

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**METODY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
SERVISNÍHO STŘEDISKA SPOLEČNOSTI
E.ON Česká republika, s.r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Vendula PRUŠOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.**

Znojmo, 2011

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma *Metody personálního řízení servisního střediska společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.*, jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Hostěradicích dne 6.dubna 2011

.....

Vendula PRUŠOVÁ

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce panu PhDr. Jindřichu Urbanovi, Ph.D. za jeho odborné rady, konzultace, cenné náměty, vstřícnost a trpělivost, kterou mi během celého psaní práce poskytoval.

Dále bych ráda poděkovala svým nejbližším, především rodině, za jejich podporu, kterou mi poskytovali nejen během psaní samotné práce, ale také během celého mého studia.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Vendula PRUŠOVÁ**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb

Název: **Metody personálního řízení servisního střediska společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.**

Název (v angličtině): Methods of personnel management service center E.on Czech Republic, Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Seznámení se s literaturou zaměřenou na typologii osobnosti a lidských povah, na techniky a strategie při vedení lidských zdrojů, moderní řízení a studium možných východisek.
2. Seznámení se strukturou, firemní kulturou a metodami řízení lidských zdrojů v oddělení call centra v servisním středisku E.ON Česká republika, s.r.o. v Brně.
3. Provedení analýzy metod řízení lidských zdrojů v uvedeném oddělení. Pro vyhodnocení stavu bude použita metoda kvalitativního výzkumu na vzorku 40 zaměstnanců call centra.
4. Na základě zjištěných dat navržení možných zlepšení či inovací v oblasti řízení lidských zdrojů v oddělení call centra společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

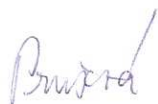
Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

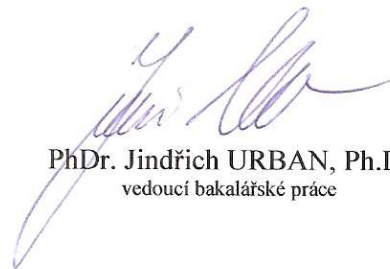
1. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978- 80-7261-168-3.
4. PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
5. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2010

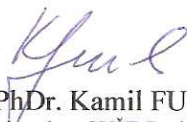
Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011



Vendula PRUŠOVÁ
autor



PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza personálních činností a lidského kapitálu, které jsou následně zkoumány v servisním středisku zvolené organizace. První část je věnována obecným pojmům personalistiky, dále se zabývám zaměstnancem jakožto nositelem lidského kapitálu, jeho psychickými aspekty s možnostmi jejich využití v pracovní oblasti a následně seznamuji s hlavními personálními metodami. Praktická část práce je zaměřena na konkrétní metody řízení ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o., které jsou využívány v servisním středisku na oddělení Call Centra. Na základě kvalitativního výzkumu ověřuji efektivitu používaných metod ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců. Závěr práce je zaměřen na zhodnocení kvalitativního výzkumu a návrhu možného zlepšení v personálním řízení na oddělení Call Centra uvedené společnosti.

Klíčová slova: řízení, lidský kapitál, efektivita, pracovní prostředí, spokojenost

ABSTRACT

The subject of this thesis is the analysis of personnel activities and human capital, which are then examined in the selected service center organization. The first part deals with general concepts of human resources, as well as the human individual as human capital, its psychological aspects with their use in the work area and to meet with key personnel methods. The practical part is focused on specific methods of management of E. ON Czech Republic, Ltd. used in the service center at the Call Center department. Based on qualitative research methods used at the evaluation of the employee satisfaction. The conclusion focuses on the evaluation of qualitative research design and possible improvements in personnel management department of the company's call center.

Key words: management, human capital, efficiency, job performance, satisfaction.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. CÍL PRÁCE	9
3. METODIKA	9
4. TEORETICKÁ ČÁST	10
4.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	10
4.1.1 Vymezení termínu personální práce	10
4.1.2 Počátky vývoje personální práce	10
4.1.3 Podniková kultura a identita organizace	11
4.2 LIDSKÝ KAPITÁL	12
4.2.1 Personální management	13
4.2.2 Personální útvar	13
4.2.3 Profil personalisty	15
4.2.4 Typologie osobnosti jako důležitost k výběru zaměstnání	16
4.2.5 Schopnosti pracovníka Call Centra a burn out syndrom	19
4.2.6 Profil vedoucího pracovníka Call Centra	23
4.3 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců	26
4.3.2 Adaptační proces	28
4.3.3 Vzdělávání zaměstnanců	29
4.3.4 Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců	30
4.3.5 Pracovní vztahy a komunikace	32
4.4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ	33
4.4.1 Outsourcing	33
4.4.2 Flexibilní pracovní doba	34
4.4.3 Řízení talentů	34
5. PRAKTICKÁ ČÁST	35
5.1 SPOLEČNOST E.ON Česká republika, s.r.o.	35

5.1.1 Pracovní pozice telefonní operátor FOCC	36
5.2 METODY ŘÍZENÍ SERVISNÍHO STŘEDISKA FOCC	37
5.2.1 Získávání a přijímání nových zaměstnanců	37
5.2.2 Adaptační proces	38
5.2.3 Vzdělávání zaměstnanců	38
5.2.4 Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců	39
5.2.5 Pracovní vztahy a komunikace na pracovišti	41
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
6.2 SHRNU TÍ PROVEDENÉH VÝZKUMU A NÁSLEDNÁ DOPORUČENÍ PRO EFEKTIVNĚJŠÍ ŘÍZENÍ	61
7. ZÁVĚR	64
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
9. SEZNAM GRAFŮ	68
10. SEZNAM PŘÍLOH	68

1. ÚVOD

V dnešním podnikatelském světě organizace procházejí velkým konkurenčním bojem, v němž se uplatní pouze organizace hospodárné, efektivní a inovativní, které jsou schopny využívat příležitosti na trhu. Na základě tohoto podnikatelského prostředí vzniká potřeba určení strategie, kterou se organizace bude řídit a podle toho zvolí způsob činností v podniku. Velice důležitý a nezbytný pro schopnost čelit konkurenci a pro udržení organizace na trhu je lidský faktor, který patří mezi nevýznamnější kapitál organizace. Je tedy velice důležité, jak s tímto kapitálem společnost zachází.

Lidský faktor je rozsáhlý pojem, neboť vyjadřuje veškerý personál počínaje nejnižšími pracovníky a konče nejvyššími pracovními pozicemi. Každá pracovní pozice je jinak obtížná a je téměř nemožné adekvátně srovnat náročnost různých povolání a pracovních pozic. Pro určení vhodné pracovní činnosti je zapotřebí zvážit předpoklady, schopnosti, dovednosti a charakterové vlastnosti, které by jedinec pro danou činnost měl vlastnit.

Tyto vlastnosti by měla daná organizace umět zhodnotit na základě přijímacího řízení a poté potenciálního zaměstnance správně zařadit na pracovní místo. Pokud se takto stane, následně organizace začne svého zaměstnance dále rozvíjet v jeho dovednostech a formovat jej pro svoji činnost. Pro kvalitní výkon práce a spokojenost zaměstnance je nezbytná motivace a hodnocení jak v podobě finanční, tak v podobě vlastní seberealizace, tzn. možnosti kariérního postupu apod. Na pracovišti je neméně důležitá také komunikace v horizontální i vertikální linii a pracovní podmínky, které přispívají ke spokojenosti zaměstnance a k růstu jeho loajality k zaměstnavateli. V opačném případě dochází k nespokojenosti zaměstnanců, které může vyústit až v tzv. burn out syndrom či v ukončení pracovního poměru.

Pravdivost těchto tezí prověřuji na servisním středisku společnosti E.ON Česká republika, s.r.o., kde je velké množství různých pracovních pozic na daném oddělení. Tato společnost používá techniky moderního řízení zaměstnanců, jako je outsourcing, flexibilní pracovní doba, či hodnocení pracovního výkonu za pomoci bodového systému. Tyto moderní techniky by měly zabezpečit vyšší efektivitu práce, spravedlivé hodnocení zaměstnanců a spokojenost na pracovišti.

2. CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je doporučení ohledně metod řízení lidských zdrojů. Součástí doporučení je upozornění na aspekty, které jsou na základě výsledků kvalitativního šetření ze strany zaměstnanců vnímány jako efektivní nebo neefektivní. V daném rozsahu práce nabízím pohled na metody řízení lidských zdrojů ve společnosti E.ON Česká republika a vytvářím následná doporučení, jak by se některé používané metody mohly zlepšit. Volbou právě tohoto tématu jsem chtěla upozornit vedení zvolené společnosti na to, zda jsou či nejsou zaměstnanci v organizaci spokojeni, po té jak zaměstnanci vnímají používané metody a také na významnost personálních činností včetně pracovního prostředí. Mimo jiné jsem chtěla přimět také zaměstnance k zamyšlení nad jejich prací a nad tím, co jim práce v organizaci přináší.

3. METODIKA

V první části teoretického úseku se zabývám pojmem personální práce, její spojitostí s firemní kulturou a identitou organizace. Následně se zabývám lidským kapitálem rozděleným dle pracovních postů, jako je profil personalisty, profil vedoucího pracovníka a profil pracovníka na Call Centru. Současně jsem zkoumala i psychologické aspekty, které by uvedení pracovníci měli vlastnit, techniky jejich komunikace na pracovišti a naopak možnosti, které se dají na podřízené pracovníky aplikovat. Uvedené pracovní posty jsem vybrala v závislosti na praktické části. Třetí úsek teoretické části se zabývá jednotlivými personálními činnostmi, kterých je ovšem velké množství, proto z kapacitních důvodů není možné zabývat se dopodrobna všemi těmito činnostmi. Z tohoto důvodu jsem se zaměřila na nejdůležitější činnosti, které jsou vnímány i samotnými zaměstnanci.

V praktické části jsem provedla analýzu servisního střediska v Brně na adrese Cejl 42/44, kde se zaměřuji na porovnání personálních činností s metodami uvedenými v teoretické části. Efektivitu používaných metod jsem ověřila za pomoci dotazníkového šetření, kde jsem hodnotila odpovědi dotazovaných respondentů na oddělení Call Centra. Dotazník byl zaměřen kvalitativně, otázky se týkaly trhu práce, metod řízení v organizaci a spokojenosti zaměstnanců včetně ověření jejich schopností a dovedností. Na závěr jsem provedla shrnutí obsahu bakalářské práce a doporučení pro vedení společnosti.

4. TEORETICKÁ ČÁST

4.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

4.1.1 Vymezení termínu personální práce

Personální práce se soustřeďuje na péči o člověka v pracovním procesu a zajišťuje chod organizace z hlediska využívání a formování lidského faktoru.

„ Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (KOUBEK, 2009, s. 13)

4.1.2 Počátky vývoje personální práce

„ Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tím zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů.“ (KOUBEK, 2009, s. 15)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, jak důležitým a nepostradatelným pro pracovní proces je lidský faktor, s čímž je také úzce spjata podniková kultura a identita.

4.1.3 Podniková kultura a identita ogranizace

Na počátku 90. let minulého století byl výraz podniková kultura v českých podmínkách téměř neznámý. Dnes hraje podniková kultura klíčovou roli v téměř každém podniku či menší firmě.

Nelze ovšem opomenout největšího představitele moderního managementu minulého století - Tomáše Baťa, který jako první v České republice praktikoval moderní přístupy personalistiky a vytvořil počátky pro pojem kultura a identita organizace.

Tomáš Baťa se zabýval průmyslovou výrobou bot a jeho každý pracovník byl od první chvíle vychováván k pocitu odpovědnosti za spokojenost zákazníků, ale také k vlastní hrdosti být zaměstnancem známého a prosperujícího podniku. Nebyl zaměstnanec, který by si neuvědomoval svoji důležitost pro fungování podniku, ale také, jak snadno by podniku mohl uškodit.

Dá se tedy všeobecně říci, že identita instituce představuje její určující charakteristiky, reprezentující její principy, podstatu a fungování. Identita se vytváří s dlouholetou perspektivou, může vycházet z mnohaletých zkušeností a tradic instituce, z jejího systému hodnot a zásad, z atmosféry, která v ní panuje, z témat a způsobů komunikace mezi zaměstnanci i zaměstnavatelem nebo také se zákazníky či konkurencí a dodavateli.

Firemní kultura představuje souhrn toho, jak se tyto charakteristiky a zásady reálně promítají do fungování a chování instituce, a to jak uvnitř, tak také navenek. Kultura instituce rozhoduje o její flexibilitě, o její vnitřní integraci i otevřenosti navenek a o její průbojnosti v podmínkách zostřujícího se konkurenčního vnějšího prostředí. Podniková kultura je tedy souhrnem toho, jak podnik opravdu funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. (FORET, 2008, s. 57)

V moderní společnosti tohoto století začaly být organizace chápány jako specifické a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou, atd. Kulturologický pohled na organizace znamená další krok směrem k integraci psychologických a sociologických aspektů řízení a k jejich propojení s ekonomickými, technologickými a organizačními stránkami života firmy. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 25)

4.2 LIDSKÝ KAPITÁL

„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu.“(VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, s. 24)

Podle Koubka (2009, s. 27-28) je základem intelektuální kapitál, který má tři složky:

- lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků
- společenský kapitál – znalosti vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace
- organizační kapitál – institucionální znalosti organizace, uložené v databázích, manuálech apod.

Lidský kapitál je nehmotným zdrojem, který společně s hmotnými zdroji tvoří celkovou hodnotu organizace. Z tohoto důvodu je důležitá péče o zaměstnance. Je zapotřebí zaměřit se na jejich přilákání, udržení, odměňování a rozvoj pracovního intelektuálu. Takto se vytvoří kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

Pracovníci by tedy neměli být chápáni jako nákladová položka, ale jako investice do budoucnosti. Efektem investování do lidského kapitálu znamená pro zaměstnavatele zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat.

Z pohledu zaměstnanců je jejich rozvoj přínosný pro možný kariérní růst, je to pro ně výnos toho, že investují svůj čas a úsilí.

Hodnota lidského kapitálu je měřitelná mnoha způsoby, ovšem zatím nebyla určena jednotná metodika. Měření této hodnoty je možné například prostřednictvím sledování fluktuace, výdajů na vzdělání, stability zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců, produktivity či absence a úrazovosti.

Výše uvedené spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, které je záležitostí personálního útvaru, ale je také neoddělitelnou součástí práce vedoucího pracovníka.

4.2.1 Personální management

Personální management se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících oblastí. První z nich je vytváření podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Patří sem věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Na pracovníky působí tyto vlivy zprostředkovaně. Vytvářejí rámec pro rozhodování manažerů ve vztahu k jednotlivcům i pracovním skupinám.

Druhá oblast personálního managementu je vlastní vedení lidí, jedná se o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků. Tedy o jejich iniciativu, výkonnost, postoje, sociální normy, vzory jednání, atd. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 504).

Personální management jako funkci nezbytnou pro fungování organizace vykonává personální útvar.

4.2.2 Personální útvar

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (KOUBEK, 2009, s. 32)

V těchto souvislostech musí personální útvar plnit i některé specifické funkce:

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metody řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění

Personální útvar tedy odpovídá za to, že personální činnosti v organizaci budou fungovat a účelně sloužit potřebám řízení, že budou mít jednotnou koncepci a metodiku. Velice důležitým úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizace. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají, tyto práce zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Velké organizace mají naopak personální útvary členěny na další oddělení, která se starají o specifické činnosti, jako je specializace na vzdělávání pracovníků, specialisty na odměňování, specialisty na výběr a získávání pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky zaměřené na pracovně právní vztahy, poradce pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod.

Personální útvar je tím efektivnější, čím má větší autoritu a důvěryhodnost u zaměstnanců. (KOUBEK, 2009, s. 32-34)

Konkrétní realizace práce personálního útvaru závisí na vnějších i vnitřních faktorech. Mezi vnější faktory patří především situace na trhu pracovních sil a závazné normy upravující vztah zaměstnavatele se zaměstnancem (zákoník práce). Mezi vnitřní faktory patří základní směry a principy politiky organizace, organizační kultura a identita a s ní související zásady personální politiky explicitně formulované. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 508)

Dle Armstronga (2006, s. 44) je zapotřebí správně sladit činnost personálního útvaru:

„It's necessary to reconcile what might be called the „functional control aspect“ of HR specialists role (achieving the consistent application of policies and acting as the guardian of the organizations values concerning people) and the role of providing services, support and as necessary guidance, to managers without issuing commands or relieving them of their responsibilities.“

Je nutné sladit to, co bychom mohli nazvat „funkční kontrolní aspekt“ odborníků personálního útvaru (dosažení důsledného uplatňování politik působí jako strážce organizace a hodnot týkajících se osob) a roli v poskytování služeb, podpory, podle potřeby pokyny pro vedení bez vydávání příkazů nebo zanikání jejich povinností.¹

¹ Vlastní překlad

4.2.3 Profil personalisty

Moderní personalista musí mít důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovních sil organizace, musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet svoje organizační schopnosti, být flexibilní a nezaujatý pro svoji práci, důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Dnešní personalista musí neustále přinášet nové změny a trendy v organizaci. V neposlední řadě musí mít také podnikatelské myšlení.

