovat a plánovat. Při výběru vhodného pracovníka musí vedoucí vzít také v úvahu to, který zaměstnanec si zaslouží povýšení, a právě postupným delegováním úkolů, pravomocí a odpovědností může k takovému povýšení dojít. Důležité je, aby manažer nezpochybňoval důležitost úkolů a dal najevo pracovníkům, že jim delegováním předává důležitou povinnost. Otázkou důležitosti úkolů se zabýval také Blažek (2014), který popsal matici úkolů právě dle naléhavosti a důležitosti. Zmíněná matice je na obrázku 2.

Obrázek 2 Důležitost a naléhavost úkolů

	vysoká		
DŮLEŽITOST		B - úkoly důležité, ale nenaléhavé	A - úkoly důležité a naléhavé
		D - úkoly nedůležité a nenaléhavé	C - úkoly nedůležité, ale naléhavé
nízká		NALÉHAVOST	
			vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažka (2014)

Úkoly jsou sice děleny dle těchto dvou kritérií, ale splnit je nutné vždy všechny z nich. Činnosti s prioritou A jsou úkoly důležité a naléhavé, takže by je měl dělat sám vedoucí. Pokud však v týmu existuje někdo s odbornou způsobilostí k vykonání daného úkolu a manažer si myslí, že by to daná osoba zvládla lépe než sám manažer, je vhodné takový úkol delegovat. Úkoly s prioritou B, tedy důležité, ale nenaléhavé, je možné delegovat spíše než první zmíněnou skupinu. Jsou totiž nenaléhavé, a proto existuje více času najít vhodného spolupracovníka pro jeho vykonání. Úkoly naléhavé, ale nedůležité se dle schématu doporučují převážně delegovat. Nakonec úkoly nedůležité a nenaléhavé se mají delegovat vždy, protože je zbytečné, aby s nimi vedoucí ztrácel čas.

## **Koučování**

Při koučování se kouč (často leader) snaží rozvíjet potenciál a tvůrčí schopnosti koučovaného (Blažek, 2014). Podle tohoto autora však kouč nepředává rady či doporučení, ale pomáhá koučovanému pochopit úkol, který má splnit. Daňková (2015) definuje koučink takto: „*Koučování je technika, která vychází z toho, že jestliže chceš u lidí dosáhnout změny, tak je ved' tak, že si na danou věc přijdou sami*“. Dle výše zmíněné autorky je podstatné, aby každý koučink byl prováděn za určitým cílem a rozhodně se nejedná o terapii. Z toho vyplývá, že koučink nemusí být prováděn pouze ve sféře profesní, ale také osobní, např. v souvislosti s hubnutím, cvičením, zdravější stravou apod. Podle Šuleře (2009) je koučink řízený proces plný diskusí, otázek a inspirujících příkladů, s jejichž pomocí kouč pomáhá koučovanému uvědomit si své nedostatky a pomáhá mu, aby si sám přišel na řešení. Jedná se tedy o zlepšování výkonu a osobního rozvoje. Z výše uvedeného lze tedy konstatovat, že všichni tři autoři mají velmi podobný názor na koučink, převážně ho považují za totéž.

Blažek (2014) zmiňuje, že v praxi existuje kouč-profesionál a kouč-manažer. Kouč-profesionál je odborník vyškolený v oblasti koučování a je ve firmách využíván spíše zřídka. Naopak kouč-manažer je zkrátka vedoucí, který koučuje své podřízené. Takový leader jistě má určité schopnosti a znalosti v oblasti koučování, ale většinou se nejedná o profesionála. Nicméně pro všechny kouče platí, že musí být empatičtí, autentičtí, musí koučovaného akceptovat, mít o něj zájem a získat jeho důvěru.

Podle Šuleře (2009) je také důležité naslouchání, kladení otázek, dávání návrhů, testování porozumění, sumarizování, inspirování a využívání mlčení. Úspěšný koučink musí

být strukturovaný a plánovaný, což znamená, aby byl přesně stanovený a definovaný cíl, ke kterému se má koučinkem dojít. Na tomto se shodují Šuleř (2009), Blažek (2014) i Daňková (2015).

### **3.2.3 Styly vedení**

Plamínek (2018) uvádí, že každý manažer si musí vybrat, jak se bude chovat ke svým spolupracovníkům, s čímž souvisí styl vedení. Někteří autoři preferují pojem „styl řízení“, a tudíž zde existuje terminologická nejednotnost, která však byla uvedena na pravou míru v podkapitole 3.1.1 Podstata managementu. Vodáček a Vodáčková (2001) píše, že rozdíl mezi řízením a vedením je v tom, kdo stojí v čele oddělení či týmu. V případě řízení stojí v čele manažer, kdežto v případě vedení stojí v čele leader. Často se stává, že je to jedna a tatáž osoba.

#### **Typy leadrů**

Armstrong a Taylor (2015) definovali typy leadrů, se kterými se v praxi běžně setkali. Tyto typy leadrů vycházejí z osobnostních rysů, vlastností a chování každého manažera, přičemž právě z toho vychází styl vedení a řízení, který si daný leader nakonec vybere k aplikaci. Výše uvedení autoři tedy rozlišují charismatického leadra, leadra vizionáře, transformačního leadra, transakčního leadra a autentického leadra.

Charismatický leader je dle Armstronga a Taylora (2015) typický svou inspirující povahou a vlastnostmi, kterými dokáže povzbudit své podřízené k vyšším výkonům a stále se tito podřízení cítí motivovaní. Leader vizionář je charakteristický svou lákavou představou o fungování a stavu organizace v budoucnu, což je nazýváno vizí. Takový leader se snaží svou vizi aktivně předat svým podřízeným, čímž je inspiruje a motivuje. Transakční a transformační leader je více popsán níže v této kapitole. Styly vedení v rámci popisu transakčního a transformačního vedení. Autentický leader je dle Armstronga a Taylora (2015) typický tím, že se nesnaží napodobovat jiné leadry, má svůj vlastní styl vedení, což podřízení oceňují. Takový leader deleguje a rozšiřuje pravomoci svých spolupracovníků, aby byli soběstačnější a výkonnější, jelikož rozšířenými pravomocemi se může celý proces řízení urychlit a zefektivnit.

## Manažerská mřížka

Dle Plamínka (2018) je potřeba také zmínit, že styly vedení se mohou měnit dle nastalé situace. Tento autor odkazuje na manažerskou mřížku, která byla publikována Blakem a Moutonovou v roce 1964 a specifikuje pět základních stylů řízení, z čehož je patrné, že tito autoři preferují pojem „styl řízení“. Mřížka je uvedena na obrázku 3 a je z ní zřejmé, že určuje dané styly řízení na základě dvou určitých zaměření manažera. Ten se totiž může zaměřovat spíše na lidi nebo spíše na produkci. Zmiňovaná mřížka tedy znázorňuje direktivní styl řízení (D), formální styl řízení (F), liberální styl řízení (L), týmové řízení (T) a rutinní řízení (R).

Obrázek 3 Manažerská mřížka

vysoké	9	L								T
	8									
	7									
	6									
	5				R					
	4									
	3									
	2									
	1	F								D
nízké		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	nízké									
								vysoké		
		Zaměření na produkci								

Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka (2018)

V rámci direktivního řízení si dle Plamínka (2018) manažer snaží udržet respekt a jde především o plnění povinností jeho podřízenými. Tento styl se často využívá v krizových situacích či při plnění důležitých a urgentních úkolů. Selhává však v případech, kdy podřízení již nejsou schopni tolerovat manažera fungujícího tímto stylem. Dalším stylem řízení je dle Plamínka (2009) formální řízení, které prosazuje pouze formální procesní postupy a upevňuje formální postavení manažera. Zvýšenou pozorností vůči formalitám tento styl vede k byrokracii a nedává žádný prostor kreativitě.

Liberální styl řízení je dalším možným typem, který popisuje Plamínek (2018). Manažer řídící tímto stylem je často oblíbený, jelikož se hodně zaměřuje na lidi, nicméně to souvisí také s neuváženým rozdělováním odpovědností podřízeným, kteří na takovou odpovědnost nejsou ještě připraveni a způsobují tak problémy. Tento styl má většinou velmi krátké trvání, protože z hlediska produktivity není vůbec efektivní.

Plamínek (2018) poukazuje na skutečnost, že v případě týmového řízení existuje na stejně vysoké úrovni jak zaměření na lidi, tak zaměření na produkci. V českém prostředí je tento styl vzácností dle Plamínka (2009), jelikož se jedná spíše o teoretický přístup. Tento styl by však mohl být účinný ve chvíli, kdy by se zaměření na lidi nedostávalo do konfliktu s požadavky na plnění povinností jednotlivých pracovníků.

Posledním stylem řízení zmíněným v manažerské mřížce je rutinní řízení, které stojí v jejím středu. Plamínek (2009) píše, že manažer řídící rutinním stylem se snaží jen o to, aby nevznikaly nepříznivé situace či problémy, ale zároveň takový manažer nevyvíjí přílišné úsilí. Plamínek (2018) rutinní styl charakterizuje jako opatrný a reaktivní, což znamená, že takový manažer se opatrně vyhýbá problémům a zároveň reaktivně řídí tehdy, kdy si to situace žádá.

### **Transakční a transformační styl vedení**

Hargis a kol. (2011), ale také Blažek (2014) rozlišují 2 základní typy vedení, mezi něž patří transakční a transformační vedení. Dle výše uvedených autorů se transakční vedení uplatňovalo spíše do 80. let minulého století a je charakteristické svou směnou hodnot. Jde o to, že leadři využívající transakční styl vedení, dokáží spolehlivě určit potřeby svých podřízených a dle toho nastavit odměnu, např. mzdu (Blažek, 2014). Za tuto odměnu dle Hargise a kol. (2011) leader očekává plnění pracovních povinností a úkolů, v důsledku čehož dosáhne stanovených cílů.

Transformační styl se naproti tomu dle Blažka (2014) snaží spíše o propojení hodnot leadra a jeho podřízených. Tento autor popisuje takového leadra jako charismatického inspirujícího a motivujícího vůdce, který svým stylem vedení dokáže přimět lidi přijmout firemní vizi za svou. Transformační leader tedy řadí do svého stylu také emoce, čímž se zásadně liší od transakčního vedení.

### **Teorie X a Y**

Pro vymezení stylů vedení, které uvádí Blažek (2014), je nutné nejprve specifikovat Teorii X a Y, jelikož právě z ní tyto styly vychází. Teorie X a Y byla formulována již v roce 1960 autorem Douglasem McGregorem. Zmíněná teorie je založena na 2 základních přístupech člověka k práci, konkrétně na přístupu X a přístupu Y. Teorie X popisuje přístup člověka, který se vyhýbá práci a odpovědnosti, trpí velkou nechutí pracovat, jen pomyslení

na práci ho stresuje a pracuje pouze za účelem se uživit. Takového člověka ke zvýšenému pracovnímu úsilí nepřiměje ani mzda i přesto, že neustále vyžaduje její zvýšení. Pro pracovníka specifikovaného Teorií X je typické, že se chce nechat vést a nemá žádné vyšší cíle v oblasti své kariéry.

Naproti tomu stojí Teorie Y, která dle Blažka (2014) popisuje člověka, který přijal vizi firmy za svou a práce ho tak jistým způsobem naplňuje, čímž tato teorie souzní také s transformačním vedením popsaném výše. Takový člověk se rád zdokonaluje a vyvíjí sám určité úsilí pro kariérní postup a další uplatnění v organizaci. Dále vidí ve své práci smysl, nevádí mu nést odpovědnost a vůči organizaci je velice loajální. Z popisu je tedy zřejmé, že teorie X a Y jsou založené na dvou zcela odlišných, hraničních přístupech člověka k práci.

### **Základní styly vedení**

V návaznosti na Teorii X a Y Blažek (2014) popsal tři typy vedení, mezi něž lze zařadit styl autokratický, participativní a liberální. Khan a kol. (2015) k těmto třem stylům přidávají ještě byrokratický a situační styl vedení. Autokratický styl vedení se dle Blažka (2014) vyznačuje silnou autoritou vůdce, který dává rozkazy, vyžaduje disciplínu a očekává jednoznačné splnění rozdělených úkolů. V případě, že některé povinnosti nejsou splněny, rozdává takový leader příslušné tresty, tudíž je zde motivace založena především na autoritě vůdce. Zmíněný styl nalézá využití zejména při řešení krizových a problematických situací, jelikož v takových chvílích je nutné jednoznačné a rychlé rozhodování, přikazování a rozdělování úkolů. Dále je možné tento styl využít při vedení osob, které se vyznačují vztahem k práci popsaným v Teorii X, jelikož takové osoby jsou rády vedeny (Blažek, 2014). Autokratický styl vedení je tedy velmi podobný direktivnímu stylu řízení, který je popsán výše Plamínkem (2018).

Leader využívající participativní styl vedení je dle Blažka (2014) více otevřený nápadům svých podřízených a rozhodování funguje na základě spolupráce mezi leaderem a jeho následovníky. Khan a kol. (2015) zmíněný styl nazývají také jako demokratický. Vůdce seznámí své podřízené s řešenou záležitostí a očekává jejich nápady na vyřešení situace, přičemž nejlepší návrh si poté leader sám vybere a rozhodne (Blažek, 2014). Motivací zde je tedy především možnost se účastnit na rozhodování, avšak právě tato skutečnost dle Blažka (2014) ztěžuje komunikaci, jelikož konečné rozhodnutí je provedeno mnohem déle než rozhodnutí v rámci autokratického stylu. Z výše uvedeného tedy vyplývá,



že se tento styl vedení spíše pojí s Teorií Y, protože se očekává aktivní účast od spolupracovníků.

Posledním stylem vedení, který popisuje Blažek (2014) je liberální typ. Khan a kol. (2015) tento styl nazývají stylem „*Laissez-faire*“, což v překladu znamená „*nechat dělat*“. Leader vedoucí zaměstnance tímto stylem rozhoduje pouze o těch nejdůležitějších věcech, ale všechna ostatní rozhodnutí jsou ponechána na odpovědnosti jednotlivých výkonných pracovníků. Z daného popisu je zřejmé, že liberální typ vedení nachází dle Blažka (2014) uplatnění především v organizacích s vysoce kvalifikovanými výkonnými pracovníky. Aby totiž takový pracovník mohl nést odpovědnost za rozhodování, musí k tomu mít potřebné znalosti. Leader v rámci liberálního stylu funguje spíše jako podpora a inspirace pro své podřízené, dále zajišťuje potřebné informace a komunikuje s obchodními partnery. Takové vedení se pojí spíše s Teorií Y a v současnosti je tento styl velmi rozšířený a oblíbený (Blažek, 2014).

### **Další styly vedení**

Byrokratický styl vedení je dle Khana a kol. (2015) založený na přesně nastavených procesech a postupech, které nesmí být porušeny nebo provedeny jinak. Není možné se od takových postupů odchýlit a neexistují ani žádné výjimky. Leader řídicí tímto stylem se drží pouze pravidel a příruček, které dostal ze strany vyššího managementu a pokud by chtěl nějaký zaměstnanec navrhnout změnu nebo mu nebylo cokoli jasné, takový leader mu ani není schopný odpovědět a odkazuje jej na vyšší management. Byrokratický styl vedení prodlužuje celý proces řešení, jelikož např. jedno rozhodnutí musí schválit spousta lidí, kteří udělují své souhlasy postupně. Právě s tímto stylem vedení velmi souvisí formální řízení, které výše popsal Plamínek (2009). Na druhé straně stojí situační styl vedení, který dle Khana a kol. (2015) využívá leader, který řídí dle toho, jak si to situace žádá. Neexistuje žádný konkrétní plán, žádná konkrétní pravidla nebo přesně nastavené postupy a procesy. Takové řízení je pro leadra velmi intuitivní. Tento styl vedení je možné také přirovnat k rutinnímu řízení, které popsal Plamínek (2009).

Vodáček a Vodáčková (2001) s odkazem na Likertovu teorii čtyř systémů uvádí následující styly vedení: vykořisťovatelsko-autoritativní styl, benevolentně-autoritativní styl, konzultační styl a participační styl. Vykořisťovatelsko-autoritativní styl je typický tím, že leaderi jednájí v příkazech a velmi autokraticky za použití negativní motivace.

Benevolentně-autoritativní styl se vyznačuje skutečností, že leader již více komunikuje s podřízenými a částečně toleruje jejich názory. Při využití konzultačního stylu se jedná o spolupráci mezi leaderem a jeho spolupracovníky, přičemž jsou nastaveny jisté limity důvěry a náhodná kontrola. Participační styl je typický velkou důvěrou leadera ve své spolupracovníky, jelikož jim může delegovat i pravomoci ohledně některých rozhodnutí.

Northouse (2007) zmiňuje další 2 možné styly vedení, mezi nimiž je tzv. assigned neboli formální styl vedení a dále tzv. emergent neboli neformální styl vedení. Assigned leadership používají leaderi dosazení na svou pracovní pozici. Příkladem takového leadera je team leader určitého týmu. Leader využívající emergent leadership, je taková osoba, kterou ostatní vnímají jako nejvlivnější osobu v týmu či organizaci i bez ohledu na její pracovní pozici. Je tedy možné emergent leadership přirovnat k vedení využívanému přirozenými leadery dle Plamínka (2009).

Podle Towler (2020) je možné rozdělovat styly vedení také podle kompetencí. Styly vedení dle kompetencí se nazývají obecně leadership competency models a je jich velké množství. Mezi nejznámější patří Boyatzis's leadership competency model, Sparrow's leadership competency model, Leadership kompetence založené na teorii sebeurčení, tzv. self-determination theory a Leadership strataplex model. Boyatzis's leadership competency model je jedním z nejstarších kompetenčních modelů vedení a rozlišuje 19 kompetencí, které se řadí do následujících kategorií: řízení cílů a činností, vedení, řízení lidských zdrojů, zaměření na druhé a řízení podřízených. Sparrow's leadership competency model rozděluje kompetence na manažerské a behaviorální. Tyto kompetence se týkají pouze jednotlivce, takže Sparrow později charakterizoval také organizační kompetence, které jsou na úrovni celé organizace. Leadership kompetence založené na teorii sebeurčení patří mezi novější modely a předpokládá, že leader musí podporovat základní psychologické potřeby svých podřízených. Leadership strataplex model je víceúrovňový model, který definuje požadavky na dovednosti leadera. Mezi tyto požadavky patří kognitivní, interpersonální, obchodní a strategické dovednosti.

Desmarais (2022) rozlišuje styly vedení na servant leadership, tedy leader jako služebník, dále participativní styl, transformační styl, transakční styl, autokratický styl a styl laissez-faire. Všechny 5 posledních stylů vedení již bylo popsáno výše v této kapitole, jelikož se Desmaraisovo (2022) pojetí příliš neliší od výše popsaných stylů. Je však potřeba popsat styl servant leadership, který je typický pro call centra. Leader využívající tento styl

v podstatě slouží svým zaměstnancům a zajímá se o ně, je empatický, bere v úvahu jejich zpětné vazby a návrhy, zajímá se o jejich potřeby, buduje důvěru a podporuje jejich rozvoj.

Z výše uvedených informací od autorů Plamínka (2009, 2018), Khana a kol. (2015), Blažka (2014, Hargise a kol. (2011), Vodáčka a Vodáčkové (2001), Northouse (2007), Towler (2020) a Desmaraise (2022) vyplývá, že styly řízení a vedení jsou v mnoha ohledech velmi podobné, ne-li dokonce zcela stejné. Je tedy zřejmé, že se prvky řízení uplatňují také při vedení, někdy se dokonce při vedení lidí využívají přímo styly řízení. Tento postup je zcela na místě, jelikož vedení z řízení dle Northouse (2007) vychází. Přehled různých stylů vedení a řízení je uveden v příloze 1.

### **Výběr vhodného stylu vedení**

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje mnoho stylů vedení, přičemž není možné jednoznačně určit ten nejlepší (Armstrong a Taylor, 2015). Vzhledem k situaci, k osobě manažera a k mnoha dalším faktorům si dle výše uvedených autorů každý leader zvolí svůj vlastní styl vedení, který mu bude nejvíce vyhovovat, a se kterým budou on i jeho podřízení podávat nejlepší výkon. Plamínek (2018) na druhou stranu vyzdvihl, že začínající manažeři často nejprve uplatňují direktivní styl řízení a postupně se přesouvají přes formální, rutinní až k liberálnímu nebo se snaží přiblížit týmovému stylu. V jiných případech mohou manažeři rovnou začít liberálním stylem řízení a postupně se přesunout až k direktivnímu řízení. Styl, jenž zajišťuje dosahování cílů, se spíše nachází v levé straně manažerské mřížky (Obrázek 3, s. 34), tedy mezi formálním a liberálním typem řízení. Nicméně především v zahraničí je možné se v současnosti setkat také s úspěšnými styly na pravé straně zmíněné manažerské mřížky. Z výše uvedeného vyplývá, že jednoznačný optimální styl vedení skutečně neexistuje a výběr tedy závisí na několika faktorech, na čemž se shodli Plamínek (2018) i Armstrong s Taylorem (2015).

