

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

Motivace a řízení zaměstnanců v podmínkách velké firmy

Autor: Marie Loquenzová

Vedoucí práce: Mgr. Miroslav Procházka

**Studijní program: Sociální pedagogika,
specializace Výchovná a vzdělávací praxe**

Datum odevzdání: 31. 3. 2010

Čestné prohlášení

Tímto čestně prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma „*Motivace a řízení zaměstnanců v podmínkách velké firmy*“ vypracovala samostatně a použila jsem pramenů a zdrojů, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích, na jejích internetových stránkách.

Prachatice, 31. 3. 2010

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Miroslavu Procházkovi za odborné vedení a všestrannou pomoc.

Dále bych chtěla poděkovat manažerům a vedoucím pracovníkům České pošty s.p.- Regionu Jižní Čechy, kteří se podíleli na mém výzkumu a poskytli mi potřebné informace pro zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Tématem bakalářské práce je motivační strategie a uplatňované styly řízení v podmínkách velké firmy (konkrétního podniku). Teoretická část je zaměřena na vymezení problematiky pracovní motivace a jejích faktorů. Porovnává poznatky o jednotlivých stylech řízení. Praktická část je zaměřena na specifika motivačních forem u velké firmy . Analyzuje pracovní činnosti vedoucích zaměstnanců na konkrétních pracovištích. Výzkumné šetření je zacílené na odhalení motivačních forem, dominujících stylů řízení a na pocítované pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků. Závěr práce obsahuje zhodnocení pozitivních a negativních faktorů v oblasti motivace a řízení, poukazuje na případné nedostatky a navrhuje jejich řešení.

Abstrakt

The subject of the thesis is the motivational strategy and applied styles of proceedings in big company conditions (of a particular corporation). The theoretical part is a set of limitations of problems in work motivation and its factors. It compares the findings in particular styles of management. The practical part is based on specific features of motivation forms in a big company. It analyzes work activities of chief workers at specific workplaces. The research is aimed to discover forms of motivation, dominant styles of leading and focused on power and responsibilities of the leading employees. The end of the work contains evaluation of positive and negative factors in a field of motivation and leadership; it shows their mistakes and suggests their solutions.

OBSAH

I ÚVOD.....	9
II TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	10
1.1 Motivace.....	11
1.2 Motiv.....	12
1.3 Zdroje motivace.....	12
1.3.1 Potřeby.....	13
1.3.2 Návyky.....	13
1.3.3 Zájmy.....	14
1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace.....	15
1.4 Vrstvy motivace.....	15
1.5 Dynamika motivace.....	15
1.6 Typy motivace.....	16
2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	19
2.1 Motivace a výkon.....	20
2.2 Teorie pracovní motivace.....	21
2.2.1 Teorie instrumentality.....	21
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	21
2.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	21
2.2.2.2 ERG: Existence – vztahy – růst.....	22
2.2.2.3 Satisfactory a faktory hygienické.....	22
2.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	23
2.2.3.1 Teorie očekávání.....	23
2.2.3.2 Teorie spravedlnosti.....	23
2.2.4 Jiné teorie.....	23
2.2.4.1 Teorie X a Y.....	24
2.3 Motivační typy lidí.....	24
3 STIMULACE.....	25
3.1 Přehled stimulačních prostředků.....	26
3.1.1 Hmotná odměna.....	26
3.1.2 Zaměstnanecké výhody.....	27
3.1.3 Náplň práce.....	27
3.1.4 Hodnocení.....	28

3.1.5 Atmosféra pracovní skupiny.....	28
3.1.6 Pracovní podmínky a režim práce	29
3.1.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	29
3.1.8 Externí stimulační faktory.....	29
4 ORGANIZACE.....	30
4.1 Vývoj názorů na organizaci.....	31
4.2 Poslání a cíle organizace	31
4.2.1 Organizační chování.....	31
4.2.2 Organizační kultura.....	32
4.2.3 Komunikace v organizaci.....	32
4.3 Organizační struktury.....	32
4.4 Funkční struktura firmy.....	34
4.4.1 Pracovní skupina, pracovní tým, pracovní pozice, pracovní role.....	35
5 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ	36
5.1 Vedení firmy.....	37
5.2 Vedení jednotlivců.....	37
5.3 Management.....	38
5.3.1 Manažer.....	40
5.4 Leadership.....	40
5.4.1 Lídr.....	42
5.5 Řízení.....	42
5.5.1 Vývoj řízení.....	42
5.5.2 Teorie řízení.....	45
5.5.3 Metody řízení.....	46
III PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
6 CÍL PRÁCE.....	47
6.1 Výzkumné otázky a předpoklady.....	48
7 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ METODY.....	49
7.1 Sociální výzkum.....	49
7.2 Technika sběru dat.....	50
7.3 Vlastní sběr dat.....	51

8 POPIS ŠETŘENÍ.....	52
8.1 Výzkumný terén.....	52
8.2 Charakteristika výzkumného souboru.....	52
9 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ.....	53
9.1 Základní informace.....	54
9.2 Poslání a strategické cíle.....	54
9.3 Zaměstnanecká politika.....	55
<i>9.3.1 Zaměstnanost.....</i>	<i>55</i>
<i>9.3.2 Hodnocení pracovníků.....</i>	<i>55</i>
<i>9.3.3 Mzdy a sociální politika.....</i>	<i>56</i>
<i>9.3.3.1 Tarifní a smluvní mzda.....</i>	<i>57</i>
<i>9.3.3.2 Podíl na výsledku hospodaření.....</i>	<i>57</i>
<i>9.3.3.3 Další mzdové formy a mzdové složky.....</i>	<i>57</i>
9.4 Vzdělávací aktivity.....	59
9.5 Řízení a organizace podniku.....	59
<i>9.5.1 Organizační normy a řídicí akty.....</i>	<i>60</i>
<i>9.5.2 Úrovně řízení.....</i>	<i>63</i>
<i>9.5.3 Manažer obvodu.....</i>	<i>64</i>
<i>9.5.4 Vedoucí pošty.....</i>	<i>64</i>
10 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	65
10.1 Výsledky z dotazníkového šetření.....	78
10.2 Řízený rozhovor.....	81
11 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	84
12 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	86
13 PŘEHLED LITERATURY.....	88
13.1 Základní literatura.....	88
13.2 Doplnující literatura.....	88
14 SEZNAM PŘÍLOH.....	89

I ÚVOD

Všichni trávíme značnou část života v práci. Není proto nic překvapivého na tom, že je dobře, pokud mají lidé svou práci rádi. To znamená, že v některých zaměstnáních je motivovat lidi snadnější než v jiných, jsou sama o sobě zajímavější, mají pro člověka větší význam, nebo působí potěšení.

Záměrem a cílem každé firmy, ať už se zabývá jakoukoli činností, je úspěšnost a dosažení stanovených cílů. Pro naplnění firemních cílů jsou nejdůležitější její zaměstnanci a jejich výkony. K dosažení dobrých výsledků je zapotřebí, aby se zaměstnanec cítil spokojený a byl dostatečně motivován, neboť dny, kdy stačilo zaměstnancům říct, co mají dělat, jsou už dávno pryč. Lidé chtějí po svých zaměstnavatelích mnohem více, než v minulosti. Chtějí vědět, co se děje, chtějí být informováni o dlouhodobých strategiích firmy i průběžných novinkách. Musí mít pocit, že ať dělají cokoli, má to nějaký reálný smysl.

Nelze tedy pochybovat o tom, že lidé, kteří jsou dobře motivováni, odvádějí lepší výkon. K tomu slouží, kromě finančních odměn další podpůrné stimulační programy firem. Lidé se svým přesvědčením a pocity jeden od druhého liší. Některé aktivuje vnitřní uspokojení (pochvala), jiné zas peníze či jiná hmotná odměna. Je jen v rukou vedoucího jaké stimulační prostředky použije a pomocí nich své zaměstnance vhodně motivuje.

Žijeme v dynamických časech a svět práce se rychle mění. Rozhodně však nelze tvrdit, že by všechny změny byly pozitivní. Dochází ke snižování počtu zaměstnanců ve firmách, rušení pracovních míst, změnám způsobu práce a podobně. Před vedoucími pracovníky tak stojí daleko více úkolů než kdy jindy, úkolů, se kterými se musí vyrovnat. Navíc jsou tyto úkoly někdy zbytečně složité a práci vedoucího pak doslova komplikují. K hlavním problémům nesporně patří i to, že na příliš mnoho práce zbývá příliš málo času.

Řízení a vedení lidí je vážná záležitost. Jestliže máte tým lidí, který vám podléhá, pak vám jeho řízení zabere hodně času a vyžaduje přemýšlení a péči. Nezáleží na tom, jestli se jedná jen o hrstku lidí, nebo o celou organizaci. Principy jsou vždy stejné a stejná jsou i měřítka, která použijete.

Cílem této bakalářské práce je zjistit pomocí dotazníkové metody:

- Jaké motivační a stimulační prostředky považují manažeři a vedoucí v podmínkách velké tuzemské firmy za významné a efektivní, které z nich používají, a jak často jimi ovlivňují výkony a výsledky svých podřízených zaměstnanců.
- S jakými styly řízení se ztotožňují a považují za správné manažeři a vedoucí v této firmě, který z nich vnímají jako nejefektivnější pro kvalitu práce a dosažení plánovaných výsledků.

Dotazníkové šetření bude doplněno metodou řízeného rozhovoru s jedním z manažerů, zaměřeného na odhalení pravomocí a odpovědnosti na jejich pracovní pozici.

II TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Motivace

Motivace je souhrn pohnutek jednání; odůvodnění (Slovník cizích slov, 1996).

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Motivace může být potřeba, touha nebo emoce, která v člověku pracuje, pohání ho kupředu, vede ho jednat a chovat se určitým způsobem (Adair, 2004, s. 14).

Plháková definuje motivaci jako: „*Souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“ (Plháková, 2007, s. 319).

Bedrnová, Nový a kol. chápou motivaci lidské činnosti z hlediska jejího významu pro osobnost, jako jednu ze základních osobnostních struktur. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které nejsou vždy vědomé nebo zcela uvědomované. Mají vliv na činnost člověka, jeho chování a jednání orientují určitým směrem a pak ho v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání. Motivace působí současně ve třech dimenzích (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s.221-222):

- dimenze směru;
- dimenze intenzity;
- dimenze stálosti.

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují:

- **motiv;**
- **stimul.**

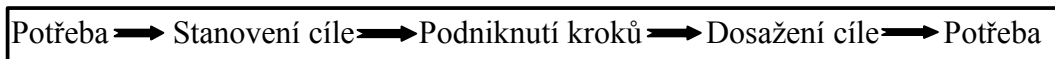
Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav – motiv. Vyjadřuje rozpory mezi tím, co člověk aktuálně prožívá a tím, co prožívat touží. Tento vzniklý deficit se pak snaží odstranit prostřednictvím svého chování, jako aktivity zprostředkující vztah mezi potřebou a uspokojením (Nakonečný, 1997, s. 17).

Tureckiová vysvětluje motivaci jako vnitřní proces, který působí na to, že se v určité

situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle (Tureckiová, 2007, s. 37).

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni tehdy, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení vytyčeného cíle a získání odměny, kterou budou uspokojeny jejich potřeby. Motivováním jiných lidí rozumíme uvádění těchto lidí do pohybu směrem kterým chceme. Motivování sebe je stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. (Armstrong, 2007, s. 220).

Schéma č. 1: **Proces motivace** (Armstrong, 2007, s. 220):



1.2 Motiv

Psychologie přistupuje ke studiu motivace ze dvou různých hledisek. První z nich chápe motivy, jako vnitřní mentální pohnutky, druhý pohled je označován slovem intenciv, jako vnější pohled ovlivňující lidské chování.

Motivy nám určují, zda budeme směřovat, či naopak se budeme vzdalovat určitému fyzickému či psychickému stavu. Projevují se tím, že buď chceme něco získat, nebo se pokoušíme něčemu vyhnout. Nejsou-li motivy delší dobu uspokojovány, narůstá jejich naléhavost po uspokojení. Síla motivu ovlivňuje intenzitu i kvalitu našeho chování, určuje, kterou činnost provedeme jako první a kterou odložíme na pozdější dobu.

Druhy motivů:

- ◆ sebezáchovné – mají biologický základ. Jsou vrozené, ale způsobům jejich uspokojování se lidé učí v rodině a v kultuře, v níž žijí. Tyto motivy zajišťují přežití jednotlivce;
- ◆ stimulační – k dosažení duševní pohody lidé potřebují proměnlivou vnější stimulaci a vyváženou kombinaci duševních a tělesných aktivit. Jde o potřebu vyhledávat nové a neobvyklé zážitky;
- ◆ sociální – regulují a ovlivňují mezilidské vztahy i jejich subjektivní prožívání. Jsou to potřeby úspěšného výkonu, afiliace, intimity a moci;
- ◆ individuální psychické – svobodné rozhodování a jednání.

Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí. Jsou nezbytné pro vznik akce, samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu musí dojít k rozhodnutí, které je podmíněné vůlí (Plháková, 2007, s. 320-385).

Bělohlávek označuje motiv jako důvod a pohnutku určitého jednání. Motivy mají dvě složky (Bělohlávek, 1996, s. 64):

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí;
- **řídící**, protože dávají směr jednání. Lidé se rozhodují pro určitou věc, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

Adair uvádí, že motivem může být touha, potřeba, nebo emoce, zkrátka něco, co člověka rozpohybuje a přinutí ho něco dělat, či nějakým způsobem jednat. Rozhodujícím faktorem pro efektivitu motivů je zapojení vůle (Adair, 2004, s. 17-21).

Podle Plamínka je motivem lidského chování naplňování potřeb na základě aktuálních pocitů. Základními složkami v procesu naplňování a uspokojování potřeb je odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných (Plamínek, 2008, s. 76).

Obecným cílem každého motivu je dosažení vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Bedrnová, Nový a kol. uvádějí dva typy motivů:

- **motivy cílové** – motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle;
- **motivy instrumentální** – motivy bez určitého cílového stavu.

Motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a narušovat tak motivovanou činnost (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 222).

1.3 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí, zakládají její dynamiku i zaměření lidské činnosti. K základním zdrojům motivace patří (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 224):

- ◆ **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.**

1.3.1 Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Vyjadřují nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně důležitého. Pociťovaný stav napětí vede k činnosti směřující k odstranění nedostatku. Potřeby nebývají vždy uvědomovány (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 224-225).

Lidé zvyšují své aspirace a stanovují si další cíle jedině tehdy, jestliže jsou jejich základní potřeby uspokojeny. Potřeby mají své primární východisko v pudech. Dělení potřeb (Mikuláščík, 2007, s. 116-117):

- primární biologické – hlad, žízeň, spánek, sex, teplo, bezpečí;
- sekundární biologické – vznikají na základě závislostí (alkohol);
- primární sociální – potřeba autonomie, moci, lásky, uznání;
- sekundární sociální – kulturní a estetické vyžití (bydlení, auto).

Lidské potřeby postupují odspodu nahoru: člověk se nejprve zaměřuje na ty základní a až nakonec na ty, které odrážejí jeho uspokojení z vlastní realizace.

1.3.2 Návyky

Návykem rozumíme opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska lze návyk charakterizovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako vnitřní tlak-pohnutka učinit něco konkrétního v určité podnětné situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti, mohou být výsledkem výchovy, ale i aktivit každého člověka (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 226-227).

1.3.3 Zájmy

Zájmy jsou trvalým, pozitivním a výběrovým zaměřením jedince na určitou činnost. Často bývají spojeny s takovou činností, ve které dosahuje jedinec dobrých výsledků. Zájmy se liší svou intenzitou. Mohou být aktivní nebo pasivní, vyjádřené, manifestované, testové, inventované, dominantní nebo vedlejší.

Zájmy ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. Pro vedoucí pracovníky je důležité, zejména při příjmu nových pracovníků, zjistit zájmovou

orientaci, neboť zájem představuje tu část struktury osobnosti, kterou lze nejsnadněji ovlivnit. Proto jsou zájmy důležité i v oblasti motivace (Mikuláščík, 2007, s. 117).

1.3.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnoty jsou objekty, skutečnosti, stavy, situace a způsoby jednání, které lidé považují za důležité. Allport, Veron a Lindzey člení hodnoty do šesti skupin:

- teoretické – odhalení pravdy, získávání znalostí;
- ekonomické – výroba a získávání zboží, peníze;
- estetické – harmonie, vzhled;
- sociální – přátelství, pomoc, kolegiálnost;
- politické – moc, vliv, uznání;
- náboženské – morální principy.

Důležitá rozhodnutí jsou v životě lidí ovlivněna jejich uznávaným žebříčkem hodnot – hodnotovým systémem. V pracovním procesu jsou důležité tyto hodnoty:

- peníze;
- práce;
- jistota;
- postavení;
- odborný růst;
- přátelé, spolupracovníci.

Hodnotový systém člověka je ovlivněn věkem, vzděláním, pohlavím, profesí, postavením ve společnosti, politickou příslušností, národností a podobně (Bělohávek, 1996, s. 67).

Postoj je relativně stálý názor na věc, skutečnost nebo subjekt. Z pracovního hlediska jsou důležité zejména kladné postoje vůči organizaci, spolupracovníkům a práci samotné. Kladné postoje vytvářejí spokojenost, motivují a tak vedou k vyšším výkonům. Záporné postoje vedou k odbývání práce, absencím a podobně.

Postoje mají složku :

- kognitivní - názor na objekt;
- emocionální - citový vztah k objektu;
- konativní - chování vůči objektu.

Nejobecnější postoje, které určují celý životní styl a orientaci člověka ve světě nazýváme hodnoty nebo hodnotové orientace, lidově také žebříček hodnot (Bělohávek, 1996, s. 65).

1.4 Vrstvy motivace

Podle Plamínka je aktuální motivace člověka výsledkem působení tří nezávislých složek (Plamínek, 2008, s.76-82):

- ◆ motivační založení - osobnost člověka (je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti, nebo se v průběhu života mění jen velmi pomalu);
- ◆ motivační poloha – prostředí (souvisí s životními a pracovními podmínkami a prostřednictvím změn těchto podmínek ji také můžeme ovlivňovat);
- ◆ motivační naladění – nálada (je momentální stav vnitřních pohnutek a odraz krátkodobě působících vnějších podnětů).

1.5 Dynamika motivace

- ◆ aktivace – psychické dění, které je založeno na nespecifické činnosti nervové soustavy. Mobilizuje organismus, vyvolává napětí a vzrušení. Funkcí aktivace je energetizace lidské činnosti;
- ◆ frustrace – zmaření nebo znemožnění realizovat motivovanou činnost. Jejím důsledkem může být nějaký vnitřní prožitek či stav, nebo určitá objektivní situace;
- ◆ deprivace – psychický stav, který vzniká na základě dlouhodobého neuspokojování pro jedince významných potřeb;
- ◆ konflikty motivů – psychický stav člověka, ve kterém dojde ke střetu dvou nebo více vzájemně neslučitelných motivů (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 230-235).