Personalista není administrativní pracovník, je manažerem, který je tvůrčí a pro něhož je samozřejmostí každodenní kontakt s ostatními manažery a pracovníky.

Faktorem úspěchu manažera jsou ostatní lidé. Z tohoto důvodu především zahraniční organizace dbají na to, aby jejich personalisté byli náležitě připraveni a měli přiměřené znalosti, dovednosti a zkušenosti. Jsou to právě personalisté, jejichž doškolování a rozvoji jejich pracovních schopností věnují organizace mimořádnou pozornost a péči. (KOUBEK, 2009, s. 35)

Personalista působí zprostředkovaně i bezprostředně na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny vertikálně, podněcuje jejich pracovní ochotu a formuje jejich způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony. Ovlivňuje také jejich spokojenost v práci a v organizaci, usměrňuje jejich další rozvoj.

U personalisty, stejně tak, jako u jiného manažera je velice důležitá osobní kvalita. V aktuální osobní kvalitě bývá odraz všeho, co na osobnost určitého jedince působilo a co formovalo jeho identitu. Jsou to jak jeho schopnosti, tak postupně získávané vědomosti, ale také jeho zaměřenost i temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Tyto faktory se potom určitým způsobem odrážejí v jeho sebehodnocení. Od takto průběžně získávané zpětné vazby potom odvozuje uplatňování svých aktivit při řízení lidských zdrojů. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 264-273)

4.2.4 Typologie osobnosti jako důležitost k výběru zaměstnání

Typologie osobnosti je nezbytná pro určení volby správného pracovního zařazení. Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj pracovní zařazení vyžaduje. Některé osobnostní vlastnosti při uplatňování na trhu práce člověka podporují, jiné spíše limitují. (BEDDRNOVÁ, et al, 2007, s. 71)

Nejznámější jsou dvě teorie typologie lidské povahy (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 97-102):

Hippokratova typologie dle tělních tekutin

- sangvinik (krev) – vyznačuje se přiměřenými reakcemi, je emočně vyrovnaný a přizpůsobivý, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše slabé
- flegmatik (sliz, hlen) – navenek působí jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, hlubší vztahy má pouze k vybraným osobám, je vcelku spokojený, klidný a spíše pasivní, nemá přílišné životní ambice ani požadavky, nemá rád změny
- cholerik (žluč) – těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, chová se nerozvázně, je netrpělivý, panovačný a egocentrický, soužití s ním je obtížné, je emočně labilní, často se chová bez zábran
- melancholik (černá žluč) – život je pro něj často obtížný, nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost, jeho city jsou trvalé, vše hluboce prožívá se smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti, obtížně navazuje kontakty

Typologie Carla Gustava Junga

C.G.Jung rozdělil lidské povahy podle chování k okolnímu světu:

- extrovertní povahy – lidé otevření světu, povrchní a spontánní, vyhledávající společnost, bývají velice komunikativní a často také úspěšní, jednají rozhodně a rychle, po citové stránce jsou velmi otevření a bývají méně vnímaví ke svému okolí
- introvertní povahy – lidé uzavření okolnímu světu avšak empatictí, rozvážní ve svém jednání a opatrní ve svých citech, vyhledávají samotu a nestrhávají na sebe pozornost, komunikují spíše nepřímým způsobem (sms, e-mailly apod.)

Většina populace se ovšem nedá jen takto rozdělit, protože nikdo není úplný extrovert či introvert, ale spíše od obojího částečně, jen v jiném poměru než ostatní lidé. Z tohoto důvodu se lidské povahy dělí ještě dále. Mohou to být tyto charakteristiky (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 90-97):

- výkonové charakteristiky – určují, nakolik je člověk uplatnitelný v praktickém životu, jedná se o vlohy, schopnosti, vědomosti a dovednosti
- motivační dimenze – motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem, zdroj motivace je buď vnější nebo vnitřní
- profilující vlastnosti – jedná se o temperament, charakter a postoje

Dle Eysenckovy teorie je tedy (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 99):

- člověk stabilní a otevřený – sangvinik
- člověk stabilní a uzavřený – flegmatik
- člověk labilní a otevřený – choleric
- člověk labilní a uzavřený – melancholik

Úspěšnost popřípadě neúspěšnost v pracovní profesi je z velké části dána schopnostmi. Některé schopnosti jako je inteligence nebo osobní tempo, jsou vrozené a jen stěží lze dosáhnout jejich ovlivnění. Tyto vrozené předpoklady se mohou rozvinout ve znalosti a dovednosti. Znalosti jsou teoretické poznatky, které si osvojujeme vzděláváním. Úspěšní lidé v pracovní profesi mívají nejen znalosti z oboru, ale také mívají přehled o dalších oborech. Lidé jednostranně zaměření, omezení znalostmi pouze ze svého oboru mívají problém s pochopením komplexnějších problémů, také s týmovou prací a komunikací. Dovednost je schopnost praktického provedení nějaké aktivity. Například komunikační dovednosti, jako je naslouchání, kladení otázek, vyjednávání apod., umožní úspěšné zvládnutí mnoha profesí, zejména v obchodní činnosti, či v profesi, kde je zapotřebí kontakt s lidmi. (BĚLOHLÁVEK, 2010, s. 15-17)

Možností, jak nazírat na člověka jakožto zaměstnance je tedy mnoho. Každý člověk je jedinečná bytost s různými povahovými rysy, s různými přednostmi i zápornými vlastnostmi a odlišnými cíli. Každý má jiné zájmy, jiné požadavky na pracovní prostředí či druh vykonávané práce. Podle toho se k vykonávané práci každý jedinec staví různě a lidská osobnost se tímto dá dělit například i ze strany pohledu zaměstnavatele nebo nadřízeného.

Z pohledu zaměstnavatele se ještě dají dle Bělohlávka (2010, s. 31-117) zaměstnanci dělit:

- specialista – člověk s hlubokými profesními zkušenostmi, obvykle pracuje v profesích, jako je informatika či technologie nebo marketing, jejich myšlení bývá jednostranné, komunikace s nimi nebývá snadná
- nepostradatelný – tato osobnost bývá na důležitých pozicích, jako je manažer nebo odborný dělník, působí pozitivně a vytiženě, je pracovitý, spolehlivý a ochotný
- přátelský – vychází ostatním vstříc, vytváří dobrou pracovní atmosféru, která ovšem narušuje orientaci na pracovní výkon
- plachý – je neprůbojný, drží se stranou a není týmový hráč, avšak je spolehlivý a nekonfliktní, vyhýbá se sporům
- arogantní – vytváří negativní atmosféru na pracovišti, tito lidé bývají hluční, křičí či bouchají věcmi, nezvládá týmovou práci a nenachází společná řešení problémů
- pohodový – lidé spokojení a vyrovnaní, klidní, někdy také humorní, zvládají krizové situace, přátelští, avšak často neplní úkoly nebo odbývají práci
- intrikán – lidé taktičtí, citliví a milí k ostatním, správně odhadují situace a používají vhodné argumenty, bývají komunikativní, dokáží přesvědčit ostatní
- impulzivní – tito lidé se neumějí ovládat a kontrolovat, komplikují vztahy na pracovišti, často bývají negativní, při práci bývají otevření a přímí
- perfekcionista – bývá pracovitý a precizní, avšak často nestíhá plnit práci v daných termínech, dívá se na problémy do hloubky a je schopen konstruktivního řešení
- lehkomyšlný – lidé rychlí a pohotoví, avšak přehlíží kvalitu práce
- nepružný – tzv. byrokrat, při práci se řídí pouze předpisy a zákony, bývá objektivní a spravedlivý, někdy bývá rozladěný
- fantasta – většinou má zvláštní chování, obtížně dodržuje pracovní dobu či zvyklosti v zaměstnání, bývá kreativní, avšak neplní úkoly a termíny
- neschopný a snaživý – pro něj je lepší nenáročná práce, při práci často chybuje a není plně samostatný, nepřipouští svoje chyby, je ambiciózní a usilovný
- schopný a náročný – je přínosem na pracovišti, pracuje lépe než ostatní, uvažuje logicky a nezaujatě, je sebekritický a ambiciózní
- hochštapler – více o svojí práci hovoří než pracuje, jeho pracovní výsledky jsou nulové, avšak je komunikativní, energický a přesvědčivý

Většina lidí zná svoji povahu, schopnosti a dovednosti a dokáže správně zvolit své zaměstnání. Obecně se dá říci, že lidé otevření často pracují v zaměstnání, kde se mohou předvést před ostatními lidmi (umělci, herci apod.) nebo pracují přímo s lidmi. Lidé spíše uzavření volí možnost například práce z domova nebo vybírají profesi tak, aby byli co nejméně v interakci s lidmi. Pokud jedinec nezvolí správné zaměstnání, často nemůže být se svojí prací spokojen a je nucen své zaměstnání změnit.

4.2.5 Schopnosti pracovníka Call Centra a burn out syndrom

Práce telefonního operátora se nazývá telemarketing a bývá provozována na pracovišti, které se nazývá Call Centrum. V dnešní době je povolání jako telefonní operátor velice časté, avšak málo docenované. Jsou dva druhy telemarketingu:

- Aktivní telemarketing – pracovník telefonicky oslovuje buď stálé zákazníky nebo potenciální zákazníky a nabízí produkty či služby dané organizace za účelem sjednání obchodní smlouvy.
- Pasivní telemarketing – pracovník je kontaktován telefonicky přímo zákazníky nebo také potenciálními zákazníky za účelem dosažení více informací o službách nebo produktech dané organizace. V podstatě se jedná o doplňkovou funkci u zakoupeného produktu či k uzavřené smlouvě.

Pracovník na oddělení Call Centra tedy po většinu pracovní doby telefonuje. Telefonní rozhovor poskytuje pro obě zúčastněné strany jakousi intimitu, která pramení z toho, že se zúčastnění nevidí. Tato intimita může způsobit nepřírozené chování zákazníka, popřípadě intimita zákazníkovi přidá na sebevědomí a může být i hrubý. Stejný problém může vyvstat i na opačné straně, tedy u pracovníka Call Centra. Z tohoto vyplývá, že pracovník Call Centra musí zvládat velice obtížné situace při práci s lidmi a musí mít pro tuto práci správné předpoklady – tedy vhodné sociální charakteristiky.

Sociální charakteristiky projeví, jak se pracovník aklimatizuje, jak rychle a efektivně se zařadí do pracovního prostředí, jaké jednání je pro něho v mezilidských vztazích typické, nakolik je zdatný v sociálních situacích. Většina těchto dovedností a vlastností je naučených. (PAUKNEROVÁ, et al, 2009, s. 74)

Mezi sociální charakteristiky podle Evangelu (2009, s. 74-90) patří:

- umění improvizace – jsou to schopnosti důležité pro jednání s lidmi, používají se při situacích, které vyžadují konstruktivní a přitom operativní rozhodování, vysoká improvizace se objevuje u extrovertních lidí
- schopnost riskovat – je schopnost převzít odpovědnost za svoje rozhodování a jednat bez podpory druhých, pracovník mající tyto schopnosti je výborný pro objevování nových postupů, zdrojů, možností apod.
- empatie – je schopnost vcítit se do potřeb a pocitů druhých lidí, je tedy potřebná pro práci s lidmi, avšak měla by být omezená
- opatrnost ve vztazích – jedná se o pružnost, spontánnost a otevřenost jednání v mezilidských vztazích, čím je pracovník otevřenější, tím je méně opatrný
- schopnost konstruktivního řešení – jedná se o schopnost systematického a logického uvažování při hledání řešení a uvažování v širších souvislostech
- komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání – jedná se o umění využívání argumentů při vyjednávání, talent pro vyhledávání kompromisů, pracovník s těmito schopnostmi má výborné asertivní techniky chování
- komunikativní schopnosti jako úroveň slovní zásoby – úroveň slovní zásoby je podmíněná sečtělostí a vnímavostí v procesu komunikace, projev takového pracovníka je kultivovaný, jeho definice jsou srozumitelné
- samostatnost v myšlení – přehled pracovníka v širokém spektru informací
- organizační schopnosti - schopnost organizovat informace a efektivně za sebe řadit procesy tak, aby celkový výsledek byl pro organizaci co nejlepší
- schopnost kritického myšlení – je to opatrnost a rozvážnost při vykonávání práce
- všeobecný přehled – představuje znalosti dotyčného o okolním světě, potřebu získávat informace a vytvářet si o nich samostatný úsudek
- odolnost vůči stresu – je to míra přístupnosti dojmů v zátěžových situacích, ukazuje na vnitřní sílu odolávat stresu

Vedle sociálních charakteristik jsou také profesní charakteristiky, které jsou nezbytné pro každého zaměstnance, který zvolil vhodné zaměstnání. Jsou to vlastnosti, které pracovníka motivují k vyšším výkonům a k seberealizaci na trhu práce.

Z profesních charakteristik by měl především pracovník Call Centra mít:

- zaměření na kariérový postup – tato charakteristika sleduje, jak je dotyčný motivovaný možnostmi posouvat se po pracovních pozicích k vyšším postům
- zaměření na osobní rozvoj osobnosti – jedná se o soubor aspektů, díky kterým dotyčná osoba vyhledává informace, následně je mění v dovednosti a co nejvíce se přibližuje specialistům v oboru
- míra týmové spolupráce – je to míra, kterou dotyčná osoba dokáže podporovat svůj tým, spadá sem také diplomatické jednání, které předchází napětí v týmu

Z uvedených charakteristik je patrné, že zaměstnanec pracující na Call Centru musí být nejen komunikativní a extrovertní, ale také musí být motivován, aby se zvládl naučit nespočet informací, které musí pro výkon svojí práce ovládat a umět je předávat dále. Také musí spolupracovat s ostatními kolegy, aby na pracovišti fungovala komunikace a dobré vztahy. Musí také samostatně a logicky uvažovat, činit zodpovědná rozhodnutí, správně argumentovat a zajistit spokojenost zákazníků a především zvládnout psychický nátlak, který může vzniknout jak ze strany nespokojeného zákazníka, tak vlivem „špatného řízení“ ze strany vedení. Jedná se například o rozpor zaměstnance a vedení při řešení určité problematiky se zákazníkem.

Dle mnoha studií bylo prokázáno, že pracovník Call Centra vydrží pod nátlakem zodpovědnosti a psychického stresu zhruba 2-3 roky. Během těchto let se nejdříve začne projevovat únava. Je přirozeným důsledkem vykonávané práce a námahy s ní spojené. Projevuje se dočasnými psychickými i fyziologickými změnami a zhoršením výkonu pracovníka. Charakterizuje ji snížená pozornost, ospalost, špatná koordinace pohybů, zhoršená ostrost vidění atd. Únava může být nervová, svalová, smyslová a duševní. Při dlouhodobém vykonávání činnosti, která postupně snižuje výkonnost, vznikají mentální bloky. Vyznačují se zvýšením chybování v daných činnostech. Dlouhodobé překonávání únavy vede k oslabení organismu, které vede ke snížení imunity, člověk se může začít chovat agresivně a podrážděně. Stavby přetížení a vyčerpání vznikají v důsledku mimořádných nároků na pracovníka. Tyto požadavky mohou být objektivně neúnosné anebo to může znamenat, že pracovník nemá předpoklady pro výkon uvedené práce.

Kromě velkých nároků je také velkým problémem stres. Lidé se svou reakcí na zátěž liší. Zvládání stresu je mimo jiné závislé i na výchově a osobní zkušenosti, kterou již člověk prožil. Řešením, jak zvládat náročné pracovní prostředí je správný režim práce a odpočinku. Základem bývá přesně daný průběh pracovního dne, je nutné rozdělit čas práce a odpočinku. Při výkonu práce je důležité rozložit odpovídající množství přestávek. Lidé zabývající se duševní prací a prací ve styku s lidmi by měli mít vhodně rozložen pasivní a aktivní odpočinek. Mezi pasivní odpočinek patří spánek, který by u dospělých jedinců měl být 6-9 hodin. Aktivní odpočinek může být například sportování. Důležitá je také vhodná životospráva. (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 140-149)

Jednou z možností, jak prodloužit psychickou rovinu pracovníka Call Centra je motivace. Motivace může být zabezpečena za pomoci odměn, zpravidla finančních nebo vytvořením vyšších pracovních pozic. Na oddělení Call Center bývají zpravidla tři stupně úrovně operátora. Prvním stupněm je řadový operátor. Jedná se o člověka nového, bez zkušeností. Pokud se tento operátor osvědčí, může se po čase stát hlavním operátorem. Ten se dá charakterizovat jako trenér nově přichozích operátorů, je již zkušený a samostatný. Nejvyšším stupněm je tzv. supervizor, je to pracovník s hlubokými znalostmi, respektem a funguje jako spojovací článek mezi vedoucím týmu a operátory, často svého vedoucího zastupuje v době jeho nepřítomnosti.