Konkrétní faktory uvedli Plamínek (2009) i Casse a Claudel (2011), přičemž Plamínek (2009) uvedl 6 faktorů, kdežto Casse s Claudelem (2011) přišli pouze se 3 zásadními faktory, které ovlivňují výběr stylu vedení. Prvním z faktorů je dle Plamínka (2009) osobnost manažera. Každý leader by se měl zaměřit na své dobré vlastnosti či dovednosti, a právě na nich postavit svůj styl vedení. Dalším faktorem je složení skupiny. To je jistě logické, jelikož z Teorie X a Y je patrné, že každému člověku, a tím pádem i skupině lidí, vyhovuje jiný přístup ze strany manažera. S tím souvisí také vzdělání, jelikož

vysoce vzdělaní lidé požadují jiný styl vedení než méně vzdělaní lidé, kterým jde převážně o mechanickou práci. Plamínek (2009) dále píše o faktoru v podobě složitosti povinností. Některé povinnosti a úkoly jsou složitější než jiné, a žádají si tím větší kontrolu a obecně jiný styl vedení než v případě jednodušších úkolů. Posledním významným faktorem, který ovlivňuje styl vedení, je makroekonomické prostředí, respektive socioekonomický kontext, ve kterém firma působí. V každé zemi existuje rozdílná ekonomika, a právě i té je potřeba přizpůsobit styl vedení, jelikož určuje manažerům a firmám jisté hranice.

Casse a Claudel (2011) uvádějí pouze 3 faktory, které jsou podstatné pro výběr stylu vedení. Dle těchto autorů totiž výběr optimálního stylu závisí na business situaci, dále na lidech nebo členech týmu a v poslední řadě na firemní kultuře. Business situace částečně souvisí se socioekonomickým prostředím, které popsal Plamínek (2009) výše, nicméně v kontextu dle Casse a Claudela (2011) to znamená spíše zaměření na mikroekonomické prostředí firmy. Každá organizace si nejprve musí uvědomit svou konkurenceschopnost, velikost zabraného podílu na trhu, kvality svých zaměstnanců, svou obchodní strategii, know-how a spoustu dalšího. Právě tyto indikátory určují firemní business situaci a na jejím základě si musí manažer vybrat vhodný styl vedení, který situaci přizpůsobí. V krizových situacích je vhodnější styl vedení právě ten direktivní a ve chvílích, kdy je situace nízkoriziková, je vhodné dát prostor podřízeným se rozvinout a podílet se na rozhodování, což je totéž, co zmiňoval také Plamínek (2018) výše.

Dalším faktorem, který popisují Casse a Claudel (2011), jsou lidé nebo členové týmu, což je vlastně také jeden z faktorů, které uváděl i Plamínek (2009). Casse a Claudel (2011) však tento faktor zmiňují spíše v souvislosti s tím, zda jsou lidé ve skupině připraveni nést odpovědnost a rizika. Posledním faktorem je firemní kultura. Je-li v organizaci nastavena spíše konzervativní kultura a velmi formální vztahy mezi manažerem a podřízenými, bude vhodnějším stylem vedení právě ten direktivní. Naopak, pokud budou mezi manažerem a podřízenými velmi přátelské vztahy, avšak založené na vzájemném respektu, je vhodným stylem řízení právě ten liberální.

Plamínek (2009) i Casse a Claudel (2011) tedy uvádějí, že pro výběr vhodného stylu vedení je potřeba vzít v úvahu všechny výše uvedené faktory a na jejich základě zvolit ten, který bude konkrétnímu leadrovi nebo manažerovi vyhovovat. Dále je samozřejmě potřeba tento styl měnit v závislosti na situaci, jelikož dle Plamínka (2009) žádný manažer nebo

leader nevyužívá pouze jediný styl vedení po celou dobu svého působení. Tím by způsoboval neefektivitu a demotivaci svých podřízených.

Desmarais (2022) píše, že v případě call centra závisí výběr správného stylu vedení především na potřebách, cílech a situaci podniku, dále na silných stránkách zaměstnanců call centra a na nastavených procesech, technologiích a zásadách. Obecně se v call centrech využívají různé styly vedení, mezi něž patří např. transakční, transformační, laissez-faire či autokratický styl. Nejčastěji se však v call centrech využívá situační styl vedení, tedy v závislosti na dané situaci. V call centrech s nejlepšími výsledky se používá i servant styl.

### 3.3 Motivace

Jak již bylo zmíněno, manažer, ale i leader, musí umět dobře motivovat své zaměstnance. Podle Armstronga (2007) je motivace klíčovým nástrojem pro dosažení trvale vysokého stupně výkonu a práce lidí. Plamínek (2000) doplňuje, že vhodným motivačním systémem může leader ovlivnit své spolupracovníky tak, aby ochotně, kvalitně a včas plnili svěřené povinnosti. Urban (2017) uvádí, že dobře motivovaní pracovníci pracují usilovněji, dělají méně chyb, jsou loajálnější a není potřeba na ně tolik dohlížet a kontrolovat je. Dle tohoto autora je také podstatný fakt, že motivovaní pracovníci jsou přívětivější k zákazníkům či partnerům organizace, což je právě v call centrech nesmírně důležité. Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 337–339): „*Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem*“.

Armstrong (2007) uvádí s odkazem na Arnolda tři základní složky, které tvoří motivaci. Konkrétně se jedná o směr, úsilí a vytrvalost. Směr udává to, co se nějaký pracovník snaží splnit, dále úsilí udává, jak hodně se pracovník snaží daný úkol splnit, a nakonec vytrvalost udává, jak dlouho se o splnění úkolu pracovník snaží. Podobné prvky tvořící motivaci uvádí také Pauknerová a kol. (2012), avšak ta je pojmenovává jako zaměřenost, energie a délka trvání. Podle této autorky se motivace nejčastěji používá v souvislosti se zvýšením výkonu, přičemž je zřejmé, že úroveň výkonu je nízká v případě nízké motivace. Je ale potřeba vědět také to, že výkon klesá i v případě, když je člověk přemotivován, tedy při vysoké úrovni motivace. Právě toto zachycuje Yerkes-Dodsonův zákon v příloze 2.

Motivování nebo také stimulaci definuje Pauknerová a kol. (2012, s. 337–339) jako: „...*vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování*“.

Motivování se využívá při záměrném ovlivňování lidí, což je velmi potřebné např. při výchově dítěte nebo právě v pracovním prostředí. Při nastavení správného motivačního systému je potřeba brát v potaz také zájmy, návyky, ideály a hodnoty pracovníka. Z toho vyplývá také tvrzení Pilařové (2016), že motivace zkoumá různé okolnosti, které ovlivňují chování a jednání pracovníka (kapitola č. 3.3.1 Motivační faktory). Je potřeba také odlišovat motivaci a manipulaci, jak uvádí Plamínek (2018). Motivace totiž bere v úvahu zájmy, návyky, ideály a hodnoty pracovníka, na rozdíl od manipulace, která tyto okolnosti vůbec nezvažuje a často je dokonce i poškozují.

### 3.3.1 Motivační faktory

Existují jisté okolnosti, které podporují motivaci zaměstnanců a které naopak motivaci zabraňují. Tyto okolnosti lze pojmenovat jako motivační faktory (Urban, 2017). Tento autor dělí motivační faktory několika způsoby. Prvním dělením jsou faktory vnitřní a vnější, přičemž toto rozdělení motivačních faktorů uvádí také Plamínek (2000). Zmíněný autor však tyto faktory pojmenovává jako motivy a stimuly, přičemž motivy jsou faktory vnitřní a stimuly jsou faktory vnější. Motiv, tedy vnitřní faktor, zajistí v člověku, že bude motivován k výkonu svými vlastními vnitřními podněty. Naopak vnější faktory, tedy stimuly, jsou podněty, které za účelem motivace pracovníků přichází z okolí. Armstrong (2007, s. 221) také rozlišuje vnitřní a vnější motivační faktory, přičemž vnitřní faktory definuje jako: *„Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem“*. Vnější faktory potom tento autor chápe podobně jako Plamínek (2000). Pauknerová a kol. (2012) rozlišuje také především vnitřní a vnější faktory. Pojmenovává je stejně jako Plamínek (2000), tedy stimuly a motivy. Pilařová (2016) popisuje motiv jako vnitřní pohnutku jednání, z čehož vyplývá, že jej také řadí mezi vnitřní faktory motivace. Kromě toho zmiňuje také vnější faktor, kterým je stimul.

Pauknerová a kol. (2012) udává jako příklad motivu právě žízeň a jako příklad stimulu uvádí vodu. Mezi základní motivy lze tedy zařadit lidské potřeby, které mohou být biologické, společenské či kulturní. Potřebou se myslí něco, co člověk subjektivně vyhodnotí jako nedostatek, který lze dělit na tělesný a psychický. Pilařová (2016) popisuje potřeby velmi podobně, tedy jako nedostatek, který způsobuje nerovnováhu organismu. Aby došlo k nastavení rovnováhy organismu, je nutné potřeby uspokojit. Nedojde-li k jejich uspokojení, vzniká frustrace, která může vyvolat různé reakce lidí. Mezi tyto reakce může

patřit vznik většího úsilí, zahození záměru, násilí, hledání náhradních cílů apod. Potřeby biologické Pauknerová a kol. (2012) nazývá také potřebami primárními, jelikož jsou důležité pro přežití člověka a potřeby společenské a kulturní lze nazvat potřebami sekundárními. Právě na hierarchii potřeb staví svou motivační teorii Abraham Maslow, která je podrobněji popsána v kapitole 3.3.2 Motivační teorie.

Urban (2017) píše, že dalším dělením motivačních faktorů je rozlišení na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné motivační faktory patří např. různé materiální odměny jako jsou např. peníze, naopak mezi nehmotné faktory patří např. možnost flexibilní pracovní doby, pochvala apod. Některé lidi totiž nelze motivovat pomocí hmotných faktorů a zase naopak. S odkazem na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii lze motivační faktory dělit podle toho, zda způsobují spokojenost či nespokojenost. Podobné dělení uvádí i Pauknerová a kol. (2012), avšak ta rozlišuje faktor homeostatický a faktor hedonistický. Při faktoru homeostatickém jde především o udržení rovnováhy, kdežto u faktoru hedonistického jde o dosažení uspokojení.

### **3.3.2 Motivační teorie**

Motivační teorie jsou užitečné v mnoha ohledech, jelikož dle Armstronga (2007) tyto teorie zkoumají celý proces motivování nebo i tvorbu motivačních systémů, zabývají se chováním lidí při práci, informují o tom, jaké změny a motivační programy mají firmy zavést, aby dosahovaly svých cílů apod. Blažek (2014) rozlišuje dvě skupiny motivačních teorií. Jednou z nich jsou teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a druhou skupinou jsou teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

#### **Hierarchické uspořádání potřeb dle A. Maslowa**

Blažek (2014) uvádí, že tato teorie se řadí mezi teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, přičemž v tomto případě jsou právě tou motivační příčinou lidské potřeby. Podle Pauknerové a kol. (2012) rozlišoval autor teorie, kterým byl Abraham Maslow, potřeby především na nedostatkové a růstové. Mezi nedostatkové potřeby lze zařadit právě ty, které jsou nezbytné pro život, např. potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty. Potřeby růstové mohou být uspokojeny jen za předpokladu, jsou-li na určité úrovni uspokojeny potřeby nedostatkové.

Mezi potřeby růstové lze řadit kognitivní potřeby, estetické potřeby a potřeby seberealizace. Maslow zaznamenal hierarchii výše popsaných potřeb do obrázku pyramidy (Příloha 3).

Dle Blažka (2014) je tato teorie postavena na předpokladu, že člověk je v případě nerovnováhy poháněn (motivován) k dosažení určitého cíle, tedy k uspokojení potřeby. Všechny potřeby uvedené v Maslowově pyramidě existují u člověka současně, avšak aby došlo k naplnění výše postavených potřeb, je nejprve nutné uspokojit potřeby níže postavené. S tímto tvrzením souhlasí také Pilařová (2016). Zároveň je dle Blažka (2014) nutné zmínit, že přechodem k vyšším potřebám zcela nezanikají potřeby nižší, jelikož ty stále souběžně existují. Klesne-li opět míra jejich uspokojení, opět se tato nerovnováha značně na člověku projeví, takže i na to se musí při motivaci myslet. Medlíková (2021) přidává svůj pohled na hierarchickou teorii potřeb, jelikož nesouhlasí s Maslowovem v tom, že pro postup k vyšším potřebám musí být nejprve uspokojeny potřeby na nižší úrovni. Aktuálně totiž lidé dokáží jít za svou vizí při odsouvání fyziologických potřeb na druhou kolej (např. kvůli splnění nějakého cíle lidé dokáží odsouvat jídlo, pití, sex apod.).

### **Teorie tří kategorií potřeb**

Podle Blažka (2014) se tato teorie také řadí mezi teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a souvisí s hierarchickou teorií potřeb výše. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že autorem je C. P. Alderfer, který rozdělil lidské potřeby do tří skupin. První skupinou jsou dle Turečkové a Buryové (2023) potřeby existenční, druhou skupinou jsou potřeby vztahové, přičemž Blažek (2014) tyto potřeby nazývá potřebami sociálních vztahů k pracovnímu okolí a poslední skupinou jsou potřeby dalšího osobního či kariérního růstu a rozvoje.

V první fázi to dle Blažka (2014) funguje stejně jako v Maslowově teorii, tzn., že pro přesun k vyšší potřebě je nutné uspokojit nejprve potřebu existence. Potřeba sociálních vztahů a potřeba kariérního růstu je však na stejné úrovni a tyto potřeby se mohou mezi sebou substituovat. Pokud tedy nedochází k dostatečnému uspokojení jedné z nich, sílí tak značně nutnost uspokojení té druhé potřeby. Turečková a Buryová (2023) uvádějí, že Alderfer (na rozdíl od Maslowa) netrval na striktní hierarchii potřeb. Člověk totiž může postupovat v hierarchii také shora dolů.



## **Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Tuto teorii lze opět řadit mezi teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, jak uvádí Blažek (2014). Podle Armstronga a Taylora (2015) je autorem teorie je David McClelland a její podstatou je rozdělení potřeb do tří skupin. Turečková a Buryová (2023) rozlišují potřeby sounáležitosti, moci a úspěchu.

Podle Blažka (2014) se potřeba sounáležitosti vyznačuje tím, že člověk chce být týmový hráč a mít na pracovišti přátelské vztahy. Potřeba moci je typická tím, že se člověk snaží zaujmout dominantní postavení a mít tak vliv na ostatní. Nakonec potřeba úspěchu se týká spíše lidí s kreativním myšlením, jelikož si tito lidé sami stanovují své cíle a náročné úkoly, aby byli úspěšní a uplatnili se. S tímto rozlišením souhlasí také Armstrong a Taylor (2015), kteří navíc dodávají, že potřeba úspěchu je nejdůležitější. Turečková a Buryová (2023) naopak tvrdí, že v současnosti již nemusí být potřeba úspěchu vnímána jako nejdůležitější. Je to proto, protože každá organizace potřebuje jiné lidi s jinými vlastnostmi a schopnostmi, a proto by se tyto potřeby měly analyzovat v kontextu konkrétní organizace.

## **Teorie dvou faktorů**

Již z názvu vyplývá, že je tato teorie postavena na faktorech ovlivňujících motivaci, jak uvádí Blažek (2014). Z toho důvodu lze i tuto teorii zařadit mezi teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Autor teorie Frederick Herzberg rozlišuje dle Armstronga a Taylora (2015) dvě skupiny faktorů, přičemž první skupinou jsou faktory ovlivňující pracovní spokojenost a na druhé straně faktory, které ovlivňují pracovní nespokojenost. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze nazvat také motivátory, a naopak faktory ovlivňující pracovní nespokojenost lze nazvat frustrátory. Turečková a Buryová (2023) píší, že se nejedná o přímé protiklady, ale spíš o nezávislé faktory.

Blažek (2014) uvádí, že motivátory se v pozitivní formě projevují spokojeností, a naopak v negativní formě se projevují jako nespokojenost. Podle Armstronga a Taylora (2015) se týkají především obsahu práce. Turečková a Buryová (2023) zmiňují, že nepřítomnost motivátorů nemusí nutně vést k nespokojenosti, ale přítomnost motivátorů ke spokojenosti vždy vede. Frustrátory jsou dle Blažka (2014) vlastně hygienické vlivy a v negativní formě způsobují nespokojenost. Naopak v pozitivní formě dochází pouze k odstranění nespokojenosti, což znamená, že vyloženě nezpůsobuje spokojenost. Tyto faktory se týkají zase kontextu práce, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015).

Mezi motivátory lze dle Blažka (2014) zařadit např. ocenění práce, zajímavost práce, možnost seberealizace apod. Na druhé straně mezi frustrátory se řadí podmínky, ve kterých lidé pracují. S pomocí této teorie dle Armstronga a Taylora (2015) lidstvo došlo tedy k závěru, že při tvorbě motivačního systému je potřeba brát v potaz peněžní i nepeněžní faktory. Zajímavé je to, že pokud jsou tyto podmínky v pořádku, jak uvádí Blažek (2014), lidé si jich příliš nevšimají, ale jakmile dojde ke zhoršení podmínek, lidé začnou být nespokojeni. Na přímou motivaci tedy tyto faktory nemají příliš podstatný vliv.

### **Teorie expektance**

Dle Pauknerové a kol. (2012) je autorem této teorie Victor H. Vroom, který zde pracuje s pojmy valence (V), instrumentalita a expektace (E). Blažek (2014) tuto teorii nazývá teorií očekávání a uvádí, že valence představuje hodnotu cíle, kterého chce člověk dosáhnout, přičemž je tato hodnota vnímána subjektivně i podle toho, jak si daného cíle člověk váží. Instrumentalitou je myšlena činnost, s jejíž pomocí bude dosaženo cíle. Pilařová (2016) však popisuje instrumentalitu jako vztah mezi výkonem a získanou hodnotou (odměnou). Subjektivní očekávání nebo vnímání pravděpodobnosti dosažení daného cíle je dle Blažka (2014) nazýváno expektací. Musí existovat tedy určitá motivace (M), která podněcuje k činnosti a ta vede k dosažení cíle. V praxi však může nastat i situace, kdy tento model nebude platit, jelikož dle Urbana (2017) rutinní a příliš jednoduchá práce se snadno dosažitelnými cíli zapřičiňuje pokles motivace. Teorii expektance lze vyjádřit následovně:

$$M = V \cdot E \quad (3.1)$$

### **Rozšířený model teorie očekávání**

Autoři W. Porter a Edward E. Lawler rozšířili Vroomův model teorie očekávání a propojili ho dle Blažka (2014) s některými dalšími motivačními teoriemi. Turečková a Buryová (2023) píší, že teorie je založena na výkonu a spokojenosti. I tento model počítá s tím, že motivace zajišťuje určité úsilí, které vede k dosažení subjektivně atraktivního cíle. Oproti klasické Vroomově teorii dle Blažka (2014) však jedinec navíc přemýšlí o tom, zda zadaný úkol zvládne, přičemž u toho zváží své znalosti, dovednosti i schopnosti. Dále se jedinec zamýšlí nad tím, zda množství úsilí na splnění cíle odpovídá právě jeho hodnotě a atraktivitě.

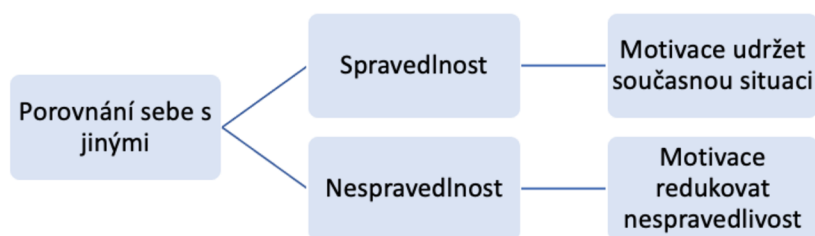
## Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlivé odměny se dle Blažka (2014) také řadí mezi teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Považuje se za základ všech platových řádů. V rámci této teorie se člověk snaží porovnávat s ostatními lidmi z hlediska toho, co pro práci obětuje a co z práce získá. Turečková a Buryová (2023, s. 13) píší: „*Teorie je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách*“. Lidé práci obětují např. určitý čas a za to očekávají spravedlivý plat. Na základě tohoto vztahu je možné formulovat vzorec:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \quad (3.2)$$

Ve výše uvedeném vzorci dle Blažka (2014) znamená  $Z$  zisk konkrétní osoby a  $V$  představuje vklad konkrétní osoby (např. čas).  $Z_i$  značí zisk osoby, se kterou se daná osoba porovnává a  $V_i$  představuje její vklad. Pokud tento vztah platí a je tedy v rovnováze, pak je daná osoba pozitivně motivována, jelikož vnímá hodnocení jako spravedlivé. V opačném případě, je-li to v neprospěch dané osoby, vzniká negativní motivace. Možné reakce na tyto situace jsou znázorněné níže na obrázku 4.