1.6 Typy motivace

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali a jednali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a možnost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince a souvisí s kvalitou jeho pracovního života.
- Vnější motivace – vše to, čím ovlivňujeme lidi za účelem motivování (odměny, tresty). Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007, s. 221).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

***„Začněte s dobrými lidmi, vymezte pravidla,
komunikujte se zaměstnanci, motivujte je
a odměňujte za jejich výkon“ (Lee Laccoca).***

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt lidského chování, který je spojen s určitou pracovní pozicí, se zastáváním určité pracovní role a s plněním pracovních úkolů.

Typy pracovní motivace (Bedrnová, Nový a kol., 1996, s. 242-243):

- **intrinsická** – motivy, které souvisí s prací samou (potřeba činnosti, výkonu);
- **extrinsická** – motivy mimo práci (potřeba peněz, jistoty, sounáležitosti).

Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Plamínek uvádí, že základem účinného motivování je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti. Kdo chce lidi dobře motivovat a bez násilí od nich něco získat, je nucen přestat myslet jen na sebe, neboť motivovat znamená nejen brát, ale také dávat (Plamínek, 2007, s. 11).

Podle Forsytha: *„Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost i produktivitu“* (Forsyth, 2007, s.2). Naopak její nedostatek komplikuje práci manažerům. Nejsou-li pracovníci správně motivováni, odrazí se tento fakt v následujících oblastech:

1. Zvyšuje se:

- absence;
- plýtvání časem (přestávky, rozhovory);
- odčerpávání financí z organizace.

2. Snižuje se:

- zájem a tak i kvalita práce;
- tempo práce;
- ochota přijmout odpovědnost;
- dochvilnost;
- pozornost.

Dobrá motivace může učinit práci zajímavější, jak pro motivovaného, tak pro motivujícího. Motivace je nástroj, kterým můžeme přímo ovlivnit výsledky, neboť dobře motivovaný pracovník je ochotný ze sebe vydat mnohem víc, než ostatní.

Vzorec pro dosahování výsledků:

výkon=(schopnosti+znalosti) x motivační pocit

Úspěšné motivování lidí vyžaduje přemýšlení, čas a péči. Umět pracovníky vhodně motivovat patří k základním dovednostem každého manažera.

Motivovat je možné různými způsoby, které jsou součástí procesu řízení. Na motivaci pracovníků má velký vliv chování a výkon vedoucího. Mnoho firem posuzuje své vedoucí pracovníky podle toho, nakolik jsou schopni motivovat své podřízené k dobrým výkonům. Každý člověk má jinou míru motivačního založení. Není vždy možné spojit úkoly, které po pracovníkovi požadujeme s jeho potřebami. Proto je nutné pracovníka motivovat prostřednictvím odměn. Abychom zjistili, co je pro pracovníka atraktivní odměnou, je potřeba ho dobře znát, neboť, co je pro jednoho odměnou, může být pro druhého trestem.

Motivování spočívá především ve vytváření určitého rovnovážného stavu, přičemž faktory, které vzbuzují u pracovníků negativní pocity, by měly být potlačeny a naopak by měly být posíleny ty, které působí pozitivně (Forsyth, 2007, s. 2-10).

Na pracovníky působí demotivačně (Faerber, Stöwe, 2007, s. 63):

- špatné pracovní prostředí;
- nesmyslné a komplikované procesy a postupy;
- jednání považované za nespravedlivé;
- zbytečná kontrola;
- výše mzdy vnímaná jako nespravedlivá.

Schéma č. 2: **Nejlepší motivace** (Crkalová, Riethof, 2007, s. 140)

INFORMACE	- informovat lidi, co a proč mají dělat
ZPĚTNÁ VAZBA	- dát možnost měřit svůj výkon
OCENĚNÍ	- pochválit výkon
NASLOUCHÁNÍ	- přijímat nápady
ZAPOJIT DO ROZHODOVÁNÍ	- zmocňovat, delegovat pravomoc

Faktory pracovní motivace (Crkalová, Riethof, 2007, s. 140):

- finanční motivace;
- uznání a pochvala;
- zodpovědnost;
- vztahy se svým vedoucím;
- pracovní postup;
- jasná a silná vize firmy;
- úspěch v práci;
- pracovní náplň;
- spolupráce s jinými.

Výrazné motivační faktory v pracovní atmosféře (Crkalová, Rirthof, 2007, s. 141):

- vždy lze komunikovat;
- lidé jasně vědí, co je od nich očekáváno;
- lidé mají během své práce vedení;
- k problémům se přistupuje konstruktivně;
- lidé jsou podporováni ve svém rozvoji;
- hodnota je spatřována i v nesouhlasných myšlenkách;
- povzbuzuje se;
- řeší se chyby namísto hledání viníků;
- očekávají se vynikající výkony;
- omyly jsou příležitostí k ponaučení.

2.1 Motivace a výkon

Nadměrná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje normální činnost psychiky a v důsledku toho snižuje výkon.

Yerkesův-Dodsonův zákon:

„Úroveň výkonu bude nízká při nízké motivaci. S růstem intenzity motivace se bude výkon zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace“.

Úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro úkoly náročnější se jeví jako optimální nižší úroveň motivace, naopak pro úkoly jednoduché je optimální vysoká

motivovanost. Někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon téměř pokaždé, zatímco u jiných tato tendence schází.

Výkonová motivace souvisí se dvěma tendencemi. S tendencí dosáhnout úspěchu a s tendencí vyhnout se neúspěchu. Vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientováni, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu, lze spíše počítat s pasivitou jedince. Výkonovou motivaci lze ovlivňovat. Záleží jen na manažerovi, jak dobře zná své podřízené a nakolik je seznámen s výsledky jejich práce.

Aspirace (aspirační úroveň), jsou vlastní nároky, které jedinec klade na svůj vlastní výkon. Tyto nároky mohou být vysoké, nízké nebo žádné. Aspirace určují úroveň, výši a náročnost cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje (Bedrnová, Nový a kol., 1996, s. 235-238).

2.2 Teorie pracovní motivace

Dříve převládal názor, že pocity lidí z práce nejsou důležité, a že dosahování výsledků v pracovním procesu je povinností každého pracovníka. Lidem stačilo říct, co mají dělat a oni to udělali. Pokud to z nějakých důvodů nestačilo, vedení využilo své formální moci, a pracovníci tak byli pod jistým nátlakem donuceni.

V dnešní době je úkolem manažera dosáhnout stanovených výsledků u lidí dobrovolným způsobem, s pomocí motivačních a stimulačních prostředků, neboť motivace poskytne lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat.

Motivačních teorií existuje mnoho, mezi nejčastěji diskutované patří :

- Teorie instrumentality – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží k tomu, aby lidé pracovali žádoucím způsobem. U této teorie jsou odměny a tresty přímo provázány s výkonem pracovníka, odměny jsou poskytovány za skutečný výkon. Teorie instrumentality vychází z Taylorových metod vědeckého řízení.
- Teorie zaměřené na obsah – tvrdí, že motivace spočívá v podnikání kroků, za účelem uspokojování vlastních potřeb. Základem této teorie je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. Je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle.

- Teorie zaměřené na proces – tvrdí, že motivaci ovlivňují psychologické procesy, které souvisejí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie. Pro manažery mohou být užitečnější, než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007, s. 221).

2.2.1 Teorie instrumentality

Nejstarší teorie na světě, jak uvádí Adair je teorie „cukru a biče“. Jedná se o vnější stimuly, které mohou být pozitivní (odměny) nebo negativní (tresty), jak dokazuje přísloví Samuela Johnsona (Adair, 2004, s. 19-20):

„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla“.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat, co je v jedinci, a co člověka motivuje k práci.

2.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.

V Maslowově pyramidě potřeb není člověk motivován pomocí odměny a trestu, nýbrž vnitřním programem potřeb. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb, pokud je nějaká potřeba uspokojená, přestává motivovat (Adair, 2004, s. 29-38).

Schéma č. 3: **Maslowova pyramida**



Maslowova teorie byla velmi populární v padesátých a šedesátých letech. V průběhu let se však ukázalo, že má řadu nedostatků (Bělohávek, 1996, s. 173):

- ◆ výzkumy bylo zjištěno, že úroveň potřeb je zbytečně mnoho;
- ◆ po uspokojení potřeby nižšího řádu, může nastoupit úplně jiná;
- ◆ uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní.

2.2.2.2 ERG: Existence – vztahy – růst

Alderfer vyšel z Maslowovy teorie potřeb. Pět jeho úrovní zredukoval na tři:

- ◆ potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby;
- ◆ potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem;
- ◆ potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince.

Alderfer, na rozdíl od Maslowova, nerozděloval potřeby na nižší a vyšší, a zastával názor, že sice s uspokojením potřeb existenčních a vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje (Bělohlávek, 1996, s. 174-175).

2.2.2.3 Satisfactory a faktory hygienické

Herzberg na základě svých výzkumů usoudil, že existují příčiny, které způsobují spokojenost a příčiny, které vyvolávají u lidí nespokojenost. Faktory, které vyvolávají nespokojenost nazval faktory hygienické (disatisfactory) a faktory, které navozují spokojenost nazval motivačními (satisfactory). Motivační faktory mají charakter vnitřních faktorů a souvisejí s obsahem práce. Jsou-li pozitivně naladěny, představují nejúčinnější složku pracovní motivace. Hygienické faktory, mají vnější charakter a jsou záležitostí kontextu práce.

Schéma č. 4: Hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické:	Faktory motivační:
• pracovní pravidla • technické vybavení • pracovní podmínky • vztahy k nadřízeným • vztahy ke spolupracovníkům • výdělek	• výkon • uznání • práce samotná • růst • odpovědnost • služební postup

Herzbergova teorie především upozorňuje na to, že není možné zvyšovat motivaci pouze zlepšováním vnějších pracovních podmínek, ale že značný motivační potenciál spočívá i v obsahu práce. Herzbergovy poznatky se staly základem pro vytvoření systémů obohacování práce (Bělohlávek, 1996, s. 176-177).

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

2.2.3.1 Teorie očekávání

Teorie „očekávání“, jak uvádí Adair, vznikla poprvé ve 30 letech 20. století. Na jejím vzniku se podílel Edward Tolman. Tolman zdůrazňoval, že lidské chování je motivováno daleko více vědomými očekáváním, než pouhými reakcemi na stimuly. V roce 1964 zavedl americký psycholog Victor H. Vroom měřitelnou teorii očekávání - „teorii expektance“- očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí.

Vroomův vzorec:

$$F = \Sigma (E \times V)$$

F = motivace k určitému jednání;

E = očekávání, že chování bude mít za následek patřičný výsledek;

V = valence výsledku, vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka;

Σ = suma všech hodnot počítaných v závorce.

Teorie očekávání je založena na přirozené a instinktivní schopnosti člověka zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je nutným výdejem energie (Adair, 2004, s. 22-28).

2.2.3.2 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnání pracovníků. Spravedlnost při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek. Pracovník posuzuje svoji vynaloženou námahu a výsledky, které srovnává s úsilím a výsledky ostatních pracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti (Bělohávek, 1996, s. 193-194).

2.2.4 Jiné teorie

2.2.4.1 Teorie X a Y

Douglas McGregor definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby. *Teorie X* předpokládá, že jsou lidé líní, nezodpovědní a o práci nemají zájem. Má-li být nějakých výsledků dosaženo, musí vedoucí použít nařizování nebo podpořit výsledek pomocí odměny. *Teorie Y* předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, chtějí pracovat samostatně se svou vlastní odpovědností.

McGregor naznačil, že přístup teorie Y vede ve většině případů k lepším výsledkům. Prostřednictvím určitých motivačních stimulů je možné převést lidi ze situace X do situace Y (Forsyth, 2000, s. 13-14).

2.3 Motivační typy lidí

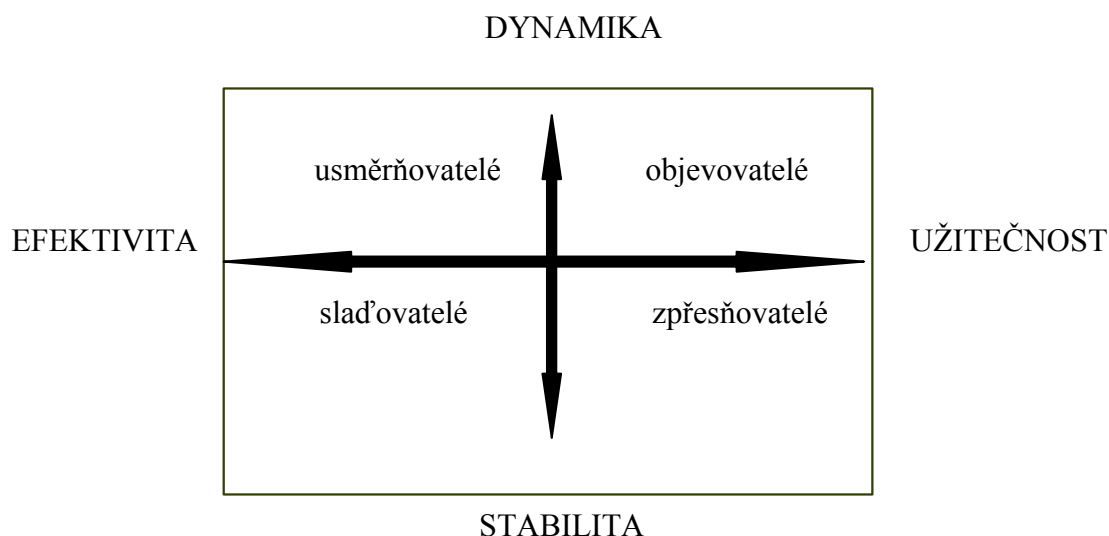
Objevovatelé jsou nezávislí a samostatní. Bývají netrpěliví, chtějí všechno vědět a nesnášejí, když je někdo řídí. Mají předpoklady pro kreativní práci, neradi pracují v týmu. Mají tendenci samostatně posuzovat zadané úkoly, odpovědně provedou práci, se kterou se sami ztotožní.

Usměřovatelé dobře prodávají své myšlenky, dovedou snadno přesvědčit druhé. Často bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Rádi soutěží, v zadané práci vidí příležitost k sebeprosazení, neboť jsou sami rádi středem pozornosti. Jsou zaměřeni na důležitost úkolu.

Sladřovatelé mají vysoce vyvinutou empatii, dokáží výborně pochopit druhé v oblasti emocí a pocitů. Mají schopnost vylepšovat a posilovat vztahy mezi lidmi. Při plnění úkolů jsou však málo samostatní a odpovědní. Na zvýšenou zátěž reagují vstřícně ve formě jejího přijetí, ale vlažně v podaném úkolu.

Zpřesňovatelé jsou spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Při plnění úkolů mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek na pracovišti, vyžadují jasná zadání, která pak odpovědně plní. Neradi riskují. Ke svému zaměstnavateli bývají loajální a respektují své nadřízené (Plamínek, 2007, s. 27-69).

Schéma č. 5: **Motivační typy lidí**



3 STIMULACE

Slovo „*stimulus*“ pochází z latiny a znamená pobídnout nebo bodec. Stimulace je povzbuzení, vybuzení, podnícení, dráždění, podráždění (Slovník cizích slov, 1996).

Plamínek popisuje stimulaci jako jednoduchý vnější podnět. Pokud vyplácíme zaměstnancům odměny, můžeme očekávat pozitivní pracovní výsledky pouze po dobu vyplácení těchto odměn (Plamínek, 2007, s. 11).

Tureckiová uvádí, že stimulování je vnější ovlivňování chování lidí, které však nevede k uspokojování jejich vnitřních motivů. Nejtypičtějším příkladem stimulu jsou peníze (odměňování a bonusy). Pro většinu lidí však nejsou vnitřním motivem (hodnotou nebo potřebou sami o sobě), nýbrž prostředkem k uspokojení jiné potřeby (Tureckiová, 2007, s. 40).

Stimulovat zaměstnance k práci znamená záměrně a cílevědomě ovlivňovat jejich pracovní motivaci pomocí stimulačních prostředků. Stimulování pracovníků je součástí veškeré řídicí činnosti a z pohledu ekonomické prosperity firmy je nezbytně důležité. Účinek různých stimulačních prostředků je u každého pracovníka jiný. Například, pracovníka s dobrou životní úrovní, nemusí nijak zvlášť stimulovat finanční odměna. Aby bylo stimulování účinné, musí každý vedoucí své pracovníky dobře znát, jejich potřeby, hodnoty a zájmy, a podle toho použít vhodný motivační stimul (Provazník a kol., 2002, s. 199-200).

Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významu (Provazník, Komárková, 2004, s.25):

- vnější podnět;
- pobídka;
- popud;
- intenciva.

3.1 Přehled stimulačních prostředků

3.1.1 Hmotná odměna

Hmotnou odměnu považujeme za hlavní stimulační prostředek, neboť peněžní odměna za práci slouží k zajištění životních i společenských potřeb zaměstnance i jeho rodiny.

Základní mzdové formy jsou (Koubek, 2007, s. 307-318):

- ◆ časová mzda – je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za vykonanou práci;
- ◆ úkolová mzda – pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede;
- ◆ podílová (provizní) mzda – je uplatňována především v obchodních činnostech, odměna pracovníka je závislá na prodaném množství zboží;
- ◆ mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy) – jsou odměny za dohodnutou práci vykonanou ve stanoveném termínu;
- ◆ mzdy za znalosti a dovednosti – odměna za kvalifikovanost a ochotu pracovníků vykonávat práci na více pracovních místech;
- ◆ mzdy za přínos – odměna za výsledky, kterých jedinec díky svým schopnostem dosahuje;
- ◆ dodatkové mzdové formy – jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, odměňují výkon nebo zásluhy pracovníků (odměna za úsporu času nebo nákladů, individuální nebo kolektivní prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření a jiné). Dále příplatky:
 - povinné (práce přesčas, práce v sobotu, neděli a ve svátek, práce v noci, za vedení, zastupování, ztížené pracovní prostředí);
 - nepovinné (na oděv, dopravu, ubytování);
 - ostatní (13 plat, příspěvek na dovolenou a na vánoce, k životnímu nebo pracovnímu výročí).

3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Jsou to formy odměn, které firma poskytuje svým zaměstnancům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů, nebývají tyto formy vázány na výkon pracovníka, ale mnohdy na délku odpracované doby u firmy (Armstrong, 2007, s. 595-599).

Druhy výhod:

- členství v odborové organizaci;
- příspěvek na životní a úrazové pojištění;
- důchodové připojištění;
- dotované či bezplatné stravování;
- bezplatné vzdělávání;
- prodloužená dovolená;
- zvýhodněné nebo bezúročné půjčky;
- služební automobily a telefony;
- příspěvky na relaxační služby a kulturní akce.