Pokud stav únavy a přetěžování přetrvává, může se dostavit tzv. „burn out syndrom“. Jedná se o anglický výraz, který v překladu znamená syndrom vyhoření a obvykle je reakcí na zátěž vyplývající ze sociálních stránek práce. Objevuje se obvykle u lidí, kteří pracují v korelaci s lidmi a může končit až smrtí jedince.

„Například dlouhodobý výkon profese, ve které se očekává vysoká míra sociální přidané hodnoty, vede k tomu, že její nositelé ze sebe vydávají obrovské množství energie, aniž by se jim jejich angažovanost a pozitivní působení na druhé vracely ve vyvážené podobě zpět. Přidá-li se k tomu ještě působení některých nepříznivých objektivních či subjektivních faktorů, je zřejmé, že počáteční nadšení a s ním i angažovaný výkon práce se postupně ztrácejí a objevují se četné fyzické, psychické a sociální problémy.“ (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 295)

4.2.6 Profil vedoucího pracovníka Call Centra

Vedoucí pracovník je nezbytný pro zajištění správného chodu každého Call Centra. V podnicích bývá obvykle oddělení Call Centra rozděleno na několik týmů a každý z těchto týmů má přiděleného svého vedoucího. Je to z důvodu kontroly a důsledného vykonávání zodpovědné práce členů v týmu, které vede k vyšším výkonům a efektivitě práce při obsluze zákazníků.

Vedoucí pracovník bývá označen v počeštěném anglickém výrazu jako „lídr“. Cílem jeho působení jsou lidé, má za úkol podněcovat k práci svůj tým, ovlivňovat jej a usměrňovat při jeho výkonu, kontrolovat, hodnotit, odměňovat a řídit jeho profesní kariéru. Má-li být lídr ve své činnosti úspěšný, musí se naučit pracovníkům ve svém týmu rozumět. Pro pozitivní působení by se měl opírat o svůj osobní příklad. Součástí úspěchu při vedení týmu je charisma lídra, ovšem na každého člena může působit jinak – příznivě či nepříznivě a nemusí tedy docílit úspěchu. Chce-li, aby jeho lidé určitým způsobem jednali, musí být sám tím, kdo tak jedná; chce-li, aby podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen. Pro správné řízení týmu je nezbytná především správná komunikace v týmu. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 268-271)

Lídr tedy působí na druhé a potřebuje mít schopnost přimět lidi, aby dělali, co chce. Pro přesvědčení dle (Storeyho 2007, s. 22) lze použít tyto přístupy:

- autokratický přístup – nátlakový způsob, používá se při požadavku rychlé odezvy
- přístup založený na spolupráci a přesvědčení – vhodný pro udržení dlouhodobého vlivu nad podřízenými
- logický přístup – připravenost lídra na jakékoliv reakce podřízených
- emocionální přístup – užívá se proto, aby se podřízení cítili součástí projektu
- asertivní přístup – vhodný k ovlivnění pracovníků

Vedoucí pracovník je současně poradcem a konzultantem pro svůj tým, je prostředníkem mezi hlavním vedením a podřízenými. Josef Kotrba, vedoucí partner firmy Deloitte pro Českou a Slovenskou republiku (EKONOM, 2011, s. 26) uvádí:

„Dobrý konzultant se dozví spoustu věcí, které zaměstnanci svému šéfovi v životě neřeknou, a z tohoto mohou vyplynout postřehy, které firmě pomohou.“

Ovšem špatnou komunikací mohou vznikat konflikty na pracovišti. Moderní organizace si kladou za cíl maximální racionalizaci, efektivnost a výkonnost. Tyto tendence se negativně promítají do psychiky jedince, který se cítí frustrován a trpí pocitem odcizení. To vede ke snížení jeho výkonnosti a celé řadě obranných mechanismů, jimiž se zase cítí být ohrožena organizace. Z těchto důvodů je nezbytné určit vhodného vedoucího pracovníka, aby zajistil pro svoje podřízené správnou komunikaci mezi vedením organizace, nároky na práci a současně byl jakýmsi „psychologem“ pro svoje svěřené zaměstnance. Přístup vedoucích pracovníků k podřízeným by měl vést k prožitku jejich vlastní hodnoty, významu a důležitosti pro organizaci. Úspěšní vedoucí jsou primárně zaměřeni na práci s lidmi, ti méně úspěšní na produkci. (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 45)

Vnější atributem lídrovské role je autorita. Lídr je nositelem vlivu na skupinu a jeho autorita může mít formální i neformální charakter. Neformální autorita pramení z osobního charismatu konkrétního lídra či z nějaké ustálené tradice, na moudrosti, znalostech či finančních prostředcích. Formální autorita souvisí s vynutitelnými právy, bývá materiálně symbolizována například razítkem, diplomatickým pasem či výpisem z listu vlastnictví. Při vedení lidí jsou nezbytné obě autority. (PLAMÍNEK, 2009, s. 62-63)

Faktory charakterizující vůdcovství jak uvádí Nakonečný (1997, s. 423) jsou:

- uznávání a chápání členů skupiny
- iniciativa a organizační schopnosti
- účast na životě skupiny
- osobní vztah k motivacím členů skupiny
- sociální citlivost vůči dění ve skupině

Disponuje-li vedoucí pracovník předpoklady pro řízení a vedení týmu, promítají se tyto dovednosti nejen do jeho projevů verbální i neverbální komunikace, ale také do způsobu zapojování do interakce. Například používá různou slovní zásobu při jednání s odlišnými typy lidí, odhadne různé osobnosti těchto lidí. Pracovník s malými předpoklady pro řízení a vedení lidí může být zařazen do dvou kategorií, buď mu schází dominantní a asertivní aspekty v komunikaci nebo má nedostatečné znalosti z oblasti sociální psychologie a motivace. Pro rozvoj těchto dovedností musí dotyčná osoba splňovat osobnostní charakteristiky obsahující empatii, schopnost riskovat, schopnost konstruktivního řešení, samostatnost. (EVANGELU, 2009, s. 95-97)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vedoucí pracovník by měl mimo jiného umět:

- vždy jasně a konkrétně vymežit pracovníkům záměr a cíl
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty atd.
- přesně a věcně formulovat své myšlenky svým podřízeným
- rozhodovat i ve složitých situacích
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat i usměrňovat je
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat
- snadno se orientovat i v náročných problémech
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací
- pružně reagovat v nových situacích
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků
- zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný

(BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 274)

Celkový způsob jednání vedoucího pracovníka bývá označován jako styl jeho řízení. Teorie řízení vychází z předpokladu, že podle průběžných změn podmínek pro řízení se musí měnit i zaměřenost a konkrétní jednání vedoucího pracovníka. Rozlišují se tři základní styly řízení: autokratický – lídr má vysokou autoritu a přesně definuje cíle pro podřízené, liberální – řízení je ponecháno na podřízených a demokratický – dvousměrná komunikace, ovšem hlavní rozhodnutí je na lídrovi. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 329-332)

Dále se dají styly také rozdělit dle Evangelu (2009, s. 99) podle řešení zátěžových situací:

- impunitivní styl – původ problému hledá v situaci samotné, hledá obecnější viníky
- introputivní styl – v negativním výsledku ovlivňuje především sám sebe
- extroputivní styl – bývá chápán jako agresivní, z neúspěchu obviňuje ostatní

Volba přístupu pro vedení ostatních lidí tedy závisí na osobní kvalitě, psychických dispozicích a také na schopnostech lídra. Některé schopnosti jsou vrozené a některé získané. Záleží na každém lídrovi, jak svoje schopnosti využije či rozšíří a promění ve znalosti.

4.3 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů mohou být dle Armstronga (2007, s. 31) zabezpečovány bez rozdílu jak liniovými manažery, tak personalisty. Mezi tyto aktivity řízení patří:

- organizace – její podoba, rozvoj, vytváření pracovních úkolů a míst
- zaměstnanecké vztahy – vytváření psychologické smlouvy, klimatu důvěry a zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů
- řízení znalostí – předávání znalostí pro zlepšení a zintenzivnění procesu učení, čím rychlejší proces, tím lepší výkon organizace
- zabezpečování lidských zdrojů – jejich plánování, získávání a výběr
- řízení pracovního výkonu – zlepšování výkonu, dosahování lepších výsledků
- rozvoj lidských zdrojů – celood organizační i individuální vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry
- řízení odměňování – systémy odměňování, zásluhové odměny, nepeněžní odměny
- pracovní vztahy – kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců, komunikace na pracovišti

4.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků jak uvádí Bedrnová (2007, s. 514) je klíčovou fází pro formování pracovní síly organizace. Spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných zaměstnanců pro specifickou činnost. Správný výběr pracovníků rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Organizace by měla mít zpracované základní charakteristiky všech pracovních činností, ve formě popisů pracovních míst, které zahrnují nejen obsahovou náplň, ale také nároky a požadavky na pracovníky.

Součástí personální strategie organizace by měla být zásada, že přednost při hledání nových pracovníků by měli mít zájemci z řad dosavadních zaměstnanců, pokud splňují kvalifikační a profesní požadavky. Zaměstnanci z interních zdrojů znamenají pro organizaci jak nižší finanční náklady, tak také nižší riziko spojené se zaměstnáním nového pracovníka. Pro interní zaměstnance je možnost kariérního postupu stimulem pro větší pracovní výkon a jeho spokojenost. Ovšem naproti tomu může externí pracovník přinést nový pohled na problémy organizace. Není tedy pravidlem, že pracovník z interních zdrojů je vždy lepší volbou.

Vlastní proces výběru pracovníků zpravidla zahrnuje:

- shromáždění a analýzu získaných informací o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče
- přijímací rozhovor čili výběrové řízení
- rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče
- uzavření pracovní smlouvy

Klíčová fáze je výběrové řízení – ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka. Výběrovému rozhovoru bývá přítomen nadřízený pracovník potenciaálního zaměstnance a personalista. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 515-516)

Většina personalistů i manažerů chápe pohovor jako základní pomůcku, díky které uchazeče lépe poznají. Dle Evangelu (2009, s. 40-41) je důležité připravit si cílené otázky na každého uchazeče a sledovat nejen to, co říká, ale také jak to říká. Dále sledovat, jak používá neverbální komunikaci, zda je adekvátní, rychle se mění nebo je zbytečně důrazná.

Kromě přijímacího pohovoru jsou další kvalitativní metody, jak poznat uchazeče. Jedná se o testy, dotazníky či projektivní metody.

Testy mohou být zaměřeny na inteligenci (test IQ), na speciální schopnosti (křivka míry výkonové stability či test koncentrace) nebo test na speciální dovednosti, což jsou praktické dovednosti, například znalosti v oblasti programování, účetnictví apod.

Dotazníky se zaměřují na charakteristiky, jako je temperament, osobní rysy apod. Cílem je zjistit a posoudit povahu člověka ve srovnání s ostatními pracovníky. Mezi nejoblíbenější patří projektivní metody, uchazeč není schopen rozpoznat, co diagnostikují a zmanipulovat výsledky. Dle odborníků se to, co se projeví v psychice člověka, objeví se i v motorickém zpracování. Osobnostní rysy se dají tedy rozpoznat podle velikosti kresby, tahu tužky, barevného zpracování a dalších aspektů. (EVANGELU, 2009, s. 40-43)

Nejdůležitější požadavky na pracovníka dle Koubka (2009) tedy jsou:

- vzdělání a kvalifikace
- dovednosti a schopnosti
- pracovní zkušenosti
- charakteristiky osobnosti

4.3.2 Adaptační proces

Po přijetí uchazeče do pracovního poměru a splnění veškerých administrativních náležitostí jako je např. podepsání pracovní smlouvy, následuje začlenění pracovníka do pracovního procesu. Aby se seznámil s chodem organizace, bývá stanovený tzv. adaptační proces.

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Proces probíhá ve dvou základních rovinách. Je to adaptace pracovní (vyrovnání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení) a adaptace sociální (začlenění jedince mezi ostatní zaměstnance). Obě adaptace se navzájem prolínají. (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 520-523)

Nezbytnou součástí je uvedení pracovníka na jeho pracoviště, kde jej bezprostřední nadřízený seznámí s jeho právy a povinnostmi. Obvykle následuje sdělení všeobecných i podnikových předpisů týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Po té je seznámen s ostatními spolupracovníky v dané organizační jednotce. V dalším kroku je zapotřebí nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen zkušený pracovník z jeho řad, který mu poskytne nezbytnou instruktáž a bude jej školit během období adaptace. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svoji práci, je mu přiděleno vše nezbytné zařízení k výkonu práce a dostane první pracovní úkoly.

Během adaptačního období dochází k vytvoření vztahu k firemní kultuře, který může být pozitivní, nebo naopak odmítavý. Pokud má zaměstnanec odmítavý postoj k organizaci a neztotožní-li se s ní, nastává situace, kdy z organizace odchází. Druhou možností je, že jedinec se s firemní kulturou neztotožní, ovšem je schopen dodržovat pravidla, která jsou v organizaci stanovena. Typickými projevy těchto zaměstnanců jsou potom například vtipy na úkor organizace, které pomáhají tlumit konflikty a frustraci. Lze předpokládat, že takoví zaměstnanci se s cíli organizace jen obtížně identifikují.

Délka adaptačního procesu je různá. Je závislá na povaze jedince, ale také na povaze zaměstnání. U složitějšího zaměstnání, kde se například k práci používá obtížný počítačový program, je adaptace časově náročnější a může trvat i několik měsíců. Naproti tomu jsou zaměstnání, kde je adaptace záležitostí několika dní.

4.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Základem pro úspěšnou a prosperující organizaci je flexibilita a připravenost na změny. S tímto úzce souvisí neustálé vzdělávání zaměstnanců. Je zapotřebí dívat se na tyto finanční i časové náklady jako na investice do budoucna. Již není dostačující tradiční způsob vzdělávání zaměstnanců, jako je například přeškolení, ale jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování osobnosti zaměstnanců a jejich hodnotových orientací.

Vzdělávání zaměstnanců má čtyři fáze:

- identifikace potřeb a definování cílů organizace
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání

Příprava pracovníků je zaměřena jak na stávající zaměstnance, tak na nové zaměstnance. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, ale bylo efektivní, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Nezbytná je spolupráce více oddělení v podniku i spolupráce s interními a externími odborníky. Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání organizace pocítí, je-li vzdělávání propojeno s jejím posláním, vizí a strategií a je-li zajišťováno profesionálně. Vzdělávací aktivity pozitivně přispívají k implementaci strategie organizace. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, s. 60-68)

Podle Koubka (2009, s. 253) zahrnuje vzdělávání tyto aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků k měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
- zvyšování použitelnosti pracovníků
- pracovní schopnosti usnadňují rekvalifikační procesy v organizaci
- nové pracovníky je zapotřebí přizpůsobit pracovním požadavkům vyplývajícím z daného pracovního místa, jedná se o orientaci na pracovníka a obvykle je součástí adaptačního procesu
- formování pracovníků překračující hranici pouhé odborné způsobilosti a formování osobnosti pracovníka

Efektivita vzdělávání je možná zjistit mnoha způsoby. Je možno použít odhad přínosů, po provedeném školení také zpětnou vazbou prostřednictvím dotazníků či rozhovorů.

4.3.4 Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců

„Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce a vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (BEDRNOVÁ, et al, 2007, s. 526)

Odměňování a hodnocení má však mnohem širší kontext, jak uvádí Koubek (2009, s. 283). Odměňování v moderní době neznamená pouze mzdu či plat, popř. jiné peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, vyplývají pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, například přidělení větší nebo vybavenější kanceláře. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn se stále větší pozornost věnuje vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z dosahování pracovních cílů a kariéry. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, všechny odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím v organizaci a to za účelem stanovení vnitřních relací. Je základem pro vytvoření spravedlivých mzdových stupňů a struktur pro řízení a odměňování. Systém hodnocení se nevytváří pro potřeby jedince, ale pro potřeby vytváření mzdových struktur.