Obrázek 4 Reakce na spravedlivou a nespravedlivou odměnu



Zdroj: vlastní zpracování dle Turečkové a Buryové (2023)

## Teorie zesílených vjemů

Také teorie zesílených vjemů se dle Blažka (2014) řadí mezi teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Autorem teorie je dle Turečkové a Buryové (2023) Frederic Skinner. Zmíněná teorie je postavena na tom, že člověk má určité naučené chování, respektive situačně podmíněné zvyky. Armstrong a Taylor (2015) píší, že autor teorie vycházel z výzkumu I. P. Pavlova, kdy při rozsvícení světla psi slintali. Blažek (2014) uvádí, že takové chování jedince, které je v souladu se standardy firmy, je chváleno a upevňováno. Naopak takové chování, které není v souladu se standardy firmy, bývá trestáno.

## **Teorie cukru a biče**

Turečková a Buryová (2023) zmiňují také další motivační teorie, mezi něž patří např. alternativní teorie cukru a biče. Armstrong a Taylor (2015) tuto teorii nazývají také teorií instrumentality. S touto teorií přišel autor F. W. Taylor, který se snažil zvýšit výkon svých podřízených tzv. stimulačními prémie, což vlastně znamenalo buď trest nebo odměnu. Teorie cukru a biče dle Turečkové a Buryové (2023) vůbec nepracuje s vnitřními faktory motivace. Soustředí se pouze na vnější faktory jako jsou např. peníze.

### **3.3.3 Motivační nástroje**

Podle Vrabcové a Urbancové (2023) motivační nástroje neslouží pouze k motivaci samotné, ale také k odměňování zaměstnanců, které je dobré i kvůli tomu, aby si firma udržela své zaměstnance spokojené a podporovala tak jejich loajalitu. Pilařová (2016) uvádí tři fáze, ve kterých je prováděn právě proces motivace. První fází je vzbuzení zájmu, druhou fází je udržení zájmu a v poslední fázi dochází k nasměrování zájmu pro požadovaný cíl.

Leader by měl být schopný najít soulad mezi motivy svých podřízených a cíli firmy, jak uvádí Pilařová (2016). Jde v podstatě o to, aby zaměstnanci zpracovávali úkoly velmi kvalitně a s jistou mírou nadšení a zájmu, přičemž vykonávané úkoly vedou ke splnění cílů firmy. Toto je možné zajistit výběrem lidí, které bude jejich práce bavit a budou při ní velmi výkonní. Dále je to možné provést tak, že leader zadá vhodné úkoly vhodným osobám, které budou tyto úkoly naplňovat a budou je zpracovávat kvalitně.

V poslední řadě je dle Pilařové (2016) možné úkoly zadávat motivujícím způsobem, tedy tak, aby byly v souladu s vnitřními pohnutkami zaměstnanců. S tímto tvrzením souhlasí také Plamínek (2018), který píše, že samotné úkoly mohou člověka motivovat. Je však potřeba, aby úkoly byly splnitelné, srozumitelné, přiměřeně obtížné a individuálně zadané. Individualita je při zadávání úkolů velmi důležitá, jelikož na každého člověka působí jiné stimuly, a právě i ty je potřeba přizpůsobit konkrétnímu pracovníkovi. Z tohoto vyplývá také zlaté pravidlo motivace, které hlásí, že se mají úkoly přizpůsobovat lidem, a ne lidi úkolům. Urban (2017) ve své knize zmiňuje v podstatě tutéž myšlenku a dodává, že práce i úkoly by se měly rozdělovat s ohledem na schopnosti, zájmy a hodnoty pracovníků.

Podle Urbana (2017) je možné využít nástroje finanční a nefinanční motivace. Všechny tyto nástroje tvoří motivační systém ve firmě, jak píše Bednář (2018). Není nutné, a dokonce ani není často možné, aby se motivační systém skládal ze všech motivačních

nástrojů, které existují. Je však potřeba mít systém odměn a motivace nastaven tak, aby skutečně plnil svou úlohu, tedy aby zaměstnance motivoval. Pilařová (2016) uvádí, že v pracovním prostředí je možné k motivaci a stimulaci použít tyto finanční a nefinanční možnosti: správné cíle, náplň práce, participace, pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost leadra, informace, sociální výhody, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, mzda a systém odměňování, image firmy a její postavení na trhu či podniková kultura.

### **Cíle, náplň práce a informace**

Urban (2017) uvádí, že některé lidi může motivovat samotný cíl práce nebo úkolu. Důležité však je, aby cíl byl dosažitelný a náročný. V případě, že zaměstnanec úkol splní, dosáhne tím onoho náročného cíle, což mu dodá sebevědomí a motivaci k dalším a třeba i náročnějším úkolům. Pilařová (2016) s tímto tvrzením souhlasí, avšak dodává, že náročnost úkolu musí být přiměřená, protože příliš náročný úkol by mohl pracovníka spíše demotivovat. Na druhou stranu ho může demotivovat i příliš jednoduchý úkol. Cipro (2009) píše, že někteří lidé si sami volí náročné úkoly, protože to berou jako výzvu a úspěšné dokončení těchto úkolů jim přináší dobrý pocit a zvyšující se motivaci. Leadři a manažeři by si měli právě takovéto osoby vybírat při delegování obtížných a náročných úkolů.

Aby práce zaměstnance naplňovala, musí pro ně být obsahově zajímavá, jak uvádí Pilařová (2016). V praxi jsou však vytvořeny určité povinnosti, úkoly a kompetence pro konkrétní pracovní pozici, nikoliv pro konkrétního člověka. Blažek (2014) píše, že pokud má práce člověka motivovat, musí ho samozřejmě svým způsobem bavit, a především musí být pracovník přesvědčen o užitečnosti dané práce. Urban (2017) proto dodává, že je nutné vysvětlit pracovníkovi, jaký význam a přínos bude mít splnění úkolu nebo provádění práce.

### **Participace, pravomoc a odpovědnost**

Pilařová (2016) zjistila, že pokud lidé mají možnost sami rozhodovat o tom co nebo jak budou dělat, zvyšuje to jejich motivaci. Zároveň je vhodné některým zaměstnancům delegovat jisté pravomoci a s tím spojenou odpovědnost. Jedno bez druhého není možné, jelikož člověk s odpovědností bez patřičných pravomocí nemůže nikdy dosáhnout úspěchu a zase člověk s pravomocí bez odpovědnosti by nikdy nemohl čelit svým pochybením. Urban (2017) dodává, že některé lidi motivuje možnost kontroly nad svou prací a často i kontrola nad ostatními lidmi. Takoví lidé jsou vhodní pro manažerské pozice. S tímto

souhlasí i Vrabcová a Urbancová (2023), které píší, že kompetence často motivují pracovníka stejně silně a stejně dobře jako finanční motivační nástroje.

### **Hodnocení a zpětné vazby**

Aby práce mohla být hodnocena, je dle Plamínka (2018) nutné tuto práci objektivně měřit a monitorovat. Práce by měla být monitorována ve stále stejných parametrech, aby výsledky bylo možné porovnávat. Shrnutí výsledků pracovníka funguje prostřednictvím hodnotícího rozhovoru nebo také zpětné vazby. Tato zpětná vazba by měla být předávána formou dialogu, aby se i hodnocený zapojoval do hodnocení své práce a v podstatě by se hodnotitel i hodnocený měli shodnout na dosažených úspěších a nedostacích. Medlíková (2021) rozlišuje 4 druhy zpětných vazeb. Jedná se o předběžnou, průběžnou, periodickou, a následnou zpětnou vazbu.

Ta předběžná zpětná vazba je dle Medlíkové (2021) poskytována před začátkem činnosti, průběžná je poskytována v průběhu činnosti, periodická je podávána opakovaně v rámci jistých intervalů a následná zpětná vazba je poskytována po ukončení činnosti. Pilařová (2016) uvádí, že pokud zpětná vazba není vůbec poskytnuta, může si pracovník myslet, že svou práci odvádí dobře nebo že je manažerovi jedno, jak svou práci zaměstnanec odvádí. Každý hodnotící rozhovor by se měl dle Plamínka (2018) řídit těmito pravidly: nejprve mluví hodnocený, postupovat od pozitivního k negativnímu, postupovat od přítomnosti do budoucnosti, postupovat od věcných záležitostí ke vztahovým.

Hodnocený by měl dle Plamínka (2018) mluvit jako první právě z toho důvodu, aby nadřízený věděl, jak pracovník smýšlí, jak si obhájí své jednání apod. Teprve poté přejde k vyjádření hodnotitel a může se stát, že nakonec jednání hodnoceného nebude považovat za chybné právě na základě jeho vyjádření. Pozitivním hodnocením by se mělo začít z toho důvodu, aby byl hodnocený dobře naladěný a aby se nesoustředil pouze na argumentaci a obranu, což v případě předávání negativního hodnocení tak bývá. S tím souhlasí také Šuleř (2009), jelikož uvádí, že pokud se začne negativním hodnocením, pracovník se začne hájit a argumentovat, přičemž kvůli tomuto nemusí být ani dosaženo cíle rozhovoru. Vrabcová a Urbancová (2023) píší také to, jak by měl hodnocený na zpětnou vazbu reagovat. V případě konstruktivní zpětné vazby je potřeba připomínku akceptovat, zamyslet se nad tím a ideálně to pro příště udělat jinak a lépe.

Šuleř (2009) uvádí, že součástí zpětné vazby by měly určitě být dosažené výsledky pracovníka (ať už za určité období nebo za určitý úkol), dále vývoj pracovníka a v neposlední

radě by se měly probrat vztahy (ať už mezilidské nebo vztah hodnoceného směrem k firmě). Vrabcová a Urbancová (2023) píší, že pokud je potřeba předat nějaké negativní hodnocení, je nutné jej vztahovat k práci či úkolům, ale určitě ne ke konkrétní osobě.

Závěrem hodnotícího rozhovoru by dle Plamínka (2018) mělo být odměnění úspěchů, zavedení opatření, aby se pracovník příště vyhnul chybám a nedostatkům, a společná domluva o dalším vývoji a směřování pracovníka v rámci firmy. Poněšický (2008) uvádí, že ženy a muži mohou odlišně vnímat zpětné vazby a hodnocení, jelikož jejich biologická stránka jim předurčila i určité reakce. Např. u mužů se více vyskytuje agresivita, kvůli testosteronu a u žen se vyskytuje více sociální citění a empatie. Rabušicová, Kamanová a Pevná (2010) dodávají, že rozdíly mohou být i mezi generacemi. Starší generace raději přijímají zpětnou vazbu osobně. Mladší generaci naopak nevádí online zpětná vazba.

### **Vliv stylu vedení a osobnosti leadra na motivaci**

Urban (2017) píše, že motivace pracovníků může být ovlivněna také stylem řízení či jednáním nadřízených. Způsob, kterým jsou lidem úkoly zadávány, také ovlivňuje jejich motivaci, jak uvádí Pilařová (2016). Dle Blažka (2014) však není možné určit, který styl vedení je ten nejlepší, protože na každého člověka funguje jiný styl. Toto dobře odráží také právě teorie X a Y, které jsou podrobněji popsány v podkapitole 3.2.3 Styly vedení. Pilařová (2016) dodává, že každý styl vedení je vhodný pro jinou situaci, jelikož v každé situaci je potřeba lidi motivovat jinak, např. pokud dochází čas nebo se jedná o krizovou situaci, je vhodnější direktivní styl řízení, jelikož pracovníci jsou rádi, že jim někdo řekne přesně co a jak mají dělat. Na druhou stranu, pokud se vše stíhá v termínu a nejedná se o krizovou situaci, lidé spíše ocení liberální nebo demokratický styl vedení, jelikož v tu chvíli mají lidé prostor pro kreativitu a vlastní nápady. Kromě stylu vedení může manažer své podřízené motivovat také svou osobností a povahou. Lidé zejména oceňují čestnost a dominanci. Pauknerová a kol. (2012, s. 796–798) píší, že: *„úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné a lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají“*.

### **Sociální výhody a vztahy na pracovišti**

Manažer by se dle Pilařové (2016) měl snažit také řídit vztahy na pracovišti, především kvůli tomu, aby nevznikaly konflikty a lidé spolu byli schopni spolupracovat.

Pokud existují na pracovišti konflikty, může to některé jedince demotivovat. Pauknerová a kol. (2012) uvádějí, že sociální faktory jsou velmi účinným stimulem, takže záleží na otevřenosti pracovních vztahů, na komunikaci, ale i na pracovních a osobních vazbách. Bednář (2018) píše, že pro upevnění vztahů na pracovišti jsou skvělé různé mimopracovní aktivity a společné akce.

Tyto mimopracovní aktivity lze považovat dle Bednáře (2018) zároveň za sociální výhody neboli také benefity. Pilařová (2016) zmiňuje další sociální výhody, mezi něž lze řadit např. přizpůsobivou pracovní dobu, týden dovolené navíc, možnosti dalšího rozvoje, využití firemních prostředků pro vlastní účely, příspěvky na dovolenou a další akce, příspěvky na pojištění, možnost homeoffice, digitální nomádství apod.).

### **Vzdělávání zaměstnanců a osobní rozvoj**

Pilařová (2016) uvádí, že potřeba seberealizace je zásadním stimulačním a motivačním faktorem, který se objevuje i v Maslowově hierarchii potřeb. Pro zaměstnance je důležité, aby se někam posouvali, rozvíjeli a kariérně rostli. Lidé v práci sbírají nové zkušenosti, a to zlepšuje jejich kompetence, což zvyšuje možnost kariérního postupu, jak uvádí Plamínek (2018). Dle Urbana (2017) je vhodné, pokud firmy nabízejí svým zaměstnancům různé nadstandardní možnosti vzdělání, např. výuka cizích jazyků či různé jiné kurzy. Kromě nadstandardních možností vzdělávání existují v zaměstnání i povinná a formální školení, nicméně i ta zaměstnance obohacují.

Urban (2017) píše, že právě v povinných školeních nastávají největší potíže a vznikají tím demotivovaní zaměstnanci. Potíže mohou nastat v případě, že školitel nedokáže vzdělaného dostatečně zaujmout nebo mu nepředá důležité a podstatné informace. Někdy se zaměstnanci musí školit i sami zcela bez školitele. Dostanou nějaké návody, které si zaměstnanci musí pročitat, ale bez patřičného vysvětlení nebo praktické ukázky si jen těžko v praxi sami poradí. Digitální vzdělávání a interaktivní e-learning však na druhou stranu mohou fungovat dobře. Vrabcová s Urbancovou (2023) totiž zmiňují právě Covid-19 a jeho vliv na vzdělávání zaměstnanců, jelikož spolu s pandemií se velmi rozšířila možnost digitálního vzdělávání. To se používá stále i v současné době, jelikož to firmám šetří peníze. Nicméně je vhodné digitální vzdělávání doplnit o osobní školení a praktické ukázky. Šikýř (2016) prosazuje systematické vzdělávání zaměstnanců, tedy opakující se cyklus vzdělávání.



## **Mzda a systém finančního odměňování**

Mzda a odměny by určitě měly být součástí každého motivačního systému firem, jelikož mzda často bývá hlavním důvodem, proč lidé pracují, jak uvádí Blažek (2014). Dle Vrabcové a Urbancové (2023) je důležité to, aby byla mzda spravedlivá a měla by odrážet náročnost samotné práce, význam pozice, skutečný výkon pracovníka a dále jeho znalosti a schopnosti. Někdy totiž bývá velký rozdíl mezi mzdami žen a mužů nebo i mezi staršími a mladšími lidmi, což je samozřejmě špatně a jedná se o nespravedlivé mzdové ohodnocení. Se spravedlivým určením mzdy souhlasí také Šikýř (2016), který zmiňuje, že pokud je mzda pro všechny pracovníky určena skutečně spravedlivě, má velmi stimulační a motivační účinek. Nespravedlnost lidí většinou spíše demotivuje.

Spravedlivý a efektivní systém odměňování zajišťuje v souladu s pracovněprávními předpisy získání a udržení schopných zaměstnanců, nastavení odměn dle skutečného výkonu pracovníků a zajišťuje efektivní řízení nákladů na lidské zdroje, jak uvádí Šikýř (2016). Tento autor zmiňuje také možné podoby mzdy, mezi něž patří mzda úkolová, mzda časová, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. Úkolovou mzdu zaměstnanec dostává na základě splnění daného úkolu a časovou mzdu dostává za odpracovaný čas. Prémie, provize, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření jsou pouze doplňkové formy mzdy.

Kromě fixní mzdy tedy dle Vrabcové a Urbancové (2023) lidi daleko více stimuluje právě pohyblivá složka mzdy, a tedy i tyto faktory je nutné zahrnout do systému finančního odměňování. S tím souhlasí také Blažek (2014). Urban (2017) tyto pohyblivé složky nazývá výkonovými složkami mzdy.

Jednou z možností odměňování je dle Bednáře (2018) ocenění nejlepších pracovníků. Jedná se např. o vyhlášení nejlepšího zaměstnance měsíce apod. Tento zaměstnanec pak obdrží atraktivní finanční odměnu (popř. i další benefity). Urban (2017) však považuje tyto způsoby odměňování za nevhodné a pro spoustu zaměstnanců spíše demotivující, jelikož oni vědí, že odměnu může získat jen 1 pracovník a pravděpodobně to bude někdo, kdo to vyhrál již v minulosti. Vhodnějším způsobem je odměnění více pracovníků za různé činnosti nebo určení alespoň 3 nejlepších pracovníků. Tento způsob se nazývá gamifikace, což dle Fialy (2019) znamená zapojení herních prvků do pracovního činnosti. V takovém případě bude mezi zaměstnanci zdravá soutěživost a všichni budou mít větší šanci odměnu získat.

Urban (2017) přidává další možnosti pohyblivých složek mzdy jako jsou prémie a bonusy, kterými se oceňuje mimořádný pracovní výkon či nápady na zlepšení. Podle Bednáře (2018) jsou typické také dárky v podobě finančního bonusu, např. na Vánoce, k narozeninám apod. Pilařová (2016) však zmiňuje, že část variabilní složky mzdy je možné také odebrat zaměstnancům např. za porušení určitých pravidel. To vše vede pracovníka k tomu, aby dělal to, za co může být nadstandardně odměněn a aby naopak nedělal to, za co může být trestán snížením variabilní složky mzdy.

### **Image firmy, její postavení na trhu a podniková kultura**

Dle Pilařové (2016) si lidé vybírají často práci i podle toho, jakou má firma image, jaké má poslání, popř. jak se jí na trhu vede. Už jen to zajišťuje jistou loajalitu zaměstnance k firmě a jeho stabilitu. To souvisí také s podnikovou kulturou, protože zaměstnanec má tendenci setrvat ve firmě, kde bude dobře nastavená komunikace, kde budou dobré vztahy, kde dochází ke spravedlivému odměňování a kde jsou atraktivní tradice a zvyklosti. S tím souhlasí také Armstrong (2007, s. 257), který říká, že: *„podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“*. Vrabcová a Urbancová (2023) píší, že pokud se zaměstnanci co nejvíce ztotožňují s myšlenkami a posláním společnosti, jsou pak daleko více motivovaní a stabilní. Zároveň autorky zdůrazňují interní komunikaci, jelikož právě ta má za úkol šířit poslání společnosti.

### **Komunikace v rámci firmy**

Dle Vymětala (2008) je komunikace přenosem informací a zároveň je procesem dorozumívání. Znamená to, že bez komunikace by nebyla možná žádná výměna informací. Tento autor uvádí 2 druhy dělení komunikace. V rámci prvního dělení je rozlišována komunikace ústní, písemná a vizuální. Druhé dělení je z hlediska komunikačních prostředků a je rozlišována komunikace verbální, neverbální či realizovaná skutky. Každá komunikace má určitý cíl, kterým může být výměna informací, ovlivnění chování lidí nebo ovlivnění mezilidských vztahů. Komunikace je tedy účinným nástrojem leadera a je součástí všech činností v rámci organizace, jak uvádí Pauknerová a kol. (2012). V rámci organizace se komunikace využívá k zaškolování, zadávání úkolů, schvalování návrhů, předávání

zpětné vazby a hodnocení apod. Armstrong a Taylor (2015) píší, že je nutné mít komunikaci v rámci firmy dobře nastavenou, tedy kde, kdy a jaké informace se budou předávat.