3.1.3 Náplň práce

V motivačním profilu jde o orientaci na obsah činnosti. V pracovní činnosti existují některé prvky, které mají stimulační charakter (apel na tvořivé nebo koncepční myšlení, samostatnost, seberozvoj, hrdost na práci a podobně). Pravdou je, že i lidé, kteří jsou orientováni na obsah činnosti, se v jednotlivých aspektech od sebe liší, to, co na jednoho působí více, může na druhého méně. V zájmu vedoucího by mělo být, pomoci nalézt pracovníkovi jeho účinný apel, upozornit na něj a dále ho rozvíjet (Provazník, Komárková, 2004, s. 104-105).

3.1.4 Hodnocení

Hodnocením rozumíme posuzování pracovníkovy výkonu na hospodářských úkolech podniku na konkrétním pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení, a to z hlediska kvantitativního i kvalitativního. Hodnocení pracovníků plní funkci poznávací, motivační i výchovnou.

Neformální hodnocení ovlivňuje racionální (obsahovou) i prožitkovou (emocionální) rovinu. V rovině racionální spočívá v podávání zpětné vazby, kdy vedoucí průběžně hodnotí pracovníka, zda jeho výkon odpovídá, či neodpovídá stanovenému cíli. Hodnocení může být provedeno i po ukončení úkolu, mělo by být provedeno neveřejně, zejména při negativní zpětné vazbě. V rovině prožitkové povzbuzuje pracovníka k dalšímu výkonu, zejména pozitivní hodnocení posiluje jeho sebedůvěru. Neformální neveřejné hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného (prezentování úspěchů na poradách, na nástěnkách uvnitř podniku a podobně).

Formalizované hodnocení vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a možnost kariérního růstu ve funkčním zařazení pracovníků. Formalizované hodnocení se provádí nejčastěji čtvrtletně nebo pololetně, jeho výsledky se evidují v příslušných formulářích. Hodnocení provádí zpravidla nadřízený pracovník (Provazník a kol., 2002, s. 194-195).

3.1.5 Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina, je skupina lidí jednoho pracoviště. K základním znakům pracovní skupiny patří (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s.86):

- společné cíle;
- společná činnost;
- vnitřní struktura pracovních pozic a rolí;
- vzájemné osobní kontakty mezi pracovníky;
- relativně trvalé sociální vztahy.

V pracovní skupině zaujímá každý pracovník určitou pracovní pozici. Pozice vyjadřuje jeho objektivní postavení ve skupině. S pracovní pozicí souvisí pracovní role, jako očekávaný standard jednání a chování pracovníka. Na atmosféru v pracovní skupině má vliv kvalita vzájemných vztahů, ale především vztah s manažerem skupiny. Každý vedoucí ovlivňuje pozitivně nebo negativně dění ve skupině.

Pro vytvoření pozitivní atmosféry ve skupině je důležité, aby všechny vztahy byly otevřené a průhledné. Vedoucí by měl jasně a srozumitelně zadávat úkoly, stanovit odpovědnost za jejich plnění, spravedlivě jednat se všemi členy, podporovat kooperativní chování a bezprostředně řešit vzniklé problémy (Provazník, Komárková, 2004, s. 107).

3.1.6 Pracovní podmínky a režim práce

Zlepšení pracovních podmínek a pracovního režimu se nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců. Pokud však podnik vytváří pro své zaměstnance lepší pracovní podmínky pro jejich práci, je zcela určité, že se to projeví ve zlepšení výkonu, na druhé straně se zlepšuje vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Nezáměr vedení firmy o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i tehdy jsou-li hmotné odměny vysoké.

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří:

- ◆ prostorové a funkční řešení pracoviště – kultura práce by měla být v souladu s používanou technikou a technologiemi;
- ◆ fyzické podmínky – světelné a zvukové podmínky, barevné řešení pracoviště, klimatické podmínky, pořádek, čistota;
- ◆ bezpečnost práce a hygienické podmínky – zaměstnavatel je povinen provádět na pracovištích pravidelné kontroly a vytvářet bezpečné pracovní podmínky;
- ◆ estetické podmínky – jde o estetické řešení pracovních prostor, vybavení a pracovních pomůcek (Provazník, Komárková, 2004, s. 108-109).

3.1.7 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Pokud zaměstnanec považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky a naplno se ztotožňuje s firemními záměry a cíli, je pravděpodobné, že bude jeho výkon dlouhodobě na dobré úrovni (Provazník, Komárková, 2004, s. 109-110).

3.1.8 Externí stimulační faktory

Přístup zaměstnanců v práci ovlivňují i faktory, které působí na podnik zvenku (Provazník, Komárková, 2004, s. 110-111):

- image podniku;
- makroekonomická situace;
- politická situace;
- rodinné prostředí a vztahy.

4 ORGANIZACE

4.1 Vývoj názorů na organizaci

Organizace vznikají na začátku dějin. Dělbá práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy najdeme už v primitivních společnostech. V průběhu dějin vznikaly a utvářely se další a další organizace, které postihovaly různé aspekty společenského života. Dnes jsme obklopeni organizacemi permanentně a organizační vztahy se promítají téměř do veškeré naší činnosti.

Mechanické pojetí řízení (zhruba do 20. let 20. století), přenáší principy činnosti strojů do teorie organizace. Racionální fungování administrativy přináší byrokracie Maxe Webera, kdy je racionální autorita nadřazena všem ostatním typům autority. Představitelé klasického řízení H. Fayol, F. W. Mooney a L. Urwick vytvořili systém plánování, projektování a účetnictví, zavedli některé zásady managementu. F. Taylor, zakladatel vědeckého řízení aplikoval mechanický systém na řízení pracovníků ve výrobě. Mechanické systémy ve výrobě i administrativě však zcela opomíjejí lidskou individualitu.

Myšlenky školy mezilidských vztahů se opírají o výzkumy Hawthornských studií Eltona Maya, které poukázaly na vliv interpersonálních vztahů, zejména pracovní skupiny na výkonnost a jednání pracovníků.

Humanistický přístup k řízení vyzdvihuje člověka a jeho potřeby, hlavně potřeby individuálního rozvoje a sebeaktualizace (Maslow). McGregor staví do popředí humanistickou teorii Y (práce je pro člověka přirozenou aktivitou a radostí) proti tradiční teorii X (člověk je líný a musí být k práci nucen odměnami a tresty) .

Moderní názory usilují o jednoduché vysvětlení univerzálního fungování organizace a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí. Obecná teorie systémů (L. von Bertalanffy) chápe organizaci jako systém v prostředí, který je složen z dalších subsystémů, spojených mezi sebou a prostředím množstvím vzájemných interakcí. Teorie kontingence (Burns, Stalker, Woodwardová) považuje za úspěšnou takovou organizaci, která se dokáže přizpůsobit svému okolí. Podle populační ekologie, samo prostředí určuje, která organizace přežije a která nikoliv. Z kybernetiky se dostávají do managementu principy učení, které pomáhají vysvětlit fungování organizací v měnícím se světě.

Postmoderní teorie řízení se snaží zachytit organizaci v její složitosti, zabývají se dílčími problémy. Za normální stav je považován chaos a kdo chce být úspěšný, musí se mu přizpůsobit. Psaní, administrativa, zprávy a projevy ve skutečnosti nenapomáhají cílům organizace, jejich smysl je převážně v tom, že se sdělují a píší. Organizační struktura se přetváří ve strukturu flexibilní, lidé disponují širokou škálou dovedností, postrádají dovednosti specializované, zaměřené na jedinou činnost. S rozvojem komunikační techniky a obrovským množstvím dat, které je v každém okamžiku dostupné prostřednictvím počítačů, se dostávají pracovníkům organizace, kteří s daty disponují a umějí je vyložit velké mocenské možnosti. Tyto znalosti se pak stávají silnějším mocenským prostředkem než materiální bohatství. Za vzor postmoderních organizací jsou považovány kolektivistické východoasijské firmy se svým vědomím postaveným na důvěře a odpovědným přístupem k lidem a okolí (Bělohlávek, 1996, s. 29-55).

4.2 Poslání a cíle organizace

Poslání je záměr a důvod existence organizace, které se dále konkretizuje v představách (vizích) a cílech, které vyjadřují žádoucí stav, ke kterému má organizace dospět. Strategické cíle vrcholového vedení se rozpracovávají na cíle operativní, za které odpovídá střední management a ty pak na cíle konkrétní a termínované (operační), za jejich plnění odpovídá liniový vedoucí. Má-li být organizace úspěšná, musí se její vedení shodnout na formulaci strategických cílů a ta pak srozumitelně přenést na nižší organizační úrovně (Bělohlávek, 1996, s. 75-89).

4.2.1 Organizační chování

Organizační chování je věda, která se zabývá chováním zaměstnanců v organizacích. Zjišťuje pomocí vědeckého výzkumu a praktických zkušeností zaměstnanců vliv organizace na jejich chování, působení individuálních rozdílů, organizační kulturu, cíle organizace, motivování lidí, styly řízení a podobně. K řešení problémů používá organizační chování několik intervencí (personální změny, vzdělávání pracovníků, změny v organizační struktuře). Komplexní intervencí je rozvoj organizace. (Bělohlávek, 1996, s. 11-27).

4.2.2 Organizační kultura

Organizační kultura je soubor společně sdílených názorů, postojů a hodnot se kterými se ztotožňují členové organizace a kterým se učí noví pracovníci. Silná organizační kultura se vyznačuje přijetím organizačních norem většinou členů. Organizační kultura vychází od zakladatelů organizace a udržuje se třemi prostředky: personálním výběrem, akcemi vedení a socializací nových členů (Bělohlávek, 1996, s. 107-121).

4.2.3 Komunikace v organizaci

Na úspěchy organizace má nemalý vliv i přenos informací, který je v organizaci zavedený. Přenos informací od původce k příjemci je často narušovaný řadou šumů, a to v různých etapách, od vzniku myšlenky až do jejího pochopení příjemcem. Nejlepší obranou proti těmto šumům je zavedení zpětnovazebního mechanismu. Úroveň komunikace lze zlepšovat různými prostředky - nasloucháním, pozorováním, výcvikem. (Bělohlávek, 1996, s. 231-253).

4.3 Organizační struktury

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Měla by vycházet ze strategie firmy.

Typy organizačních struktur (Mikuláščík, 2007, s.228-229):

- ◆ štíhlé – mnoho úrovní řízení a malý počet podřízených pracovníků;
- ◆ široké – malý počet řídicích úrovní, velký počet řízených pracovníků;
- ◆ funkcionální – organizace je rozdělena do odborných útvarů, výhodou je vysoká úroveň odborné specializace;
- ◆ divizionální – samostatné útvary (divize), z nichž každá vykonává veškeré odborné činnosti. Výhodou je rychlé reagování na externí požadavky, nevýhodou je málo efektivní hospodaření se zdroji;
- ◆ maticové – každý pracovník je současně členem svého odborného útvaru a členem nějakého týmu. Výhodou je mimořádná pružnost ve spolupráci, nevýhodou jsou nejasné mocenské vztahy.

4.4 Funkční struktura firmy

Každá firma je tvořena (Plamínek, 2008, s. 18-33):

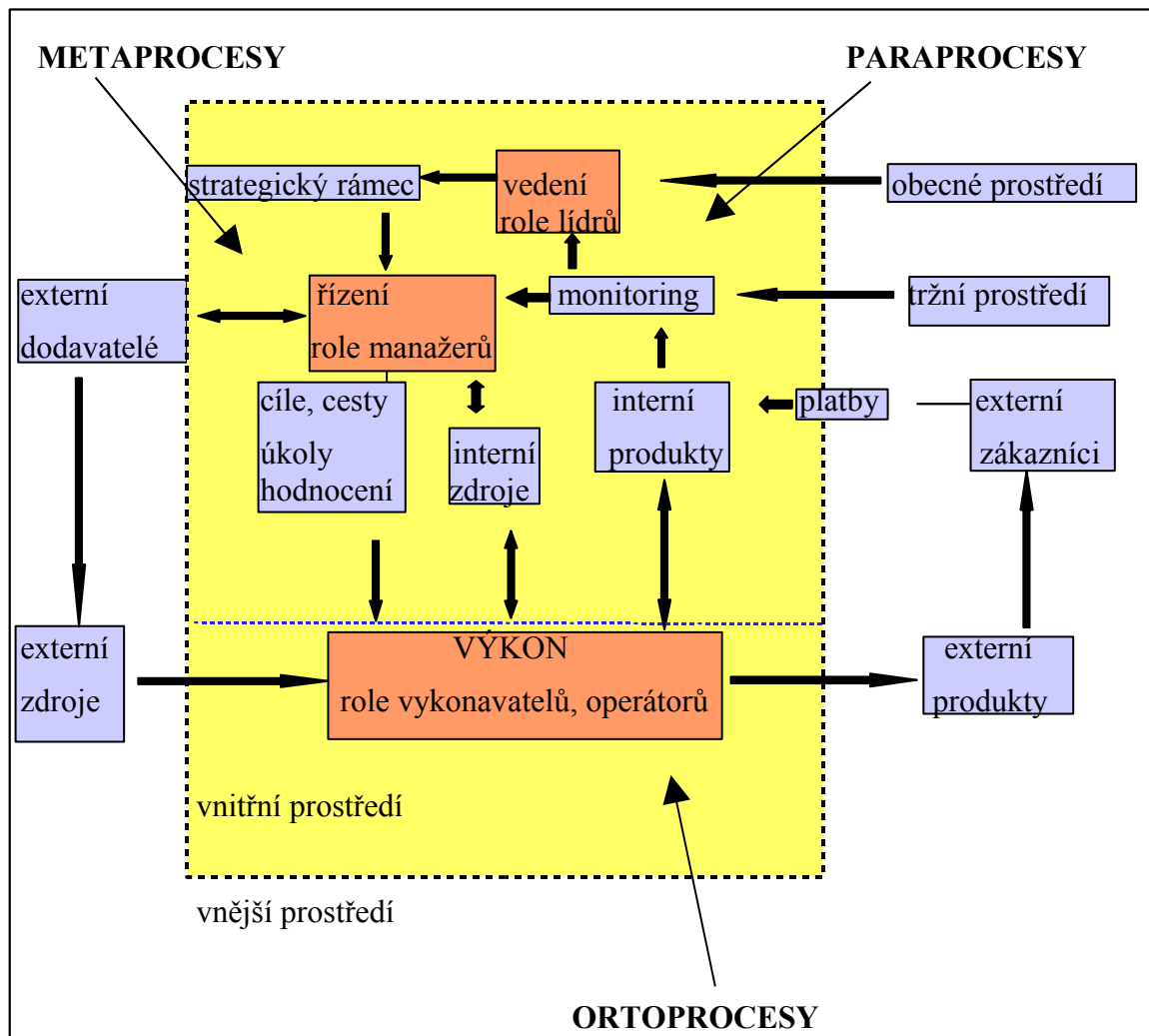
- subjekty – majitel, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé;
- produkty – jsou odvozeny od potřeb subjektů (výrobky, peníze, odměny);
- procesy – postupy, kterými zajistíme potřebné produkty;
- zdroje – co budeme potřebovat k zajištění procesů (materiál, energie, práce);
- struktury – zorganizovaná péče ve firmě o subjekty, produkty, procesy a zdroje (organizační struktura firmy).

Úspěšnost firmy závisí na:

- **užitečnosti;**
- **efektivitě;**
- **stabilitě;**
- **dynamice.**

V prostředí firmy musí být přítomny subsystémy, které jsou schopné monitorovat a řídit. Hlavním zdrojem firmy jsou firemní myšlenky, které určují její existenci, dávají jí smysl a určují směr jejího vývoje. Vytváření a prosazování strategických myšlenek je obsahem role lídrů a zároveň podstatou vedení firmy. Zorganizování průniku firemních myšlenek je podstatou řízení firmy a obsahem práce manažera. Samotný výkon a vytváření produktů ve firmě je úkolem vykonavatele (Plamínek, 2008, s. 16-32).

Schéma č. 6: **Funkční model firmy** (Plamínek, 2005, s. 56)



- ortoprocesy – hlavní procesy, jejichž výstupy jsou určeny vnějším zákazníkům;
- paraprocesy – vytvářejí interní produkty nezbytné pro firemní funkce (zásobování, účetnictví, marketing);
- metaprocesy – výsledky monitoringu vnitřního i vnějšího prostředí firmy.

4.4.1 Pracovní skupina, pracovní tým, pracovní pozice, pracovní role

Pracovní skupina je skupina lidí na jednom pracovišti, která vykonává pod jednotným vedením společnou činnost.

Základní znaky pracovní skupiny (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s.86):

- společné cíle;
- společná činnost;
- vnitřní struktura pracovních pozic a rolí;
- relativně trvalé sociální vztahy.

Charakter skupinové práce spočívá v tom, že víme jak, máme dostatek informací pro řešení. Panuje při ní osobní odpovědnost vedoucího, řád a pravidla, formální postupy. Předpoklad úspěchu spočívá v kvalitě vedoucího a lidí, v motivaci členů skupiny. Názorové konflikty a konečná rozhodnutí jsou v rukou vedoucího.

Pracovní tým je specifický druh pracovní skupiny. Jedná se o malou skupinu jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy mají většinou časové, finanční a materiální limity. Tvoří pilíře dobře fungujících organizací, jsou základní pracovní jednotkou v organizaci. Charakter týmové práce spočívá v tom, že víme co, ale nevíme jak, máme nedostatek informací o způsobu řešení. Úspěch spočívá v soudržnosti týmu, odpovědnost za výsledek závisí na všech, a názorové konflikty jsou řešeny společnou diskusí.

Pracovní pozice vyjadřuje objektivní postavení pracovníka v pracovní skupině a odvíjí se od práv a povinností, které organizace pracovníkovi určila.

Pracovní role je očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pracovní pozice (Kolajová, 2006, s.12-14).

5 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

Nezbytnou podmínkou pro to, aby organizace mohla dobře fungovat a naplňovat účel své existence, je identifikace většiny jejích členů s nejvýznamnějšími cíli organizace a jejími prioritami. Pocity uznání, hrdosti a sebehodnocení jsou velmi silnými vnitřními motivy a člověk je může zažít skrze své činnosti vykonávané v organizaci.