Používané metody hodnocení jsou například:

- Metoda pořadí – práce je seřazena od nejllehčí k nejobtížnější, výhodou je nenáročnost a srozumitelnost, ovšem je efektivní jen při hodnocení malého celku.
- Klasifikační metoda – vytvořená na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech. Stanoví se určité modelové třídy a pracovní pozice je s tímto modelem srovnávána. Výhodou je opět jednoduchost, naproti tomu však neumožňuje zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací.

- Bodovací metoda – je to nejpoužívanější metoda, při jejím použití se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Každá práce má svoji stupnici, například jiný bod je pro administrativního pracovníka a jiný pro manažera. Výhodou je její flexibilita, je ovšem náročnější na čas.
- Metoda faktorového porovnání – sestaví se kritéria (např. duševní požadavky, dovednosti, fyzické požadavky, odpovědnost), která jsou různě obodována, a následně je počet bodu přiřazen určité stupnici. Metoda je snadno použitelná, ovšem těžko se do ní přidávají nové práce.

Důležitým faktorem úzce souvisejícím s odměňováním a hodnocením práce je motivace. Bez motivace nemůže pracovník dosahovat mimořádných výkonů a tedy být odměňován.

Motivace představuje hnací sílu člověka, která jej směřuje k určité aktivitě. V zaměstnání se jedná o motivaci pracovního jednání. Vztah výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(S \cdot M)$$

kde V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality)

S jsou schopnosti člověka- pracovníka

M je jeho motivace

Ze vzorce je patrné, že pokud budou schopnosti nebo motivace na nule, výkon bude také nulový. Výkonová motivace je určena potřebou osobnosti dosahovat úspěchu a vyhnout se neúspěchu.

Nejznámější teorie motivace pracovního jednání:

- Afiliční teorie (tvůrce S.Schater) – motivací jsou sociální aspekty
- Dvoufaktorová teorie (tvůrce F. Herzberg) – jedná se o faktory vnitřní a vnější, stimulující motivaci
- Teorie spravedlnosti (tvůrce J.S.Adams) – základem je sociální srovnávání
- Teorie kompetence (tvůrce R.W.White) – je to potřeba prokázat svoje schopnosti
- Teorie X, Y (tvůrce D.McGregor) – lidé typu X jsou tradiční a průměrní, nejsou spolehliví. Pracovníci typu Y jsou nezávislí, touží po seberozvoji, tím jsou přínos

Z výše uvedeného vyplývá, že každého motivuje něco jiného, ovšem každý zaměstnanec potřebuje motivaci pro svůj pracovní výkon. Na základě výkonu přichází ohodnocení. (PAUKNEROVÁ, et al, 2006, s. 173 - 181)

4.3.5 Pracovní vztahy a komunikace

Pracovní vztahy v organizaci mají svoji formální a neformální stránku. Vztahy mohou být mezi nadřízenými i podřízenými, mezi spolupracovníky, ale také se zákazníky. Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný.

Vztahy na pracovišti by měly být založeny na úctě, spolupráci a vzájemné důvěře. Nikoliv na strachu, obavách či podřizování se. Další důležitá zásada je podle Stýbla (1992, s. 116) to, že v práci jsou si všichni rovni, a nezáleží na tom, zda se jedná o ředitele, asistentku nebo brigádníka. Každý člen je v pracovním týmu potřebný a má zde své plnohodnotné místo. Pro vztahy na pracovišti je nezbytná komunikace, která se může uskutečňovat mnoha způsoby. Může být osobní - slovní, písemná (např. e-mail), telefonická nebo i neverbální.

„Prostřednictvím komunikace tedy sdělujeme informace, vyjadřujeme své názory, přání, nápady, očekávání a někdy také požadavky. Snažíme se o to, aby naše sdělení zapůsobila na lidi v našem okolí (partnery v komunikaci) a obvykle je chceme dovést k tomu, aby nás vyslechli, porozuměli nám, a velmi často také k tomu, aby přijali nebo alespoň zohlednili naše stanoviska a jednali v souladu s nimi – snažíme se je přesvědčit nebo ovlivnit.“ (TURECKIOVÁ, 2007, s. 63)

Komunikace bývá dle Taylerové (2001, s. 67-68) lepší osobní:

„Communication is generally most effective when people meet face to face, and you are more likely to get commitment and understanding when you know people as people rather than as e-mail addresses or disembodied voices. Debate, discussion, the generation and sharing of ideas, developing rapport, commitment to the task and to one another are all improved when people get together and can pick up and respond to the subtle cues that are so difficult to convey by e-mail or telephone.“

Komunikace je obecně nejvíce efektivní, když se lidé setkávají tváří v tvář. Pochopení a odhodlání je více pravděpodobné, když vnímáte lidi jako lidi a ne jako e-mailové adresy nebo hlasy bez těla. Diskuze, vytváření a sdílení nápadů, vývoj vztahů, závazky a úkoly jsou celkově lepší, když se lidé sejdou a mohou reagovat na jemné narážky, které jsou obtížné poskytnout e-mailem nebo telefonem.²

² Vlastní překlad

Pokud je komunikace špatná, jak již bylo zmíněno, může vzniknout konflikt. Díky konfliktům se podle Stýbla (1992, s. 116) projevují různé lidské činy, postoje, myšlenky, názory a obavy. Pracovníci konflikty prožívají s odlišnou intenzitou. Konflikty mívají následky, které mohou mít na pracovišti nejrůznější podoby, např. frustrace, spory, nedodržování pracovní kázně. Konflikt může podle Armstronga (2007, s. 661-668) způsobovat také nespokojenost, která může vyústit až v agresivní reakci. Konflikt je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn, měl být využíván konstruktivním způsobem.

Komunikace se dá zacílit různými taktikami (BĚLOHLÁVEK, 2010, s. 17):

- taktika harmonie v komunikaci – jedná se o harmonickou komunikaci, například s člověkem rozumově založeným by se mělo hovořit věcně a logicky
- taktika převzetí způsobu argumentace – svoji představu přeneseme do způsobu myšlení pracovníka, v podstatě povzbudíme jeho ego
- taktika protiargumentu – důsledné oponování názoru, tzv. technika zaseknuté gramofonové desky, opakování, dokud jedinec neustoupí
- taktika nátlaku – je agresivní, může se přesunout do vydírání
- taktika obchodování – je založena na vzájemné výměně (něco za něco)

Komunikace je vertikální – mezi nadřízenými a podřízenými nebo horizontální – na úrovni spolupracovníků. Vzhledem k rozmanitosti informací a množství zúčastněných subjektů na různých úrovních řízení je zapotřebí vytvořit strategii interní komunikace v organizaci a celý proces řídit. (KOUBEK, 2009, s. 202)

4.4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

4.4.1 Outsourcing

Pojem outsourcing, jak uvádí Nováčková (2007, s. 30-32) vznikl složením dvou slov „outside“ (vnější) a resource (zdroj). Jedná se tedy o činnost, pro jejíž zajišťování firma používá zdroje pocházející z vnějšího prostředí. V dnešní době je běžný částečný nebo úplný outsourcing v oblasti informačních technologií, logistiky, call center, financí a účetnictví, nákupu, řízení lidských zdrojů nebo prodejních aktivit.

Dle Nováčkové (2007, s. 30-32) lze v rámci personálního outsourcingu rozlišit tyto oblasti:

- outsourcing procesů - patří sem opakované činnosti, které nevyžadují odbornou znalost interního prostředí firmy - mzdová agenda, získávání a výběr zaměstnanců apod.
- outsourcing služeb - jedná se o nákup jednorázových či méně častých personálních služeb od specializovaných společností (školení, atd.)
- outsourcing zaměstnanců - externí dodavatel uzavře pracovní poměr se zaměstnancem, který potom fakticky vykonává práci pro clientskou společnost

Výhodou outsourcingu může být menší administrativní náročnost na pracovníka či nižší odpovědnost za něj, naproti tomu nevýhodou outsourcingu je například nižší kontrola nad tímto pracovníkem a tím spojené riziko.

4.4.2 Flexibilní pracovní doba

Flexibilní doba znamená pohyblivou pracovní dobu, tedy čas, ve kterém se zaměstnanec dostaví na pracoviště, avšak je povinen odpracovat stanovený počet hodin. Mimo jiné znamená flexibilní pracovní doba také práci z domova. V posledních letech roste zájem lidí v České republice pracovat z domova. Tento způsob práce má ovšem rychlejší růst než ochota firem nabízet tento způsob práce svým zaměstnancům. Práce z domova je díky připojení přes internet vhodná především pro zaměstnance pracující v informačních technologiích.

4.4.3 Řízení talentů

Tento proces se týká spravedlivého zacházení s jednotlivými talenty, uznávání jejich hodnot, poskytování možnosti se vyjadřovat a poskytování příležitostí pro osobní růst. Cílem je dosáhnout „angažovanosti talentů“, zabezpečujícího, že lidé budou oddáni své práci a organizaci.

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“ (KOUBEK, 2009, s. 29)

5. PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 SPOLEČNOST E.ON Česká republika, s.r.o.

Společnost E.ON Česká republika s.r.o. patří do skupiny E.ON Czech a její ústředí je v Německu ve městě Düsseldorf. Předmětem činnosti skupiny E.ON Czech je dodávka a distribuce elektrické energie i zemního plynu pro domácnosti, podnikatele a velkoodběratele v České republice. Společnost E.ON také řeší obnovitelné zdroje, úspory energie a podporu regionálních projektů.

Území, kde je Společnost E.ON distributorem elektrické energie je oblast jižní Moravy a jižních Čech. Dodávka elektrické energie je dle zájmu zákazníků možná po celém území České republiky, avšak elektřina je především dodávána po distribučním území uvedené společnosti. Distribuce zemního plynu je aktuálně pouze na území jižních Čech, avšak dodávka je také možná po celém území České republiky.

Území, na kterém v současnosti působí v České republice, nahradila dřívější Jihočeskou energetiku, Jihomoravskou energetiku a Jihočeskou plynárenskou energetiku. Společnost E.ON má podíly ve společnostech, které se zabývají výrobou elektřiny, je to např. Teplárna Kyjov, Teplárna Tábor (tento koncern se nazývá E.ON Trend, s.r.o.).

Koncerny ve skupině E.ON Czech:

- E.ON Česká republika, s.r.o. – operativně realizuje a aplikuje strategii E.ON na českém trhu, poskytuje centrální služby, servis v oblasti sdílených činností
- E.ON Energie, a.s. – řídí obchodování s elektrickou energií, usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu
- E.ON Distribuce, a.s. – správa a rozvoj distribučních soustav, je licencována podle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem (ERÚ)
- E.ON Servisní, s.r.o. – provoz, údržba, opravy a revize vysokého i nízkého napětí elektřiny, stejně tak i zemního plynu
- E.ON Trend, s.r.o. – výroba elektřiny ve vlastních jednotkách, rozvod tepla a řešení alternativních metod v oblasti obnovitelných zdrojů

Servisní středisko, o kterém pojednává tato práce je zákaznické středisko se sídlem na adrese Cejl 42/44, Brno a je součástí skupiny E.ON Czech, spadá tedy do koncernu E.ON Česká republika, s.r.o. Do zákaznického střediska spadá činnost tzv. BOCC a FOCC.

BOCC je zkratka z anglického „back office call centre“, které v překladu znamená „kancelář zákaznické linky v pozadí“, na tomto oddělení se zpracovávají písemné požadavky, které zákazníci zasílají vyplněné ve formulářích společnosti.

FOCC je zkratka z anglického „front office call centre“, které v překladu znamená „kancelář zákaznické linky v popředí“, jedná se tedy o Zákaznickou linku, kde jsou telefonní operátoři v přímé interakci se zákazníky a již se následující studie zabývá.

5.1.1 Pracovní pozice telefonní operátor FOCC

Oddělení se nazývá obecně Call Centrum a skládá se z osmi týmů, které řeší telefonicky otázky ohledně elektrické energie, z jednoho týmu zabývající se e-mailovými požadavky a z jednoho oddělení, které řeší zemní plyn. Každý tým má přiděleného jednoho vedoucího pracovníka a při plném stavu zaměstnanosti je počet operátorů každého týmu dvanáct.

Pracovní náplní uvedené pozice je tedy přímé řešení požadavku se zákazníkem za pomoci telefonu či e-mailu. Pracovní doba Call Centra je každý všední den od 7.00 – 20.00 hod. Pracovníci mají stanovené směny a obvykle chodí do práce každý den na jinou hodinu, přičemž u hlavního pracovního poměru je pracovní doba osm hodin denně a z toho je půl hodina určena na oběd. Dále si pracovníci v průběhu pracovní doby mohou vzít několikaminutové přestávky, přičemž přestávka nesmí přesáhnout deset minut a celkový čas těchto přestávek nesmí denně přesáhnout dvacet minut.

Každý operátor má stanovený denní limit práce, který by měl vykonat. Telefonních požadavků by měl operátor vyřídit denně nejméně čtyřicet devět, avšak dle situace to může i mnohem více hovorů, někdy i sedmdesát a více. Co se týče e-mailových požadavků, je počet zpracovaných e-mailů stanoven na třicet. Vzhledem k tomu, že pracovníci Call Centra jsou zaučeni zpracovávat i ostatní požadavky než je jejich hlavní určení práce (telefonní operátor někdy řeší e-mailové požadavky), tak se uvedené limity prolínají. Telefonní operátor mezi hovory se zákazníky také řeší písemné požadavky, které zákazníci zasílají vlastnoručně psané. Jedná se o požadavky, které neřeší již zmíněné oddělení BOCC a pro které není jiné zařazení ke zpracování.

Činnost Call Centra při denním pracovním procesu řeší dispečer. Dispečer je jeden z vedoucích týmu, bývá zvolen odlišný dopoledne a odpoledne, je to z důvodu již zmíněných směn a hodin, po které je Call Centrum otevřeno pro zákazníky. Dispečeri se střídají po týdnech. Rozdělení práce ve smyslu toho, zda operátor řeší pouze telefonické požadavky či například vypomáhá e-mailovému týmu, řeší dispečer v závislosti na tom, zda je obsluha zákazníků v normě. Normu určuje tzv. service level, je to anglický výraz vyjadřující poměr volajících operátorů a zákazníků, kteří na Call Centrum telefonují.

5.2 METODY ŘÍZENÍ SERVISNÍHO STŘEDISKA FOCC

5.2.1 Získávání a přijímání nových zaměstnanců

Společnost E.ON Česká republika, s.r.o. využívá pro získávání nových zaměstnanců outsourcing u několika personálních agentur, které nabídky na pracovní místo uveřejňují prostřednictvím internetu. Někdy také vyzývá vlastní zaměstnance, aby upozornili na možnost pracovního uplatnění u svých známých.

Personální agentury následně uspořádají pracovní pohovor, kde vyberou vhodné kandidáty, kteří musí mít nejméně středoškolské vzdělání. Následně jsou tito kandidáti pozváni na druhý pohovor, kterého se již zúčastní mimo personalisty také nadřízený potenciálního zaměstnance, součástí je také prohlídka pracoviště.

Při pohovoru se hodnotí především dovednosti a schopnosti, kde se posuzuje logické myšlení, komunikativnost, správná artikulace a výřečnost, ale také pracovní nasazení a další charakterové vlastnosti, jako je například spolehlivost, zodpovědnost, temperament, psychická odolnost či schopnost pracovat v týmu a přizpůsobení se náročným pracovním podmínkám. Důležitá je také schopnost se rychle učit novým věcem a zvládnutí kancelářských technik či pokročilá znalost práce s počítačem. V poslední době se také přikládá důraz na budoucí loajalitu ke společnosti a setrvání v zaměstnání.

Úspěšní jedinci jsou po té vyzváni k podpisu smlouvy, která se podepisuje zpravidla na dobu určitou na jeden rok. V průběhu tohoto roku se vypisují výběrová řízení přímo do společnosti, kde se externí zaměstnanci mohou stát kmenovými zaměstnanci a pracovat tedy přímo pod společností E.ON Česká republika, s.r.o. a získat různé zaměstnanecké výhody.

5.2.2 Adaptační proces

Proces adaptace začíná podpisem smlouvy a trvá dva až tři měsíce. Nejdříve je zaměstnanec uveden do svého týmu, kde je všem kolegům představen a připraví si svoje pracovní místo. Následně začne chodit na školení, která trvají zhruba dva měsíce.

Školení je více druhů, jsou na počítačový program pro obsluhu zákazníků, na katalogové listy, které uvádějí, jak procesně řešit požadavky zákazníků a také školení bezpečnosti práce. Při absolvování těchto školení je nový zaměstnanec přidělen služebně staršímu a zkušenému kolegovi v týmu, který mu ukáže, jak má vypadat správný hovor se zákazníkem a postupně ho začne těmto technikám učit.

Po skončení školení začne nový zaměstnanec pod dozorem přiděleného pracovníka sám telefonovat a osamostatňovat se v práci, čímž končí adaptační proces.