Také Bednář (2018) zmiňuje hodnotu interní komunikace, jelikož je skutečně nutné zaměstnancům předávat potřebné informace. Bez nich si člověk může něco sám domýšlet a tím vznikají fámy, což může vést ke konfliktům a ty pak zapříčiňují demotivaci. S tímto tvrzením souhlasí také Vrabcová a Urbancová (2023).

Armstrong a Taylor (2015) píší, že je nutné si určit komunikační kanál, přes který se budou interní informace předávat. Bednář (2018) píše, že je důležité, aby tyto informace byly pravidelně sdělovány a aby skutečně informovaly o tom, čeho firma v daném měsíci dosáhla, co se ten měsíc událo významného, informace o mimopracovních aktivitách, informace o tom, co se chystá apod. Je vhodné využívat i více informačních kanálů a mít nastaveno, kde se budou jaké informace komunikovat. Pauknerová a kol. (2012) píší, že pokud se bude pracovník cítit málo informovaný, může mít pocit, že mu firma něco tají, a to často vede až k demotivaci a ztracení zájmu ve firmě pracovat.

### **Možnosti motivace specifické pro call centrum**

Kromě výše uvedených možností motivace existují v případě zaměstnanců callcentra různé další možnosti motivace. Ve své podstatě i tyto způsoby vycházejí z výše uvedených možností, avšak zde jsou shrnuty konkrétní příklady. Podle Fialy (2019) je možné využít gamifikaci téměř všude, výjimkou tedy není ani call centrum. Gamifikace je jedním z nejvhodnějších motivačních prostředků call centra, jelikož lze do procesu motivace zahrnout třetí stranu v podobě zákazníka, který hodnotí operátora po ukončení komunikace.

Zpětnou vazbu od zákazníka je možné získat např. přes dotazník odesílaný v rámci aplikace Staffino. Podle webu Staffino.com (2021–2023) se nejčastěji od zákazníků zjišťuje tzv. NPS (Net Promoter Score), což je otázka, ve které se organizace zákazníka ptá, s jakou pravděpodobností na stupnici od 1 do 10 by doporučil tento obchod/produkt svým známým. Zákazníci se dále dle svých odpovědí dělí do 3 skupin: promotéři (ti, co zvolili hodnocení 9–10), pasivisty (ti, co zvolili hodnocení 7–8) a nakonec odpůrci (ti, co zvolili hodnocení 6 a méně). Přimo aplikace Staffino monitoruje výsledky jednotlivých operátorů a na konci měsíce provádí vyhodnocení, např. kdo získal nejvíce hodnocení s NPS 10, kdo se nejvíce zlepšil apod. Dále už záleží jen na manažerovi, zda bude tyto výsledky odměňovat finančně či jiným způsobem.

Staffino.com (2021–2023) dále počítá i jiné metriky v rámci hodnocení od zákazníků. Jedná se o CSAT (Customer Satisfaction), CES (Customer Effort Score), FCR (First Contact Resolution) a další možné metriky. Metrika CSAT zjišťuje obecnou spokojenost zákazníků s danou organizací pomocí otázky „Jak hodnotíte vaši zkušenost s naší společností?“. Zákazník následně na stupnici od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší) společnost ohodnotí. Metrika CES je velmi podobná, akorát zákazník má na stejné škále ohodnotit společnost na základě zadání: „Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, jak snadno vám zaměstnanec umožnil vyřešit určitý problém“. Metrika FCR se používá k měření efektivity zákaznického servisu, jelikož zákazník odpovídá na otázku: „Podařilo se naší společnosti vyřešit váš problém po prvním kontaktu?“.

Podle webu Daktela.com (2022) je možné aktivity jednotlivých operátorů monitorovat, zaznamenávat a posléze z nich vytvářet různé statistiky. V návaznosti na tuto skutečnost je možné operátory odměňovat např. na základě produktivity (podle počtu odbavených zákazníků) nebo na základě kvality (podle počtu úspěšně dořešených zákaznických případů). Vzhledem k monitorování všech aktivit a získávání zpětné vazby od zákazníků dle Staffino.com (2021–2023) je možné vytvořit pro call centrum různé motivační programy a systémy odměňování.

## 4 Vlastní práce

Tato kapitola se zaměřuje na charakteristiku zvoleného subjektu především z hlediska personálních činností a z hlediska vedení lidí. Součástí vlastní práce je také shrnutí přístupu team leadera k vedení lidí v call centru, analýza výsledků dotazníkového šetření a statistické testování hypotéz.

### 4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

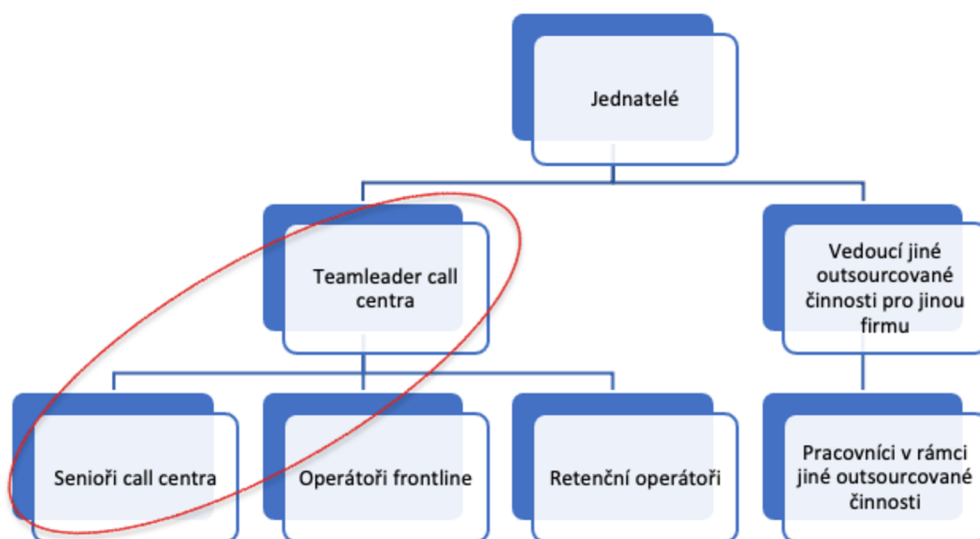
Popisovaný subjekt je středně velká firma s názvem TELOMAR, s. r. o., jejímž posláním je poskytování outsourcingu technických, logistických a marketingových služeb pro různé větší firmy, které jsou jedničkami či dvojkami na trhu ve svém oboru podnikání. Zmíněné informace jsou dostupné na webu [www.telomar.cz](http://www.telomar.cz).

Zmíněný subjekt se základním kapitálem 200 000 Kč vznikl v roce 2007 vyčleněním divize logistických služeb z (nyní sesterské) IT společnosti. Důležité je, že TELOMAR, s.r.o. poskytuje outsourcing call centra pro velký e-shop působící v České republice, ale také na Slovensku a v dalších zemích Evropy. TELOMAR, s.r.o. však poskytuje služby call centra zmíněnému e-shopu pouze na českém a slovenském trhu. Call centrum je v provozu od 6–22 hodin, přičemž telefonická linka funguje v čase od 8–20 hodin. V časech od 6–8 hodin a od 20–22 hodin se zpracovávají pouze e-maily od zákazníků.

#### 4.1.1 Řídící struktura

Řídící strukturu společnosti není možné zcela přesně vymežit, a proto bude dále popsána pouze v podobě pracovních pozic a pouze ve vztahu ke call centru, protože právě na něj se celá tato práce soustředí. V současné době má společnost 2 jednatele, kteří jednají jménem společnosti samostatně. Pod nimi se v rámci řídicí struktury nacházejí jednotliví vedoucí outsourcovaných činností a projektů pro různé klienty. Každý tento vedoucí má pod sebou v rámci řídicí struktury jednotlivé pracovníky. Co se týče call centra, vedoucím této outsourcované činnosti je team leader. Jednotliví pracovníci, které má vedoucí pod sebou, se dělí na seniory call centra, operátory frontline a retenční operátory. Senioři a team leader jsou zároveň součástí tzv. týmu kvality, který má aktuálně celkem 4 členy. Řídící struktura je znázorněna graficky na obrázku 5.

Obrázek 5 Řídící struktura společnosti TELOMAR, s.r.o. s důrazem na call centrum



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

#### 4.1.2 Personální činnosti team leadera

Operátoři frontline jsou ti, jejichž náplní práce je primárně odbavovat přichozí hovory zákazníků a odepisovat jim na e-maily, které se týkají běžných záležitostí jako je např. zjištění stavu objednávky, vytvoření objednávky, storno objednávky, zjištění informací o produktu apod. Retenční operátoři nejsou primárně zapojeni na telefonní lince, ale řeší těžší a složitější případy zákazníků. Mezi tyto případy patří také různé reklamace a stížnosti, takže retenční pracovníci jsou posledním článkem organizace, kteří dokáží zvrátit negativní zkušenost zákazníka např. svým vstřícným a pohotovým řešením.

V současné době je call centrum tvořeno přibližně 45 operátory, avšak se toto číslo mění v závislosti na období roku a potřebě rychlého odbavení zákaznických požadavků. S větším množstvím nabíraných lidí souvisí také jistá míra fluktuace nových zaměstnanců, jelikož někteří z nich v prvních týdnech školení zjistí, že tato práce neodpovídá jejich požadavkům a z toho důvodu své angažmá ve firmě ukončí.

Team leader si sám s určitou mírou podpory vedení společnosti zajišťuje hledání, přijímání, zaškolování, adaptování i vedení zaměstnanců, dále také plánování směn a vytváření motivačních programů. Hledání nových operátorů probíhá většinou formou zveřejnění inzerátu pracovní nabídky na portálech pro inzerci práce. Pokud na inzerát zareaguje nějaký zájemce, je přizván k přijímacímu pohovoru, který je veden team leaderem.

V případě, že se obě strany shodnou a kandidát na pracovní pozici se jeví jako vhodný, je možné začít s procesem zaškolování a adaptace. Školení spočívá v samostatném studiu příslušných textových a audiovizuálních záznamů, přičemž má budoucí operátor možnost se kdykoliv na cokoli zeptat team leadera či seniorů. Školení je završeno online testem, kde jsou ověřovány nastudované znalosti každého zájemce o práci.

Pokud byl test úspěšný, začíná proces adaptace. Operátor začíná nejprve se zpracováváním e-mailových dotazů zákazníků, aniž by byl současně zapojen na telefonní linku. Po celou dobu má u sebe seniora, se kterým se může poradit. Přibližně po týdnu operátor již začíná vyřizovat také telefonické dotazy klientů, přičemž má opět k dispozici seniora. V případě, že je operátor zcela samostatný, může využít možnosti práce na homeoffice. Kromě toho má zaměstnanec také možnost volit si směny zcela libovolně v čase od 6–22 hodin. V případě, že by v některých časech nebyl v práci dostatečný počet operátorů, vznesl team leader dotaz, zda by některý zaměstnanec mohl na danou směnu nastoupit a v případě, že ne, je potřebný počet doplněn interními lidskými zdroji.

Jak již bylo zmíněno výše, team leader je společně se seniory v týmu kvality, který má za úkol kontrolu a zajišťování kvality práce ostatních operátorů. U nových, ale i profesně starších operátorů je prováděna kontrola pomocí pravidelných monitoringů práce. Každý měsíc jsou náhodně zkontrolovány 2 přijaté hovory od zákazníků a 2 odeslané e-maily zákazníkům u každého operátora. Pokud je detekována jakákoliv chyba či nedostatek při vedení hovoru či v odeslaném e-mailu, je ihned operátorovi poskytnuta zpětná vazba.

#### **4.1.3 Motivační systém**

Zpětné vazby a monitoringy jsou součástí motivačního systému, který je v call centru nastaven. Jelikož se hlídají především chyby a nedostatky v aktivitách operátorů, dostane se jim následně většinou pouze negativní zpětné vazby. Každý senior i team leader však dodržuje pravidla zpětné vazby a to znamená, že se snaží operátora nejprve pochválit a poté sdělit tu negativní část. Pokud je detekována skutečně velká chyba, je operátorovi stržena malá část z variabilní mzdy. Pokud si však operátor vyslouží pochvalu od zákazníka, dostane příplatek. Kromě toho je ve firmě nastaven systém založený na tzv. KPI (Key Performance Indicators), tedy klíčových ukazatelích výkonnosti. Mezi tyto klíčové ukazatele patří průběžná namátková hodnocení minimálně 4 aktivit v měsíci, počet odpracovaných hodin a výsledky základních metrik zákaznických zkušeností.

Využívána je také aplikace Staffino, která po kontaktu s operátorem zašle zákazníkovi dotazník spokojenosti a zjišťuje od nich metriky vyjadřující zákaznickou zkušenost. Nejdůležitější metrikou je pro společnost právě Net Promoter Score (NPS), tedy metrika zjišťující, s jakou pravděpodobností by zákazník doporučil obchod svým známým. Součástí motivačního systému jsou také příplatky za produktivitu, a to především v období Vánoc, kdy je nutné reagovat zákazníkům skutečně velmi rychle a včas, i přesto, že počet kontaktů v tomto období každoročně razantně naroste.

Dále je také možnost práce z domova. Aby mohl být operátorovi povolen homeoffice, je nutné, aby byl operátor kompletně zaškolen. Pouhé zaškolení však nestačí, zaměstnanec musí prokázat seniorům a team leaderovi, že dokáže řešit požadavky zákazníků zcela sám bez jakékoliv pomoci. Samozřejmě existují tzv. poradny v aplikaci MS Teams, kam si každý pracovník může napsat o pomoc, pokud si neví rady. V první řadě by měl ale operátor dohledat správný postup zcela sám pomocí interní aplikace, kde jsou popsány základní postupy, jak řešit konkrétní situace se zákazníkem. Možnosti práce z domova využívá většina zaměstnanců.

## **4.2 Přístup team leadera k vedení lidí v call centru**

Přesný přepis provedeného rozhovoru s team leaderem byl zaznamenán a je k dispozici v příloze 4. Team leaderovi se kladené otázky velmi zamlouvaly a také se velice pozitivně vyjádřil k průzkumu, který byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, jelikož na základě výsledků sám zjistí zpětnou vazbu od operátorů a podle toho může případně změnit nastavení motivačního systému, komunikace, svůj přístup apod.

Team leader zastává pozici manažera a roli leadera zároveň. Tento vedoucí pracuje pro firmu TELOMAR, s. r. o. přibližně rok a půl a využívá situační styl vedení, jelikož v některých situacích je nutné vést pracovníky autokraticky a ve všech ostatních případech demokratickým stylem.

Co se týče komunikace, ta je zajištěna především přes MS Teams, avšak team leader zmínil, že nejraději má komunikaci osobní, jelikož se při ní předávají i emoce. Informace a instrukce předává tak, že vždy nechává prostor pro případné otázky podřízených, avšak pokud něco sdělil jednoznačně a jasně, pak není prostor pro dotazy. V oblasti interní komunikace se team leader vyjádřil pozitivně, rád by ji tedy zavedl, ale spíše tak,



že by 1x za měsíc informoval o tom, jak si jeho tým vedl. Pro předání těchto informací by využíval pravděpodobně osobní e-mail, jelikož ten využívají všichni.

Kvalitu team leader kontroluje a zajišťuje pomocí týmu seniorů, kteří mají speciální profily v systému Daktela, kde si mohou zobrazit aktivity operátorů a následně je namátkově hodnotí. Poté poskytují zpětnou vazbu operátorům. Většinou se předávají negativní zpětné vazby, a proto je ideální je předávat osobně. Nicméně vzhledem k tomu, že většina pracovníků využívá homeoffice, předávají se zpětné vazby přes MS Teams, ať už hovorem či zprávou. K rozhovorům „one to one“ se team leader vyjádřil také velmi pozitivně, dokonce něco takového bylo v plánu, avšak s tím rozdílem, že by tyto rozhovory prováděli senioři, jelikož právě oni jsou nejvíce v kontaktu s operátory. Z tohoto nápadu nakonec sešlo, jelikož pro to není časová kapacita.

Team leader využívá 2 různé způsoby pro delegování úkolů, a to podle toho, komu daný úkol deleguje. Pokud deleguje úkol seniorovi, je více méně na něm, kdy zadanou práci vykoná. Ovšem v případě, kdy zadává vedoucí práci operátorovi, pak od něj vyžaduje, aby byl úkol vykonán okamžitě. Co se týče motivačního systému, dávají se finanční odměny za dobré výsledky KPI. V minulosti však team leader také rozesílal motivační zprávy o tom, jak se tým zlepšil, avšak neměl zpětnou vazbu od operátorů, zda je to motivovalo. Podle team leadera zaměstnancům nejvíce zvyšují motivaci právě peníze. Dle jeho slov ji naopak snižují negativní zpětné vazby. Přesně to vedoucí neví, avšak zmínil, že pokud by probíhaly „one to one“ rozhovory, pak by byl prostor se dozvědět i zpětnou vazbu od zaměstnanců a ověřit si, co je nevíce motivuje a naopak demotivuje. Zpětnou vazbu od pracovníků získává team leader náhodně, pokud nějaký operátor sám od sebe vedoucímu napíše svůj názor.

Team leader souhlasí s tvrzením, že by tu měl být on pro své podřízené a ne naopak. Zaměřuje se spíše na výsledky, efektivitu a kvalitu práce, nicméně je důležité pečovat i o vztahy na pracovišti, takže se vedoucí snaží zaměřovat na oboje. Do budoucna chce team leader dosáhnout toho, aby všichni pracovníci ovládali práci jak na frontline, tak v rámci retencí. Jde mu o zvýšení flexibility podřízených. Kromě toho chce dosáhnout toho, aby jeho tým byl ten nejlepší z celého call centra. V závěru rozhovoru team leader prozradil, že by ho zajímalo, zda existuje určitá souvislost mezi tím, na jaké pozici se operátor nachází a mezi tím, jak je spokojený s motivačním systémem.

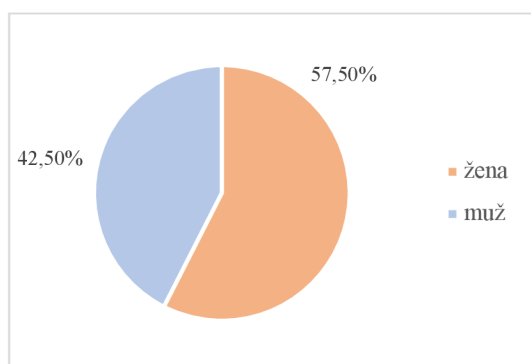
### 4.3 Vnímání vedení lidí v call centru z pohledu zaměstnanců

Dotazníkové šetření probíhalo od 22. 01. 2024 do 31. 01. 2024, přičemž dotazník vyplnilo 40 operátorů ze 45. Lze tedy hovořit o návratnosti dotazníku ve výši téměř 90 %, což zaručuje dostatečnou vypovídající schopnost a relevantnost šetření. Zbýlých 5 operátorů, kteří dotazník nevyplnili, již dlouhou dobu nepracovali a team leaderovi se neozvali, tudíž ani není jisté, zda vůbec mají v plánu pokračovat ve spolupráci s firmou TELOMAR, s. r. o.

#### 4.3.1 Identifikace respondentů

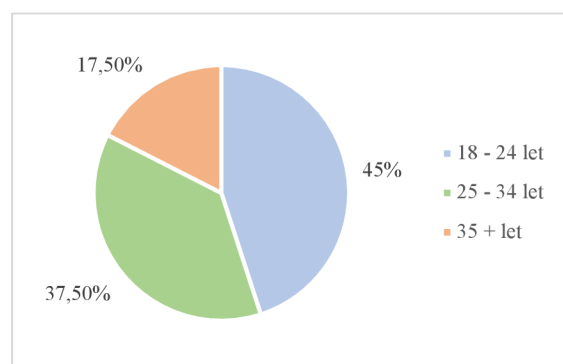
V call centru pracuje více žen než mužů, což potvrdilo i dotazníkové šetření, které ukázalo, že 57,5 % respondentů tvoří ženy (Graf 1). Data však dokázala, že se nejedná o tak markantní rozdíl. Ve skutečnosti dotazník vyplnilo pouze o 5 žen více než mužů. Co se týče věkového rozložení respondentů, jednoznačně nejpočetnější skupina jsou zde operátoři ve věku 18–24 let, kteří tvoří 45 % ze všech dotázaných (Graf 2). Pro 65 % respondentů je nejvyšším dosaženým vzděláním střední škola s maturitou a tvoří tak nejpočetnější skupinu dotázaných. Další početnou skupinou jsou operátoři s ukončeným vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří 22,5 % respondentů.