Za zajímavou práci považuje zaměstnanec rozmanitou a pro organizaci významnou činnost, kterou vykonává samostatně, nebo v součinnosti s ostatními, na základě specifického a srozumitelného zadání. Taková práce je pak pro většinu lidí motivující a seberozičující. Většina pracovníků je motivována k vyššímu výkonu tehdy, pokud jim jejich práce připadá zajímavá a pro organizaci důležitá. Znamená to, nejen zadávání nových úkolů do jejich pracovní činnosti, ale zároveň udělení možnosti rozhodovat o cílech a prostředcích, jak těchto cílů dosahovat. Obojí předpokládá, že se rozhodování přenesení z centra do místa, kde jsou úkoly prováděny. Toto je možné prostřednictvím „zeštíhlení“ organizační struktury, její decentralizace a „odbyrokratizování“. Pokud má tato změna přinést organizaci pozitivní efekt, nelze ji učinit unáhleně beze změny v systému, prostředcích komunikace a stylech vedení – od direktivních směrem k participativním. Na změnu stylu vedení je potřeba připravit všechny zúčastněné strany, důležité je pevné a závazné rozhodnutí vrcholového vedení organizace. Při zavádění změny, která se týká motivování lidí, je důležité informovat pracovníky předem o chystané změně a samozřejmě naslouchat jejich názorům a připomínkám. Žádná změna v organizaci není rozhodně jednorázovou záležitostí, bez ohledu na to, jak rychle nebo dramaticky probíhá. Zpravidla se vždy jedná o poměrně složitý proces.

Změny, ke kterým v organizacích dochází, kladou nové nároky na všechny členy organizace – manažery, týmové vedoucí a všechny ostatní zaměstnance. Jejich účinné provádění je zároveň více závislé na motivaci pracovníků učít se novým dovednostem, měnit své pracovní chování i postoje. Žádná změna se neobejde bez podpory vedoucího (manažera, lídra), který své zaměstnance změnou provází a využívá k tomu organizační nástroje, včetně svých osobních schopností a dovedností (Tureckiová, 2007, s. 53-62).

5.1 Vedení firmy

- Firma vedená lidmi – objekty loajality a nositeli odpovědí jsou lidé, převážně nadřízení. Ti vědí, co je správné v případech, kdy si jejich podřízení nevědí rady. Výhodou tohoto přístupu je, že mají „šéfové vše pod kontrolou“.
- Firma vedená myšlenkami – lidé svou loajalitu vztahují k firemním myšlenkám a cílům. Na nadřízeného manažera se obrací teprve tehdy, když je situace příliš nestandardní a závažná. Při tomto způsobu vedení mají manažeři méně rutinní práce a mohou se soustředit na věci spojené se strategickými záměry (Plamínek, 2008, s. 40).

5.2 Vedení jednotlivců

Klíčovým předpokladem úspěchu je kvalita lidí, které má firma k dispozici – lidské zdroje. Lidské zdroje tvoří schopnosti, vlastnosti a postoje zaměstnanců.

Diagnóza jednotlivců:

- Schopní, ale neochotní – jsou zaměstnanci, kteří umí, ale nechtějí. Mohou být vzhledem k této kombinaci pro firmu nebezpeční, ostatní zaměstnanci je však mohou pro jejich schopnosti uznávat a mohou být pro ně vzorem. Manažer by se měl postarat o vzrůst jejich loajality.
- Schopní a ochotní – jsou zaměstnanci, kteří umí a chtějí. Mají dostatečné schopnosti a příznivý postoj. Jsou vzorem pro ostatní pracovníky i přínosem pro firmu. Pro manažera to znamená vytvářet trvale dobré podmínky pro jejich práci.
- Neschopní, ale ochotní – jsou zaměstnanci, kteří chtějí, ale neumí. Přes nedostatečné schopnosti, jsou však loajální k firmě. Úkolem manažera, by mělo být zajištění školení a tréninků, aby si doplnili své znalosti a dovednosti.
- Neschopní a neochotní – jsou zaměstnanci, kteří neumí a nechtějí. Jsou pro firmu nebezpeční a nic jí nepřinášejí. Úkolem manažera bývá, po několika upozorněních se těchto lidí zbavit (Plamínek, 2008, s. 62).

5.3 Management

Management je systém teoretických a praktických řídicích znalostí a činností; vedení, skupina manažerů (Slovník cizích slov, 1996).

Funkce managementu:

- ◆ plánování – volba úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů;
- ◆ organizování – přidělování úkolů členům, nebo útvarům organizace a koordinace jejich činnosti;
- ◆ vedení – proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků;
- ◆ kontrolování – sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli.

Manažerská hierarchie:

- ◆ vrcholový management – vrcholoví řídicí pracovníci (ministři, ředitelé nejvyšších organizačních stupňů, náměstci);
- ◆ střední management – střední manažeři (manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů);
- ◆ základní management – manažeři první linie (vedoucí, mistři).

Úroveň řízení:

- ◆ strategické řízení – řízení vrcholového managementu. Zpracovává cíle v obecnější podobě, nestrukturované a málo detailní;
- ◆ taktické řízení – je náplní práce středního managementu. Rozpracovává strategické cíle do konkrétní podoby;
- ◆ operační řízení – řízení nižšího managementu. Je méně náročné na tvůrčí myšlení, rozhodování je programované, úkoly se zadávají denně.

5.3.1 Manažer

Manažer je pozice nebo profesionální řídicí pracovník na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytyčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Má podřízené pracovníky, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení cíle včas a v odpovídající kvalitě. Manažer

je nositelem celé řady rolí: podnikatel, organizátor, vůdce, reprezentant, pedagog, vychovatel, kooperátor, hodnotitel, vyjednaváč, tvůrce, koordinátor, realizátor, inovátor, iniciátor, obchodník, stratég, administrátor, motivátor a podobně.

Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace činností (Armstrong, 2007, s. 97):

- řízení lidí;
- dosahování cílů;
- poskytování odborných znalostí;
- organizování, plánování;
- řízení nákladů;
- kontrola;
- jednání se zákazníky;
- měření výkonu;
- hodnocení pracovních procesů a výsledků.

Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Úspěšnost jeho vlastní práce by se měla projevit na pracovních výkonech a celkové úspěšnosti firmy. Manažer by měl umět s lidmi jednat, rozumět jim a vnímat je. Svou neformální autoritou, by měl být pro své zaměstnance příkladem, umět je motivovat ve smyslu zvyšování výkonu a kvality práce. Svým osobním přístupem, by měl vytvářet dobrou atmosféru a kvalitní spolupráci mezi pracovníky. Měl by se podílet a zajišťovat neustálý rozvoj svých podřízených pracovníků.

Mezi manažerské funkce patří i role vůdce, která předpokládá určité charisma a sílu osobnosti. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, vyjadřovat svá přání, pokyny, myšlenky, umět rozhodovat ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, rozumět jejich potřebám a poskytovat jim zpětnou vazbu. Měl by se umět orientovat v náročných situacích, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat. Měl by být flexibilní a umět pružně reagovat na veškeré organizační změny. Se svými zaměstnanci, by měl jednat ve shodě se svým svědomím – čestně a morálně. Měl by umět zvládat zátěž, mít silnou vůli a sebekontrolu. Neměl by mít problém s lidmi, kteří svou práci dělají poctivě a rádi. Naopak těm neschopným nebo líným, by měl věnovat více času. Měl by umět s lidmi hovořit, radit jim a naslouchat. Měl by se vyhýbat situacím s upozorňováním na hierarchii moci, vynucování hrozbami, moralizováním, pedantismu, sebechvále, zasahování do pravomocí podřízených a podobně. Jako vedoucí by měl být ochoten pracovat sám na sobě, měl by si uvědomovat své nedostatky a dělat vše proto, aby se jich zbavil.

Manažer by měl mít určité vědomosti v otázkách právních, v psychologii, sociologii, pedagogice, ekonomii, marketingu, technologii, logice, statistice a měl by mít všeobecný přehled. Měl by zvládat celou řadu dovedností, umění komunikovat, rozhodovat, motivovat, přesvědčovat, integrovat, kooperovat, řídit a podobně.

Manažer by se měl umět orientovat sám v sobě, znát své charakterové vlastnosti, styl svého jednání tak, aby je uměl efektivně využívat. Měl by mít svůj život pod kontrolou, nenechat se ovládat, mělo by u něj převládat vnitřní řízení a nevěřit moc na náhody a okolnosti (Mikuláščík, 2007, s. 123-128).

Chce-li manažer dosáhnout dobrých výsledků je nutné (Plamínek, 2008, s. 70-71):

- ◆ jasně zformulovat firemní myšlenky a stanovit úkoly pro jednotlivé zaměstnance;
- ◆ seznámit každého zaměstnance s jeho osobním úkolem;
- ◆ motivovat zaměstnance ke splnění úkolu;
- ◆ nalézt soulad mezi požadovaným úkolem, schopnostmi a možnostmi zaměstnance;
- ◆ postarat se o dobré mezilidské vztahy ve firmě;
- ◆ postarat se o řešení a zvládání konfliktů.

5.4 Leadership

„Jako organizační leadership nazýváme uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, založené na vzájemně korektních vztazích rozvíjených na úrovni celé organizace, na sdílených očekáváních a na oboustranně přijatých požadavcích (cílech), které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě, jež mnohdy překračuje původní zadání“ (Tureckiová, 2007, s.15).

5.4.1 Lídr

Jako lídr bývá zpravidla označován člověk, který svým jednáním, svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt a důvěru, zároveň dokáže ovlivnit jednání jiných lidí a nedirektivním způsobem napomoci jejich rozvoji. Lídr, na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi, získává své příznivce, kteří potom s jeho podporou plní úkoly více efektivně a samostatně. Role lídra spočívá ve schopnosti vytvářet vize a koncepce, včetně získávání členů organizace pro jejich naplňování.

K osobním a sociálním dovednostem patří efektivní využívání času (rozvržení pracovní činnosti, organizace volného času). Jedním z hlavních rizik pro úspěšný výkon vedoucího je práce pod tlakem, termínů nadřazených, zákazníků a podobně. Úlohou lídra je nejen zvládat vlastní stres a vymezit si čas na odpočinek, ale naučit se také rozpoznat příznaky stresu u spolupracovníků a pomoci jim při jeho zvládnutí. Skutečné vůdčí osobnosti, obvykle neznají pocit napětí, spojený například s jednáním v nové nebo neobvyklé situaci. Většina interakcí lídra se obejde bez použití autoritativního stylu řízení. Lidé obvykle očekávají od lídra porozumění, podporu a respekt, nikoli přímé vedení.

K dalším sociálním dovednostem lídra patří účelná a smysluplná komunikace. Nezbytným a přitom často opomíjeným základem takové komunikace je vzájemná dohoda a shoda obou stran. Většina nedorozumění mezi pracovníky, chyb při výkonu a dosahování cílů vzniká v důsledku nesprávné a nedostatečné specifikace vzájemných představ. Lídr by měl umět naslouchat svým spolupracovníkům, vysvětlovat, přesvědčovat a řešit vzniklé problémy. Komunikace by měla být vždy jasná, otevřená s respektem a vcítěním se do pocitů a názorů pracovníků.

Další klíčovou dovedností lídra je práce s emocemi. Kromě toho, že lídr dává přednost ve své práci sdělování a sdílení pozitivních emocí, je jeho náplní také inspirovat ostatní. Pravidelné a upřímné ohodnocení pracovníkova výkonu je rovněž jednou ze stabilních dovedností lídra.

Lídr musí být schopen vyhledávat příležitosti ke změně a pozitivně ovlivnit vztah lidí k ní. Sdílet jim, proč ke změně dochází, jaké z ní pro ně a pro jejich práci plynou důsledky. Nejúčinnějšími nástroji, jak přesvědčit lidi ke změně, je vlastní přesvědčení a navození realistických očekávání.

Lídr je neustále na očích svých pracovníků, tudíž jeho shoda myšlenek, slov a činů musí být zcela zásadní. Pracovníci očekávají, že jim jejich lídři půjdou příkladem, že jim budou naslouchat a průběžně s nimi komunikovat o všech věcech, které mají vztah k jejich činnosti a úkolům, že je budou podporovat a oceňovat jejich dobré výkony. Lídr se ve firmě musí zajímat nejen o lidi, ale také o jejich výkony, produktivitu práce a o to, jak jsou pro firmu užiteční (Tureckiová, 2007, s. 13-48).

Management a leadership – rozdíly:

Hlavní funkcí manažerského systému je zajištění stability v organizaci a dosahování co možná nejlepších výsledků. Funkcí leadershipu je vyhledávat a vytvářet nové příležitosti, nalézat další možnosti, stanovovat směr dalšího vývoje organizace, a tak naplňovat poslání její existence (Tureckiová, 2007, s. 18).

5.5 Řízení

5.5.1 Vývoj řízení

Do 50 let 20 století převládaly názory, že dobrý vedoucí se jako takový rodí, a že pro úspěšnou práci manažera jsou důležité určité osobnostní rysy (temperament, inteligence, tvořivost a podobně) - „teorie rysů“. Koncem 40 let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení, kterému se může sám naučit. Kontingenční nebo situationalistický přístup začíná převládat koncem 60 let. Úspěch řízení při tomto přístupu závisí na situaci a jejím správném pochopení vedoucím. Počátkem 80 let nastupují nové teorie, v nichž je kladen důraz na emocionální stránku vedoucího. Hlavním pojmem se stává charisma a síla osobnosti vůdce (Bělohávek, 1996, s. 203-204).

5.5.2 Teorie řízení

Klasické přístupy:

1) Teorie Stogdilla a Manna

Podle těchto autorů, mezi nejdůležitější manažerské rysy patří dominance, inteligence, sebedůvěra, energie a technologické znalosti v oboru, které řídí.

2) Teorie stylu ujednání

Řídící styly představují způsob osobního přístupu při komunikaci se spolupracovníky:

- **Autokratický** (autoritativní) – moc i rozhodování je v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly a sám si kontroluje jejich plnění. Využívá své formální autority a motivuje spíše silou. Komunikace převažuje ve vertikální formě v podobě příkazů směrem shora dolů. Výhoda je ve stabilitě pracovní

výkonnosti a v malé časové náročnosti, nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy pracovníků.

- **Demokratický** (participativní) – vedoucí úkoly i postupy práce řeší a rozděluje ve spolupráci s podřízenými, neformálně je koordinuje a kontroluje. Panuje zde obousměrná komunikace, lidé jsou iniciativní a převážně silně motivováni. Nevýhodou je časová náročnost.
- **Laisses-faire** (liberální) – styl, ve kterém ponechává vedoucí svým pracovníkům velkou volnost ve způsobu práce. Skupina má možnost sama řídit, kontrolovat kvalitu své práce. Vedoucí pouze podporuje, přenáší důležité informace a pomáhá při řešení problémů. Výhoda spočívá v možnostech tvořivého rozvoje pracovníků, nevýhodou je potencionální dezorganizace při nepřítomnosti manažera (Mikuláščík, 2007, s. 194-195).

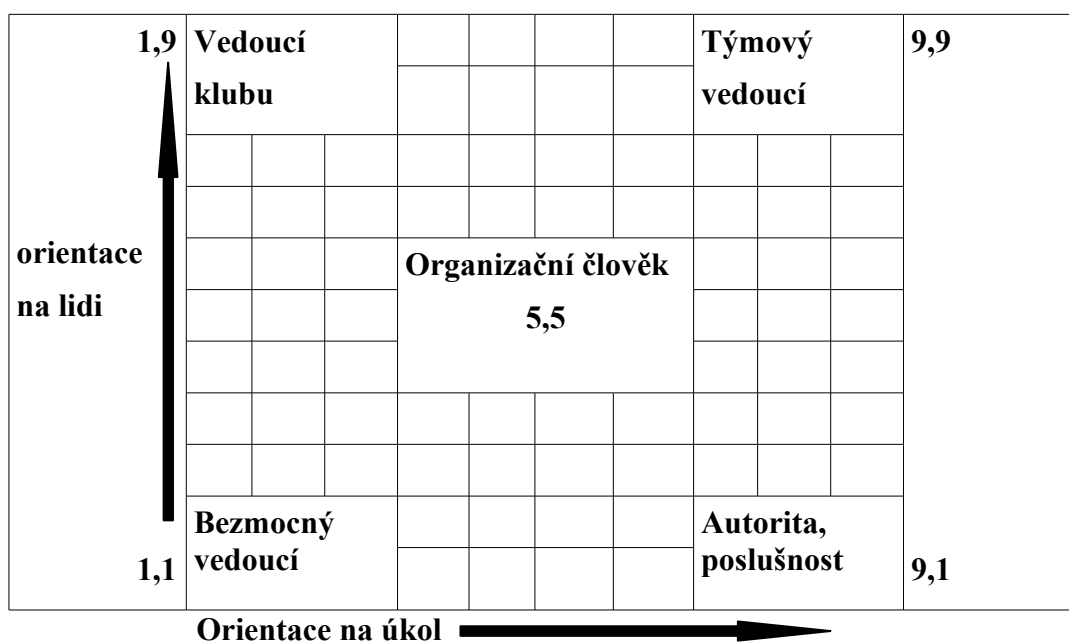
3) Kontingenční teorie (F. Fiedler)

Fiedler říká, že efektivnost řízení je závislá na stylu vedení. Rozlišuje dvě základní orientace v chování manažera:

- orientaci na úkol;
- orientaci na vztahy.

Manažeři orientovaní na úkol jsou efektivnější spíše v extrémnějších situacích, manažeři orientovaní na vztahy jsou efektivnější v běžných, nevyhraněných situacích.

Schéma č. 7: **Manažerská mřížka**-Blake, Mouton (Mikuláščík, 2007, s. 196)



4) Situační vedení (Hersey a Blanchard)

Vedoucí volí správný styl řízení v závislosti na pracovní a psychologické zralosti pracovní skupiny. Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích:

- podpůrné chování (orientováno na lidi);
- direktivní chování (orientováno na úkol).

Schéma č. 8: **Situační vedení** (Bělohávek, 1996, s. 215)



Nové přístupy:

1) Transformační vedení (B. M. Bass)

Podstatou této teorie je předpoklad, že lidé mají potřebu seberealizace, seberozvoje a potřebu dosahovat nějakých vyšších cílů. Podle Basse je možno rozlišit čtyři typy transformačního řízení:

- Charisma – styl vedení, který je založený na emoční vazbě, důvěře ve vyjimečného jedince, obdivu v sílu jeho osobnosti.
- Inspirativní vedení – vedení vlastním příkladem. Svým chováním vůdčí osobnost vyvolává zájem a důvěru. Svou komunikací podněcuje k motivaci a apeluje na dosažení vyšších cílů.
- Individualizovaná úcta – velmi silný vliv má projevený zájem ze strany vedoucích o pracovníky. Na poradách se projevuje konzultacemi, rovnocenným zacházením, nejdůležitější bývá ocenění dobře vykonané práce.
- Intelektuální stimulace – vyvolat v lidech pocit, že mají možnost přemýšlet o strategických záležitostech a že budou jejich názory respektovány (Mikuláščík, 2007, s. 201).