5.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců bývá průběžné během roku v závislosti na potřebách společnosti, jedná se o školení, která provádějí profesionálové a konají se na místech ke školení určených, například speciální učebny, často je najímána outsourcingová společnost. Efektivita školení se ověřuje zpětnou vazbou a to vyplněním krátkého dotazníku.

Druhy školení a vzdělávacích aktivit:

- technické školení – jedná se školení, které se koná v obci Sokolnice a je zde elektrorozvodna, zde se předvádějí praktické ukázky v souvislosti s elektroinstalací
- nové pracovní postupy a katalogové listy – zde jsou operátoři seznámeni s novými postupy při práci či s novými produkty, které společnost nabízí
- školení komunikačních dovedností – interaktivní výuka, kde se operátoři učí, jak správně komunikovat se zákazníky, jak zvládnout nastalé situace apod.
- jazykový kurz anglického jazyka – tento kurz je pořádáný po pracovní době, je pro zájemce, kteří uspějí v testu znalostí anglického jazyka, a je pořádáný ve spolupráci s jazykovou školou

5.2.4 Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců

Pracovníci Call Centra jsou hodnoceni pomocí bodovacího systému zvaného KPI's, je to anglická zkratka pro výraz „key performance indicators“, tedy klíčový ukazatel výkonnosti. V tomto hodnocení se počítají body, které operátor obdrží podle počtu vyřízených hovorů a zpracovaných e-mailových i písemných požadavků.

Cílem zavedení KPI's je transparentní a spravedlivé ohodnocení pracovníků Call Center se snahou o optimální zvyšování efektivity, produktivity a kvality jejich práce. (interní zdroj)

V modelu hodnocení jsou připraveny tři kvantitativní parametry:

- Clerical Time/Call Time
- Efektivita
- Dostupnost

Čtvrtým hodnotícím parametrem je Kvalita.

Clerical Time je anglický výraz pro čas, který má operátor nastaven pro zpracování telefonického požadavku, běží po ukončení telefonátu se zákazníkem po dobu dvou minut, po vypršení operátor obdrží další telefonát se zákazníkem. Tento čas si operátor dle potřeby může zkrátit, čím kratší tento čas v průměru je, tím lépe.

Efektivita je parametr určen pro sledování efektivity zpracování zákaznických požadavků bez rozlišení, zda se jedná o hovor, e-mail nebo písemný požadavek. Tyto činnosti jsou převedeny na hodnocení pomocí koeficientu, který zohledňuje náročnost daných úloh.

Dostupnost je parametr, kde se zohledňuje čas, kdy je operátor volný pro přijetí dalšího hovoru.

Správnost a kvalita práce je ověřována zpětnou vazbou, kterou provádí vedoucí pracovník. Zpětná vazba se provádí každý měsíc, je zde hodnoceno několik telefonních hovorů se zákazníkem a je zde posuzováno několik faktorů. Je to vztahová rovina se zákazníkem, práce se systémem, správnost řešení požadavku, ale také vstřícnost, správná argumentace a spokojenost zákazníka. Důležité je také při telefonním hovoru ověřit telefonní číslo zákazníka a dotázat se na jeho další přání. Podle těchto faktorů je hovor obodován, maximální počet bodů získaných za jeden hovor je dvacet čtyři.

KPI's je tedy výpočet, kde z každé kategorie spočítá medián a pro každého operátora odchylka od mediánu. Tyto odchylky se následně pro každého operátora sečtou. Poslední krok je přepočet na nulu a to tak, aby operátor, co skončí uprostřed, měl odchylku 0%. Operátor, který má odchylku co nejvíce kladnou se v hodnocení projeví umístěním při rozdělení prémie v části nadstandardu, protože je nejlepší a naopak. Vyhodnocení KPI's má tedy tři kategorie – nadstandard, standard a podstandard. (interní zdroj)

Dobrý pracovní výkon je ohodnocen prémie, které se vyplácejí každé čtvrtletí a jejich výše závisí tedy na pořadí v hodnocení KPI's. Součástí procesu hodnocení jsou osobní ohodnocení, které se provádějí ročními pohovory mezi vedoucím pracovníkem a každým operátorem ve vlastním řízeném týmu. Při tomto pohovoru se řeší perspektiva operátora, vztahy k práci, nové možnosti či připomínky ohledně pracovního prostředí.

Motivací je kromě finančního hodnocení také možný kariérní postup. Jedná se o pracovní pozice v rámci Call Centra. Na oddělení jsou pro kmenové zaměstnance tyto pozice:

- řadový operátor
- hlavní operátor
- supervizor

Počet zaměstnanců na těchto pozicích je v každém týmu různý, ovšem supervizor může být jen jeden. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je to pracovník s hlubokými znalostmi a působí jako spojovací článek mezi ostatními operátory a vedoucím týmu. Řadový zaměstnanec je ten, který je v podstatě nový a má v porovnání s ostatními malé zkušenosti či odborné znalosti. Hlavní operátor kromě standardní práce vykonává navíc i činnosti, na které jsou zapotřebí hlubší znalosti či dovednosti, je to například zaškolování nových členů v týmu.

Motivací pro zaměstnance společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. jsou také zaměstnanecké výhody, mezi které patří například:

- dvacet pět dní dovolené
- osobní účet, kde je dotace na rekreaci či jinou činnost, která slouží k rekonvalescenci
- stravenky za odpolední směny
- výhodné stravování v jídelně provozované outsourcingovou společností

5.2.5 Pracovní vztahy a komunikace na pracovišti

Vztahy na pracovišti ve skupině E.ON Czech jsou velice úzké, veškerá oddělení i koncerny mezi sebou spolupracují. Vzhledem k množství různých činností na daných odděleních a pracovního vytížení se velká část komunikace provozuje prostřednictvím telefonních hovorů či přes pracovní e-maily.

Na oddělení zákaznického střediska E.ON Česká republika, s.r.o. se taktéž pro komunikaci využívá především telefon a e-mail. Pokud se však řeší zásadní pracovní otázky, pořádají se porady, kterých se zúčastní jak tým se svým vedoucím, tak také pracovník, který je zodpovědný za projednávané téma. Daleko častější však bývají pracovní porady v týmu, kterých se zúčastní pouze daný tým a jeho vedoucí. Zde se také řeší výhradně pracovní záležitosti jako nová opatření a postupy, popřípadě se prověřují odborné znalosti týmu, například prostřednictvím písemného testu.

Uvnitř týmu je obvyklé tykání, ale není to daným pravidlem. Je to dané jak dobrými vztahy, tak dlouholetou spoluprací. Jedná se tedy o komunikaci neformální a spíše horizontální.

Vztah mezi vedoucím týmu a jeho podřízenými by měl být vertikální, avšak někteří pracovníci si se svým vedoucím tykají a vztah mezi nimi je spíše kamarádský. To ovšem nemění nic na tom, že se musí dodržovat správná pracovní morálka. Tým působí jako celek, musí mít vedoucího, který je schopný jej vést, motivovat a také si svůj tým musí obhájit v situacích, které to mohou vyžadovat. Správný vedoucí je zárukou dobrých vztahů v týmu, musí mít ovšem respekt a uznání. Stejně tak musí jednat i se svými podřízenými v týmu – tedy s respektem a uznáním.

Jako příklad dobré spolupráce a komunikace svědčí příklad, kdy se řešila krátká otevírací doba ve firemní kantýně. Operátoři, kteří měli odpolední směnu, si nemohli v odpoledních hodinách nic zakoupit, podali tedy návrh svým vedoucím, kteří se za svoje týmy postavili u vyššího vedení a prosadili nákup automatů na nápoje a potraviny, které jsou kdykoliv dostupné. (interní zdroj)

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum byl zaměřen kvalitativně, ovšem při šetření byl použit dotazník, který spadá spíše do metod kvantitavních výzkumů, avšak z důvodu časového vypětí operátorů byl vhodnější nežli hloubkový rozhovor.

Výzkum probíhal v měsíci březnu roku 2011.

Šetření mezi zaměstnanci bylo provedeno za pomoci on-line dotazníku, který byl zaslán e-mailem čtyřiceti náhodně zvoleným operátorům pracujících pro společnost E.ON Česká republika, s.r.o. u zákaznického střediska na oddělení FOCC.

Dotazník je složen z dvaceti osmi otázek. Většina otázek je s možností volné či asociační odpovědi a jen několik otázek je uzavřených. Zabývá se osobním zhodnocením metod, které byly uvedeny v teoretické části a které také aplikuje společnost E.ON Česká republika, s.r.o. na uvedeném oddělení jako součást řízení lidských zdrojů.

Dotazník, který byl zaměstnancům rozeslán, je součástí příloh a jeho vyhodnocení je uvedeno na následujících stranách mé práce.

6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Zodpovězení otázky č. 1

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat právě pro společnost E.ON Česká republika, s.r.o.? (dobrá pověst společnosti, dobré pracovní ohodnocení, lokalita práce,...)

Otázka byla zvolena pro zjištění preferencí, které jsou vnímány na pracovním trhu a které jsou důležitým faktorem pro stávající zaměstnance. Z uvedeného dotazníku vyplynulo, že společnost E.ON Česká republika, s.r.o. je vnímána jako velká, stabilní společnost, která má velkou budoucnost na českém trhu a působí velmi důvěryhodně. S touto důvěrou také úzce souvisí jistota pravidelné mzdy a dalších zaměstnaneckých výhod. Velká část respondentů (24 respondentů) také zodpověděla, že je pro ně velkým kladem lokalita práce – umístění servisního střediska je v centru města Brna, které je snadno přístupné. Několik respondentů (12 respondentů) také uvedlo, že společnost je přijala téměř bez problému, požadavky na přijetí nebyly natolik vysoké jako u jiných společností a z tohoto důvodu práci přijali.

Zodpovězení otázky č. 2

Jakou formou jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? (na úřadu práce, od známých, od pracovníka, co zde již pracoval,...)

Tato otázka se týče získávání zaměstnanců na trhu práce. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.1 o získávání zaměstnanců, využívá společnost E.ON Česká republika, s.r.o. několik outsourcingových společností pro vyhledání zaměstnanců a jejich nábor. Tyto společnosti uveřejňují inzerce prostřednictvím internetu na serverech, které jsou k tomu určeny. Zhruba polovina respondentů (18) tedy uvádí, že o zaměstnání u společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. se dozvěděli prostřednictvím internetové inzerce. Ostatní respondenti uvedli, že o možnosti volného pracovního místa jako operátor na zákaznickém středisku se dozvěděli od svých známých, kteří u společnosti pracují. Tito známí pracují na různých pracovních pozicích různých koncernových společností skupiny E.ON Czech. O volných pracovních místech se dozvěděli od personálního oddělení, které informace sděluje prostřednictvím pracovního e-mailu. Z uvedeného tedy vyplývá, že společnost E.ON Česká republika, s.r.o. nevyužívá jiné možnosti nabízení zaměstnání než tedy doporučení od zaměstnanců či uveřejnění přes internetovou inzerci od outsourcingové společnosti.

Zodpovězení otázky č. 3

Jak vnímáte trh práce všeobecně? Jaké jsou podle Vás hlavní problémy trhu práce?

Zodpovězením této otázky respondenti vyjádřili svůj názor na stávající situaci trhu práce. V nejčastějších odpovědích bylo uvedeno, že trh práce dnes neposkytuje velké pracovní příležitosti. Většina pracovních pozic je zavádějících a skrývá se za nimi nějaký podvod. Dále je většina respondentů (80%) toho názoru, že je současná pracovní situace obtížná v tom, že jsou diskriminováni absolventi škol pro nedostatečné zkušenosti, starší generace a také ženy. Několikrát bylo také uvedeno (15 respondentů), že zaměstnavatelé mají často až přílišné požadavky na potencionální pracovníky, například v oblasti vzdělání, někdy jsou nároky až vysloveně nesmyslné a neúčelné, zatímco nenabízí ani odpovídající mzdové ohodnocení. Jako velký problém je také uvedeno, že se prodlužuje věková hranice odchodu do důchodu a „mladí“ nemají dostatek pracovních příležitostí. V několika odpovědích (5 respondentů) byla také popsána pasivita a velice malá snaha pomoci ze strany Úřadu práce. Současná situace na trhu práce je chápána silně negativně a z některých odpovědí je patrná frustrace z tohoto stavu.

Zodpovězení otázky č. 4

Jak důležitá je pro Vás práce? Jakou roli práce ve Vašem životě sehrává?

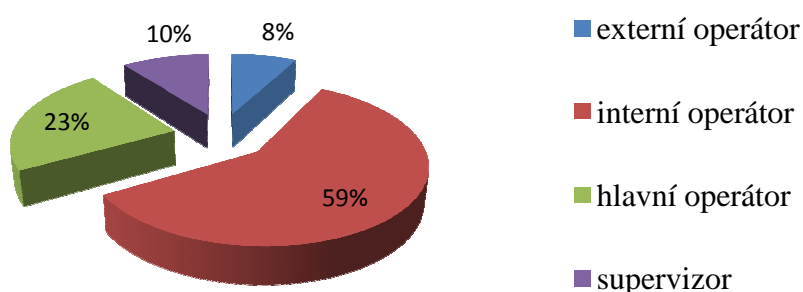
Práce zaujímá pro většinu jedinců velice podstatné místo v jejich životě i v každodenním procesu, otázka byla zacílena na ochotu pracovat a na osobní vazby, které se k tomuto tématu vztahují. Zhruba 70 % dotázaných uvedlo, že práce pro ně je velice důležitá, avšak v jejich životě rozhodně není na prvním místě. Práce pro ně znamená především zdroj obživy či prostředek nutný k přežití. Všichni respondenti se shodují, že práce je pro ně především zdroj financí pro uspokojování svých potřeb. Naopak v několika odpovědích (8 respondentů) také zaznělo, že práce je pro daného respondenta také sociálním standardem a přes svoji práci se tito respondenti seberealizují. Uvedené odpovědi tedy vypovídají o tom, že většina pracovníků svoje zaměstnání z hlediska sociálního vnímá jako nutnost pro svoje bytí a z psychologického hlediska jako možnost seberealizace, avšak velká část dotázaných je ochotna práci věnovat pouze nezbytně nutnou část svého času.

Zodpovězení otázky č. 5

Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? (externí operátor Call Centra, interní operátor Call Centra, hlavní operátor Call Centra, ...)

V kapitole 5.2.4, která se zabývá motivací a hodnocením operátora je uvedeno hierarchické rozdělení operátorů dle jejich schopností. Z provedeného výzkumu čtyřiceti operátorů, což je zhruba polovina z celkového množství operátorů na Zákaznickém středisku, je poměr operátorů vyjádřen v následujícím grafu:

Graf č. 1: Poměr pracovních funkcí u dotazovaných operátorů na Zákaznickém středisku



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření.

Graf č. 1 ukazuje na skutečnost, že na zákaznickém středisku pracují převážně interní, řadoví operátoři. Externích operátorů je v poměru malé množství, je to z toho důvodu, že se časem stávají interními operátory. Možnost stát se interním operátorem je motivací pro dané externí pracovníky, která vede k vyšší snaze pro zdokonalení pracovních dovedností či znalostí, ale také k vyšším pracovním výkonům externích operátorů. Počet oslovených supervizorů odpovídá počtu na jednoho supervizora do každého týmu, což odpovídá koncepci o tom, že supervizor je spojovací článek mezi vedoucím týmem a řadovými pracovníky v týmu. Co se týče hlavních operátorů, je jich v poměru pro každý tým různý počet, avšak je v celku také vyrovnaný, vychází zhruba na tři v jednom týmu. Tento počet je dostačující pro zajištění správného chodu týmu, pro předávání znalostí v oboru a pro zaškolování nových členů v pracovní skupině. Poměry operátorů v týmech jsou tedy dle šetření vyrovnané.

Zodpovězení otázky č. 6

Jak jste ve Vašem rodinném prostředí vnímán/a prostřednictvím současné vykonávané profese?

Tato otázka se zaměřuje na prestiž společnosti a postoj k pracovní pozici vnímanou rodinnými příslušníky zaměstnanců i jejich blízkými, se kterými jsou pracovníci Call Centra v časté interakci. Nejčastěji byla uvedena odpověď (32 respondentů), že společnost je vnímána jako stabilní na pracovním trhu a velice prosperující, z tohoto důvodu by měli být zaměstnanci spokojeni a předpokládá se, že i vhodně finančně ohodnoceni. Necelých 30 % dotázaných operátorů také uvedlo, že je blízké osoby obdivují za jejich psychickou odolnost, která souvisí s výkonem této práce. Pracovníci zákaznické linky, stejně tak jako společnost, jsou tedy vnímání velice pozitivně a s obdivem. Tato otázka tedy potvrdila hypotézu, že kultura a identita společnosti je velice důležitá nejen pro zaměstnance, ale pro celé okolí související jakýmkoliv způsobem s touto společností.