Graf 1 Genderové rozložení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 2 Věkové rozložení respondentů

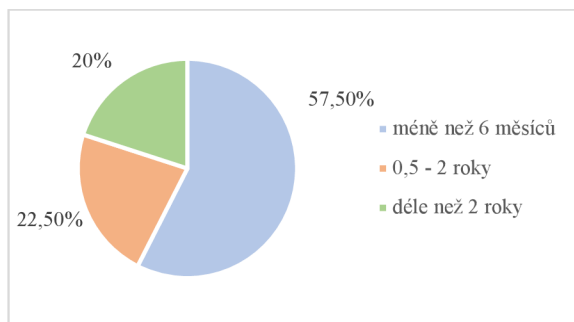


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Celkem 57,5 % respondentů pracuje ve firmě TELOMAR, s. r. o. méně než 6 měsíců, což nasvědčuje vyšší fluktuaci zaměstnanců. Na druhou stranu firma spolupracuje také se stálejšími operátory, kteří tvoří 20 % z dotázaných a kteří tedy pracují v TELOMARu již přes 2 roky, jak znázorňuje graf 3.

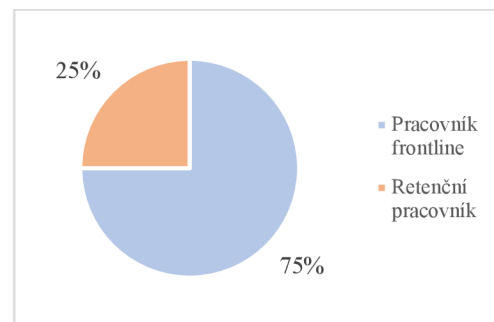
Jak již bylo uvedeno výše, operátoři v call centru se dělí na pracovníky frontlinie a retenční pracovníky, přičemž převážnou část respondentů tvoří pracovníci frontlinie, konkrétně tedy 75 %, což vyplývá z grafu 4.

Graf 3 Délka spolupráce operátorů s TELOMAR, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 4 Rozložení respondentů dle pracovní pozice

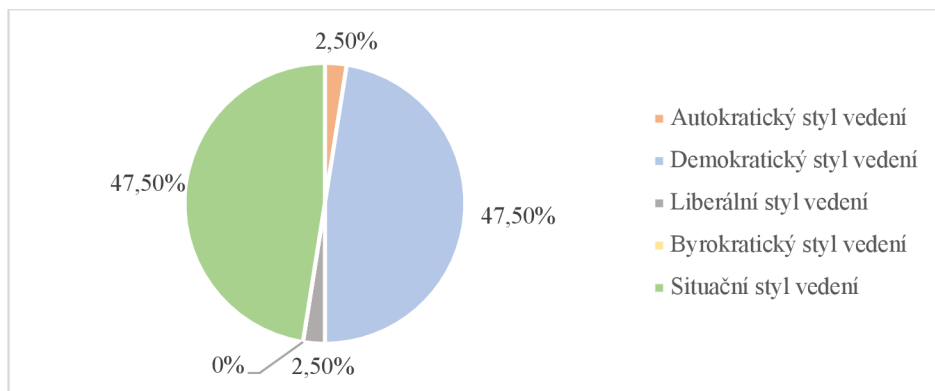


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

#### 4.3.2 Komunikace a styl vedení team leadera

Z grafu 5 vyplývá, že 19 operátorů, tedy 47,5 % preferuje demokratický styl vedení. Stejnému počtu respondentů vyhovuje spíše situační styl vedení. Dále si 1 operátor zvolil autokratické vedení a další 1 respondent preferuje liberální vedení. Naopak nikdo si nezvolil byrokratický styl vedení.

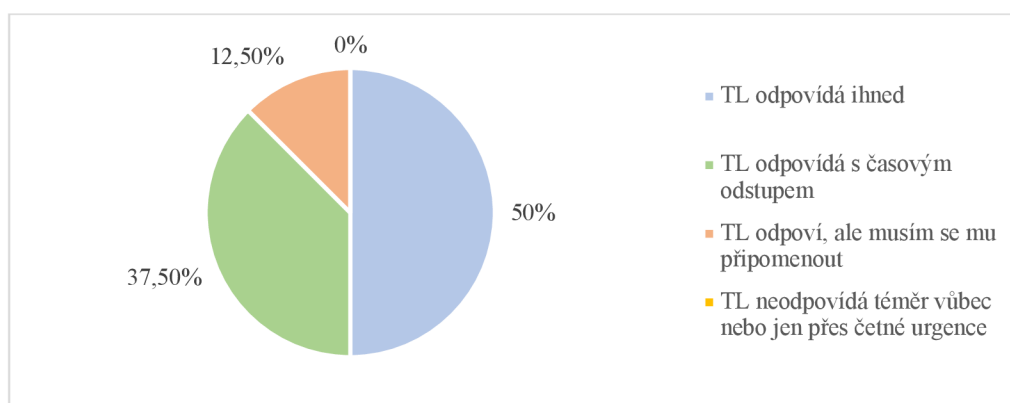
Graf 5 Preferovaný styl vedení s ohledem na motivaci a výkonnost operátorů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Přesně 20 operátorů, tedy 50 % respondentů uvedlo, že team leader odpovídá na dotazy ihned. Podle 15 respondentů, tedy 37,5 % dotazovaných, team leader odpovídá na dotazy s časovým odstupem a 5 operátorů, tedy 12,5 % zmínilo, že jejich vedoucí odpovídá na dotazy, avšak se mu musí připomenout. Nikdo nezaškrtl 4. možnost, kde je uvedeno, že team leader nekomunikuje téměř vůbec. Výsledky jsou znázorněny v grafu 6.

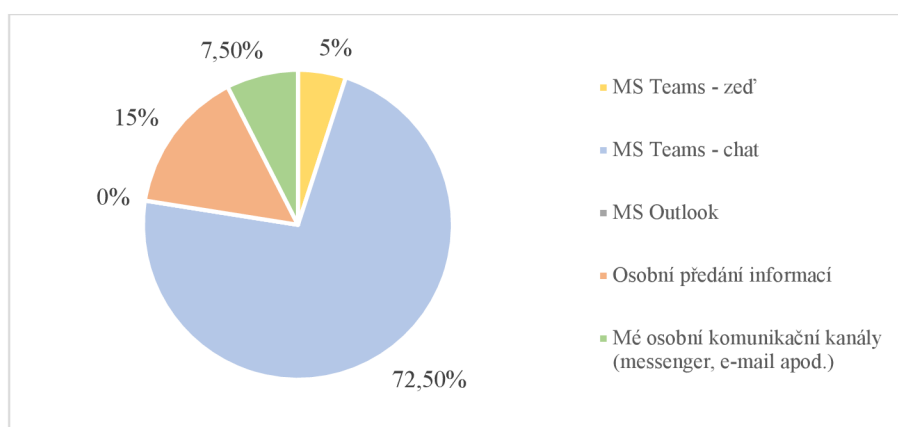
Graf 6 Zhodnocení komunikace team leadera (TL) z pohledu operátorů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Značný počet respondentů, celkem 29 a tedy 72,5 % dotázaných preferuje chat v MS Teams jako komunikační kanál v práci. Dalších 15 %, tedy 6 operátorů, preferuje osobní předání informací. Nikdo však nezvolil MS Outlook jako preferovaný komunikační kanál, což potvrzuje graf 7.

Graf 7 Preferovaný komunikační kanál



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

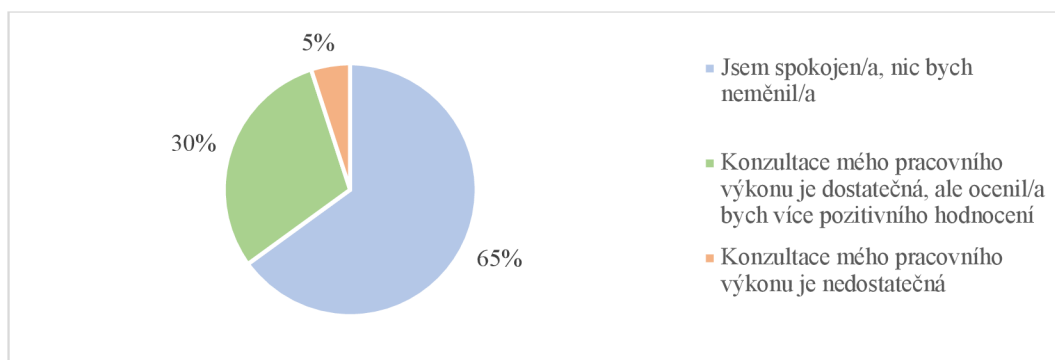
Co se týče interní komunikace v rámci firmy, tak 57,5 % dotázaných by spíše uvítalo zlepšení v této oblasti. Konkrétní zlepšení by pro 23 operátorů znamenalo, aby se jednou za měsíc rozesílal hromadný e-mail se všemi změnami, které nastaly a které nastanou. Dále 10 respondentů by uvítalo, aby se rozesílalo jednou za měsíc celkové shrnutí dosažených výsledků a dále 9 operátorů by chtělo zavést teambuildingy, kde také velmi dobře funguje interní komunikace.

Kromě těchto odpovědí připsali někteří respondenti i své vlastní návrhy na zlepšení interní komunikace. Mezi tyto návrhy patří, aby se zasílali veškeré změny, informace a výsledky na soukromý e-mail, jelikož ne každý operátor pracuje každý den a tím pádem se nedostane každý den k pracovnímu e-mailu. Dalším návrhem bylo, aby pracovníci retencí měli svou vlastní telefonní linku. Nicméně tento operátor zřejmě příliš nepochopil zadání otázky, jelikož navrhl vylepšení v oblasti externí komunikace směrem k zákazníkům. Posledním návrhem bylo, aby se na každý měsíc stanovily určité cíle a poté na konci měsíce se rozesílalo vyhodnocení jejich dosažení.

### 4.3.3 Zpětné vazby

Celkem 26 dotázaných, tedy 65 % uvedlo, že dostávají dostatečnou zpětnou vazbu, jelikož díky ní přesně vědí, jak na tom jsou se svým výkonem. Dalších 30 % respondentů by uvítalo více pozitivní zpětné vazby, jelikož dostávají převážně negativní feedback. A pro 2 operátory, tedy 5 % ze všech dotázaných se jeví konzultace jejich pracovního výkonu jako nedostatečná, jelikož nevědí vůbec, co jim jde nebo v čem se mají zlepšit. Výsledky jsou uvedeny v grafu 8.

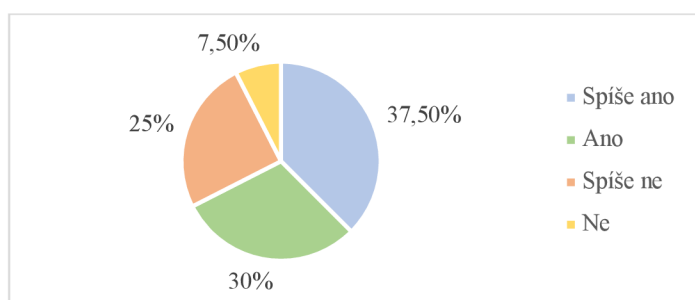
Graf 8 Posouzení předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Pravidelný „one to one“ rozhovor s team leaderem by uvítalo celkem 67,5 % dotázaných, respektive 27 operátorů odpovědělo ano či spíše ano na dotaz, zda by tuto podobu zpětné vazby uvítali. Ostatní operátoři, tedy 32,5 % respondentů nemá zájem o „one to one“ rozhovory. Jednoznačné „ne“ však dali najevo pouze 3 operátoři, tedy 7,5 %, jak vyplývá z grafu 9.

Graf 9 Zájem operátorů o pravidelný „one to one“ rozhovor s team leaderem



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

### Testování hypotéz

S ohledem na podkapitolu 3.3.3 Motivační nástroje, kde je uvedeno, že lidé v různých věkových kategoriích mohou vnímat zpětné vazby odlišně, byly formulovány následující hypotézy:

***H<sub>0</sub>***: „Zájem o one to one rozhovory statisticky významně nezávisí na věku“.

***H<sub>1</sub>***: „Zájem o one to one rozhovory statisticky významně závisí na věku“.

Za účelem otestování hypotéz musely být sloučeny odpovědi „Ano“ a „Spíše ano,“ dále byly sloučeny odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“. Nakonec musela být sloučena i věková kategorie 25–34 let s věkovou kategorií 35+ let. Tato sloučení jsou nutná právě proto, aby datový soubor splňoval požadavky pro testování hypotéz. Úpravou dat vznikla asociační tabulka, která je uvedena níže (tabulka 3).

Tabulka 3 Asociační tabulka pro ověření závislosti mezi zájmem o „1to1“ rozhovory a mezi věkem operátora

Věk	Zájem ano + spíše ano	Zájem ne + spíše ne	Celkem
18–24 let	11	7	18
25+ let	16	6	22
<b>Celkem</b>	27	13	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Datový soubor obsahuje 40 respondentů, takže pro další testování je potřeba vypočítat očekávané četnosti, které jsou uvedeny v příloze 6. Bylo zjištěno, že žádná z očekávaných četností není menší než 5, takže je možné použít Pearsonův  $\chi^2$  test. Na jeho základě byla zjištěna hodnota  $p$ , která dosáhla výše 0,4352, což značí přijetí nulové hypotézy na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Lze tedy konstatovat, že nebyla prokázána statisticky významná závislost mezi věkem respondenta a mezi tím, zda má či nemá zájem o one to one rozhovory.

V souvislosti se zpětnými vazbami je možné formulovat další hypotézy na základě podkapitoly 3.3.3 Motivační nástroje, jelikož je v ní uvedeno, že zpětnou vazbu mohou odlišně vnímat i muži a ženy:

***H<sub>0</sub>: „Vnímání předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera nezávisí na pohlaví operátora“.***

***H<sub>1</sub>: „Vnímání předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera závisí na pohlaví operátora“.***

Vzhledem k nesplnění podmínek datového souboru pro použití Pearsonova  $\chi^2$  testu v rámci kontingenční tabulky, je potřeba sloučit odpovědi, kdy nebyli operátoři zcela spokojeni s předáváním zpětných vazeb. Jedná se tedy o odpověď, kde operátor považuje zpětnou vazbu sice za dostatečnou, ale dostává málo pozitivního hodnocení a dále se jedná o odpověď, kde operátor považuje zpětnou vazbu za nedostatečnou. Vzhledem k tomuto sloučení je možné rozdělit zpětné vazby na úplné a neúplné, čímž vznikne asociační tabulka, která je znázorněna v tabulce 4.

Tabulka 4 Asociační tabulka pro ověření závislosti mezi vnímáním zpětných vazeb a mezi pohlavím operátora

Pohlaví	Úplná ZV	Neúplná ZV	Celkem
Žena	15	8	23
Muž	11	6	17
<b>Celkem</b>	26	14	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

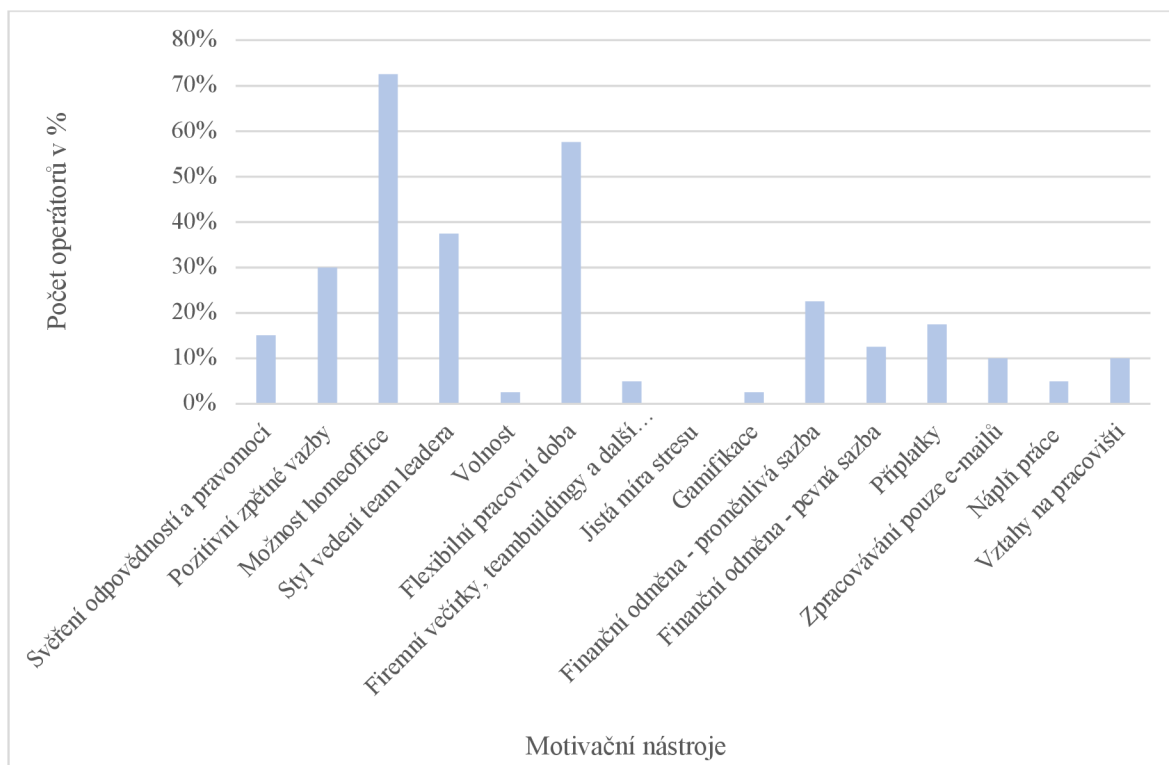
Všechny očekávané četnosti jsou větší než 5 (Příloha 7), takže i zde je možné použít Pearsonův  $\chi^2$  test, který určil hodnotu  $p$  ve výši 0,9733. To znamená, že je přijata nulová hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a lze tedy konstatovat, že neexistuje žádná významná statistická závislost mezi vnímáním zpětné vazby a mezi pohlavím operátorů.

#### 4.3.4 Motivace a produktivita

Každý respondent si mohl zvolit maximálně 3 motivační nástroje, které ho nejvíce motivují. S ohledem na výsledky uvedené v grafu 10, lze konstatovat, že nejvíce operátory motivuje možnost homeoffice, jelikož si jej zvolilo celkem 72,5 %, tedy 29 dotázaných. Dále také většinu operátorů motivuje flexibilní pracovní doba, což uvedlo 57,5 % respondentů. Další v pořadí jsou přístup team leadera a pozitivní zpětné vazby. Za zmínku také stojí, že proměnlivá finanční odměna motivuje více operátorů (celkem 22,5 %), než pevná finanční odměna ve vazbě na počet odpracovaných hodin, protože pevnou sazbu si zvolilo pouhých 12,5 % respondentů. Příplatky (např. za dobrou NPS) dále motivují celých 17,5 % dotázaných operátorů.