5.5.3 *Metody řízení*

Metody řízení popisují řídicí systém podniku, který je pro pracovníky závazný. Typy řídicích metod:

1) Řízení podle cílů

Je jedním z dlouhodobě užívaných a oblíbených manažerských nástrojů. Stanovování SMART cílů je manažerská technika, která vychází ze závěrů motivační teorie stanovování cílů. Její autoři J. Locke a G.P. Latham poukázali na to, že mají-li lidé možnost podílet se sami na formulování vlastních cílů, jsou procesem nejen zaujatější, ale dokonce mají tendenci stanovit si cíle náročnější. Aby byl člověk motivován k dosažení nějakého cíle, pak je potřebné, aby tento cíl byl:

- specifický, měřitelný, atraktivní, realistický, termínovaný.

2) Řízení pracovního výkonu

Na rozdíl od řízení podle cílů, klade tento systém mnohem větší důraz na porozumění zaměření organizace ze strany jednotlivých pracovníků a týmů. V ideálním případě jim dává šanci stát se spolutvůrci změny v organizaci, vytváří lepší příležitost pro realizaci vlastních cílů. Zároveň s tím klade větší nároky na schopnosti pracovníka a komunikační dovednosti vedoucího.

3) Participativní řízení

Je otevřenější metoda řízení, při které se větším dílem podílejí podřízení na rozhodování a stanovování úkolů, včetně jejich průběžné kontroly a kontroly výsledků plnění. Své nedostatky má ve větší časové náročnosti a někdy ve špatném chápání participace a demokracie, kdy někteří jedinci očekávají víc, než mohou dostat (Mikuláščík, 2007, s. 203-204).

4) Delegování

Delegování je metoda, kterou manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím jiných lidí. Manažer přenáší na pracovníka část svých významných úkolů, s nimi také deleguje pravomoci a odpovědnost, přičemž musí vycházet z úrovně vyzrálosti pracovníků. Metoda vychází z toho, že pracovníkům nemusí nic nařizovat a oni sami chtějí zadaný úkol zvládnout. V širším pojetí lze delegování chápat i jako nástroj pro motivování a rozvíjení pracovníků. Delegování musí být založeno na kvalitní komunikaci mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Při delegování musí být jasné, jaké úkoly lze a jaké nelze delegovat. Mezi hlavní výhody delegování patří to, že se udělá v kratším čase více práce, nebo má manažer více času na důležitější záležitosti (Cipro, 2009, s. 12-65).

5) Koučování

Je vedení v podobě podpory, rady, konzultace, naslouchání, přesvědčování, motivování a navádění určitým směrem. Je to osobní pomoc v rámci pracovního týmu celku i jednotlivcům, a to individuálním přístupem. Koučovat může ten, kdo se sám vyzná v problematice a je odborně zdatný. Musí působit jako aktivní partner, který pracovníkovi pomáhá ke změně k lepšímu. Ten, kdo koučování provádí, nesmí prosazovat vlastní přístup z pozice síly a prestiže, měl by se snažit na pracovníky působit tak, aby měli oni sami pocit, že dochází ke správnému řešení. Důležitá je zpětná vazba (Mikuláščík, 2007, s. 206).

III PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je průzkum stavu pracovní motivace a pracovní stimulace, systému řízení a stylu vedení v podmínkách velké tuzemské firmy. Dále půjde o zjištění názorových rozdílů mezi manažery a vedoucími pracovníky tohoto podniku. Součástí průzkumu je posouzení kompetencí manažerů, porovnání míry jejich pravomocí a odpovědností. Na základě zjištěných údajů dotazníkovou metodou je provedeno slovní a číselné vyhodnocení významných a používaných motivačních a stimulačních forem a stylu řízení, se kterým se ztotožňují a považují za správný manažeři a vedoucí pracovníci. Dotazníkové šetření je doplněno metodou řízeného rozhovoru s jedním z manažerů obvodu, monitorující systém kompetencí. Na základě tohoto rozhovoru je provedeno slovní vyhodnocení míry pravomocí a odpovědností v oblasti manažerů obvodů.

Z výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru jsou zpracovány závěry, které poukazují na případné nedostatky a jsou doplněny návrhy na možná řešení v oblasti motivace a řízení pracovníků u České pošty, s.p.

6.1 Výzkumné otázky a předpoklady

Výzkumná otázka č.1:

*Jaké motivační a stimulační prostředky **považují** manažeři a vedoucí u České pošty, s.p. za významné a efektivní?*

Pro splnění plánovaných cílů je důležitá jak pozitivní, tak i negativní motivace. Manažeři a vedoucí pracovníci u České pošty s.p. považují za významnou převážně pozitivní motivaci, a to v podobě zvýšení platu nebo vyplacení mimořádné peněžní odměny.

Výzkumná otázka č.2:

*Jaké motivační a stimulační prostředky **používají** manažeři a vedoucí u České pošty, s.p., jak často jimi ovlivňují výkony svých podřízených zaměstnanců?*

Z vlastních zkušeností v oblasti motivování zaměstnanců u České pošty s.p., si dovoluji tvrdit, že používání negativní motivace (např. krácení pohyblivé složky mzdového tarifu) pro splnění obchodních cílů, není zaměstnavatelem dovoleno. Zároveň není možné v průběhu kalendářního roku zvýšit pracovníkovi plat. Manažerům a

vedoucím pošt nezbyvá tedy nic jiného, než využívat jiné dostupné pozitivní motivace. Myslím si, že většina vedoucích pracovníků používá formu vyplácení mimořádné odměny za splnění rozepsaných úkolů, osobní poděkování a pochvalu před ostatními pracovníky. Hmotnou odměnu ve formě nějakého dárku, nebo nehmotnou (např. zájezd), mají k dispozici jen manažeři na vyšší úrovni řízení.

Výzkumná otázka č.3:

Jaké řídicí styly považují za správné manažeři a vedoucí při řízení svých pracovníků?

Z vlastních zkušeností v oblasti řízení zaměstnanců u České pošty s.p. si myslím, že v systému řízení dominuje styl demokratický. Česká pošta s.p. dnes poskytuje širokou škálu služeb a produktů, tím pádem je její činnost nejen rozmanitá, ale zároveň složitá a náročná na řízení. V takovém systému se žádný vedoucí neobejde bez dobré týmové spolupráce a aktivní profesní komunikace. Z důvodu dosti širokého rozpětí řízení (vedoucí má hodně pracovníků v přímé podřízenosti), a to převážně u vedoucích pošt řídících, je nutné používat i autoritativní přístup. Liberální forma řízení není u manažerů obvodů ani vedoucích pošt možná, neboť práce na poštách vyžaduje každodenní plánování a organizování činností včetně jejich kontroly.

7 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ METODY

7.1 Sociální výzkum

„Pod pojmem sociální výzkum rozumíme výzkum interdisciplinární a jedním z oborů, které jsou jeho součástí, je také sociologie. Tam, kde se pracuje s výzkumem sociálních jevů, dochází k volnějším pojetí a pak se stává sociologický výzkum také výzkumem sociálním. Vycházíme tedy z definice, že sociologický výzkum je systematické vyšetřování, popis, analýza a výklad sociálních jevů, založený na přímém sběru informací“ (Somr. 2006, s.7).

V rámci sociálního šetření byl proveden tzv. kvantitativní výzkum, který se nám jevil pro zjištění stanovených cílů jako nejvhodnější.

Kvantitativní výzkum lze realizovat tehdy, jde-li o jevy relativně jednoduché a do určité míry poznatelné. Jednoduché v tom smyslu, že nejsou skryty smyslovému poznání, mají jednoznačný výraz a je možné je získat prostřednictvím používaných nástrojů pro zajištění hromadných dat. V kvantitativním výzkumu se nesleduje existence, obsah, struktura ani vlastnosti sociálního jevu, nýbrž jeho charakteristiky – rozsah výskytu, zastoupení, frekvence a intenzita. Základním úkolem kvantitativního výzkumu je měření těchto charakteristik a jejich souvislostí (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 25-26).

7.2 Technika sběru dat

Jako hlavní výzkumnou metodu, jsme pro mou práci zvolili metodu písemného dotazování.

„Dotazníková metoda je shromažďování informací od dotazovaných osob a je určena pro hromadné získávání údajů“ (Somr, 2006, s.7).

Dotazník doprovází průvodní dopis, ve kterém musí být respondent zdvořile vyzván k zodpovězení otázek. Dále musí být stručně a jasně vysvětlen smysl celého výzkumu. Otázky musí být jednoduché a přímé, aby respondent pochopil, na co se ho tazatel ptá.

Základní druhy otázek:

- Otázky uzavřené – mají předem stanovenou variantu odpovědi. Varianty odpovědi by měly být tazatelem správně připraveny, aby nenutily respondenta přiklonit se k odpovědi, která mu příliš nevyhovuje. Odpovědi na otázky jsou jednoznačně formulované a mohou být alternativní (ano x ne) nebo vzájemně se podmiňující či vylučující.
- Otázky otevřené – nepředkládají dotazovanému žádnou variantu odpovědi předem, je jen na respondentovi jakou odpověď zvolí. Dávají respondentovi velkou svobodu k vyjádření, ale zároveň jsou pro něj velmi obtížné.
- Otázky polootevřené – představují spojení otevřených a uzavřených otázek. Dávají nabídku předem daných odpovědí a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost napsat svou vlastní odpověď.

Výhodou této metody je možnost provést v relativně krátkém časovém období výzkum u většího počtu pracovníků. Výsledky jsou oproti jiným metodám poměrně snadno zpracovatelné a interpretovatelné. Dotazníková metoda je zcela anonymní, což vede k větší důvěře a otevřenosti mezi tazatelem a dotazovaným. Nevýhodou této metody je nižší návratnost dotazníků a v případě nepochopení otázky, chybné vyznačení odpovědi respondentem, což vede ke zkreslení výsledků.

Dotazníkové šetření je doplněno metodou řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor je forma dotazování, při které dochází ke vzájemné interakci mezi tazatelem a dotazovaným. Jde o interakci, při které se tazatel snaží formou strukturovaných otázek, něco konkrétního zjistit. K hlavním výhodám osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření ke zkoumanému tématu. Nevýhodou je časová náročnost, a jen málo respondentů s metodou rozhovoru souhlasí.

Důležitá je příprava před samotným rozhovorem. Jako tazatel si v mnohém ulehčíme práci, pokud respondenta předem informujeme o daném tématu. Na samotný rozhovor je dobré mít předem připravené jasné, srozumitelné a věcné otázky. Při vlastním dotazování je nejdůležitější navázání kontaktu s respondentem, tazatel musí umět vzbudit důvěru. Rozhovor by měl být časově vymezený a měl by probíhat v nerušeném prostředí. Veškeré získané informace by měl tazatel zaznamenávat v průběhu rozhovoru do záznamového formuláře (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 80-98).

7.3 Vlastní sběr dat

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou nestandardizovaného dotazníku, který obsahoval celkem 21 otázek. V úvodu dotazníku jsem uvedla účel bakalářské práce, vysvětlila postup vypisování odpovědí a ujistila respondenty o naprosté anonymitě a diskrétnosti, týkající se získaných informací. Dotazník obsahuje ve větší míře uzavřené otázky, v menším rozsahu byly použity otázky polootevřené. Otázky tvoří několik okruhů. Nejprve jsem se zaměřila na otázky, týkající se osobních údajů (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice, doba působení v podniku i na konkrétní pozici). Dále pokračují otázky související s výzkumnými otázkami, týkající se pracovních podmínek, motivačních a stimulačních prostředků – jejich významnosti a praktického používání, způsobu vedení s odhalením dominujícího stylu řízení. Otázky v závěru dotazníku jsou zaměřeny na zjištění spokojenosti respondentů ve své pracovní pozici. Vzor dotazníku použitého pro výzkumné šetření jsem uvedla v Příloze č. 2.

Rozhovor byl proveden s manažerem obvodu Strakonice a Písek, dne 11.2. 2010. Rozhovor obsahuje celkem 20 otázek, z toho 10 otázek prověřuje míru pravomocí a 10 otázek míru odpovědnosti manažerů obvodů.

8 POPIS ŠETŘENÍ

8.1 Výzkumný terén

Výzkumné šetření bylo provedeno v únoru 2010 u podniku Česká pošta s.p.-Region Jižní Čechy, zastoupeného oblastním vedením na adrese: Senovážné nám. 240/1, 370 81 České Budějovice. V regionu Jižních Čech pracuje u České pošty s.p. celkem 3 011 zaměstnanců. Region, mimo řídicího aparátu tvoří 10 obvodních pošt (obvodů), 76 řídicích pošt, 48 samostatných pošt a 346 pošt satelitních. Vedoucím na obvodní poště je manažer obvodu (střední úroveň řízení), vedoucím na řídicí, samostatné a satelitní poště (nižší úroveň řízení) je vedoucí pošty.

Území regionu je rozděleno do 10 obvodů:

obvod České Budějovice, obvod Strakonice a Písek, obvod Český Krumlov a Prachovice, obvod Tábor, obvod Pelhřimov, obvod Jindřichův Hradec, obvod Havlíčkův Brod, obvod Jihlava, obvod Třebíč a obvod Žďár nad Sázavou.

8.2 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný vzorek respondentů tvořilo celkem 70 zaměstnanců působících na střední a nižší úrovni vedení u podniku Česká pošta s.p. Region Jižní Čechy.

O dotazníkovém šetření jsem písemně informovala ředitele Regionu. S jeho souhlasem jsem požádala manažery obvodů o vyplnění dotazníku. Zbývajících 60 dotazníků bylo v každém obvodu, prostřednictvím manažera předáno vedoucím pošt. Tato skupina dotazovaných byla pro mé šetření vybrána záměrně, neboť se všichni nacházejí na takové úrovni řízení, kde jsou důležité stimuly a motivace ze strany zaměstnavatele.

9 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ

9.1 Základní informace

Česká pošta je státním podnikem založeným Zakládací listinou vydanou podle Rozhodnutí ministra hospodářství České republiky č. 379, č.j. 521295/92-42 ze dne 16.12.1992 a upravenou Zakládací listinou ministra informatiky České republiky, č.j. 101/0063/03 ze dne 28.5.2003, v platném znění. Jménem státu vykonává funkci zakladatele Ministerstvo vnitra České republiky. Regulátorem základních poštovních služeb je Český telekomunikační úřad. Cenová regulace vybraných domácích zásilek je v kompetenci Ministerstva financí. Podle nařízení vlády je České poště s.p., jako držiteli poštovní licence vyhrazeno dodávání písemností do 50 g hmotnosti a zároveň do 18 Kč.

Česká pošta, jako státní podnik, vznikl dne 1.1.1993 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddíl A, číslo vložky 7565. V současné době je veden v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565.

Česká pošta byla založena na dobu neurčitou a podniká pod obchodní firmou:

Česká pošta, s.p.

Sídlo: Politických vězňů 909/4, 225 99 Praha 1

Statutární orgán: Generální ředitelka: Ing. Marcela Hrdá

Česká pošta s.p. je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem o státním podniku. Česká pošta s.p. je podnikatelským subjektem vyvíjejícím jednotlivé činnosti za účelem dosažení zisku, je nositelem právní subjektivity, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů (Zdroj: interní dokument: Organizační řád České pošty s.p.).

Podle výroční zprávy z roku 2008 měla Česká pošta s.p.:

- 3 392 pošt;
- 37 415 zaměstnanců;
- 4 519 vozidel.

Základní práva a povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků České pošty s.p. stanoví zákoník práce a na něj navazující obecně závazné a vnitropodnikové právní předpisy (Pracovní řád, Podniková kolektivní smlouva). Další povinnosti a práva upravují

příslušné organizační normy, řídicí akty, popisy pracovních činností, technické normy, bezpečnostní a další předpisy. Vedoucí zaměstnanec je povinen s nimi prokazatelně seznámit své podřízené zaměstnance a každý zaměstnanec je povinen je dodržovat a řídit se podle nich.

9.2 Poslání a strategické cíle

Česká pošta s.p. slouží veřejnosti, občanům, firmám a institucím v České republice. Jejím posláním je zprostředkovat důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží, a to za využití jak tradičních, tak moderních elektronických prostředků.

Česká pošta s.p. poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Mezi ně patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek, jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Ve zmíněném klasickém segmentu nabízí také služby expresní a kurýrní se zaručenou dobou dodání. Rozšířenou nabídkou je sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO) – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradiční činnosti zajišťuje také služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou důchodová služba, či služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti. Stále významněji se podílí i na trhu elektronických služeb. Úzce spolupracuje a nadále hodlá rozvíjet spolupráci se státní správou na provozu a rozvoji sítě Czech POINTů (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), a proto se stala provozovatelem datových sítí Ministerstva vnitra ČR a systému datových schránek.

Česká pošta s.p. reaguje na změny dané postupnou proměnou společnosti na společnost informační a na společenské a politické proměny všeobecně. Výzvy, kterým dnes čelí a na jejichž dopady musí být připravena, jsou zejména:

- nové technologie;
- změna způsobu komunikace zapříčiněná rozvojem internetu;
- měnící se potřeby zákazníků;
- postupná liberalizace poštovních služeb.

V neposlední řadě si Česká pošta s.p., jako jeden z největších zaměstnavatelů v České republice, uvědomuje zodpovědnost za své zaměstnance. Chce pro ně být nejen atraktivním zaměstnavatelem, ale také solidním a spolehlivým partnerem (Zdroj: Výroční zpráva České pošty s.p.- 2008).

9.3 Zaměstnanecká politika

9.3.1 Zaměstnanost

Rok 2008 se vyznačoval rozsáhlými změnami organizační struktury České pošty s.p. a následně racionalizací počtu pracovních míst. Organizační změny postupně zahrnovaly zrušení odštěpných závodů, snížení počtu úseků a jejich průběžnou restrukturalizaci. V návaznosti na změny organizačních struktur, byl postupně snížen počet stupňů řízení a počet pracovních míst. Výraznější snížení počtu pracovních míst proběhlo k 1. říjnu 2008.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců České pošty s.p. v roce 2008 činil 36 332 přepočtených osob, tj. o 676 méně než v roce 2007. Z celkového počtu tvořili 30,48% zaměstnanci obsluhy pošt (přepážky, pokladníci a vnitřní služba), 33% zaměstnanci doručování, 8,71% zaměstnanci přepravy, 7,63% správa a 20,18% ostatní zaměstnanci. V důsledku organizačních změn bylo uvolněno s odstupným 1 816 zaměstnanců (Zdroj: Výroční zpráva České pošty s.p.,- 2008).

9.3.2 Hodnocení pracovníků

Stanovení postupu realizace systému hodnocení zaměstnanců je v pravomoci a odpovědnosti vedoucího příslušné organizační jednotky. Hodnocení se provádí nejméně jedenkrát ročně formou hodnotícího rozhovoru. Výstupem pro hodnocení jsou předem stanovená kritéria a úkoly, stanovené při posledním hodnocení zaměstnance. Hodnocení se týká zaměstnanců na systemizovaných pracovních místech. Hodnotitelé jsou přímí nadřízení hodnocených. Hodnocení zaměstnance je zdokumentováno v záznamovém listu výsledků hodnocení zaměstnance (Zdroj: interní dokument: Personální práce v České poště s.p.)