Zodpovězení otázky č. 7

Je pro Vás prestiž spojená s vykonávanou prací důležitá? Popište tuto problematiku.

Při šetření názoru na dobré jméno společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. a pracovní pozice v servisním středisku na Zákaznickém lince se respondenti vyjádřili celkem pozitivně. Pro většinu dotázaných (80%) je prestiž velice důležitá, avšak několikrát (5 respondentů) je také uvedeno, že zmíněná prestiž se netýká společnosti jako celku, ale pouze vykonávané práce, respektive vydobyté pozice. Z tohoto se dá odhadnout, že takto odpověděli spíše hlavní operátoři či supervizoři, kteří již dosáhli vyššího stupně seberealizace ve svém zaměstnání a s tímto jsou spokojeni, popřípadě operátoři, kteří věří, že si svoji pozici v blízké době vydobudou. Část dotázaných (8 respondentů) uvedla také nespokojenost s prestiží společnosti, zde se z pohledu psychologického jedná pravděpodobně o frustrované operátory, kteří zatím na vyšší stupeň nedosáhli. Za tímto postojem ovšem může být také aspekt sociální, kdy je zaměstnanec vystaven tlaku okolí, které může společnost vnímat negativně například z důvodu nesouhlasu s cenovou politikou společnosti či s nabízenými produkty. Celkově jsou však respondenti spíše spokojení a hrdí na možnost práce pro společnost E.ON Česká republika, s.r.o., což vyjadřuje loajalitu zaměstnanců a tento postoj by společnost měla náležitě ocenit.

Zodpovězení otázky č. 8

Jak vnímáte svoje současné pracoviště? Jaké emoce se Vám váží na vaše pracovní prostředí?

Pracovní prostředí je velice důležitá součást práce pro psychickou rovnováhu jedince, váže se jak na fyzické pracoviště zaměstnanců a pracovní podmínky, tak na komunikaci mezi nadřízenými i mezi kolegy, tak také na emoce pracovníků, které se souhrnně váží k uvedeným faktorům a k vykonávané profesi. Překvapivě velké množství dotázaných (asi 90 %) zodpovědělo, že atmosféru na svém pracovišti vnímají velice negativně. Jako příčinu těchto negativních emocí v častých odpovědích respondenti uvádějí, že pramení z nevlídného chování ze strany vedení společnosti a vedoucích pracovníků. Jejich lpění na „nesmyslných maličkostech“, způsobuje, že vnikají velice vypjaté situace a nátlak na zaměstnance. Důsledkem tohoto se zhoršuje psychická odolnost zaměstnanců, která přechází ve stres z vykonávané práce, což způsobuje i špatnou náladu na pracovišti mezi kolegy a někdy také špatné vztahy ve vertikální linii. Tato frustrace se následně negativně projevuje také do vykonávané práce, může zhoršit kvalitu práce v podobě přenesení negativních emocí na zákazníka či k odmítavému postoji k různým činnostem spojených s výkonem práce.

Dále byla projevena vysoká nespokojenost s nadměrným dozorováním nad vykonávanou prací a neochotou vedoucích pracovníků při pomáhání v neobvyklých situacích (asi 70% respondentů), které vyžadují odbornější znalosti či kompetenci vedoucích pracovníků.

Jako další závažný problém spojený s negativními pocity uvedlo 40% respondentů, že je velké množství povinných přesčasů. Za tímto problémem stojí nedostatek pracovních sil v poměru na počet zákazníků společnosti, který se stále zvětšuje. Není možné, aby se téměř neměnil počet zaměstnanců a tento stabilní počet pracovníků zvládal zpracovávat stále rostoucí množství požadavků.

Pracoviště je zaměstnanci vnímáno většinovým poměrem (85%) jako psychicky náročné, atmosféra napjatá a operátoři popisují, že se cítí unaveni z nadměrného přetěžování spojeného s výkonem práce. Úplná spokojenost s pracovištěm nebyla projevena. V budoucnosti se tedy za současných pracovních podmínek dá předpokládat u většího počtu zaměstnanců vznik tzv. burn out syndromu zmíněného v kapitole 4.2.5.

Zodpovězení otázky č. 9

Vyhovuje Vám pracovní prostředí (teplota na pracovišti, hluk, vybavení kanceláře,...) ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? Kde vidíte prostor pro zlepšení v této oblasti?

Význam pracovního prostředí navazuje na předchozí otázku, operátoři dostali prostor pro uvedení, s čím konkrétně po fyzické stránce nejsou spokojeni. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že operátoři nejsou především spokojeni s velikostí pracovního prostoru. Na pracovišti je málo místa, s čímž souvisí hlučnost, špatné ovzduší, není zde žádné soukromí. Někteří respondenti (12 respondentů) nejsou spokojeni s vytápěním a celkově s teplotou na oddělení, v zimních měsících je zde zima. Často se objevuje odpověď 33 respondentů, že ani technické vybavení není pro vykonávanou profesi dostačující. Jako možnost pro zlepšení situace, je zde návrh zavedení zásuvek u pracovního stolu, které by se alespoň daly zamykat. Zhruba 20% dotázaných uvádí, že jsou nespokojeni s kvalitou jídel v místní jídelně a uvítali by zlepšení v této oblasti. Velkým problémem je také nedostačující prostor pro parkování osobních aut v areálu společnosti. Jako velice nevyhovující byla také zmíněná pracovní doba u 60% respondentů. Aktuálně je do 20. hod. večer, ovšem je to čas, kdy již zákazníci zpravidla nevolají, stačila by tedy pracovní doba do podvečerních hodin, například do 18. hod. Souhrnně je tedy problém v oblasti stravování, v prostoru na pracovišti, parkování pro zaměstnance, stravování a v pracovní době.

Zodpovězení otázky č. 10

Zažil/a jste někdy ideální pracovní prostředí? Pokud ano, popište jej.

Cílem dotazu je poukázat na to, zda skutečně může existovat nějaké ideální pracoviště a jak rozlišně je možno vnímat. Asi 80 % respondentů uvedlo, že ideální pracovní prostředí nezažili, avšak většina z těchto odpovědí také současně obsahovala skutečnost, že je to respondentovo první zaměstnání a z tohoto důvodu nemá žádné srovnání. V několika odpovědích je uvedeno, že ideální pracovní prostředí již respondenti zažili. Bylo to jak na pozici státního zaměstnance, tak i v soukromém sektoru a bylo charakterizováno jako pracoviště se samostatnou kanceláří, kde nebylo tolik stresových situací. Další charakteristikou ideálního pracoviště je více klidu a prostoru pro kvalitní práci, ocenění vykonané práce (ne finanční, ale slovní od svého nadřízeného) a dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, tedy jak v horizontální, tak vertikální linii. Jedná se tedy spíše o sociální aspekty než práci samotnou. Zhruba 5% dotázaných uvedlo, že neznají odpověď.

Zodpovězení otázky č. 11

Co si představujete pod pojmem spokojenost na pracovišti?

Kromě ideálního pracoviště, které většina respondentů (22 dotázaných) vnímá spíše jako nereálné je důležitým pojmem spokojenost na pracovišti, která s ideálním pracovištěm úzce souvisí a je z teoretického hlediska více reálná. Z velké části se znovu objevuje již zmíněné pracoviště, kde by bylo více prostoru pro efektivní a kvalitní vykonávání práce a také možnost soukromého pracovního prostoru, které by pozitivně působilo na psychiku pracovníků. Kromě prostředí, kde by se eliminoval stres, zde byl návrh na „normální“ rozdělování dovolené. Současný princip dělení není dle šetření spravedlivý a vidina dovolené je tímto spíše demotivační. Někteří dotázaní (7 respondentů) zde doslova uvádějí, že by uvítali možnost „vyřizovat si svoje mimopracovní záležitosti v pracovní době jako vedoucí pracovníci“. Pod pojmem spokojenost si dotázaní tedy představují těšení se do práce, rovné pracovní podmínky pro všechny, klidnější prostředí a z toho pramenící dobrou atmosféru.

Zodpovězení otázky č. 12

Popište, co by Váš současný zaměstnavatel měl udělat proto, abyste se cítil/a v práci spokojenější?

Z předchozích otázek vyplynulo, že nespokojených operátorů je více než spokojených a otevřely se nové možnosti pro zlepšení v daných oblastech. Návrhy ve zlepšení jsou spíše v oblasti komunikace - 33 respondentů uvedlo, že požadují více tolerance ze strany vedoucích pracovníků a více vstřícnosti z jejich strany. Také se objevil názor, že by vedoucí měli vyslechnout připomínky z řad operátorů a předat je k řešení, místo toho, aby je ignorovali. S tímto souvisí návrh na zrušení clerical time pro prostor na kvalitní zpracování požadavků z telefonního hovoru a změna pracovní doby, což doposud nikdo neřešil. Pro zlepšení prostředí by někteří uvítali, kdyby se společnost více zastávala práce operátorů, což by se projevilo i v chování zákazníků, kteří by se nechovali natolik arogantně, jako je to v současné době. Operátoři si přejí více respektu z řad veškerých oddělení skupiny E.ON Czech a zodpovědnější jednání z jejich strany. Jedná se například o marketingové oddělení, které tvoří produkty, které díky špatné koordinaci komplikují práci operátorům. Pro zlepšení pracovního prostředí by 95 % respondentů uvítalo menší lpění na nepodstatných maličkostech a dávání většímu důrazu na podstatné záležitosti.

Zodpovězení otázky č. 13

Jak hodnotíte vztahy a komunikaci na pracovišti s nadřízenými a co byste uvítal/a?

Vztahy s vedoucími jsou pro zaměstnance velice důležitou součástí pracovního procesu, což nastínily již předchozí odpovědi na uvedené otázky. Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, vztahy na pracovišti by měly být založeny na úctě, spolupráci a vzájemné důvěře. Nikoliv na strachu, obavách či podřizování se.

Dle šetření jsou vztahy s vedoucími pracovníky spíše formální. Zhruba 5% dotázaných uvedlo, že jejich vztahy s vedoucími pracovníky jsou dobré. Velká část dotázaných (70%) uvedla, že vidí prostor pro zlepšení. Tato část respondentů uvedla, že si přeje více komunikace s vedoucími pracovníky, například v podobě častějších pracovních porad, aby se zvládaly předávat pracovní informace ve správném čase a ve správném znění.

Pro zlepšení vztahů na pracovišti také 8 % respondentů uvedlo, že by byla vhodná výměna vedoucích pracovníků a to z toho důvodu, že se pro svoji funkci nehodí a nevykonávají ji správně. Tito respondenti také uvedli, že by na pracovišti uvítali vstřícnější přístup ze strany vedoucích pracovníků, v současné době mají pocit „šikanování“ na pracovišti, což přináší značný neklid a konfliktní situace.

Příčinou rozdílnosti názorů dotázaných operátorů může být, že byli vybráni jako zástupci z různých pracovních týmů a jejich přidělení vedoucí se mohou výrazně ve svých postojích lišit.

Část vedoucích pracovníků, jak vyplynulo z výzkumu, je vnímána pozitivně, což může být způsobeno taktikou harmonie v komunikaci, kdy důsledkem je, že podřízení vnímají svého nadřízeného jako vedoucího, který vyhovujícím způsobem řídí tým, logicky řeší vzniklé situace, je lidský ve svém jednání, správně motivuje a hodnotí svůj tým a v osobním postoji je zaměřen především na svůj tým více než na svoji pracovní image.

Avšak dle odpovědí respondentů je tedy patrné, že komunikace na pracovišti Zákaznické linky není optimální a měla by se tedy řešit. Respondenti uvedli, že by uvítali více harmonie, tolerance, vstřícnějšího přístupu a rovnocenného jednání ze strany svých vedoucích pracovníků.

Zodpovězení otázky č. 14

Považujete současné vzdělávání (adaptační proces, školení, kurzy) za dostačující?

Otázka byla zacílena na vzdělávání zaměstnanců ve všeobecné rovině. Vzhledem k tomu, že dotazník byl zaměřen na reprezentativní a různorodé zaměstnance jednoho oddělení, je patrné, že dotázaní pracují u zkoumané společnosti různě dlouhou dobu a procesy školení se v průběhu let mohly několikrát změnit.

V rovině vzdělávání v podobě adaptačního procesu se všichni respondenti shodli na tom, že adaptační proces je krátký v poměru k množství informací a schopností, které se musí nový zaměstnanec naučit. Část dotázaných (20 %) uvedla, že by uvítala více technického školení a praktického školení u svého trenéra než hodiny strávené u školení na Katalogové listy, a to z toho důvodu, že většinu z těchto informací si nestihli zapamatovat a navíc se tyto informace velice často mění, takže je přínosnější se tyto informace učit až praxí.

Technické školení v elektrorozvodně Sokolnice bylo hodnoceno velice pozitivně, bylo přínosné a mnoho operátorů (30) by si jej pro upevnění znalostí zopakovalo.

Průběžné školení na změny pracovních postupů hodnotí dotázaní kriticky. Jako příčinu uvádí, že tato školení bývají velice zrychlená, neúplná a dostávají většinu informací v písemné podobě, avšak nedostanou již dostatek prostoru, aby si tyto materiály nastudovali. Kriticky také hodnotí způsob, kterým se informace dozvídají. Často je to formou e-mailu a některým informacím je takto špatně rozumět.

Školení na nové produkty je také všemi dotázanými hodnoceno negativně. Jako důvod se v odpovědích uvádí, že školení je na poslední chvíli či se zpožděním, je chaotické a často se ještě informace několikrát mění a proto jsou tato školení nedostačující.

K uvedené otázce se pouze jeden dotázaný vyjádřil, že neví odpověď. Z tohoto se dá předpokládat, že se jedná o zaměstnance, který nepřikládá velký význam osobnímu rozvoji a z pracovního hlediska nemá zájem čerpat nové informace, které by zkvalitněly jeho práci.

Všeobecně tedy respondenti dostatečně vnímají rozmanité množství školení, které jim společnost poskytuje, avšak z odpovědí vyplynulo, že tato školení jsou krátká, neúplná a opožděná. Z tohoto důvodu nejsou pro zaměstnance příliš přínosná a motivující.

Zodpovězení otázky č. 15

Měl/a byste zájem o nějaké další vzdělávání, pokud ano, tak o jaké?

Položení této otázky je zcela záměrně navázáno na předchozí dotaz, aby respondenti dostali příležitost sdělit nové podněty a více se k tomuto tématu vyjádřit.

Opět se všichni respondenti shodli na skutečnosti, že by uvítali další školení.

Náměty na druhy školení jsou následující:

- školení na cizí jazyk (40% dotázaných)
- komunikační školení (20% dotázaných)
- školení na nový počítačový systém, který se ve společnosti připravuje (14% dotázaných)
- technické školení (60% dotázaných)
- školení na veškeré nabízené produkty (8% dotázaných)

V současnosti má velká část respondentů zájem o více druhů školení, jak vychází z uvedených námětů. Tímto je patrné, že pro velkou část zaměstnanců je pro jejich seberealizaci důležité vzdělávání a nabývání nových zkušeností či prohlubování znalostí.

Největší zájem je o jazykové školení, které je v dnešní době důležité nejen pro práci na zákaznickém středisku. Dalšími žádanými jsou technické a komunikační školení, která jsou naopak nezbytná pro práci na zákaznickém středisku.

O mnoho slabší je zájem o školení na produkty nabízené společností a o nový počítačový systém. U školení na produkty to může být způsobeno tím, že nabídky bývají časově omezené a tím nejsou pro zaměstnance natolik důležité. U zmíněných školení je také pravděpodobné, že tato školení nejsou již v dalším životě potřebné a proto je o ně nižší zájem.

Pouze 6% dotázaných uvedlo, že školení by uvítali, avšak neví jaké. Z uvedených námětů vyplývá, že se již v současné době ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. upustilo od některých školení, které byly dříve poskytovány novým zaměstnancům (komunikační či technické školení). Vzhledem k tomu, že o ně má dle výzkumu zájem velké množství zaměstnanců, jistě byly pro rozvoj schopností velice důležité.