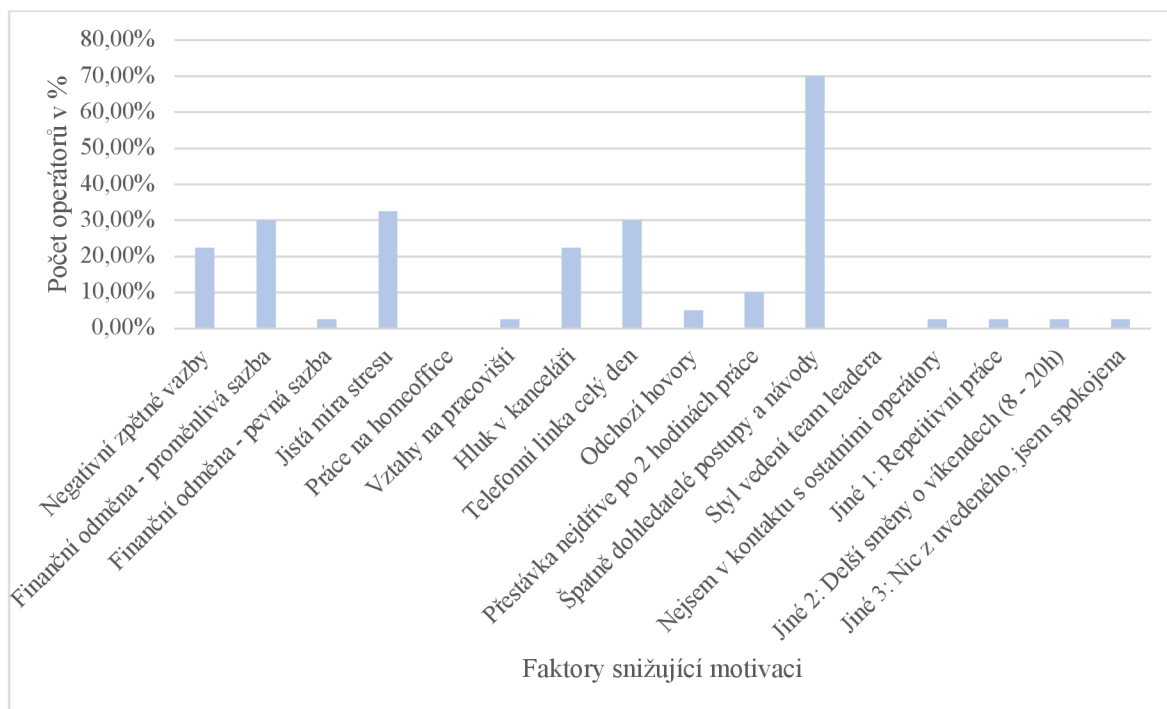
Graf 10 Preference operátorů v oblasti motivačních nástrojů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dotázaní měli vybrat maximálně 3 faktory, které jim motivaci naopak snižují. Nejvíce operátorů zvolilo možnost, že se cítí být demotivováni, pokud nemohou jednoduše dohledat postup či návod pro řešení konkrétní situace se zákazníkem, což je zdržuje od práce. Tuto možnost si zvolilo celkem 70 %, tedy 28 respondentů, jak je uvedeno na grafu 11. Dále 32,5 % operátorů označilo jistou míru stresu za faktor snižující motivaci. Kromě toho snižuje motivaci podle 30 %, tedy 12 dotázaných, že jsou celý den jen zapojeni na telefonní lince a zvedají telefony. Stejný počet operátorů uvedl, že motivaci snižují i finanční odměny v podobě proměnlivé sazby. Celkem 22,5 %, tedy 9 respondentům snižují motivaci také negativní zpětné vazby. Někteří operátoři si připsali vlastní odpověď na to, co jim snižuje motivaci a jedná se o repetitivní práci, dále o delší směny o víkendech a jeden operátor uvedl, že mu nic nesnižuje motivaci a že je zcela spokojen.

Graf 11 Faktory snižující motivaci z pohledu operátorů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

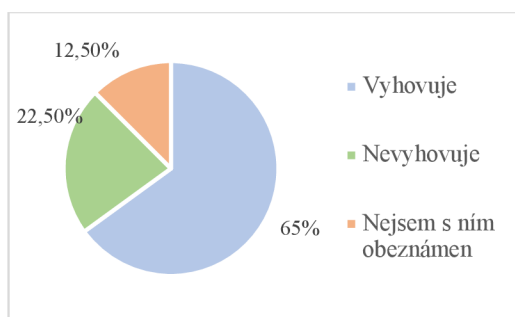
Aktuálně nastavený motivační systém ve firmě TELOMAR, s. r. o. vyhovuje 65 %, tedy 26 respondentům, jak znázorňuje graf 12. Dalším 22,5 % dotázaných tento systém nevyhovuje a dalších 12,5 % operátorů není s motivačním systémem vůbec obeznámeno.

Respondenti (celkem 9, tedy 22,5 %), kterým aktuálně nastavený motivační systém nevyhovuje, uvedli návrhy na úpravu motivačního systému. Celkem 5 z 9 dotázaných uvedlo, že je velmi stresuje finanční odměna dle počtu aktivit. Uvádějí, že ne každý operátor je tak výkonný, že zvládne vyprodukovat za pracovní směnu odpovídající kvantitu aktivit. Chtěli by tedy, aby pracovníci měli nastavenou hodinovou sazbu vždy v případě, že nedosáhnou požadované produktivity. Kromě toho je také stresuje fakt, že nikdy nevědí, zda jsou aktuálně placeni hodinovou sazbou či proměnlivou sazbou. Navrhují, aby se těm méně výkonným operátorům zajistilo nějaké individuální školení, kde by se na jejich produktivitě zapracovalo. Další 2 operátory navrhuje, aby se zavedlo více možností, jak získat příplatky a zároveň, aby tyto příplatky byly vyšší, než jsou aktuálně. Uvádějí, že příplatky za NPS jsou sice velmi motivující, nicméně je špatně, že se neberou v potaz neoprávněná negativní hodnocení zákazníků, která i přesto snižují příplatek operátora. Současně navrhuje

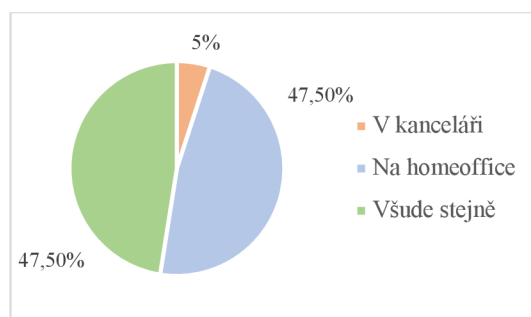
také zavedení více teambuildingových akcí. Poslední 2 operátoři doporučují zvýšení hodinové sazby, jelikož je v současné době vzhledem k inflaci poměrně nízká.

Co se týče výkonu operátorů dle místa výkonu práce, celkem 47,5 %, tedy 19 dotázaných uvedlo, že jsou produktivnější a výkonnější, když pracují na homeoffice. Stejný počet operátorů napsalo, že jsou produktivní a výkonní všude stejně. A pouhých 5 %, tedy 2 operátoři uvedli, že jsou výkonnější v kanceláři.

Graf 12 Motivační systém v TELOMAR, s. r. o. Graf 13 Výkonnost operátorů dle místa výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování (2024)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## Testování hypotéz

S ohledem na rozhovor s team leaderem byly stanoveny hypotézy za účelem zjištění, zda existuje významná statistická závislost mezi pozicí operátora a mezi tím, zda jim vyhovuje aktuálně nastavený motivační systém.

***H<sub>0</sub>: „Vyhovování či nevyhovování motivačního systému nezávisí na pozici, na které se operátor nachází“.***

***H<sub>1</sub>: „Vyhovování či nevyhovování motivačního systému závisí na pozici, na které se operátor nachází“.***

Aby bylo možné hypotézy ověřit, je nutné sloučit pro další testování odpovědi „Nevyhovuje“ a „Nejsem s ním obeznámen,“ jelikož s původními daty by datový soubor nespĺňoval podmínky pro použití Pearsonova  $\chi^2$  testu v rámci kontingenční tabulky. Upravená data je možné zapsat do asociační tabulky a ta je k dispozici v tabulce 5.

Tabulka 5 Asociační tabulka pro ověření statisticky významné závislosti mezi (ne)vyhovováním motivačního systému a mezi pracovní pozicí operátora

Pozice	Vyhovuje	Nevyhovuje + nejsem obeznámen	Celkem
<b>RET</b>	7	3	10
<b>FL</b>	19	11	30
<b>Celkem</b>	26	14	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vzhledem k tomu, že datový soubor obsahuje 40 respondentů, je potřeba vypočítat očekávané četnosti a v rámci výpočtu očekávaných četností bylo zjištěno, že jedna z nich je menší než 5, což znamená nutnost použití Fisherova faktoriálního testu. Očekávané četnosti jsou vypočteny v příloze 8.

V rámci Fisherova testu byla vypočtena hodnota  $p$ , která dosahuje výše 0,5081, což je vyšší hodnota než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Z toho důvodu je možné přijmout nulovou hypotézu a lze tedy konstatovat, že nebyla prokázána statisticky významná závislost mezi tím, jak operátorům vyhovuje či nevyhovuje aktuálně nastavený motivační systém a mezi jejich pracovní pozicí.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Výsledky jsou koncipovány podle určitých tematických celků a na identifikovaná problémová místa navazují návrhy a doporučení pro zlepšení vedení lidí v call centru společnosti TELOMAR, s. r. o.

### Styl vedení team leadera

Jedna z otázek zjišťovala, který styl vedení team leadera operátorům vyhovuje nejvíce, jelikož Urban (2017) tvrdí, že styl vedení může ovlivňovat motivaci podřízených. Celkem 47,5 % respondentů si zvolilo demokratický styl a stejný počet dotazujících si vybralo situační styl vedení. Vzhledem k tomu, že team leader využívá převážně situační styl vedení, jak uvedl v rozhovoru, lze konstatovat, že 47,5 % operátorů zcela vyhovuje aktuálně uplatňovaný styl. Situační styl vedení sice dle Khana a kol. (2015) v některých případech znamená autokratické vedení, avšak se z většiny zakládá také na demokratickém přístupu, takže i ti respondenti, kteří preferují demokratický styl vedení, mohou považovat aktuální přístup team leadera za vyhovující.

Když si operátoři měli vybrat maximálně tři nástroje, které je nejvíce motivují, přičemž měli na výběr poměrně širokou škálu možností, celkem 38 % z nich si zvolilo za svůj hlavní motivační nástroj právě styl vedení team leadera. Je tedy možné usoudit, že současný přístup team leadera jeho podřízené velmi motivuje. Desmarais (2022) píše, že jedním z nejlepších stylů vedení pro call centrum je právě situační styl, takže z tohoto pohledu je v TELOMARu vše v pořádku.

Důležité však je, aby se situační styl vedení skutečně udržel na té rovině, že se většinou využívá demokratický přístup a jen v krizových případech ten autokratický. Určitě by se team leaderův přístup neměl přeměnit v čistě autokratický styl vedení.

### Interní komunikace

Přesně polovina dotazujících uvedla, že jim team leader odpovídá na dotazy ihned. Ovšem zbylých 50 % respondentů zmínilo, že jim vedoucí odpovídá s časovým odstupem nebo že se musí dokonce připomenout. Co se týče úplnosti předávaných informací, team leader uvedl, že vždy nechává prostor na doptání, pokud bylo podřízeným něco nejasné, nicméně v případě, že něco řekne dostatečně důrazně, nejsou na místě další dotazy. Stýblo

(2007) uvádí, že každý manažer nebo leader by měl umět dobře komunikovat a jednat s lidmi, jelikož to je jedním ze znaků dobrého a úspěšného manažera.

V případě komunikace ze strany team leadera by bylo vhodné, aby se zaměřil na to, jak rychle dokáže reagovat na dotazy svých podřízených a pokusil se všem odpovídat ideálně ihned a především tak, aby se mu operátoři nemuseli sami připomínat. Sám team leader v rozhovoru uvedl, že souhlasí s tvrzením, že on je tu pro své podřízené a nikoliv naopak. Právě tomuto tvrzení může nejlépe dostát tým, že zrychlí své odpovědi podřízeným.

Většina dotázaných, tedy 72,5 % považuje za nejlepší komunikační kanál v práci MS Teams, konkrétně soukromý či skupinový chat v rámci této platformy. Dalších 15 % preferuje osobní předávání informací. Sám team leader v rozhovoru uvedl, že považuje za nejúčinnější komunikaci právě osobní předávání informací, nicméně v případě, že to není možné, předává informace pomocí MS Teams. Lze tedy konstatovat, že skutečně využívaný komunikační kanál v práci většině operátorů vyhovuje. Dalších 7,5 % respondentů však uvedlo, že i při práci by spíše upřednostnili své osobní komunikační kanály, např. osobní e-mail, messenger apod.

Vrabcová a Urbancová (2023) považují interní komunikaci za velmi důležitou, a proto je potřeba ji mít správně nastavenou. Zlepšení v oblasti interní komunikace by uvítalo 57,5 % dotázaných, přičemž by 23 operátorů považovalo za vylepšení to, že by se jednou za měsíc rozesílal hromadný e-mail se všemi změnami, které nastaly či nastanou. Team leader souhlasil v rozhovoru, že by tento typ interní komunikace určitě měl probíhat, ale raději by informoval o tom, jak si jeho tým vedl v daném měsíci, nicméně argumentuje, že změny probíhají neustále, takže není možné informace o všech změnách poslat operátorům najednou. Informace o změnách se dle team leadera operátorům dávkuje postupně většinou v MS Teams. Dodává však, že je určitě lepší tyto informace zasílat na osobní e-mail, jelikož ten používají všichni a MS Teams prý není příliš efektivní.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je potřeba mít v rámci komunikace určený účinný komunikační kanál a Bednář (2018) dodává, že je vhodné informace sdělovat i přes více komunikačních kanálů. To souvisí s návrhem jednoho operátora, který využil možnosti doplnění své vlastní odpovědi a uvítal by, kdyby se veškeré změny, informace a výsledky týmu zasílaly do osobního e-mailu, jelikož ne každý operátor pracuje každý den. Díky soukromému komunikačnímu kanálu se však i přesto dozví vše potřebné včas. Zároveň celkem 12,5 % dotázaných uvedlo, že nejsou obeznámeni s motivačním systémem.

To nasvědčuje buď tomu, že operátoři nechtou informace sdělované team leaderem nebo, že nebyla tato informace dostatečně důrazně komunikována.

Co se týče zvoleného komunikačního kanálu využívaného při práci, zdá se, že vyhovuje preferencím operátorů i team leadera. Je však potřeba upozornit na to, že 57,5 % operátorů by uvítalo zlepšení interní komunikace. S odkazem na návrhy zlepšení respondentů v rámci dotazníkového šetření je doporučením, aby team leader zasílal pravidelně každý měsíc do osobního i pracovního e-mailu informační zprávu o tom, co se ten měsíc událo, co se změnilo, jaké jsou výsledky, jaké jsou cíle do budoucna a co se bude dít v dalším měsíci. Tím se totiž budou posilovat i vztahy na pracovišti. Kromě toho by bylo vhodné, aby team leader podával informace přes více komunikačních kanálů, jelikož např. neznalost operátorů v oblasti motivačního systému naznačuje, že tato informace nebyla dostatečně komunikována.

### **Zpětné vazby**

Dotazníkové šetření také ukázalo, že 65 % respondentů hodnotí předávané zpětné vazby jako naprosto dostatečné a úplné. Na druhou stranu, dalších 30 % dotázaných by uvítalo více pozitivní zpětné vazby, jelikož dostávají převážně negativní hodnocení. Sám team leader v rozhovoru zmínil, že pokud předává zpětnou vazbu on, je většinou negativní. Zároveň uvedl, že dle jeho názoru negativní zpětná vazba operátory nejvíce demotivuje, což v dotazníkovém šetření potvrdilo pouhých 22,5 % operátorů. Celkem 30 % operátorů si zvolilo pozitivní zpětnou vazbu za 1 ze 3 svých hlavních motivačních nástrojů. Armstrong (2007) vyzdvihuje důležitost zpětných vazeb, jelikož dle jeho výzkumu byli pracovníci ve firmách nejvíce demotivováni právě kvůli tomu, že dostávali nedostatečnou nebo málo pozitivní zpětnou vazbu.

Vzhledem k tomu, že právě pozitivní zpětné vazby jsou pro mnoho operátorů jedním z hlavních motivačních nástrojů a sám team leader přiznal, že předává spíše negativní zpětné vazby, bylo by vhodné, aby operátorům začal předávat i více pozitivních hodnocení. Navíc i podle Plamínka (2018) by každá zpětná vazba měla obsahovat svou pozitivní část. Správná zpětná vazba se má předávat tak, že se nejprve informuje o pozitivním hodnocení a poté přijde na řadu kritika.

Stýblo (2007) dodává, že skutečně dobrý manažer a leader by měl brát v úvahu i zpětné vazby od svých spolupracovníků, aby mohl být kritický sám k sobě i k firmě, kterou zastupuje. Team leader zmínil v rozhovoru, že i jeho zajímá zpětná vazba od kolegů, nicméně vyloženě pravidelně si názory od operátorů nezjišťuje.

O pravidelný „one to one“ rozhovor s team leaderem by mělo zájem celých 67,5 % respondentů a pouze 3 operátoři tuto možnost jednoznačně odmítli. I team leaderovi se možnost pravidelných „one to one“ rozhovorů velice zamlouvá, nicméně argumentoval, že vzhledem k jeho časové vytíženosti to není možné zvládat. Dle Rabušicové, Kamanové a Pevné (2010) mohou na zpětné vazby odlišně nahlížet lidé v různých věkových kategoriích. Z tohoto tvrzení vznikla nulová hypotéza, která říká, že zájem o „one to one“ rozhovory statisticky významně nezávisí na věku. Hypotéza byla statisticky testována a výsledkem je přijetí uvedené hypotézy. Dle Poněšického (2008) mohou muži a ženy také odlišně vnímat zpětné vazby. Podobné tvrzení bylo tedy možné naformulovat v rámci hypotézy, že vnímání předávání zpětných vazeb od seniorů a team leadera nezávisí na pohlaví operátora. I tato hypotéza byla nakonec přijata.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření je doporučením, aby se ve firmě zavedly „one to one“ konzultace. Jak nastínil team leader v rozhovoru, tyto zpětné vazby by mohli předávat i senioři. Kromě toho není nutné, aby se tato sezení konala každý měsíc. Bude stačit, když proběhnou alespoň 1x za 2–3 měsíce. Tímto všim se „one to one“ rozhovory stanou časově méně náročné a bude skutečně možné je pravidelně provádět. Při takovém rozhovoru by alespoň i team leader obdržel zpětnou vazbu od operátorů, což je potřeba pro další společné a spokojené fungování ve firmě, jak uvádí Stýblo (2007).



## **Motivace a produktivita**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 57,5 % respondentů pracuje ve firmě TELOMAR, s. r. o. méně než 6 měsíců, což naznačuje vyšší fluktuaci zaměstnanců. Jak je uvedeno v teoretické části, Bednář (2018) zmiňuje, že úplné zastavení fluktuace není možné, avšak je možné ji omezit dobře nastaveným motivačním systémem. Vnoučková (2013) totiž dodává, že odchod z firmy je většinou zapříčiněn nízkou motivací.

Celkem 65 % dotázaným vyhovuje aktuálně nastavený motivační systém, dalším 22,5 % operátorům naopak nevyhovuje a zbylých 12,5 % respondentů tvrdí, že nejsou s motivačním systémem obeznámeni. Sám team leader přiznal v rozhovoru, že se neptá pracovníků, co přesně je motivuje nebo demotivuje, nicméně připustil, že za účelem získání těchto informací by pomohly „one to one“ rozhovory. Stýblo (2007) přitom uvádí, že dobrá znalost lidí v týmu a znalost jejich potřeb a zájmů jsou podstatné k tomu, aby mohl být vytvořen fungující a účinný motivační systém.

Vzhledem k vyšší fluktuaci zaměstnanců je doporučením vylepšit motivační systém a systém odměňování, jelikož právě nízká motivace často způsobuje opuštění pracovního místa, jak uvádí Bednář (2018). Aby mohl být nastaven vhodný motivační systém, musí nejprve team leader dobře znát zájmy a potřeby lidí ve svém týmu, jak dodává Stýblo (2007), takže z toho důvodu je doporučením pro team leadera, aby více poznal lidi ve svém týmu. To je spojeno s komunikací, takže s tím velmi souvisí doporučení uvedené již výše, tedy zavedení „one to one“ rozhovorů, kde by se team leader mohl pracovníků přímo zeptat na to, co je motivuje či demotivuje.

V rámci dotazníkového šetření bylo od operátorů zjišťováno, co přesně je motivuje a co přesně jim snižuje motivaci. Mezi motivační nástroje, které si zvolil nejvyšší počet respondentů, patří možnost homeoffice, flexibilní pracovní doba, styl vedení, pozitivní zpětné vazby a finanční odměna v podobě proměnlivé sazby. Team leader uvedl v rozhovoru, že podle jeho domněnek jsou to právě peníze, které motivují zaměstnance.

Sice to z výsledků šetření není zřejmé na první pohled, nicméně v otázce na motivaci byly na výběr celkem 3 motivační nástroje zaměřené na finanční odměnu. Jsou-li tyto možnosti sloučeny a je-li vzato v úvahu, že každý respondent zvolil pouze 1 ze 3 nabízených finančních motivačních nástrojů, je zřejmé, že celkem 21 respondentů, tedy více než 50 %, považuje finanční odměnu za významný motivační nástroj. Dle Blažka (2014) totiž

právě mzda bývá hlavním důvodem pro setrvání v práci. Šikýř (2016) uvádí, že je možné využít i různé obměny mzdy, např. příplatky, mzda za aktivitu, mzdu časovou, prémie apod.