9.3 3. Mzdy a sociální politika

Mzdová politika podniku byla v roce 2008 zaměřena na sjednocení systému odměňování v rámci celé České pošty s.p. a na jeho zjednodušení. Zásady odměňování se změnily k 1.dubnu 2008. Ve vazbě na změnu zásad byl aktualizován také systém typových pozic. Každá typová pozice je vytvořena na základě hodnocení kritérií náročnosti práce, nároků na kvalifikační požadavky a osobnostních předpokladů. Pro typovou pozici je dále stanovena úroveň mzdy a je přiřazena k pracovním místům se stejnou nebo podobnou náplní práce, a tak je zajištěna rovnost v odměňování. Se

zavedením typových pozic souvisí změna zařazení zaměstnanců do profesních skupin (viz. Příloha č. 3: Přehled profesních skupin).

Průměrná vyplacená měsíční mzda v roce 2008 dosáhla 20 565 Kč., což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 3 113 Kč. Další příjmy zaměstnanců nad rámec mzdy, které v roce 2008 dosáhly v průměru na měsíc na jednoho zaměstnance 1 126 Kč., zahrnují příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, cestovní náhrady, rekreaci, tělovýchovu a podobně. Kromě výše uvedených finančních benefitů, poskytuje Česká pošta svým zaměstnancům i benefity nefinanční. Mezi ně patří především týden dovolené navíc (Zdroj: Výroční zpráva České pošty s.p., - 2008).

Mzdu zaměstnance České pošty s.p. tvoří:

- tarifní mzda nebo smluvní mzda;
- doplňkové mzdové formy;
- příplatky.

9.3.3.1 Tarifní a smluvní mzda

Obecně uplatňovanou mzdovou formou u České pošty s.p. je časová mzda. Tarifní mzda je vyplácena měsíčně v termínu, dle platné podnikové kolektivní smlouvy. Část tarifní mzdy je vázána na plnění úkolů vyplývajících z popisu pracovní činnosti a činí z tarifní mzdy stanovené zaměstnanci ve mzdovém výměru:

- 20% u správního řídicího aparátu, vedoucích provozoven a ostatních vedoucích v provozu;
- 15% u zaměstnanců ve správním neřídicím aparátu;
- 10% u ostatních zaměstnanců.

Zaměstnancům přísluší tarifní mzda stanovená pro typovou pozici, a to nejméně ve výši jejího minima. Výše tarifní mzdy je přiznána na základě výsledku hodnocení zaměstnance liniovým vedoucím za předchozí kalendářní rok, v rámci rozpětí výše tarifní mzdy stanoveného pro typové pozice. Rozpětí je odvozeno od tzv. „kalkulační hodnoty“, která je používána pro stanovení objemu tarifních mezd pro příslušnou typovou pozici. Při nástupu nového zaměstnance lze, po zhodnocení plnění kvalifikačních požadavků (vzdělání, praxe), přiznat tarifní mzdu maximálně do 10% nad minimum stanoveného pro příslušnou typovou pozici. Po ukončení adaptačního procesu lze zaměstnanci, u kterého liniový vedoucí předpokládá kvalitní výkon, zvýšit tarifní mzdu až do výše 15% nad

stanovené minimum. Tarifní mzdu, přiznanou k 1.4. příslušného roku lze zaměstnanci zvýšit pouze po ukončení adaptačního procesu nebo z důvodu přeřazení do jiné pracovní pozice. Snížit ji lze pouze tehdy, pokud zaměstnanec vykazuje po dobu nejméně tří po sobě jdoucích kalendářních měsíců výrazné zhoršení pracovního výkonu. Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou je řešeno přímo v manažerské smlouvě.

9.3.3.2 Podíl na výsledku hospodaření

Je poskytován všem zaměstnancům v pracovním poměru s výjimkou zaměstnanců, kterým je stanovena smluvní mzda, a je vyplácen pouze v případě splnění plánovaného hospodářského výsledku celé České pošty s.p. Hodnoceným obdobím pro výplatu podílu je celý kalendářní rok.

9.3.3.3 Další mzdové formy a mzdové složky

Zaměstnancům s tarifní mzdou lze kromě tarifní mzdy a kolektivních bonusů poskytovat další mzdové formy:

- Operativní odměny – poskytuje zaměstnavatel za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu, splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou. Dále za vyjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom a podobně. Výši odměny navrhuje vedoucí zaměstnanec v rámci přiděleného objemu peněz.
- Cílové odměny – lze poskytnout za splnění významných termínovaných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení provozu. Cílové odměny musí být stanoveny před realizací příslušného úkolu. V současné době jsou tyto odměny stanoveny pro doručovatele balíků, s cílem zajistit zkvalitnění doručování balíkových zásilek.
- Odměna za výkon požární prevence – je poskytována zaměstnancům, kteří nemají tuto činnost v pracovní náplni, a kteří jsou písemně pověřeni výkonem požární prevence, v souladu s příslušným předpisem České pošty s.p. o zajištění požární ochrany.

- Odměna za zástup – je poskytována zaměstnancům, kteří vykonávají práci za nepřítomného zaměstnance nebo za neobsazené pracovní místo.
- Odměny při významných pracovních a životních výročích – odměnu lze poskytnout zaměstnanci pouze v roce, na který připadlo příslušné pracovní nebo životní výročí. V současné době jsou vypláceny odměny za 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u České pošty s.p. a životního jubilea 50 let věku.
- Odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu – poskytuje se zaměstnancům při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu.
- Příplatky – za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za řízení motorového vozidla a za dělené směny. Zaměstnancům, kteří pracují v jiném, než jednosměnném pracovním režimu v rovnoměrně rozvržené pracovní době, je poskytován režimový příplatek.
- Bonusy za produkty – poskytují se zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných spořitelních nebo pojistných produktů.
- Odměna za projekty – poskytuje se zaměstnancům za realizaci projektu v požadované kvalitě a termínu.
- Odměna za pracovní pohotovost – poskytuje se zaměstnanci na základě pracovní smlouvy za výkon práce provedené nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. (Zdroj: Podniková kolektivní smlouva České pošty s.p. 2005-2010).

9.4 Vzdělávací aktivity

Do systému vzdělávání jsou zařazeni především pracovníci, kteří jsou při výkonu své práce v přímém styku se zákazníky a vedoucí pracovníci.

Typy vzdělávacích aktivit:

- Rozvoj klientského přístupu – je určen pro přepážkové pracovníky. V rámci tohoto modulu jsou představeny základní komunikační dovednosti, verbální a neverbální komunikace. Pracovníci se seznámí s nejčastějšími chybami v komunikaci, s rolí klienta v rámci firmy a klientským očekáváním. Součástí modulu je i řešení problémových situací, zvládání emocí a práce s kritikou.

- Manažerské dovednosti – jsou určeny pro manažery, vedoucí řídicích a samostatných pošt, včetně jejich zástupců. Jsou zaměřeny na zdokonalování v dovednostech, jak efektivně řídit svůj tým a jak využívat různé motivační nástroje ke zvyšování jeho výkonnosti.
- Obchodní dovednosti – jsou určeny pro pracovníky přepážek, vedoucí pošt a jejich zástupce. Poskytují návod, jak úspěšně vést obchodní rozhovor a obchodní jednání.
- Zvládání změn – umožňuje klíčovým zaměstnancům, manažerům a vedoucím pracovníkům pochopit změny a ztotožnit se s nimi.
- Firemní hodnoty – školení se skládá ze čtyř na sobě nezávislých modulů. Účast na jednotlivých modulech je určena typovou pozicí účastníka. Cílem tohoto školení je zlepšit vnímání České pošty s.p. zákazníky i zaměstnanci, seznámit pracovníky s firemními hodnotami a firemní kulturou (Zdroj: interní předpis : Katalogové listy vzdělávacích aktivit).

9.5 Řízení a organizace podniku

Každý zaměstnanec je v řídicí linii bezprostředně podřízen pouze jednomu vedoucímu zaměstnanci, od něhož přijímá příkazy a jemuž odpovídá za splnění úkolů (s výjimkou realizace projektů a účasti v ostatních specifických organizačních složkách).

Řízení a zajištění činnosti podniku probíhá v těchto hlavních řídicích stupních a organizačních složkách:

- orgány České pošty s.p.;
- vedoucí zaměstnanci a jimi řízené organizační jednotky;
- specifické organizační složky.

Orgány České pošty,s.p. jsou:

- dozorčí rada;
- generální ředitel.

Dozorčí rada – rozsah kompetencí a povinností dozorčí rady je dán zákonem o státním podniku a Zakládací listinou státního podniku Česká pošta, s.p. Činnost dozorčí rady se řídí vlastním jednacím řádem schváleným zakladatelem.

9.5.1 Organizační normy a řídicí akty

V působnosti České pošty s.p. jsou vydávány zejména tyto organizační normy (předpis dlouhodobého charakteru) a řídicí akty (předpis pro řešení aktuálních změn a potřeb).

Organizační normy:

- ◆ řády – hlavní organizační normou podniku je Organizační řád, který upravuje vnitřní organizační uspořádání, stanoví hlavní zásady dělby práce, upravuje působnost, pravomoc a odpovědnost orgánů, útvarů a jednotlivých složek. Další řády jsou: Podpisový řád, Pracovní řád, Spisový a skartační řád a podobně;
- ◆ směrnice – jsou nižšího stupně, než řády. Vydává je generální ředitel, jeho náměstci nebo výkonní ředitelé. Upravují způsob zajištění procesů a vyřizování jednotlivých agend v různých oblastech činnosti podniku;
- ◆ metodické pokyny – v návaznosti na směrnice a řády dále upravují a sjednocují dílčí postupy provádění jednotlivých odborných činností;
- ◆ pracovní postupy – podrobně rozvádějí pořadí a způsob vykonávání určitých vzájemně souvisejících operací (domácí a bezpečnostní řády). Vydávají je vedoucí v působnosti své linie řízení;
- ◆ poštovní pravidla – podrobně popisují technologie poštovního provozu a způsob zabezpečení jednotlivých služeb poskytovaných ČP.

Řídicí akty:

- ◆ rozhodnutí – jsou závazné akty řízení, kterými je uskutečňována rozhodovací činnost vedoucího zaměstnance v oblasti organizace a řízení;
- ◆ opatření – jsou jimi ukládány konkrétně vymezené a termínované pracovní úkoly (odstranění nedostatků zjištěných kontrolními orgány);
- ◆ příkazy – stanovují úkoly krátkodobého charakteru. Ukládají je vedoucí zaměstnanci svým podřízeným zaměstnancům.

9.5.2 Úroveň řízení

Vnitřní členění České pošty s.p. na funkční celky – organizační jednotky, je určeno organizační strukturou, která vymezuje postavení a vzájemné vztahy organizačních jednotek (viz Příloha č. 4: Organizační struktura České pošty s.p.). Základními typy vnitropodnikových organizačních jednotek a hlavní úrovně řízení jsou:

1. úroveň řízení:

Generální ředitel - je statutárním orgánem České pošty s.p. Jmenuje a odvolává jej zakladatel. Generální ředitel řídí činnost podniku a rozhoduje o všech jeho záležitostech, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele, nebo nejsou v působnosti dozorčí rady a ani nespádají do kompetence náměstků generálního ředitele, výkonných ředitelů či jiných zaměstnanců podle vnitřních předpisů podniku.

2. úroveň řízení:

Náměstci generálního ředitele a výkonní ředitelé úseků jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. Odpovídají za činnost celé podřízené linie a zajišťují realizaci rozhodnutí generálního ředitele ve své působnosti. Vydávají organizační normy a řídící akty, jimiž upravují organizaci a řízení podřízených organizačních složek a procesů, rozhodují o personálních a dalších otázkách ve své působnosti.

Náměstci generálního ředitele jednají jménem České pošty s.p. v rozsahu své působnosti a na základě určení generálního ředitele jej zastupují v době jeho nepřítomnosti. Řídí více ucelených úseků činnosti. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni tyto náměstci:

- náměstek pro poštovní provoz a logistiku – divize poštovní provoz a logistika;
- náměstek pro finance – divize finance;
- náměstek pro obchod – divize obchod.

Výkonní ředitelé úseků řídí jeden ucelený úsek činnosti:

- výkonný ředitel pro ICT – úsek ICT;
- výkonný ředitel pro personalistiku – úsek personální;
- výkonný ředitel pro správu majetku – úsek správa majetku;
- výkonný ředitel pro korporátní správu – úsek korporátní správa;
- výkonný ředitel pro marketing – úsek marketing.

3. úroveň řízení:

Výkonně řídí činnost ve své působnosti, odpovídají za efektivní využití zdrojů pro svěřené činnosti, koordinují práce a součinnost všech podřízených funkčních celků. Samostatně řeší a projednávají odborné otázky, případně schvalují organizační změny v rozsahu své působnosti. Za plnění úkolů a svoji činnost odpovídají svému přímo nadřízenému náměstkovi nebo výkonnému řediteli.

Náměstkovi generálního ředitele pro poštovní provoz a logistiku jsou také přímo podřízeni ředitelé regionů, kteří řídí tyto Regiony:

- Region Praha, Region Střední Čechy, Region Jižní Čechy, Region Západní Čechy, Region Severní Čechy, Region Východní Čechy, Region Jižní Morava, Region Severní Morava.

Ředitelé Regionů řídí obchodní a provozní činnosti organizačních složek Regionu. Vedou obchodní jednání s významnými partnery České pošty s.p. Odpovídají za zpracování, rozpis a plnění u vybraných nákladových druhů (účty úsekové režie), jejichž čerpání a možnost ovlivnění je přímo v kompetenci Regionu. Dále odpovídají za plnění plánu výnosů a jeho rozpis dle segmentů, produktů a pošt. Schvalují organizační změny v rozsahu jejich kompetencí. V rámci stanovených pravidel a limitů, ve spolupráci s personálním úsekem, řídí a realizují personální politiku v příslušném regionu.

Další úrovně řízení:

Vedoucí zaměstnanci řídí a organizují práci příslušného útvaru. Samostatně řeší a projednávají odborné otázky v rozsahu své působnosti, odborně vedou podřízené zaměstnance, zabezpečují efektivní činnosti, koordinaci práce a součinnost ve své působnosti. Odpovídají za řádné plnění úkolů uložených nadřízenými zaměstnanci.

Provozovna je organizační jednotka provozního charakteru, provozovnamí jsou:

- *pošta, sběrný přepravní uzel, Postservis, Postkomplet a podobně.*

Vedoucí provozoven řídí činnost příslušné provozovny. Prostřednictvím svých zaměstnanců zabezpečují výkon činnosti podniku ve své působnosti, a to v souladu s obchodními záměry podniku a podle stanovených provozních, ekonomických, technických a dalších interních pravidel. Provozovny se dle potřeby řízení provozu mohou dělit na další organizační složky.

Vedoucí kterékoliv organizační jednotky může ve zdůvodněných případech delegovat část své rozhodovací pravomoci na své podřízené. V žádném případě se však tím nezbujuje odpovědnosti za plnění úkolů vyplývajících z této delegované pravomoci. Delegace pravomoci musí být provedena formou písemného pověření, které schvaluje nadřízený vedoucí zaměstnanec.

Obvodní pošta je zpravidla největší řídicí nebo samostatná pošta na území obvodu. Vedoucím na této poště je manažer obvodu. Obvodní poště jsou podřízené všechny řídicí a samostatné pošty v daném obvodu. Obvodní pošta je podřízená řediteli Regionu.

Řídicí pošta je pošta s balíkovým nebo motorizovaným doručováním. Je podřízena manažerovi příslušné obvodní pošty. Na řídicí poštu jsou napojené satelitní pošty.

Samostatná pošta náleží svou podřízeností pod obvodní poštu. Je samostatná v tom, že nemá napojené žádné satelitní pošty.

Satelitní pošta je vymezena tím, že má 1-2 přepážky, počet doručovatelů nerozhoduje. Je podřízená řídicí poště, vůči klientům však vystupuje jako samostatná pošta.

Při řízení jsou v rámci České pošty s.p. uplatňovány tyto formy řízení:

- Přímé řízení (vertikální) – spočívá v ukládání úkolů a kontrole jejich plnění, individuální řízení uplatňované v přímé linii řízení vztahem nadřízený – podřízený.
- Nepřímé řízení – stanovením ekonomických a motivačních nástrojů.
- Metodické řízení (horizontální) – forma nepřímého řízení, která zajišťuje jednotné provádění činnosti v určité odborné oblasti, metodicky (profesně) řízené pověřeným vedoucím zaměstnancem.
- Projektové řízení – dočasné řízení zaměstnanců a zdrojů vyčleněných k dosažení cílů projektu. (Zdroj: interní dokument: Organizační řád České pošty s.p.).

9.5.3 Manažer obvodu

Je přímo podřízený řediteli Regionu. V rámci svého obvodu organizuje a řídí práci vedoucích řídicích a samostatných pošt. Garantuje plnění plánu výnosů, dodržování rozepsaných nákladových limitů, včetně limitů systemizovaných pracovních míst. Zajišťuje motivaci pracovníků, dostupnost a kvalitu poskytovaných služeb. Jedná s územními a dalšími orgány, zejména při změnách charakteru a funkce pošty (změny hodin pro veřejnost a podobně). Přenáší informace z porad Regionu a organizuje vlastní porady s poštami. Uplatňuje postihy vůči svým podřízeným, případně navrhuje taková opatření, která eliminují zjišťované nedostatky. Při mimořádných událostech spolupracuje s odbornými útvary. Navrhuje a realizuje zpracovaná optimalizační a racionalizační opatření, předkládá návrhy na změny systemizace. Předkládá podněty ke zřízení nebo zrušení pošt (Zdroj: interní dokument: Pracovní náplň manažera obvodu).

9.5.4 Vedoucí pošty

Vedoucí řídicí pošty je podřízen manažerovi obvodu a mimo své vlastní pošty řídí a organizuje provoz na zapojených satelitních poštách. Vedoucí samostatné pošty je podřízený manažerovi obvodu, přímo řídí a organizuje provoz na vlastní poště. Vedoucí satelitní pošty zajišťuje provoz na své satelitní poště, funkčně podléhá vedoucímu řídicí pošty. Vedoucí samostatné a satelitní pošty vykonává činnosti hlavní pokladny, popřípadě přepážky, vnitřní nebo dodávací služby v rozsahu základního rozdělení týdenního úvazku. Vedoucí pošty zajišťuje v oblasti obchodu aktivní nabídku poštovních produktů a služeb, spolupracuje s obchodním oddělením při vyhledávání nových zákazníků. V oblasti provozu zajišťuje poskytování služeb v souladu s poštovními podmínkami. Přenáší informace z porad a organizuje vlastní porady. Provádí kontroly v podací, přepravní i dodací službě. Vyřizuje žádosti, stížnosti a reklamace zákazníků. Zajišťuje hospodárné využívání peněžních hotovostí. Zpracovává a aktualizuje domácí a bezpečnostní řád vlastní provozovny, jízdní řády a kartovací přehledy. Předkládá návrhy na racionalizaci a optimalizaci poštovního provozu. Podílí se na plynulém a bezproblémovém zavádění nových technologií a produktů. V personální a mzdové oblasti zajišťuje přijímání nových pracovníků, zajišťuje náhrady za nepřítomné zaměstnance, zpracovává podkladové materiály pro výplatu mezd a organizuje práci svým podřízeným zaměstnancům. ekonomické oblasti dodržuje nákladové limity a limity systemizovaných pracovních míst (Zdroj: interní dokument: Pracovní náplň vedoucího pošty).