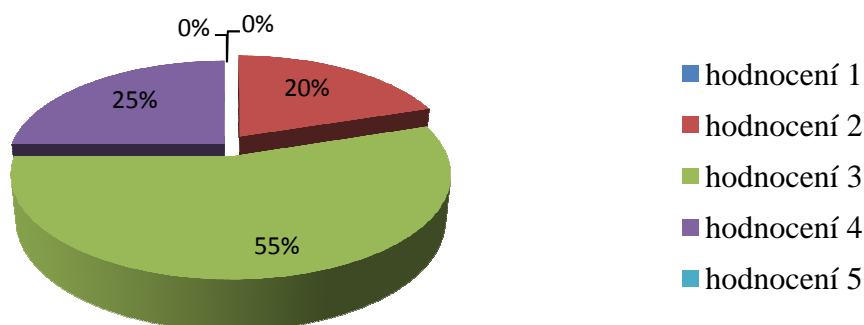
Zodpovězení otázky č. 16

Jste spokojen/a s výší své mzdy? Označte křížkem na stupnici od 1 do 5. (od 1= zcela spokojen, do 5 = hluboce nespokojen).

1	2	3	4	5

Respondenti vyjadřovali spokojenost s výší mzdy prostřednictvím uvedené stupnice. Jejich názor na stávající platovou situaci ovlivnilo množství vykonávané práce, pracovní podmínky, vztahy a komunikace na pracovišti. Výše mzdy záleží na tarifním zařazení a to se odvíjí od funkce vykonávané na zákaznickém středisku, tedy podle toho, zda se jedná o hlavního operátora atd.

Graf č. 2: Poměr spokojenosti s výší mzdy operátorů na Zákaznickém středisku.



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Graf č. 2 procentuelně zobrazuje, jak jsou dle šetření respondenti spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Každý respondent vyjádřil svůj názor v závislosti na svém osobním tarifním zařazení a na svých dojmech z vykonávané práce a pracovního prostředí.

Z grafu je patrné, že více než polovina dotázaných, tedy 55 % respondentů je se svojí mzdou v celku spokojeno. Necelá čtvrtina (20%) je spokojena méně a zbylých 25% respondentů je spokojena více. Zvláštností je, že ani jeden respondent není úplně nespokojen či naopak úplně spokojen. Se základním mzdovým ohodnocením jsou tedy poměrně spokojeni všichni respondenti.

Zodpovězení otázky č. 17

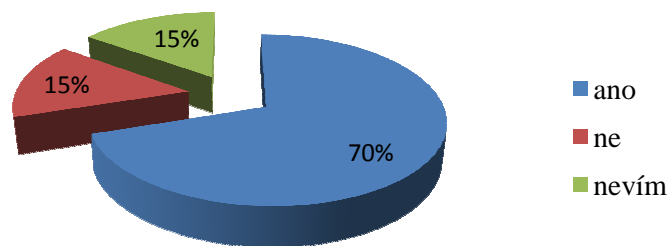
Považujete množství zaměstnaneckých výhod za dostačující?

Tato otázka byla uzavřená s možnostmi odpovědí označením:

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Poměr odpovědí zobrazuje následující graf.

Graf č. 3: Poměr spokojenosti s množstvím zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Uvedený graf č. 3 potvrdil opět spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce. Spokojených respondentů je 70%, nespokojených pouze 15% a stejně takový počet dotázaných neví, zda jim množství poskytovaných výhod připadá dostačující.

Zodpovězení otázky č. 18

Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

Vzhledem k projevené většinové spokojenosti s výhodami, které společnost E.ON Česká republika, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům byly nejčastější odpovědi respondentů, že neví. Nejvíce byly uvedeny návrhy na tyto výhody:

- zaměstnanecká (levnější) sazba na produkty společnosti (90% respondentů)
- příspěvek na dopravu (10% respondentů)
- příspěvek na jazykové kurzy (30% respondentů)

Množství návrhů je malé, opět se potvrzuje spokojenost zaměstnanců s ohodnocením.

Zodpovězení otázky č. 19

Jste spokojen/a či nespokojen/a se systémem rozdělování odměn, respektive prémie a proč?

Tato otázka se týče zmíněného hodnocení práce za pomoci bodového hodnocení s označením KPI's. Dotázaní respondenti vyjádřili nesouhlas s tímto hodnocením. Jako největší problém uváděli nespravedlivost tohoto hodnocení ve smyslu počítání bodů za odvedenou práci. V hodnocení se velká váha přikládá ohodnocení hovoru vedoucím pracovníkem, což v praxi znamená, že jeden špatný hovor může zkazit celé čtvrtletní hodnocení. Vzhledem k vysokému počtu hovorů se zákazníkem za uvedené období je neefektivní pro motivaci pracovníků, aby jim byly sráženy body za maličkosti, které se projeví v náhodně vybraném hovoru, který nereprezentuje celkově odváděnou práci. Hodnocení KPI's dle dotazovaných poukazuje pouze na skutečnost, že pro společnost je v současné době předností spíše kvantita nad kvalitou a nedbá se na psychické i fyzické možnosti operátorů jakožto živých bytostí. Uvedené hodnocení je spíše demotivací pro zaměstnance a nepřináší efektivní výsledky práce.

Zodpovězení otázky č. 20

Jak hodnotíte vztahy a komunikaci na pracovišti mezi kolegy?

V této otázce bylo záměrem zjistit, jak se zaměstnanci dívají na vztahy na svém oddělení a na komunikaci a vztahy s ostatními odděleními.

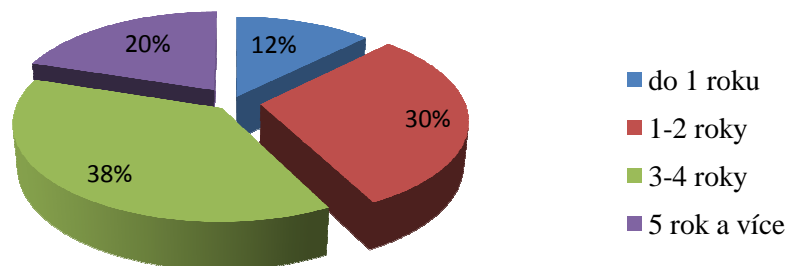
Z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že asi 90% respondentů je se svým týmem i s ostatními kolegy na Call Centru spokojeno. Zbylí respondenti uvedli, že vztahy na pracovišti sice vnímají dobře, ale ne s každým. Záleží na daném jedinci a jeho vrozených schopnostech, jak se k ostatním kolegům chová. Co se týče vedoucích pracovníků a komunikace s dalšími odděleními, spokojenost nebyla projevována. Jak již bylo zmíněno v otázce č. 13, operátoři by uvítali více respektu a tolerance. V komunikaci s ostatními odděleními bylo jako největší problém uvedeno, že ostatní oddělení neví přesně, jaký je tlak a stres na Call Centru a proto například nespěchají s odpovědí, kterou po nich vyžaduje operátor na otázku, kterou po něm požaduje zákazník. V několika odpovědích také zaznělo, že po zavedení hodnocení KPI's vznikla na pracovišti rivalita, která zapříčinila časté nepříjemné chování mezi kolegy vycházející z tlaku na dobré hodnocení.

Zodpovězení otázky č. 21

Jak dlouho pracujete ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? Jak dlouho předpokládáte, že v tomto zaměstnání chcete setrvat? (z hlediska osobního)

Na zákaznickém středisku je velká rozmanitost délky pracovního poměru u vybraných respondentů.

Graf č. 4: Délka pracovního poměru v letech



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Na grafu č. 4 je zřejmé, že v servisním středisku společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. na Zákaznické lince je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců. Je zde velké procento zaměstnanců, kteří zde pracují více než pět let, činí 30% z dotazovaných zaměstnanců, což je téměř třetina.

Nejpočetnější jsou zaměstnanci, kteří pro společnost pracují 3-4 roky, je jich 38 %. Velké procento svědčí o tom, že motivace v pracovním procesu je velice důležitá. V tomto časovém období je nejpravděpodobnější možnost povýšení na vyšší pozici, například do funkce hlavního operátora a s tím související zvýšení mzdového tarifu.

Poměr zaměstnanců pracujících pro společnost do jednoho roku je 12 % a poměr zaměstnanců pracujících po společnost E.ON Česká republika, s.r.o. zhruba jeden až dva roky je 20 %, což je způsobeno přirozenou fluktuací zaměstnanců na pracovním trhu.

Zaměstnanci na Zákaznickém středisku jsou vysoce stabilní pracovní silou. Respondenti se shodli v tom, že sami nevědí, jak dlouho si představují další působnost na tomto oddělení. Tato neurčitost může být způsobena dnešní nejistou situací na trhu práce.

Zodpovězení otázky č. 22

Máte někdy z pracovního tempa a stresu pocit tzv. „syndromu vyhoření“ a jak se projevuje? Co Vám pomáhá překonat tento stav?

Cílem otázky bylo zjistit, zda tedy i psychicky trénovaní operátoři, kteří jsou zvyklí na každodenní stres, mívají pocit frustrace či s projevy spojené se syndromem vyhoření. Tento tzv. „burn out syndrom“ je zmíněn již v otázce č. 8 v souvislosti s negativními emocemi spojené s pracovištěm. Necelých 10 % respondentů zodpovědělo, že tento syndrom zatím nezažili, avšak i přes tuto skutečnost někteří z této části respondentů uvedli, že se občas cítí unaveni a ve velkém tlaku. Ostatní dotazovaní uvádí, že tento pocit mívají několikrát do roka. Hlavním projevem bývá již zmíněná únava z velkého nátlaku a pracovního tempa. Někteří také popisují žaludeční nechutenství, častou špatnou náladu, nespavost, podrážděnost, sníženou pozornost, návaly horka či přecitlivělost.

Způsoby k překonání tohoto stavu jsou popisovány různě. Nejčastěji (u 80% dotázaných) je popisován aktivní odpočinek v podobě sportovních činností. Část operátorů také uvedla, že je pro ně velice důležitá psychická podpora ze strany rodiny či blízkých, u kterých se mohou vyzpovídat a popřípadě vybrečet. Burn out syndrom je tedy na zkoumaném Call Centru obvyklý a vniká především tlakem na psychiku zaměstnanců.

Zodpovězení otázky č. 23

Pokud byste uvažoval/a o odchodu ze společnosti E.ON Česká republika, s.r.o., z jakého důvodu by to bylo? (osobní důvody, vztahy na pracovišti, nízká mzda,...)

Odchod ze zaměstnání bývá velice obvyklým jevem. Důvodů je velké množství. Dotazovaní operátoři jsou ovlivněni stávajícími pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Necelých 20 % respondentů odpovědělo, že jsou plně spokojeni a odchodu ze zaměstnání neuvažují. Dalších 55% uvedlo, že současná pracovní činnost je pro ně náročná, avšak zatím také o odchodu příliš neuvažují, změnu pracovního místa vnímají spíše pasivně. Zbylá část dotazovaných uvedla, že o odchodu ze zaměstnání uvažují a aktivně sledují nabídky na trhu práce. Jako zásadní problém v současném zaměstnání uvádějí pracovní vztahy spojené s velkým tlakem ze strany vedení, nedostatečné ocenění vykonávané práce, lokalitu práce, osobní a rodinné důvody. Jako hlavní příčina se tedy jeví pracovní podmínky a velká náročnost na čas, kdy operátoři nemají prostor věnovat se rodině a jsou podráždění či unavení, jako je popisováno v předchozí otázce.

Zodpovězení otázky č. 24

Jak vnímáte sebe sama z hlediska uplatnění na trhu práce. Co na sobě hodnotíte jako pozitivní a co jako negativní? Jaké možnosti či zkušenosti Vám přineslo aktuální zaměstnání?

Vnímání sebe sama je vlastní zhodnocení schopností a dovedností, které jedinec může nabídnout na trhu práce.

Jako pozitivní na sobě dotázaní uvedli – komunikativnost, otevřenost, samostatnost, odolnost vůči stresu, optimismus, empatii, ochotu učit se novým věcem.

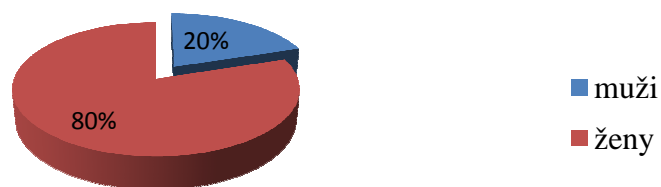
Negativně byly popisovány – špatná jazyková vybavenost, nadměrná pracovní hyperaktivita a s ní spojená netrpělivost, která vznikla při výkonu současné profese.

Přínosem stávajícího zaměstnání je nejčastěji uváděno získané sebevědomí a široké znalosti nejen z oboru energií, umění jednání s lidmi a odhad jejich charakteru, trpělivost, schopnosti organizace, vyjednávání. Práce jako operátor je tedy velice přínosná.

Zodpovězení otázky č. 25

Pohlaví:

Graf č. 5: Pohlaví tázaných respondentů



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Graf č. 5 vypovídá o tom, že práce na Call Centru je vnímána spíše jako práce pro ženy. Na oddělení Zákaznické linky pracují především ženy (80%). Mužů je podstatně méně, v každém pracovním týmu se nachází pouze jeden až dva. Tento údaj dokazuje emancipaci žen v pracovním prostředí. Skupina E.ON Czech se zabývá dodávkou a distribucí energií, což se na první pohled může zdát spíše jako mužská práce, avšak i v servisním středisku, které je technicky zaměřeno je velké množství žen.

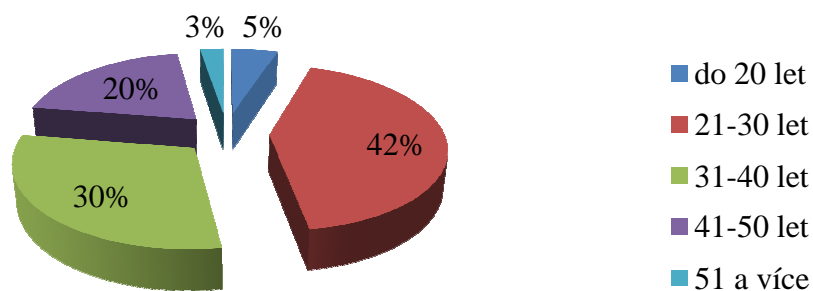
Zodpovězení otázky č. 26

Věk:

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 a více let

Věkové rozpětí je na zákaznickém středisku rozmanité. Tuto skutečnost zobrazuje následující grafické rozložení.

Graf č. 6: Věkové rozpětí tázaných respondentů



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Z grafu č. 6 je patrné, že nejvíce pracujících zaměstnanců na Zákaznické linky je ve věku 21-30 let, což činí 42 % z dotazovaných respondentů, jedná se o aktivní a neznavenou pracovní sílu.

Druhým nejvyšším počtem jsou operátoři v produktivním věku 31-40 a 41-50 let. V této kategorii se jedná o věk, kdy již zaměstnanci hledají stabilní a prosperující zaměstnání a nevyhledávají přílišné změny v zaměstnání. Celkově se jedná téměř o polovinu dotázaných.

Nižší počet věkové kategorie nad 51 let je daný vysokými nároky, které tato pracovní pozice vyžaduje. Tito lidé volí spíše klidnější zaměstnání.

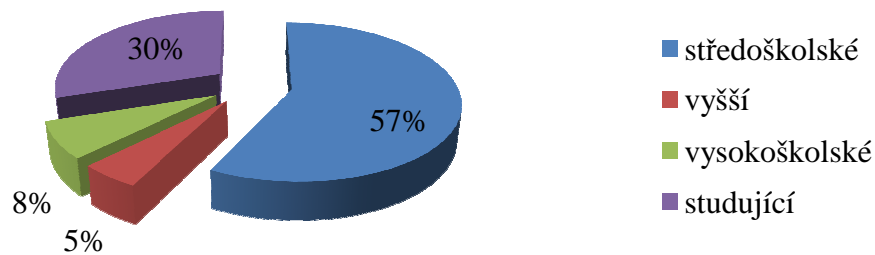
Nejméně pracujících na Zákaznickém středisku je ve věku do 20 let. Příčinou je, že v tomto věku většina jedinců ještě chodí do školy a dále se vzdělává, popřípadě ještě nehledají trvalé zaměstnání a zkoušejí například práci v zahraničí.

Zodpovězení otázky č. 27

Vzdělání:

Dotazníkové šetření poukázalo na věkové rozpětí operátorů, což úzce souvisí také se vzděláním zaměstnanců.

Graf č. 7: Přehled dosaženého vzdělání respondentů



Zdroj: Práce autora na základě výpočtu z dotazníkového šetření

Graf č. 7 je sestaven na základě poskytnutých údajů ze strany respondentů. Je zde potvrzeno, že pro přijetí do zákaznického střediska je nutné minimálně středoškolské vzdělání, jako bylo zmíněno v kapitole 5.2.1.

Tuto skutečnost potvrzuje, že z počtu dotazovaných má dosažené středoškolské vzdělání 57 %. Dva respondenti uvedli, že mají vzdělání střední odborné, avšak přijati byli za podmínky, že si středoškolské vzdělání doplní, což také činí, a proto jsou zohledněni v počtu studujících operátorů.