S ohledem na výsledky je potřeba podotknout, že by se team leader měl držet toho, aby operátoři měli i nadále možnost homeoffice a flexibilní pracovní doby. Možnost homeoffice totiž byla nejčastěji zvolena jako hlavní motivační nástroj a zároveň 47,5 % respondentů uvedlo, že jsou nejvíce výkonní právě při práci z domova. Dalších 47,5 % je výkonných stejně na homeoffice jako v kanceláři, takže i této skupině lidí daný motivační nástroj vyhovuje. Kromě toho je vhodné, aby team leader předával více pozitivní zpětné vazby, protože z průzkumu vzešlo, že právě i ony pracovníky velmi motivují. Respondenti také vyjádřili náklonnost k proměnlivé finanční odměně, takže dalším doporučením je zavedení více možností, jak získat příplatky.

Co se týče faktorů, které naopak snižují respondentům motivaci, byly nejčastěji vybírány tyto: nemožnost jednoduchého dohledání postupů, jistá míra stresu, celodenní zapojení na telefonní lince, negativní zpětné vazby a proměnlivá finanční odměna. Poslední uvedenou možnost dotázaní argumentovali tak, že ne vždy zvládnou zpracovat takový počet úkolů, aby se jim tento typ sazby vyplatil. Někdy je pro ně zkrátka lepší klasická hodinová sazba. Team leader se domníval v rozhovoru, že nejvíce pracovníky demotivují negativní zpětné vazby.

Testování hypotézy v oblasti statisticky významné závislosti mezi pozicí operátora a mezi tím, zda mu vyhovuje nastavený motivační systém, neprokázalo statisticky významnou závislost. Team leader totiž v rozhovoru naznačil, že by ho ověření této hypotézy zajímalo. Zájem z jeho strany vyplýval pravděpodobně z toho, že frontline pracovníci jsou zapojeni celý den na telefonní lince a retenční pracovníci nikoliv. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že skutečně 30 % operátorů demotivuje celodenní zapojení na telefonní lince, nicméně to nesouvisí s pracovní pozicí operátora.

S ohledem na návrhy dotázaných operátorů by bylo vhodné, aby měli operátoři nastavenou hodinovou sazbu vždy v případě, kdy nebude možné dosáhnout požadované produktivity. Zároveň je potřeba, aby team leader vždy upozornil na to, zda bude operátor na dané směně odměňován hodinovou sazbou nebo úkolovou sazbou. V případě, že někdo nedosahuje požadované produktivity, bylo by vhodné, aby team leader dal tomuto operátorovi individuální školení o tom, jak by měl zefektivnit svou práci. Kromě toho

je dalším doporučením, aby neoprávněná špatná hodnocení od zákazníků nebyla započítávána do celkového hodnocení operátora.

Dále je vhodné, aby měli operátoři jednodušší přístup k postupům a aby tyto postupy byly snadněji dohledatelné, jelikož právě tento faktor demotivuje nejvíce operátorů. Posledním doporučením pro zlepšení v oblasti vedení lidí v call centru je, aby žádný z operátorů nebyl na své směně zapojen jen na telefonní lince celou dobu, ale aby se tyto operátoři střídali dle určitého časového plánu. To zajistí vyšší výkonnost a produktivitu.

## 6 Závěr

Call centra zajišťují komunikaci mezi zákazníkem a firmou, čímž tvoří jeden ze základních stavebních kamenů celé organizace. Vzhledem k tomu, že právě na zaměstnancích call centra závisí to, jak zákazník vnímá danou společnost, nesou tito pracovníci velkou zodpovědnost. A aby mohla call centra efektivně fungovat, musí být jejich zaměstnanci správně vedeni a motivováni. Právě to bylo ověřováno v rámci této práce.

Z dotazníkového šetření a z uskutečněného rozhovoru s team leaderem vyplynulo, že využívaný situační styl vedení velké většině respondentů vyhovuje, nicméně je potřeba, aby team leader nedopustil změnu v čistě autokratický styl vedení, protože i ten je příležitostně v rámci situačního stylu vedení uplatňován.

Ačkoliv zaměstnanci call centra jsou ti, kteří se živí komunikací, je nesmírně důležité, aby správně fungovala komunikace také v rámci týmu. Polovina respondentů hodnotila komunikaci ze strany team leadera jako vyhovující, nicméně ostatní dotázaní uvedli, že team leader odpovídá na dotazy s časovým odstupem nebo, že se mu musí dokonce sami připomenout. S ohledem na toto zjištění je doporučeno team leaderovi, aby se zaměřil na rychlost svých odpovědí a aby všem odpovídal ideálně ihned nebo alespoň se stejným přiměřeným časovým odstupem.

Operátoři uvedli, že aktuálně využívaný komunikační kanál, tedy MS Teams, je pro většinu z nich zcela vyhovující, nicméně průzkum ukázal, že někteří operátoři preferují předávání oficiálních informací prostřednictvím soukromého e-mailu, jelikož ten si kontrolují většinou každý den. S tím souvisí také informace, že většina respondentů by uvítala určité zlepšení v rámci interní komunikace. Navrhli, aby se pravidelně každý měsíc zasílala na pracovní i soukromý e-mail informace o tom, co se ten měsíc stalo, co se změnilo, jaké jsou výsledky, jaké jsou cíle do budoucna a co se bude dít v dalším měsíci, přičemž je tento návrh i jedním z doporučení vycházejících z této diplomové práce. Důležité také je, aby se informace předávaly přes několik různých komunikačních kanálů, aby se zamezilo tomu, že se k někomu sdělení nedostane.

Součástí efektivního vedení lidí je také systém zpětných vazeb. Ty předávají operátorům senioři a team leader, přičemž většina respondentů v rámci dotazníkového šetření uvedla, že považují zpětnou vazbu za zcela dostatečnou a jsou s ní spokojeni. Ostatní dotázaní však nepovažují zpětné vazby za zcela dostatečné, jelikož se k nim dostává málo pozitivního hodnocení nebo dokonce vůbec nevědí, jak se jim v práci daří. Doporučením pro

team leadera a seniory tedy je, aby do svých zpětných vazeb vložili více pozitivního hodnocení, jelikož téměř třetina respondentů označila pozitivní zpětné vazby za jeden ze 3 hlavních motivačních nástrojů, a naopak negativní zpětné vazby označila necelá čtvrtina dotázaných za velmi demotivující faktor. Bylo provedeno také statistické testování hypotézy, zda existuje statisticky významná závislost mezi vnímáním předávání zpětných vazeb a pohlavím operátora. Statisticky významná závislost však nebyla prokázána.

Stejně tak jako dostávají operátoři zpětné vazby od svého team leadera a seniorů, je nutné, aby i pracovníci předávali zpětné vazby svému team leaderovi. Tuto oboustrannou komunikaci je možné zabezpečit zavedením tzv. „one to one“ rozhovorů, což je dalším z doporučení diplomové práce. Tyto individuální konzultace by měly probíhat minimálně 1x za 2–3 měsíce, jelikož většina respondentů uvedla, že má zájem o zmíněné typy rozhovorů. Při těchto konzultacích dojde k předání vzájemné zpětné vazby a současně bude mít team leader jedinečnou možnost zjistit, co konkrétně jeho spolupracovníky motivuje, aby mohl správně nastavit motivační systém. Bylo provedeno také statistické testování hypotézy, zda zájem respondentů o „one to one“ rozhovory statisticky významně závisí na věku, přičemž se tato závislost nepotvrdila.

Dotazníkové šetření ukázalo, že téměř dvěma třetinám respondentů vyhovuje aktuálně nastavený motivační systém. Ostatní považují motivační systém za nevyhovující nebo s ním nejsou obeznámeni. V této souvislosti byla také statisticky testována hypotéza, jestli pracovní pozice operátora souvisí s tím, zda mu vyhovuje či nevyhovuje motivační systém. Statisticky významná závislost mezi těmito znaky však nebyla prokázána.

Možnost práce na homeoffice považuje nejvíce respondentů za 1 ze 3 hlavních motivačních nástrojů a současně téměř všichni dotázaní uvedli, že se cítí být nejvíce výkonní, když pracují na homeoffice nebo jsou stejně výkonní při práci na homeoffice jako v kanceláři. Tento motivační nástroj by měl určitě team leader zachovat, jelikož očividně působí na operátory velmi pozitivně.

Kromě toho také více než polovina respondentů označila finanční odměnu za 1 ze 3 hlavních motivačních nástrojů, a proto je dalším návrhem na zlepšení vedení lidí ve firmě právě zavedení několika dalších možností, jak získat příplatky a různé finanční bonusy. Vzhledem k návrhům operátorů je dalším doporučením také, aby byla zavedena proměnlivá sazba jen tehdy, když se to pracovníkům skutečně finančně vyplatí. Zároveň by měl team leader operátory vždy upozornit, zda budou na dané směně hodnoceni

hodinovou sazbou či proměnlivou sazbou, jelikož někteří respondenti uvedli, že je tato nevědomost velmi stresuje.

Dále většina dotázaných uvedla, že operátory nejvíce demotivují situace, kdy nemohou jednoduše dohledat správný postup pro řešení záležitosti se zákazníkem. V tomto ohledu by určitě pomohlo, kdyby se zavedl efektivnější a snadnější systém pro dohledávání zmíněných informací.

Vzhledem k získaným výsledkům dotazníkového šetření lze konstatovat, že vedení lidí v rámci call centra firmy TELOMAR, s. r. o. je ve velmi dobrém stavu, jelikož se většina operátorů cítí být motivovaná. I přesto je však na team leadera velký apel, aby zavedl „one to one“ rozhovory, přidal více pozitivního hodnocení do zpětných vazeb, eliminoval demotivující faktory a zavedl více možností získání příplatků a finančních bonusů. Poté se s největší pravděpodobností motivace zaměstnanců ještě umocní, což povede k vyšší spokojenosti a produktivitě nejen samotných operátorů, ale také celého call centra.

Přínos této diplomové práce spočívá v tom, že výsledky šetření budou poskytnuty team leaderovi call centra za účelem skutečného vylepšení systému vedení lidí a motivace ve zmíněné společnosti. S ohledem na zkoumané oblasti v rámci této diplomové práce je dále prostor pro provedení analýzy efektivnosti motivačního systému firmy TELOMAR, s. r. o. nebo je možnost se zaměřit na šetření v oblasti personalistiky. Zmíněné možnosti dalšího zkoumání by mohly vést k novým doporučením a opatřením, které přinesou další zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců, ale i optimalizaci v rámci personálního řízení.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-9882-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: A udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9995-2.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4429-2.

CASSE Pierre a Claudel PAUL, 2011. Leadership styles: a powerful model. *Training journal* [online]. 46–51 [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/pressroom/SKOLKOVO\\_-\\_Pierre\\_CASSE\\_-\\_Leadership\\_styles\\_a\\_powerful\\_model.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/pressroom/SKOLKOVO_-_Pierre_CASSE_-_Leadership_styles_a_powerful_model.pdf)

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-6586-0.

DAKTELA.COM. Jak vlastně funguje moderní call centrum? *Daktela.com* [online]. 2022 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://daktela.com/jak-vlastne-funguje-moderni-call-centrum/>

DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9874-5.

DESMARAIS, Mike, 2022. What is the Right Leadership Style for a Call Center to Achieve High Csats and Agent Engagement. *SQMgroup.com* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://www.sqmgroupp.com/resources/library/blog/what-is-right-leadership-style-for-call-center>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6996-7.

FIALA, Jan, 2019. Gamifikace ve výuce. *Metodický portál: Spomocník* [online]. [cit. 2023-11-14]. Dostupný z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21961/GAMIFIKACE-VE-VYUCE.html>, ISSN 1802-4785.

HARGIS, Michael B., John D. WATT a Chris PIOTROWSKI, 2011. Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Business Contexts. *Organization Development Journal* [online], December, 51–66 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/282158645\\_Developing\\_Leaders\\_Examining\\_the\\_Role\\_of\\_Transactional\\_and\\_Transformational\\_Leadership\\_across\\_business\\_Contexts](https://www.researchgate.net/publication/282158645_Developing_Leaders_Examining_the_Role_of_Transactional_and_Transformational_Leadership_across_business_Contexts)

IBRAHIM, Hilmi; CORDES Kathleen, 1996. *Leader or Manager?*, Journal of Physical Education, Recreation & Dance. 67:1, 41-42, DOI: 10.1080/07303084.1996.10607180

KHAN, Muhammad Saqib and co., 2015. The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research* [online]. 87–92 [cit. 2023-05-25]. ISSN 2225-0972. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/234669622.pdf>



KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada Publishing, [cit. 2023-07-11]. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=b4eNrIRziQUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=personáln%C3%AD+činnosti&ots=HIB5vTC6cg&sig=3i8CMrOGTNbUY7AkW5wv2usH6Kw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=personáln%C3%AD%20činnosti&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=b4eNrIRziQUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=personáln%C3%AD+činnosti&ots=HIB5vTC6cg&sig=3i8CMrOGTNbUY7AkW5wv2usH6Kw&redir_esc=y#v=onepage&q=personáln%C3%AD%20činnosti&f=false)

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2006. *Management: a global perspective*. 11. vydání. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. ISBN 0-07-059856-8.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7229-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace*. První vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-4337-5

NORTHOUSE, Peter Guy, 2007. *Leadership: Theory and practice*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, ISBN 978-1-4129-4161-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7656-9.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management & development: Role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-9123-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání. Praha: Argo, ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2004. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0671-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0629-5.

PONĚŠICKÝ, Jan, 2008. *Fenomén ženství a mužství*. 3., doplněné vydání. Praha: TRITON, ISBN 978-80-7387-106-2.

RABUŠICOVÁ, Milada, Lenka KAMANOVÁ a Kateřina PEVNÁ, 2010. *ČAS A VĚK HRAJE ROLI: TŘI GENERACE SE UČÍ V KURZECH* [online]. *Studia paedagogica* [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://journals.phil.muni.cz/studia-paedagogica/article/view/18707/14768>

STAFFINO.COM.: NPS, CSAT, CES a další metriky CX. [online]. 2021–2023 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://staffino.com/cs/cx-produkty-sluzby/nps-csat-a-ces-metriky/>

STÝBLO, Jiří, 2007. Styl práce a osobnost manažera a lídra. *Human Resources Management & Ergonomics* [online], únor, 9 stran [cit. 2023-05-21]. Dostupné z: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007\\_2\\_09.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_09.pdf)

SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA, 2008. *Statistické metody II*. Praha: ČZU, PEF, Katedra statistiky, ISBN 978-80-213-1736-9

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTRACH, Pavel, 2008. *Principy managementu: Edice učebních textů* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. [cit. 2023-07-03]. ISBN 978-80-86730-32-5. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-ukazky-kapitol/PrincipyManagementu\\_Ukazka\\_kapitoly.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-ukazky-kapitol/PrincipyManagementu_Ukazka_kapitoly.pdf)

ŠULEŘ, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2173-3.

TOWLER, Annette, 2020. Leadership competencies and leadership competency models: What they are and why they matter. *CQ Net* [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://www.ckju.net/en/dossier/leadership-competencies-leadership-competency-models-what-they-are-why-they-matter>

TELOMAR, s. r. o. [online], 2010–2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.telomar.cz>

TUREČKOVÁ, Kamila a Ivona BURYOVÁ, 2023. Přehled tradičních motivačních teorií. *Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research* [online]. Karviná: Silesian University, [cit. 2023-11-06]. Dostupné z: [https://www.iivopf.cz/wp-content/uploads/2023/06/WPIEBRS\\_73\\_Tureckova\\_Buryova.pdf](https://www.iivopf.cz/wp-content/uploads/2023/06/WPIEBRS_73_Tureckova_Buryova.pdf)

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců* [online]. Praha: Adart, s.r.o. [cit. 2023-08-18]. ISBN 978-80-87829-06-6. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=B9XfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=fluktuace&ots=vwvDVyTK8I&sig=PreXoxzz2qQ7i6llfWWIcx\\_Omfw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fluktuace&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=B9XfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=fluktuace&ots=vwvDVyTK8I&sig=PreXoxzz2qQ7i6llfWWIcx_Omfw&redir_esc=y#v=onepage&q=fluktuace&f=false)

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2001. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.

VRABCOVÁ, Pavla a Hana URBANCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6831-6.

VYMĚTAL, Jan, 2008, 1. vydání. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-6742-0.

ZACCARO, Stephen, Andrea RITTMAN a Michelle MARKS, 2001. Team Leadership. *The leadership quarterly* [online]. USA, s. 451–483 [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000935>

## **Přílohy**

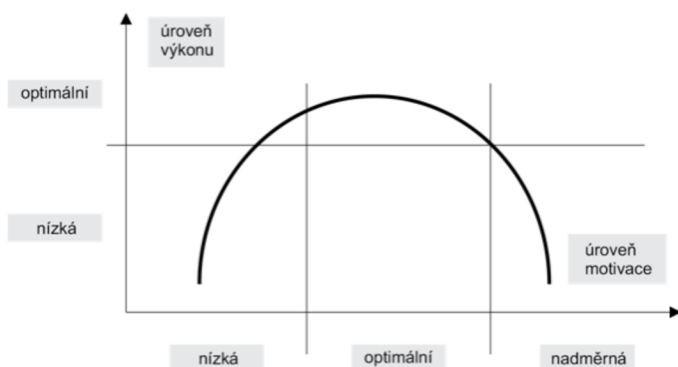
Příloha 1 Styly řízení a vedení .....	90
Příloha 2 Yerkes-Dodsonův zákon (vztah motivace a výkonu).....	90
Příloha 3 Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb.....	91
Příloha 4 Rozhovor s team leaderem call centra firmy TELOMAR, s. r. o.....	92
Příloha 5 Dotazník pro operátory call centra firmy TELOMAR, s. r. o. ....	97
Příloha 6 Očekávané četnosti pro ověření závislosti mezi zájmem o „1to1“ rozhovory a mezi věkem operátora .....	101
Příloha 7 Očekávané četnosti pro ověření závislosti mezi posouzením zpětných vazeb a mezi pohlavím operátora.....	101
Příloha 8 Očekávané četnosti pro ověření statisticky významné závislosti mezi (ne)vyhovováním motivačního systému a mezi pracovní pozicí operátora.....	101

## Příloha 1 Styly řízení a vedení

Autor	Styl	Řízení/vedení
Plamínek (2018)	direktivní	řízení
	formální	řízení
	liberální	řízení
	týmové	řízení
	rutinní	řízení
Hargis a kol. (2011) + Blažek (2014)	transakční	vedení
	transformační	vedení
Blažek (2014)	autokratické	vedení
	participativní	vedení
	liberální	vedení
Khan a kol. (2015)	autokratické	vedení
	participativní (demokratické)	vedení
	liberální (Laissez-faire)	vedení
	byrokratické	vedení
	situační	vedení
Vodáček a Vodáčková (2001)	vykořisťovatelsko-autoritativní	vedení
	benevolentně-autoritativní	vedení
	konzultační	vedení
	participační	vedení
Northouse (2007)	assigned	vedení
	emergent	vedení
Towler (2020)	Boyatzis's leadership competency model	vedení
	Sparrow's leadership competency model	vedení
	Leadership kompetence založené na teorii sebeurčení, tzv. self self-determination theory	vedení
	Leadership strataplex model	vedení
	servant	vedení
Desmarais (2022)	participativní	vedení
	transformační	vedení
	transakční	vedení
	autokratické	vedení
	Laissez-faire	vedení

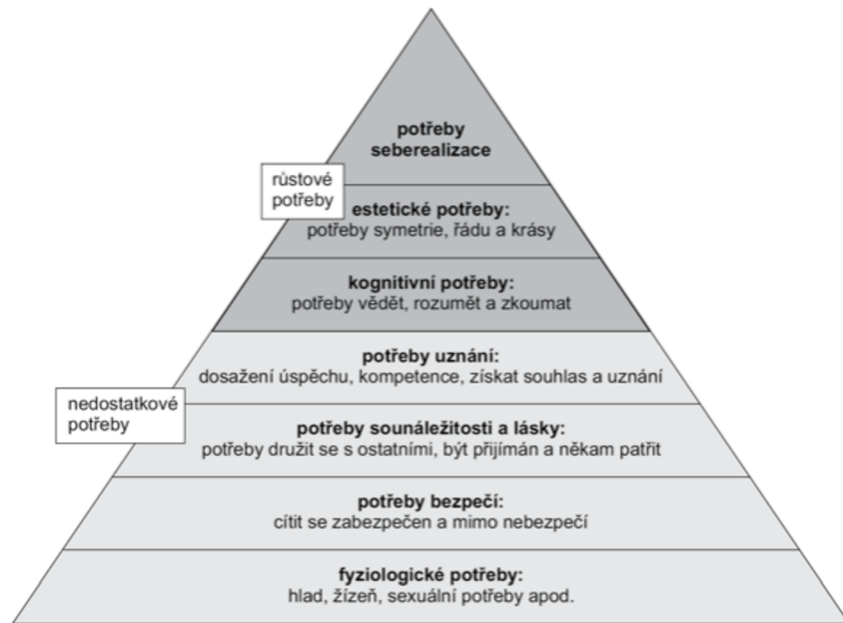
Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka (2018), Hargise a kol. (2011), Blažka (2014), Khana a kol. (2015), Vodáčka a Vodáčkové (2001), Northouse (2007), Towler (2020), Desmaraise (2022)

## Příloha 2 Yerkes-Dodsonův zákon (vztah motivace a výkonu)

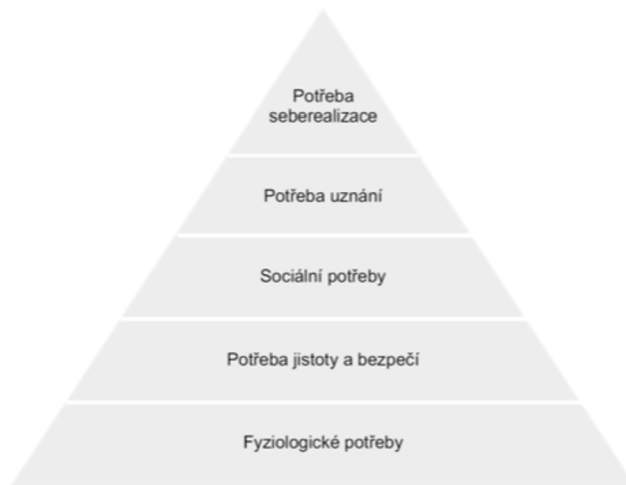


Zdroj: Pauknerová a kol. (2012)

### Příloha 3 Maslowovo hierarchické uspořádání potřeb



Zdroj: Pauknerová a kol. (2012)



Zdroj: Pilařová (2016)

## 1) Seznámení s problematikou a identifikační otázky

### Otázka č. 1:

Ahoj, na úvod tě prosím o představení tvé role a povinností team leadera call centra.