10 VÝSLEDKY VÝZKUMU

10.1 Výsledky z dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 64 respondentů z celkových 70 oslovených. Návratnost dotazníků činila 91,4%. Manažerům obvodů bylo zasláno celkem 10 dotazníků, vráceno 6 (60,0%). Vedoucím pošt bylo předáno k vyplnění 60 dotazníků, vráceno 58 (96,7%). Do průzkumu se zapojilo 48 (80,0%) vedoucích z pošt řídicích, 9 (15,0%) vedoucích z pošt samostatných a pouze jeden zaměstnanec z pošty satelitní (3,3%), jak vyplývá z odpovědí v dotazníku na otázku č. 4.

Vyhodnocení otázek jsem z důvodu přehlednosti zpracovala do tabulek podle pracovních pozic, v členění na manažery a vedoucí pošt. Některé tabulky jsou doplněny sloupčovým grafem, který znázorňuje celkové procentuální hodnoty.

Otázka č. 1: **Jste muž – žena?**

Tabulka č. 1: **Struktura zaměstnanců podle pohlaví**

Pohlaví	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muži	4	6,3	9	14,0	13	20,3
Ženy	2	3,1	49	76,6	51	79,7

Celkem odpovídalo 64 respondentů – z toho 51 žen (79,7%) a 13 mužů (20,3%). Z výše uvedených výsledků vyplývá, že ve vedoucích funkcích, pracuje u České pošty – regionu Jižní Čechy, více žen než mužů. Více mužů se pravděpodobně nachází jen v oblasti manažerů.

Otázka č. 2: **Kolik je Vám let?**

Tabulka č. 2: **Struktura respondentů podle věku**

Věk	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 30 let	0	0	0	0	0	0
31 – 40 let	1	1,6	8	12,5	9	14,1
41 – 50 let	2	3,1	32	50,0	34	53,1
51 a více let	3	4,7	18	28,1	21	32,8

Z údajů v tabulce vyplývá, že největší počet respondentů (34) tvoří věková kategorie 41-50 let (53,1%). Nad 50 let je 21 respondentů (32,8%) a 9 respondentů tvoří věkovou kategorii 31– 40 let (14,1%). Zaměstnanci do 30 let nejsou v tomto souboru zastoupeni.

Otázka č. 3: **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

Tabulka č. 3: **Struktura respondentů podle vzdělání**

Vzdělání	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Odborné	0	0	2	0	2	3,2
Středoškolské	1	1,6	50	78,0	51	79,6
Vyšší odborné	1	1,6	3	4,7	4	6,3
Vysokoškolské	4	6,2	3	4,7	7	10,9

Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti se středoškolským vzděláním, celkem 51 zaměstnanců (79,6%). Vysokoškolské vzdělání má 7 (10,9%) respondentů. Vyšší odborné vzdělání mají 4 (6,2%) respondenti a pouze 2 (3,2%) respondenti mají vzdělání odborné. Vysokoškolské vzdělání patrně převažuje u manažerů obvodů, naopak u vedoucích pošt dominuje vzdělání středoškolské.

Otázka č. 5: **Jak dlouho pracujete u České pošty s.p.?**

Tabulka č. 4: **Struktura respondentů podle odpracovaných let u podniku**

Počet roků	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 5 let	0	0	1	1,6	1	1,6
6 – 10 let	0	0	1	1,6	1	1,6
11 – 20 let	1	1,6	16	24,9	17	26,5
21 a více let	5	7,8	40	62,5	45	70,3

Z výše uvedených údajů je patrné, že vedoucí zaměstnanci jsou své firmě věrní. Největší počet, 45 respondentů (70,3%) pracuje u pošty 21 a více let. 17 (26,5%) respondentů pracuje u podniku v rozmezí 11-20 let a pouze 2 (3,2%) respondenti, kteří pracují u pošty do 10 let.

Otázka č. 6: **Jak dlouho působíte ve funkci manažera/vedoucí?**

Tabulka č. 5: **Struktura respondentů podle odpracovaných let ve funkci**

Počet roků	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 5 let	2	3,1	22	34,4	24	37,5
6 – 10 let	1	1,6	7	10,9	8	12,5
11 – 20 let	2	3,1	16	25,0	18	28,1
21 a více let	1	1,6	13	20,3	14	21,9

Z výsledků je možné usoudit, že vedoucí pracovníci jsou ve svých pozicích různou dobu. Ve srovnání s předchozí tabulkou, kdy většina vedoucích pracuje u pošty více jak 20 let, tak ve svých funkcích setrvávají podstatně kratší dobu. 24 (37,5%) respondentů působí ve své funkci jen krátce – do 5 let. Další početnější skupinu tvoří respondenti, kteří pracují ve své funkci v rozmezí od 11 do 20 let (28,1%), 14 (21,9%) respondentů pracuje ve své funkci více než 20 let a 8 (12,5%) dotazovaných setrvává ve své funkci v rozmezí 6 – 10 let. .

Otázka č. 7: **Pokuste se ohodnotit formou známky následující otázky:**

Je Vám ze strany zaměstnavatele poskytován dostatek informací pro výkon Vaší práce?

Tabulka č. 6: **Hodnocení informací pro výkon pracovní činnosti**

Pozice	ZNÁMKA									
	1		2		3		4		5	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Manažeři	0	0	5	7,8	1	1,6	0	0	0	0
Vedoucí pošt	9	14,0	27	42,2	22	34,4	0	0	0	0
Celkem	9	14,0	32	50,0	23	36,0	0	0	0	0

Množství a kvalitu informací potřebných pro výkon své pracovní činnosti hodnotí 5 (7,8%) manažerů a 27 (42,2%) vedoucích pošt známkou 2 (chvalitebně). Jako dobré (známkou 3) hodnotí 1 (1,6%) manažer a 22 (34,4%) vedoucích. Maximálně spokojeni a hodnotí jako výborné (známkou 1), z úseku manažerů žádný respondent a z úseku vedoucích 9 (14%) respondentů.

Jste dostatečně informován(a) o Vašich pracovních výsledcích a o výsledcích celé firmy?

Tabulka č. 7: **Hodnocení informací o pracovních výsledcích**

Pozice	ZNÁMKA									
	1		2		3		4		5	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Manažer	1	1,6	4	6,2	0	0	1	1,6	0	0
Vedoucí pošt	29	45,3	24	37,5	5	7,8	0	0	0	0
Celkem	30	46,9	28	43,7	5	7,8	1	1,6	0	0

S množstvím a kvalitou informací o svých pracovních výsledcích a výsledcích celé firmy, jsou maximálně spokojeni a hodnotí jako výborné, z úseku manažerů 1 (1,6%)

respondent, z úseku vedoucích 29 (45,3%) respondentů. Známkou 2 (chvalitebně) hodnotí informace 4 (6,2%) manažeři a 24 (37,5%) vedoucích. Jako dobré (známkou 3) hodnotí 5 (7,8%) vedoucích a jako nedostatečné (známkou 4) 1 (1,6%) manažer. Z výsledků v tabulce č. 7 je patrné, že více jsou s informacemi spokojeni vedoucí pošt.

Jste spokojen(a) s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje (technická vybavenost, zařízení kanceláře apod.).

Tabulka č. 8: **Hodnocení technické a materiální vybavenosti**

Pozice	ZNÁMKA									
	1		2		3		4		5	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Manažer	1	1,6	3	4,7	1	1,6	1	1,6	0	0
Vedoucí pošt	13	20,3	20	31,2	18	28,1	7	10,9	0	0
Celkem	14	21,9	23	35,9	19	29,7	8	12,5	0	0

Materiální a technické vybavení potřebné pro výkon své práce hodnotí 3 (4,7%) manažeři a 20 (31,2%) vedoucích pošt známkou 2 (chvalitebně). Jako dobré (známkou 3) hodnotí 1 (1,6%) manažer a 18 (28,1%) vedoucích. Maximálně jsou spokojeni a hodnotí jako výborné, z úseku manažerů 1 (1,6%) respondent a z úseku vedoucích 13 (20,3%) dotazovaných. Nespokojeni (hodnoceno známkou 4) jsou z úseku manažerů 1 (1,6%) respondent a z úseku vedoucích 7 (10,9%) respondentů.

Poskytuje Vám zaměstnavatel školení, semináře, kurzy apod., které přispívají ke zvýšení Vaší kvalifikace a odbornosti?

Tabulka č. 9: **Hodnocení vzdělávacích akcí**

Pozice	ZNÁMKA									
	1		2		3		4		5	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Manažer	2	3,1	4	6,2	0	0	0	0	0	0
Vedoucí pošt	32	50,0	21	32,9	4	6,2	1	1,6	0	0
Celkem	34	53,1	25	39,1	4	6,2	1	1,6	0	0

Se vzdělávacími kurzy je spokojena převážná část dotazovaných. Z úseku manažerů jsou maximálně spokojeni a hodnotí jako výborné 2 (3,1%) respondenti a z úseku vedoucích 32 (50%) respondentů. Známkou 2 (chvalitebně) hodnotí vzdělávací akce 4 (6,2%) manažeři a 21 (32,9%) vedoucích. Jako dobré (známkou 3) hodnotí 4 (6,2%) vedoucích. Nespokojen (hodnoceno známkou 4) je z úseku vedoucích 1 (1,6%)

respondent. Dále je z tabulky možné usoudit, že se vzdělávacími akcemi jsou více spokojeni vedoucí pošt oproti manažerům.

Otázka č. 8 dává prostor k vysvětlení záporných odpovědí na otázku č. 7. Jako důvod nespokojenosti s technickým a materiálním vybavením, uvádějí respondenti nejčastěji zastaralé technické a kancelářské vybavení. Někteří vedoucí pošt jsou nespokojeni s tím, že nemají přístup na internet a tím pádem možnost mailové komunikace s veřejností.

Otázka č. 9: Jste ke své práci dostatečně motivován(a)?

Tabulka č. 10: Jak jsou manažeři/vedoucí motivováni ke své práci

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano – hodně	1	1,6	4	6,2	5	7,8
Ano	4	6,2	53	82,8	57	89,0
Ano – ale málo	1	1,6	1	1,6	2	3,2
Vůbec	0	0	0	0	0	0

Téměř všichni dotazovaní manažeři i vedoucí pošt jsou s motivací ze strany zaměstnavatele spokojeni. 57 (89%) dotazovaných odpovědělo, že jsou ke své práci dostatečně motivováni. 5 (7,8%) respondentů se cítí opravdu hodně motivováno, 2 (3,2%) se cítí motivováno málo. Nemotivovaný se necítí žádný respondent.

Otázka č. 10: Ovlivňují motivační stimuly Vaši pracovní výkonnost?

Tabulka č. 11: Vliv motivačních stimulů na výkonnost manažerů/vedoucích

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	1,6	15	23,4	16	25,0
Spíše ano	4	6,2	42	65,6	46	71,8
Spíše ne	1	1,6	1	1,6	2	3,2
Rozhodně ne	0	0	0	0	0	0

Většina dotazovaných odpověděla, že motivační stimuly opravdu ovlivňují jejich pracovní výkonnost. S odpovědí „spíše ano“, souhlasí 46 (71,8%) respondentů, „rozhodně ano“ tvrdí 16 (25%) respondentů, „spíše ne“ 2 (3,2%) respondenti. S odpovědí „rozhodně ne“, nesouhlasí žádný respondent.

Otázka č. 11 a 12: **Jaké motivační a stimulační prostředky považujete za významné, které z nich a jak často používáte?**

Manažeři (dále M) a vedoucí (dále V), měli vybrat 5 motivačních a stimulačních forem, z jejich osobního pohledu nejvýznamnějších a nejpoužívanějších. V tabulce č.13 je vyznačen počet (v členění na manažery a vedoucí), kolikrát byla forma motivace v dotaznících zmíněna:

Tabulka č. 12: **Počet vyznačení motivačních forem a stimulů v dotaznících**

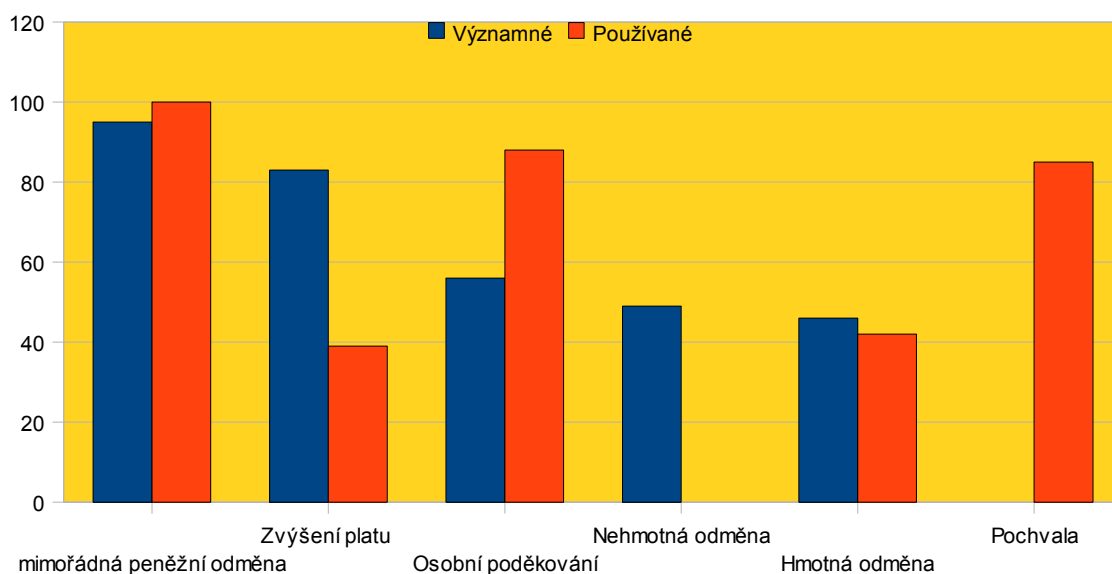
Forma motivace-stimulu	Významné		Používané		Celkem	
	M	V	M	V	Významné	Používané
Zvýšení platu	4	45	2	21	49	23
Mimořádná peněžní odměna	6	50	6	53	56	59
Hmotná odměna – dárek	2	25	0	25	27	25
Nehmotná odměna -zájezd	3	26	0	7	29	7
Osobní poděkování	3	30	5	47	33	52
Pozvání na oběd/večeři	0	9	1	13	9	14
Písemné poděkování	2	6	4	5	8	9
Návrh na povýšení	2	9	2	3	11	5
Pochvala před ostatními pracovníky	3	23	5	45	26	50
Pochvala před vyšším vedením	3	5	4	16	8	20
Poskytnutí pracovního volna	0	12	0	7	12	7
Lepší pracovní podmínky	2	9	0	7	11	7
Lepší pracovní prostředky	0	15	0	5	15	5
Jiné(doplňte).....krácení odměny	0	0	1	2	0	3

Poznámka: V tabulce je hodnoceno 59 odpovědí z celkového počtu 64 dotazovaných (5 respondentů nepochopilo zadání otázky).

Z výsledků v tabulce č.13 vyplývá, že 56 (94,9%) respondentů považuje za významnou motivační a stimulační formu mimořádnou peněžní odměnu, 49 (83,0%) respondentů zvýšení platu, 33 (55,9%) respondentů osobní poděkování, 29 (49,2%) respondentů nehmotnou odměnu a 27 (45,7%) respondentů odměnu hmotnou.

Dále je z výsledků patrné, že 59 (100%) respondentů používá jako motivační a stimulační prostředek mimořádnou peněžní odměnu, 52 (88,1%) respondentů osobní poděkování, 50 (84,7%) respondentů pochvalu před ostatními pracovníky, 25 (42,4%) respondentů hmotnou odměnu a 23 (39,0%) respondentů zvýšení platu.

Graf č. 1: Významné a používané motivační a stimulační formy v grafickém vyjádření



Z grafu lze vyčíst, že ne vždy se shodují významné motivační a stimulační prostředky s těmi, které manažeři a vedoucí v praxi používají. Například formu motivace v podobě zvýšení platu a nehmotné odměny považuje hodně respondentů za významnou, přesto ji velice málo, nebo vůbec nepoužívají. Naopak osobnímu poděkování připisují jen malý význam a pochvalu před ostatními pracovníky považují za nevýznamnou, přesto obě motivační formy využívají.

Otázka č. 13 dává prostor pro vyjádření respondentům, proč se jejich motivační a stimulační prostředky neshodují s těmi, které používají. Většina z nich odpovídá, že zvýšení platu pracovníkovi je možné pouze jedenkrát za rok, a to při pravidelném ročním hodnocení. Nehmotnými odměnami (např. zájezd) disponuje pouze vrcholové vedení. Tato motivační forma bývá vyhlašována z úrovně generálního ředitele zpravidla formou soutěže. Dále někteří respondenti poukazují na téměř nemožné použití negativní motivace. Například, odebrat pracovníkovi pohyblivou část mzdového tarifu za nesplnění rozepsaného obchodního úkolu není možné, neboť kolektivní smlouvou je jasné dáno, za co lze pracovníka postihnout. Nesplnění obchodního úkolu pracovníkem, nemůže být manažerem ani vedoucím pracovníkem sankcionováno.

Tabulka č. 13: **Periodicita používaných motivačních a stimulačních prostředků**

(D=denně, T=týdně, M=měsíčně, Q=čtvrtletně, R=ročně)

Forma motivace-stimulu	Manažer					Vedoucí					Celkem				
	D	T	M	Q	R	D	T	M	Q	R	D	T	M	Q	R
Mimořádná odměna			4	2		1	1	31	19	1	1	1	35	21	1
Osobní poděkování			4	2		10	12	14	8	2	10	12	18	10	2
Pochvala před prac.		1	2	2		8	14	17	6	0	8	15	19	8	0
Hmotná odměna						0	3	1	10	11	0	3	1	10	11
Zvýšení platu					2	0	0	0	0	21	0	0	0	0	23

Z výše uvedených údajů je zřejmé, že mimořádnou odměnu používá 35 (59,3%) respondentů, osobního poděkování 18 (30,5%) respondentů a pochvalu před ostatními pracovníky využívá 19 (32,2%) respondentů s měsíční periodicitou. 10 (16,9%) dotazovaných respondentů motivuje své pracovníky čtvrtletně prostřednictvím hmotné odměny a 23 (39%) respondentů navrhuje jedenkrát ročně zvýšení platu.