Druhá nejpočetnější skupina jsou studující operátoři, z dotazovaných je to zhruba třetina. Vzdělání si doplňují jak středoškolské, tak také vyšší a především vysokoškolské. Příčinou je motivace v podobě vyšší šance na povýšení, ale také vlastní ambice a chuť se neustále učit něčemu novému.

Z tohoto důvodu je i poměrně vysoké procento těch, kteří již vyšší či vysokoškolské vzdělání dosáhli.

Dotazování tedy poukazuje na skutečnost, že společnost E.ON Česká republika, s.r.o. má velice kvalitní a vzdělané zaměstnance.

Zodpovězení otázky č. 28

Je pro Vás aktuální pracovní motivace v podobě financí, prestiže společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. a pracovní podmínky dostačující, abyste setrval/a i nadále v tomto zaměstnání, popřípadě jaké zlepšení byste uvítal/a?

Tématem motivace se zabývá kapitola 4.3.4. Motivace k vyšším pracovním a kvalitnějším výkonům může být různá. Respondenti se vyjádřili z 90 %, že je pro ně aktuální motivace nedostatečná. Tedy jen pouhých 10 % dotázaných se cítí spokojeno.

Zlepšení by nespokojení respondenti uvítali v oblasti finanční. Ovšem také uvedli, že pokud by to bylo možné, tak větší motivaci než finanční vidí spíše ve zlehčení stávajících pracovních podmínek. S tímto souvisí spravedlivější hodnocení práce, kdy by upravili podmínky bodového hodnocení KPI's a pro kvalitnější vykovávání práce zrušili tzv. clerical time, který je velice nátlakový. Pro některé respondenty by bylo motivující povýšení na statut hlavního operátora a to z toho důvodu, že mají pocit, že nejsou dostatečně ohodnoceni. Dalším návrhem pro zlepšení byla již zmíněná změna pracovní doby Zákaznické linky a přívětivější přístup vedoucích pracovníků, kteří by měli méně sledovat nepodstatné věci a více pomáhat svým týmům.

Příčinou nespokojenosti zaměstnanců je nedostatečná motivace v podobě pracovních podmínek spíše než finanční hodnocení.

6.2 SHRUTÍ PROVEDENÉHO VÝZKUMU A NÁSLEDNÁ DOPORUČENÍ PRO EFEKTIVNĚJŠÍ ŘÍZENÍ

Jak bylo již zmíněno, šetření bylo provedeno metodou kvalitativního výzkumu za pomoci dotazníku, který byl rozeslán čtyřiceti zaměstnancům zákaznického střediska na oddělení FOCC prostřednictvím pracovního e-mailu.

Dotazník byl rozeslán za účelem zjištění osobního vnímání stávajících, používaných metod řízení lidských zdrojů u společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

Výzkum byl konkrétně zaměřen na oblast pracovního trhu v České republice, na kulturu a identitu společnosti a na to, jak je vnímána okolím. Dále na schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jejich psychické dispozice a vnímání burn out syndromu.

Součástí výzkumu bylo také prověření metod využívaných v oblasti získávání zaměstnanců, v adaptačním procesu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jejich odměňování a hodnocení, ale také interní vztahy a komunikace ve vertikální i horizontální linii.

Dle šetření je situace na trhu práce velice komplikovaná a složitá a tato skutečnost může být důvodem, proč nespokojení zaměstnanci i nadále zůstávají v aktuálním zaměstnání.

V oblasti získávání zaměstnanců se potvrzuje teorie, že moderním trendem při řízení se ve velkých společnostech dnes velice využívá outsourcing, stejně tak ji využívá i společnost E.ON Česká republika, s.r.o. Dalším moderním aspektem se také jeví nabízení pracovních pozic prostřednictvím vlastních zaměstnanců.

Adaptační proces se projevil jako nedostačující, dle výzkumu by měl být delší a předmětem adaptačního školení by mělo být více praktických ukázek.

Při hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla projevena vysoká spokojenost s technickým školením, avšak všeobecně byl projeven nesouhlas s průběžným školením, které je často velice pozdě a probíhá zrychleně, zaměstnanci nedostávají prostor pro nastudování nových informací. Velké množství dotázaných také projevilo velký zájem o další vzdělávání v podobě jazykových či komunikačních kurzů a podobně.

Oblast hodnocení práce se projevila velice negativně. Příčina byla shledána ve způsobu hodnocení práce a bodovému systému KPI's. Zaměstnanci nesouhlasí s podmínkami, které souvisí s tímto hodnocením. Uvítali by zrušení některých kritérií, aby bylo spravedlivější vzhledem k vykonávanému množství práce.

Naopak oblast odměňování byla hodnocena velice kladně. Až na několik respondentů jsou všichni spokojeni. Uvítali by pouze více zaměstnaneckých výhod, například zaměstnaneckou slevu na nabízené produkty společnosti.

Vztahy a komunikace na pracovišti byly hodnoceny různě. Souhrnně se dá říci, že vztahy v horizontální linii, tedy mezi kolegy jsou vnímány pozitivně a jsou označovány jako přátelské. Co se týče vztahů mezi nadřízenými a ostatními odděleními, zde by se našel prostor pro zlepšení. To by mělo být především ve větší toleranci a vstřícnosti ze strany vedoucích pracovníků. Ostatní oddělení by měla více spolupracovat, což by v mnohém usnadnilo práci na zákaznickém středisku.

Dovednosti, schopnosti a znalosti pro vykonávanou profesi jsou velmi silným kapitálem společnosti ze strany zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že velká část operátorů má vyšší vzdělání, než tato pracovní činnost vyžaduje či si vzdělání stále doplňuje. Kromě toho také vlastní také velkou psychickou odolnost a díky tomu zatím zvládají pocity burn out syndromu.

Společnost E.ON Česká republika, s.r.o. je dle šetření vnímána okolím jako velice prestižní, stabilní a prosperující společnost. Většina zaměstnanců je loajální a hrdá, že může pracovat pro takovou velkou společnost.

Ve shrnutí se tedy dá říci, že zaměstnanci nejsou plně spokojeni v některých oblastech, jako je vzdělávání, hodnocení odvedené práce a špatná komunikace s vedoucími pracovníky, avšak svojí práci si cení a vnímají ji velice zodpovědně.

Doporučením pro zlepšení stávající situace tedy může být v první řadě více komunikace s pracovníky zákaznického střediska a vyslechnutí jejich praktických zkušeností, ze kterých by se daly vyvodit chyby, které se dají napravit a přispěly by ke zlepšení pracovního prostředí. Pokud by došlo ke zlepšení pracovních podmínek, jistě by zaměstnanci neměli s prací spojeny negativní emoce a pocit frustrace. Tyto emoce, jak již bylo uvedeno, souvisejí s velkým tlakem na při vykonávání pracovní činnosti.

Důležitým krokem pro zachování prestiže společnosti je také dbát více na kvalitní práci než kvantitu vykonávané práce. Kvalitní práci ocení především zákazníci společnosti a nebudou mít tendence přecházet ke konkurenci. Kvalitnější práce lze dosáhnout menším tlakem na zaměstnance, který souvisí s velice krátkým clerical time, KPI's a dalšími stresovými situacemi, kterým jsou zaměstnanci vystavováni. Tím by se zajistila i spokojenost zaměstnanců, kteří by neměli potřebu v takém počtu aktivně hledat nové zaměstnání a pracovali by mnohem efektivněji.

7. ZÁVĚR

Zvoleným tématem jsem chtěla přiblížit problematiku personálních činností, které se používají především ve velkých společnostech. V úvodu jsem osvětlila obecné pojmy personalistiky, následně moderní techniky používané při řízení lidských zdrojů a porovnání těchto metod s postupy, které se používají ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. v servisním středisku na zákaznickém oddělení FOCC. Chtěla jsem poukázat na to, že i v moderním řízení mohou být nedostatky, které je možno eliminovat.

Mezi zkoumané personální činnosti organizace jsem vybrala získávání pracovníků, adaptační proces, vzdělávání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, vztahy na pracovišti a komunikaci celého oddělení.

Dotazníkové šetření na oddělení Zákaznické linky zvané FOCC ukázalo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím, se systémem hodnocení práce a s velice vysokými nároky na vykonávanou činnost, se spoluprací i se vztahy s vedoucími pracovníky na pracovišti. Nespokojenost se u zaměstnanců projevila i s nedostatečným osobním a profesním růstem, se kterým souvisí vzdělávání a předávání informací. Zaměstnanci jsou nespokojeni i se systémem přidělování dovolené a s pracovní dobou.

V oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod je spokojena převážná část dotazovaných. Spokojenost je projevna i v rámci horizontální komunikace a s lokalitou pracoviště. Vzniká tedy otázka, z jakého důvodu je tedy na oddělení zkoumané organizace nízká fluktuace. Dle výzkumu je hlavní příčinou obtížná situace na trhu práce a také jak důležité je pro zaměstnance stabilní a prestižní zaměstnavatel.

Zjistila jsem tedy, že se potvrzuje teze o vlastnostech, které musí zaměstnanci mít pro výkon určité pracovní činnosti, tedy konkrétně k profesi telefonní operátor, aby mohl svoji činnost vykonávat efektivně a mohl profesně růst. Další zjištěnou skutečností je, že i v moderním řízení lidských zdrojů stále zůstává prostor pro zlepšení pracovního prostředí. Výzkum poukázal na nespokojenost zaměstnanců pramenící z obtížných pracovních podmínek, špatné komunikace s vedoucími pracovníky a nespravedlnosti na pracovišti. Odpověď na to, zda je současné řízení efektivní z hlediska spokojenosti zaměstnanců, je tedy spíše záporná.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2006. 982 p. ISBN 0 7494 4631 5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2009. 308 s. ISBN 978-80-85943-12-2.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.

JONES, Graham, MOORHOUSE Adrian. *Jak získat psychickou odolnost*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3022-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. 206. s. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

STOREY, Richard. *Působení na druhé*. Praha: Portál, 2007, 112 s. ISBN 978-80-7367-215-7.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

TAYLOR, Judith. *Communication at work*. London: Kogan Page Limited, 2001, 102 p. ISBN 0 7494 3474 0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úspěšnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vstupní školení pro nové zaměstnance. Düsseldorf: Corporate Center E.ON AG 2006, 103 s.

Internetové zdroje

Call Center E.ON. *Komplexní systém hodnocení dle KPI's*. [online]. Poslední revize 25.11.2010. [citováno dne 12.03.2011]. Dostupné z: <<http://eonintra.in.jme.cz/cze/article.asp?id=75497&cat=6038&ts=7eb49>>

Temperament. [online]. Poslední revize 2011. [citováno dne 01.03.2011]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament>>

Zásady hodnocení zaměstnanců. [online]. Poslední revize 2011. [citováno dne 08.02.2011]. Dostupné z: <<http://eonintra.in.jme.cz/cze/article.asp?id=72497&cat=6034&ts=7ec41>>

TOMAN, Miloš. *Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost?* [online]. Poslední revize 2011. [citováno dne 16.01.2011]. Dostupné z:
<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/batova-soustava-rizeni---nimulost-ci-budoucnost_-2-2.html>

Časopis

HANÁKOVÁ, Eva, VOJÍŘ, Aleš. Všeználci versus fachidioti. *Ekonom*, 2011, roč. LV, č. 2, s. 26-27. ISSN 1210-0714

NOVÁČKOVÁ, Lenka. Přínosy a úskalí HR outsourcingu. *HR Management*. 2007, č. 6: str. 30-32. ISSN 1801-4690

9. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Poměr pracovních funkcí u dotazovaných operátorů na Zákaznickém středisku

Graf 2: Poměr spokojenosti s výší mzdy operátorů na Zákaznickém středisku

Graf 3: Poměr spokojenosti s množstvím zaměstnaneckých výhod

Graf 4: Délka pracovního poměru v letech

Graf 5: Pohlaví tázaných respondentů

Graf 6: Účast Věkové rozpětí tázaných respondentů

Graf 7: Přehled dosaženého vzdělání respondentů

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Logo společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

Příloha 2: Pracoviště Zákaznické linky

Příloha 3: Dotazník

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1: Logo společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

The logo for E.ON is displayed in a vibrant red color. The letters are rendered in a bold, rounded, sans-serif font. The 'e' is lowercase and features a thick stroke. The 'o' is also lowercase and has a similar rounded shape. The 'n' is lowercase and has a slightly slanted top. The overall appearance is clean and modern.

Příloha č. 2: Pracoviště Zákaznické linky



Příloha č. 3: Dotazník

Dobrý den,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity pro účely mé bakalářské práce a pro účely společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. Celé šetření je anonymní. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Pokyny: Popište situaci či označte vhodnou odpověď

1) Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat právě pro společnost E.ON Česká republika, s.r.o.? (dobrá pověst společnosti, dobré pracovní ohodnocení, lokalita práce,...)

Uveďte:.....
.....
.....

2) Jakou formou jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? (na úřadu práce, od známých, od pracovníka, co zde již pracoval,...)

Uveďte:.....
.....
.....

3) Jak vnímáte trh práce všeobecně? Jaké jsou podle Vás hlavní problémy trhu práce?

Uveďte:.....
.....
.....

4) Jak důležitá je pro Vás práce? Jakou roli práce ve Vašem životě sehrává?

Uveďte:.....
.....
.....

5) Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.?
(externí operátor call centra, interní operátor call centra, hlavní operátor call centra, ...)

Uveďte:.....
.....
.....

6) Jak jste ve Vašem rodinném prostředí vnímán/a prostřednictvím současné vykonávané profese?

Uveďte:.....
.....
.....

7) Je pro Vás prestiž spojená s vykonávanou prací důležitá? Popište tuto problematiku.

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

8) Jak vnímáte svoje současné pracoviště? Jaké emoce se Vám váží na vaše pracovní prostředí?

Uveďte:.....
.....
.....

9) Vyhovuje Vám pracovní prostředí (teplota na pracovišti, hluk, vybavení kanceláře,...) ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? Kde vidíte prostor pro zlepšení v této oblasti?

Uveďte:.....
.....
.....

10) Zažil/a jste někdy ideální pracovní prostředí? Pokud ano, popište jej.

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

11) Co si představujete pod pojmem spokojenost na pracovišti?

Uved'te:.....
.....
.....

12) Popište, co by Váš současný zaměstnavatel měl udělat proto, abyste se cítil/a v práci spokojenější?

Uved'te:.....
.....
.....

13) Jak hodnotíte vztahy a komunikaci na pracovišti s nadřízenými a co byste uvítal/a?

Uved'te:.....
.....
.....

14) Považujete současné vzdělávání (adaptační proces, školení, kurzy) za dostačující?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15) Měl/a byste zájem o nějaké další vzdělávání, pokud ano, tak o jaké?

Uved'te:.....
.....
.....

16) Jste spokojen/a s výší své mzdy? Označte křížkem na stupnici od 1 do 5. (od 1= zcela spokojen, do 5 = hluboce nespokojen).

1	2	3	4	5

17) Považujete množství zaměstnaneckých výhod za dostačující?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

18) Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

Uveďte:.....
.....
.....

19) Jste spokojen/a či nespokojen/a se systémem rozdělování odměn, respektive prémie a proč?

Uveďte:.....
.....
.....

20) Jak hodnotíte vztahy a komunikaci na pracovišti mezi kolegy?

Uveďte:.....
.....
.....

21) Jak dlouho pracujete ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.? Jak dlouho předpokládáte, že v tomto zaměstnání chcete setrvat? (z hlediska osobního)

Uveďte:.....
.....
.....

22) Máte někdy z pracovního tempa a stresu pocit tzv. „syndromu vyhoření“ a jak se projevuje? Co Vám pomáhá překonat tento stav?

Uveďte:.....
.....
.....

23) Pokud byste uvažoval/a o odchodu ze společnosti E.ON Česká republika, s.r.o., z jakého důvodu by to bylo? (osobní důvody, vztahy na pracovišti, nízká mzda,...)

Uveďte:.....
.....
.....

24) Jak vnímáte sebe sama z hlediska uplatnění na trhu práce. Co na sobě hodnotíte jako pozitivní a co jako negativní? Jaké možnosti či zkušenosti Vám přineslo aktuální zaměstnání?

Uveďte:.....
.....
.....

25) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

26) Věk:

- a) do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 a více let

27) Vzdělání:

Uveďte:.....
.....

28) Je pro Vás aktuální pracovní motivace v podobě financí, prestiže společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. a pracovní podmínky dostačující, abyste setrval/a i nadále v tomto zaměstnání, popřípadě jaké zlepšení byste uvítal/a?

Uveďte:.....
.....
.....

Děkuji za čas strávený vyplňováním dotazníku. Vyplněný dotazník prosím odešlete nazpět na uvedenou e-mailovou adresu.