- **Odpověď:** „*Moje role je team leader call centra. Starám se o organizaci, produktivitu, kvalitu, přípravu směn, výplat, mám veškerou zodpovědnost za tým apod.*“

### Otázka č. 2:

Jak dlouho už pro TELOMAR, s.r.o. pracuješ?

- **Odpověď:** „*Rok a půl.*“

### Otázka č. 3:

Vzdělával ses někdy v oblasti vedení lidí?

- **Odpověď:** „*Zatím ne, ale mám to v plánu od příštího akademického roku.*“

### Otázka č. 4:

Co máš v plánu studovat v této oblasti vedení lidí?

- **Odpověď:** „*Vysokou školu se zaměřením na organizaci podniku a leadership.*“

### Otázka č. 5:

Slyšel jsi někdy o koučinku? Účastnil ses ho někdy? Dokázal bys jej využít v rámci své pracovní pozice?

- **Odpověď:** „*Slyšel jsem ten název, ale nevím, co přesně to znamená nebo co to obnáší.*“

### Otázka č. 6:

Jaký styl vedení upřednostňuješ?

- **Autokratický** = TL má silnou autoritu, sám jednoznačně rozhoduje a rozkazuje, očekává jasné splnění úkolů, vyžaduje disciplínu a trestá, pokud je disciplína porušena;
- **Participativní (demokratický)** = TL je otevřený nápadům podřízených a před zavedením změny si u podřízených zjišťuje, zda změnu vnímají jako žádoucí;
- **Liberální** = TL rozhoduje sám jen o zásadních věcech a zbytek nechává na rozhodnutí podřízených pracovníků;
- **Byrokratický** = TL jedná přesně dle nastavených procesů a postupů, přičemž není možné udělat výjimku;
- **Situační** = TL vede zaměstnance intuitivně podle toho, co si aktuální situace zrovna žádá.
  - o **Odpověď:** „*Určitě upřednostňuji situační styl vedení a přesně jsem čekal, až nějakou podobnou charakteristiku stylu mi nabídneš.*“



## 2) Otázky na téma komunikace

### Otázka č. 7:

Jak zajišťuješ efektivní komunikaci?

- **Odpověď:** „Dobrá otázka! Efektivní komunikaci mám nejradši ve stylu osobní komunikace, když mluvíme face to face, protože tam se předávají i emoce. Efektivní komunikaci zajišťuju ale i prostřednictvím MS Teams, kde komunikujeme nejvíc.“

### Otázka č. 8:

Jak bys sám sebe ohodnotil v komunikaci a v předávání informací podřízeným? (co se týče rychlosti a úplnosti odpovědí apod.) Dáváš prostor svým podřízeným, aby se doptali a ověřuješ si u nich, že porozuměli tomu, co jsi řekl?

- **Odpověď:** „Přesně jako na zákaznické podpoře! (smích) Dříve jsem se zdrhával, koktal, ale postupem času jsem se zlepšil. Mluvím v tomto smyslu: vždy nechávám prostor na doptání, zda bylo něco nejasné. Pokud jsem to ale řekl jasně důrazně, tak nejsou na místě další dotazy.“

### Otázka č. 9:

Co si myslíš o interní komunikaci v rámci TELOMARu? Např., že by se každý měsíc zasílal všem zaměstnancům hromadný mail se všemi změnami, které nastaly a které nastanou, jaké firemní a teambuildingové akce se chystají, kdo měl narozeniny a kdo je bude mít apod. Daly by se pro to použít např. MS Teams nebo bys využil spíše jiný komunikační kanál?

- **Odpověď:** „Jsem zastávce toho, že by taková komunikace měla probíhat, ale asi ne tak všeobecně jako ty narozeniny. Spíš bych informoval, jak jsme si vedli, např. v čem jsme se zhoršili, zlepšili atd., ale změny probíhají pořád, a proto se operátorům tyto informace dávkuje a posílají se postupně a ne najednou. Ideální je osobní mail, jelikož ten používáme všichni, ale MS Teams není v tomto smyslu efektivní.“

## 3) Otázky na téma kvality práce

### Otázka č. 10:

Jak kontroluješ a zajišťuješ kvalitu práce operátorů?

- **Odpověď:** „Na to mám speciální tým, který se stará o tuto kvalitu. Jsou to senioři, kteří mají speciální profily, kde mají možnost si zobrazit aktivity operátorů a následně je namátkově hodnotit. Potom probíhají zpětné vazby. Senioři si volí sami cestu, jak poskytnou zpětnou vazbu, ale ideálně osobně.“

### Otázka č. 11:

Jak poskytuješ zpětnou vazbu (ZV)? (Zda spíše voláš, osobně nebo píšeš mail?) Dáváš častěji negativní ZV nebo pozitivní ZV?

- **Odpověď:** „Zpětné vazby předávají většinou senioři, ale když už předávám já, mám rád osobní zpětnou vazbu. Převážně teda předávám negativní zpětné vazby. Když není možný osobní kontakt, tak volám přes MS Teams nebo zprávu do chatu (taky MS Teams).“

**Otázka č. 12:**

Co si myslíš o tom, že bys každé 3 měsíce vedl „1 to 1“ rozhovor jednotlivě se všemi operátory? A v rámci rozhovoru bys s nimi probíral jejich výkony, jejich silné a slabé stránky, dal jim nějaké tipy a rady na zlepšení, zeptal se jich na pocity, názory, potřeby apod.

- **Odpověď:** „*Tahle otázka je fakt dobrá! Už se tu něco takového řešilo, ale měli to předávat formou „1 to 1“ senioři, protože ti komunikují s operátory nejvíce. Těm ostatní píšou nejvíc o radu atd. Nicméně tento způsob nejsme schopni časově zvládnout, jelikož toho máme mnoho a není na to kapacita. Nápad je to ale skvělý, jelikož by to pomohlo v osobních i pracovních vztazích.*“

**4) Otázky týkající se samotného vedení lidí****Otázka č. 13:**

Co je pro tebe nejtěžší v rámci vedení zaměstnanců call centra?

- **Odpověď:** „*Nejtěžší je sdělit špatnou zprávu ve stylu ukončení pracovního poměru, navíc když s tím člověkem jsem měl dobrý vztah. Ale musí se to dělat.*“

**Otázka č. 14:**

Popiš svůj přístup k delegování úkolů, pravomocí a kompetencí. Umožňuješ např. operátorům se podílet na různých změnách? Necháváš svým podřízeným možnost rozhodovat?

- **Odpověď:** „*Co se týče předávání úkolů, беру to tak, že úkoly předám na seniory a jak s nimi oni naloží, to je na nich. Je na nich, jak si to rozdělí a kdy to zpracují. U operátora se očekává, že úkol zpracuje v ten samý den. U toho se ale nemůže rozhodovat, jelikož operátorům předávám úkol s jasnými instrukcemi.*“

**Otázka č. 15:**

Jak zajišťuješ motivaci zaměstnanců? Motivuješ např. pomocí pochvaly? Motivuješ pomocí nějakých benefitů a morálních stimulů?

- **Odpověď:** „*Poslední dobou jsme tu rozjeli motivační bomusy za NPS a KPI, což je obojí finanční motivace. Dříve jsme dávali motivační zprávy, jak se stále posouváme a že se snažíme mít nejlepší tým. Ale nemám ověřené, zda ty zprávy pomáhaly, neptal jsem se operátorů na zpětnou vazbu. Každopádně si myslím, že to mohlo pomoci a jakákoliv pozitivní zpráva vždy pomůže k tomu, aby byl operátor efektivnější.*“

**Otázka č. 16:**

Co si myslíš, že operátory nejvíce motivuje?

- **Odpověď:** „*Za mě si myslím, že to jsou peníze.*“

**Otázka č. 17:**

Co operátorům podle tebe naopak snižuje motivaci?

- **Odpověď:** „*Negativní zpětná vazba. Na peníze nesažeme, když něco operátoři pokazili. Kdyby probíhaly „1 to 1“ rozhovory, tak tam bychom se toho dozvěděli víc, co operátory demotivuje nebo motivuje, ale i tak je každý operátor schopný to vyjádřit tak, že se mi sám ozve.*“

**5) Otázky týkající se vlastního postavení a osoby team leadera**

**Otázka č. 18:**

Zajímá tě zpětná vazba od operátorů? Např. na tvůj styl vedení, na změny apod.

- **Odpověď:** „*Určitě mě zajímá. Je to důležité, abychom mohli spolu fungovat. Nemohu žít v domnění, že dělám vše dobře. To by nám mohlo podkopnout nohy.*“

**Otázka č. 19:**

Jak získáváš zpětné vazby od operátorů?

- **Odpověď:** „*Operátoři to většinou píšou sami od sebe, ale někdy se na to vyloženě ptám.*“

**Otázka č. 20:**

Souhlasíš s tvrzením, že team leader by tu měl být spíš pro své podřízené než oni pro tebe?

- **Odpověď:** „*Myslím si, že ano, team leader má být oporou, o kterou se podřízení můžou opřít. A když mi zavolají třeba večer, tak jim nevynadám, ale pomůžu jim.*“

**Otázka č. 21:**

Zaměřuješ se spíše na výsledky, efektivitu a výkonnost nebo na své podřízené, vztahy mezi nimi a jejich potřeby?

- **Odpověď:** „*Nemůžu říct jednoznačně, ale víc jsem se zaměřoval na kvalitu, efektivitu a výsledky. Ale je důležité i to, jak to funguje mezi kolegy, takže se vždy musím zaměřovat na oboje.*“

**Otázka č. 22:**

Jakou máš vizi do budoucna v rámci vedení zaměstnanců call centra? Čeho chceš dosáhnout?

- **Odpověď:** „*Chci dosáhnout toho, že budeme nejlepší tým z celého call centra a budeme mít kvalitu na nejvyšší úrovni. Nebudou nám chodit stížnosti ohledně špatné komunikace a procesů. Chci, aby byli operátoři vyškoleni jako retenční pracovníci i jako frontline zároveň. Takže, aby fungovali multifunkčně a mohli se dále rozvíjet a posouvat se.*“

## 6) Zakončení

### **Tazatel:**

*„Děkuji za odpovědi, ještě by mě zajímalo, jestli podle tebe existují nějaké souvislosti na příklad mezi tím, jak dlouho tu operátoři už pracují a mezi tím, jak jim vyhovuje motivační systém a podobné souvislosti.“*

### **Respondent:**

*„To je zajímavá otázka! Řekl bych, že tu určitě nějaké takové vzorce budou, popravdě by mě celkem zajímalo, jestli je souvislost mezi tím, na jaké pozici je operátor a mezi tím, jak je spokojený s motivačním systémem.“*

### **Tazatel:**

*„No to by se určitě dalo posoudit, zkusím to v rámci své práce zjistit. Děkuji ti za rozhovor, takto je to z mé strany vše. Chceš něco doplnit nebo se k něčemu vrátit?“*

### **Respondent:**

*„Taky děkuju, myslím, že jsem řekl vše podstatné. Těším se na výsledky!“*

## Úvod:

*Ahoj,*

*jmenuji se Nikola Marešová a již 5. rokem studuji na České zemědělské univerzitě v Praze obor Podnikání a administrativa. Aktuálně píši svou diplomovou práci na téma vedení lidí v call centru. Součástí práce je výzkum v rámci TELOMARu, kde budu pomoci dotazníku zjišťovat, co vás nejvíce motivuje k práci, jak jste spokojeni s vedením svého TL, jak vám vyhovuje nastavená komunikace a motivační systém apod.*

*Nemusíte se bát, všechny odpovědi jsou zcela anonymní a ani já se nedozvím, kdo jak odpovídal. Výsledky budou následně statisticky zpracovány a použity v mé diplomové práci. Kromě toho výsledky poskytnu také team leaderovi a seniorům, aby věděli, co zde máme nastavené dobře a co je naopak nutné upravit.*

*Prosím vás tedy, abyste při svých odpovědích byli 100% upřímní, jelikož to může ovlivnit spoustu věcí v rámci firmy k lepšímu a může to vést k tomu, abyste zde byli co nejvíce spokojeni.*

*Děkuji vám za spolupráci a těším se na výsledky!*

## Otázky:

- 1) Který styl vedení by měl používat váš team leader, abyste se cítili motivovaní a výkonní?
  - **1. styl vedení:** TL má silnou autoritu, sám jednoznačně rozhoduje a rozkazuje, očekává jasné splnění úkolů, vyžaduje disciplínu a trestá, pokud je disciplína porušena;
  - **2. styl vedení:** TL je otevřený nápadům podřízených a před zavedením změny si u podřízených zjišťuje, zda změnu vnímají jako žádoucí;
  - **3. styl vedení:** TL rozhoduje sám jen o zásadních věcech a zbytek nechává na rozhodnutí podřízených pracovníků;
  - **4. styl vedení:** TL jedná přesně dle nastavených procesů a postupů, přičemž není možné udělat výjimku;
  - **5. styl vedení:** TL vede zaměstnance intuitivně podle toho, co si aktuální situace zrovna žádá – někdy tedy přikazuje, někdy dává volnost v rozhodování.
  
- 2) Jak většinu času hodnotíte komunikaci ze strany team leadera (TL)?
  - TL odpovídá na dotazy ihned;
  - TL odpovídá na dotazy s časovým odstupem;
  - TL odpoví, ale musím se mu připomenout;
  - TL neodpovídá téměř vůbec nebo jen přes čtené urgencye.

- 3) Které komunikační kanály preferujete v práci?
- MS Teams – zeď;
  - MS Teams – chat;
  - MS Outlook;
  - Osobní předání informací;
  - Mé osobní komunikační kanály (messenger, e-mail apod.).
- 4) Uvítal/a byste lepší interní komunikaci v rámci TELOMARu?
- Spíše ano;
  - Ano;
  - Spíše ne;
  - Ne.
- 5) Jaké možnosti byste uvítali v rámci zlepšení interní komunikace? **(Vyberte alespoň 1 možnost) – vyplňte jen v případě, když výše odpovíte ano či spíše ano**
- Aby se v rámci TELOMARu 1x za měsíc rozesílal hromadný e-mail se všemi změnami, které nastaly a které nastanou (včetně chystaných firemních akcí, informací, kdo bude mít narozeniny apod.);
  - Aby se v rámci TELOMARu 1x za měsíc rozesílalo shrnutí celkových výsledků týmu;
  - Teambuilding – tzn., že se na začátku proberou výsledky, všichni si vzájemně předají zpětné vazby atd. a poté následuje zábava;
  - Jiné:.....  
.....
- 6) Jak posuzujete předávání zpětných vazeb a konzultace vašeho pracovního výkonu s TL a seniory?
- Jsem spokojen/a, nic bych neměnil/a = **vím přesně, jak na tom jsem se svým pracovním výkonem;**
  - Konzultace mého pracovního výkonu je dostatečná, ale ocenil/a bych více pozitivního hodnocení = **většinou dostávám jen negativní zpětnou vazbu a pozitivní zpětná vazba se ke mně příliš nedostává;**
  - Konzultace mého pracovního výkonu je nedostatečná = **nevím vůbec, co mi jde a v čem se mám naopak zlepšit.**
- 7) Uvítal/a byste pravidelný rozhovor s TL (např. 1x za 3 měsíce), kde byste detailně konzultovali vaše výsledky, zapracovali na zlepšení, probrali vaše pocity, nápady a názory?
- Spíše ano;
  - Ano;
  - Spíše ne;
  - Ne.

8) Co vás nejvíce motivuje? – **vyberte maximálně 3 možnosti**

- Příplatky;
- Pozitivní zpětné vazby (ať už od zákazníků nebo od TL a seniorů);
- Možnost homeoffice;
- Přístup team leadera;
- Volnost;
- Flexibilní pracovní doba;
- Firemní večírky, teambuildingy a další společné akce mimo práci;
- Jistá míra stresu;
- Porovnání s ostatními operátory (gamifikace);
- Finanční odměna podle počtu aktivit (proměnlivá sazba);
- Finanční odměna dle počtu odpracovaných hodin (pevná sazba);
- Svěření odpovědností a pravomocí;
- Když mohu být odpojen/a z telefonní linky a zpracovávat jen e-maily;
- Náplň práce;
- Vztahy na pracovišti;
- Jiné: \_\_\_\_\_.

9) Co naopak snižuje vaši motivaci? – **vyberte maximálně 3 možnosti**

- Negativní zpětné vazby (i když jsou oprávněné);
- Finanční odměna podle počtu aktivit (proměnlivá sazba);
- Finanční odměna dle počtu odpracovaných hodin (pevná sazba);
- Jistá míra stresu;
- Práce na homeoffice;
- Vztahy na pracovišti;
- Hluk v kanceláři;
- Když jsem celý den jen zapojen/a na telefonní lince a přijímám hovory;
- Odchozí hovory;
- Když si mohu vzít přestávku nejdříve po 2 hodinách práce;
- Když nemohu jednoduše dohledat správný postup pro řešení situace se zákazníkem;
- Přístup team leadera;
- Že nejsem v kontaktu s ostatními operátory;
- Jiné: \_\_\_\_\_.

10) Vyhovuje vám aktuální nastavení odměňování a motivačního systému?

- Ano;
- Ne;
- Nejsem s ním obeznámen.

11) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, co byste na systému odměňování změnili?

\_\_\_\_\_

12) Kde jste nejvíce produktivní a výkonní?

- V kanceláři;
- Na homeoffice (doma);
- Všude stejně.

13) Vyberte vaše pohlaví:

- Žena;
- Muž.

14) Do jaké věkové kategorie patříte?

- 18–24 let;
- 25–34 let;
- 35+ let.

15) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola;
- Střední odborné učiliště s výučním listem;
- Střední škola s maturitou;
- Vysoká škola nebo vyšší odborná škola.

16) Jak dlouho v TELOMARu pracujete?

- Méně než 6 měsíců;
- 0,5–2 roky;
- Déle než 2 roky.

17) Na jaké pracovní pozici se většinu času nacházíte?

- Pracovník frontline;
- Retenční pracovník.



Příloha 6 Očekávané četnosti pro ověření závislosti mezi zájmem o „ItoI“ rozhovory a mezi věkem operátora

Věk	Zájem ano + spíše ano	Zájem ne + spíše ne	Celkem
18–24 let	12,5	5,85	18
25+ let	14,85	7,15	22
<b>Celkem</b>	27	13	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 7 Očekávané četnosti pro ověření závislosti mezi posouzením zpětných vazeb a mezi pohlavím operátora

Pohlaví	Úplná ZV	Neúplná ZV	Celkem
Žena	14,95	8,05	23
Muž	11,05	5,95	17
<b>Celkem</b>	26	14	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 8 Očekávané četnosti pro ověření statisticky významné závislosti mezi (ne)vyhovováním motivačního systému a mezi pracovní pozicí operátora

Pozice	Vyhovuje	Nevyhovuje + nejsem obeznámen	celkem
RET	6,5	3,5	10
FL	19,5	10,5	30
<b>celkem</b>	26	14	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)