Otázka č. 14: **Dosavadní formy motivace považujete za:**

- ☐ nedostačující pro splnění stanovených cílů
- ☐ dostačující pro splnění stanovených cílů
- ☐ dostačující, ale stanovených cílů nelze dosáhnout z důvodu.....

Tabulka č. 14: **Jak vnímají manažeři a vedoucí dosavadní formy motivace**

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nedostačující	3	4,7	17	26,6	20	31,3
Dostačující	2	3,1	29	45,3	31	48,4
Dostačující, ale...	1	1,6	12	18,7	13	20,3

Formy motivace, které zaměstnavatel v současné době svým zaměstnancům poskytuje, vnímá 31 (48,4%) respondentů jako dostačující pro splnění stanovených cílů. Dvacet dotazovaných (31,3%) je vnímá jako nedostačující a 13 (20,3%) je vnímá jako dostačující, ale splnění plánovaných výsledků není možné. Dále výsledky v tabulce ukazují, že více nedostačující se zdají být formy motivace pro manažery oproti vedoucím počt. Jako důvody pro nesplnění, uvádí většina respondentů příliš vysoké plány, téměř nemožné použití negativní motivace, snižování počtu výkonných pracovníků, přetěžování stávajících pracovníků, nezáměr ze strany klientů o některé nabízené produkty a služby.

Otázka č. 15: **Myslíte si, že máte ve Vašem pracovním týmu zaměstnance, jejichž výkon je nedostatečný v zásadě proto, že mají nedostatek motivace?**

Tabulka č. 15: **Názory respondentů na motivaci svých pracovníků**

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ANO	4	6,2	19	29,7	23	35,9
NE	2	3,1	31	48,5	33	51,6
NEVÍM	0	0	8	12,5	8	12,5

Většina respondentů – 33 (51,6%) je přesvědčena, že ve svém pracovním týmu nemá pracovníka s nedostatkem motivace. 23 (35,9%) dotazovaných si myslí, že ve svém týmu má nedostatečně motivované pracovníky a 8 (12,5%) odpovědělo, že neví. Manažeři obvodů jsou více přesvědčeni o tom, že mají ve svém týmu nedostatečně motivovaného pracovníka, oproti vedoucím pošt.

Otázka č. 16: **V oblasti práce manažera/vedoucího se ztotožňují s těmito výroky:**

Respondenti, byli v dotazníku touto otázkou požádáni, aby ke každému níže uvedenému tvrzení, charakterizujícímu určitý řídicí styl, označili pomocí hodnotící škály 1 až 4, jak moc se s výrokem oni sami osobně ztotožňují a považují ho v systému řízení zaměstnanců za správný. V tabulce č. 16, opět v členění na manažery a vedoucí pošt je vyznačen u daných výroků počet odpovědí podle jednotlivých hodnotících škál. Tabulka č. 17 je rozdělena do čtyř částí podle samostatných hodnotících škál (ano, spíše ano, spíše ne, ne). U každé hodnotící škály je zaznamenán (zvláště za manažery a vedoucí pošt) počet odpovědí za jednotlivá tvrzení v členění na styl autoritativní (A), demokratický (D) a liberální (L). Sečtené odpovědi ve sloupci celkem ukazují, s jakými styly řízení se více či méně ztotožňují a považují je za správné manažeři a vedoucí pošt.

Tabulka č. 16: **Souhlasím s tvrzením.....(počet vyznačení v dotaznících)**

(1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne)

Manažer.....	Manažer				Vedoucí				Celkem			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1...řídí svou formální autoritou	0	1	5	0	21	26	10	1	21	27	15	1
2...řídí svou formální i neformální autoritou	3	3	0	0	38	16	4	0	41	19	4	0
3...orientuje se na splnění úkolů	3	2	1	0	42	16	0	0	45	18	1	0
4...zaměřuje se na vztahy a pozitivní klima	2	4	0	0	39	17	2	0	41	21	2	0
5...motivuje pomocí odměn a trestů	3	1	1	1	12	36	6	4	15	37	7	5
6...motivuje svým osobním přístupem	4	2	0	0	33	23	1	1	37	25	1	1
7...motivuje účelným způsobem	1	5	0	0	29	25	1	3	30	30	1	3
8...má vždy pravdu	0	2	1	3	0	27	10	21	0	29	11	24
9...nařizuje, přikazuje, kontroluje	0	3	2	1	8	23	23	4	8	26	25	5
10...za efektivní považuje týmovou práci	6	0	0	0	43	13	2	0	49	13	2	0
11...aktivně komunikuje, informuje, naslouchá	6	0	0	0	44	13	1	0	50	13	1	0
12...deleguje činnosti na své podřízené	2	3	1	0	19	32	7	0	21	35	8	0
13...nic neřeší, věnuje se administrativě	0	0	0	6	0	0	16	42	0	0	16	48

Poznámka: výroky pod č. 1,3,5,8,9 charakterizují autoritativní styl řízení, výroky pod č. 2,4,6,7,10,11 – demokratický styl, výroky pod č. 12,13 – styl liberální.

Tabulka č. 17: **Preferované styly řízení (T1, T2.....tvrzení 1,2)**

Pozice	HODNOCENO: „ANO“															
	Autoritativní					Demokratický						Liberální		Celkem		
	T1	T3	T5	T8	T9	T2	T4	T6	T7	T10	T11	T12	T13	A	D	L
Manažer	0	3	3	0	0	3	2	4	1	6	6	2	0	6	22	2
Vedoucí	21	42	12	0	8	38	39	33	29	43	44	19	0	83	226	19

Nejvíce výrazů s hodnocením „ano“ má styl demokratický – celkem 248 = 29,8%, dále styl autoritativní – 89 = 10,7% a nejméně styl liberální – 21 = 2,6%.

Pozice	HODNOCENO: „SPÍŠE ANO“															
	Autoritativní					Demokratický						Liberální		Celkem		
	T1	T3	T5	T8	T9	T2	T4	T6	T7	T10	T11	T12	T13	A	D	L
Manažer	1	2	1	2	3	3	4	2	5	0	0	3	0	9	14	3
Vedoucí	26	16	36	27	23	16	17	23	25	13	13	32	0	128	107	32

Nejvíce výrazů s hodnocením „spíše ano“ má styl autoritativní – celkem 137 = 16,5%, dále styl demokratický – celkem 121 = 14,5% a nejméně styl liberální 35 = 4,2%.

Pozice	HODNOCENO: „SPÍŠE NE“															
	Autoritativní					Demokratický						Liberální		Celkem		
	T1	T3	T5	T8	T9	T2	T4	T6	T7	T10	T11	T12	T13	A	D	L
Manažer	5	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	10	0	1
Vedoucí	10	0	6	10	23	4	2	1	1	2	1	7	16	49	11	23

Nejvíce výrazů s hodnocením „spíše ne“ má styl autoritativní, celkem 59 = 7,1%, dále styl liberální – 24 = 2,9% a nejméně styl demokratický – 11 = 1,3%.

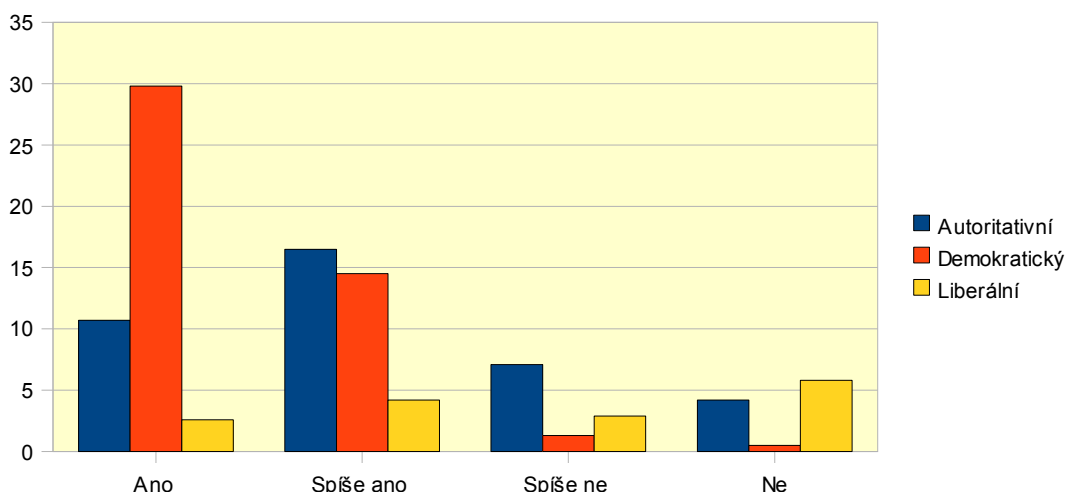
Pozice	HODNOCENO: „NE“															
	Autoritativní					Demokratický						Liberální		Celkem		
	T1	T3	T5	T8	T9	T2	T4	T6	T7	T10	T11	T12	T13	A	D	L
Manažer	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	6	5	0	6
Vedoucí	1	0	4	21	4	0	0	1	3	0	0	0	42	30	4	42

Nejvíce výrazů s hodnocením „ne“ má styl liberální – 48 = 5,8%, dále styl autoritativní – 35 = 4,2% a nejméně styl demokratický – 4 = 0,5%

Postup procentuálního výpočtu:

100%=832 výrazů (64dotazníků x 13 výrazů).

Graf č. 2: Preferované styly řízení v grafickém vyjádření



Z grafického znázornění vyplývá, že nejvíce respondentů naprosto souhlasí s výroky, které charakterizují styl demokratický (29,8%). Z výsledků je ale též patrné, že při své práci určitě používají i styl autoritativní, což dokazuje celkem pozitivní hodnocení výroků charakterizujících tento styl (16,5%). Nejméně se ztotožňují s výroky stylu liberálního (5,8%), vyjma delegování, které může být zastoupeno ve všech stylech. Negativně jsou hodnoceny i některé výroky stylu autoritativního (7,1%).

Otázka č. 17: **Myslíte si, že neformální vztahy na pracovišti přispívají k lepší spolupráci?**

Tabulka č. 18: Názor respondentů na neformální vztahy na pracovišti

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0	6	9,4	6	9,4
Spíše ano	6	9,4	39	60,9	45	70,3
Spíše ne	0	0	13	20,3	13	20,3
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0

Výsledky dávají jednoznačně najevo, že 45 (70,3%) respondentů považuje kamarádské vztahy na pracovišti spíše za přínosné. 13 (20,3%) respondentů si myslí, že spíše nepřispívají a 6 (9,4%) dotazovaných je názoru, že kamarádské vztahy přispívají k lepší spolupráci.

Otázka č. 18: **Zajímáte se o osobní problémy svých zaměstnanců?**

Tabulka č. 19: Zajímají se manažeři/vedoucí o osobní problémy svých podřízených

Odpověď	Manažer		Vedoucí		Celkem	
	P	%	P	%	P	%
Ne, považuji osobní problémy za soukromou věc	0	0	0	0	0	0
Ano, ale nemám čas na to, se jimi blíže zabývat	0	0	14	21,8	14	21,8
Ano, v mezích svých možností se jim snažím pomoci	6	9,4	44	68,8	50	78,2

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že 50 (78,2%) dotazovaných, se v mezích možností zajímá o problémy svých pracovníků a snaží se jim pomoci. 14 (21,8%) respondentů odpovědělo, že nemají čas na to, aby se problémy svých podřízených blíže zabývali. Ani jeden respondent neodpověděl, že by ho problémy svých podřízených vůbec nezajímaly.

Otázka č. 19: **Z jakého důvodu jste začal(a) vykonávat práci manažera/vedoucí?**

Tabulka č. 20: **Důvody pro výkon práce manažera/vedoucího**

Odpověď	Manažer		Vedoucí		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Byla mi zaměstnavatelem nabídnuta	4	6,3	38	59,3	42	65,6
Možnost dobrého výdělku	1	1,6	6	9,4	7	10,9
Možnost zajímavé práce	0	0	13	20,3	13	20,3
Potřeba změny	1	1,6	1	1,6	2	3,2

Většina respondentů (65,6%) začala vykonávat svou práci z důvodu, že jim byla zaměstnavatelem nabídnuta. Z důvodu možnosti zajímavé práce si své zaměstnání zvolilo 13 (20,3%) respondentů, 7 (10,9%) respondentů z důvodu dobrého výdělku a 2 (3,2%) respondenti z potřeby změny zaměstnavatele nebo jen pracovní pozice.

Otázka č. 20: **Vnímáte finanční ohodnocení své práce jako:**

Tabulka č. 21: **Jak vnímají manažeři/vedoucí finanční ohodnocení své práce**

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Velmi dobré	3	4,7	19	29,7	22	34,4
Dobré	3	4,7	35	54,6	38	59,3
Dostatečné	0	0	3	4,7	3	4,7
Nedostatečné	0	0	1	0	1	1,6

Převážná část respondentů vnímá finanční ocenění své práce jako dobré (59,3%). Velmi dobře se cítí oceněno 22 (34,4%) respondentů, 3 (4,7%) respondenti vidí své ohodnocení jako dostatečné a pouze jeden respondent jej ohodnotil jako nedostatečné. Dále je z výsledků v tabulce č. 20 možné usoudit, že o něco lépe vnímají své finanční ohodnocení manažeři obvodů oproti vedoucím pošt.

Otázka č. 21: **Jste ve své práci opravdu spokojeni a hodláte v ní setrvat**

Tabulka č. 22: **Spokojenost manažerů/vedoucích se svou prací a vůle v ní setrvat**

Odpověď	Manažer obvodu		Vedoucí pošty		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ANO	5	7,8	38	59,4	43	67,2
NE	0	0	1	1,6	1	1,6
NEVÍM	1	1,2	19	29,7	20	31,2

Graf č. 3: **Spokojenost respondentů v grafickém vyjádření:**



Většina respondentů je ve své práci opravdu spokojena a hodlají v ní setrvat i v budoucnu (67,2%). 20 (31,2%) respondentů odpovědělo, že neví a jeden (1,6%) respondent se svou prací spokojený není.

10.2 Řízený rozhovor

Seznam otázek monitorující systém kompetencí manažerů u České pošty s.p.

Otázky zaměřené na pravomoc:

1. Rozhodují manažeři obvodů společně s vyšším vedením o tvorbě strategických plánů, případně mají možnost tyto plány svými připomínkami nějak ovlivnit?

„Nerozhodují a ovlivnit je mohou jen částečně“.

2. Má manažer obvodu pravomoc rozhodovat o počtu potřebných pracovníků na jednotlivých provozovnách (pokud ne, s kým musí dále řešit....)?

„Ano, pravomoc má pouze v rámci svého obvodu. Za svůj obvod má stanovený počet pracovníků, který nesmí překročit. V rámci obvodu může v případě potřeby přesunout pracovníka z jedné pošty na druhou“.

3. Může manažer obvodu propustit pracovníka, na základě svého vlastního uvážení (musí se ještě někoho dovolovat, nebo dodržet nějaký postup....)?

„Ano, ale musí přitom dodržet postup daný Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou“.

4. Může manažer obvodu, na základě svého uvážení zvýšit pracovníkovi plat?

„Může pouze podat návrh na zvýšení, ale zpravidla jen jedenkrát za rok, vždy při pravidelném ročním hodnocení pracovníků“.

5. Může manažer obvodu, na základě svého rozhodnutí snížit pracovníkovi plat?

„Ano, může zkrátit vázanou část mzdy v případě závad a nekvality práce“.

6. Může manažer obvodu povýšit pracovníka, na základě svého rozhodnutí?

„Ano, může změnit jeho pracovní zařazení“.

7. Má manažer obvodu nějaké prostředky (finanční, jiné...) k okamžitému ohodnocení pracovníka za jeho mimořádné zásluhy?

„Ano, má na každé čtvrtletí přidělený peněžní fond tzv. operativních odměn“.

8. Má manažer obvodu možnost organizovat si své pracovní aktivity podle vlastního uvážení (využívat pružné pracovní doby...)?

„Ano“

9. Má manažer obvodu pro výkon své pracovní činnosti kdykoli k dispozici služební vozidlo, mobilní telefon, pracovní počítač? Může si sám nakoupit kancelářské a jiné potřeby, má stanovený nějaký limit nebo se musí někoho dovolit?

„Ano, má k dispozici služební auto a telefon. V kanceláři má počítač a tiskárnu.

Na nákup kancelářských prostředků má stanovený finanční limit“.

10. Uveďte zhruba v procentech, kolik rozhodnutí je ve Vaší kompetenci?

„Zhruba 50%“.

Otázky zaměřené na odpovědnost:

1. Odpovídá manažer obvodu v plné výši za materiální stav svého pracoviště?

„Ano“.

2. Odpovídá manažer obvodu za svěřené pracovní prostředky (služební auto, mobil, počítač apod.). Má odpovědnost i při dopravní nehodě?

„Ano, v případě dopravní nehody hradí poměrnou část, která vyplývá z pojistné smlouvy“.

3. Podílí se manažer obvodu svou odpovědností na materiálním stavu a zásobách u jednotlivých pošt? Pokud ne, kdo má odpovědnost?

„Ne, plnou odpovědnost má vedoucí příslušné provozovny“.

4. Odpovídá manažer obvodu za image jednotlivých pošt?

„Ano“

5. Je manažer obvodu odpovědný za plnění plánovaných výsledků?

„Ano“

6. Je manažer obvodu odpovědný za plánovanou úsporu?

„Ano“

7. Je manažer obvodu odpovědný za kvalitu práce svých podřízených? Může být za některé závady, případně stížnosti finančně postižen (uveďte jaké....)?

„Ano. Finančně postižen může být například za nedodržení přepravních limitů, doby dodání a oprávněné stížnosti“.

8. Odpovídá manažer obvodu za bezpečnost práce u jednotlivých pošt?

„Ne, odpovídá vedoucí pošty“.

9. Odpovídá manažer obvodu za pracovní postupy a technologii práce u jednotlivých pošt?

„Ano, odpovídá společně s vedoucím pošty“.

10. Myslíte si, že práce manažera obvodu je více o pravomoci nebo odpovědnosti, nebo je to vyrovnané?

„Určitě více o odpovědnosti“.

11 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem této bakalářské práce byl průzkum stavu motivace a stimulace, systému a stylů řízení v podniku Česká pošta s.p., zjištění názorových rozdílů mezi manažery a vedoucími pošt. Součástí průzkumu bylo, na základě řízeného rozhovoru, posouzení kompetencí manažerů, porovnání míry pravomocí a odpovědnosti vybraných pracovníků.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 64 zaměstnanců České pošty s.p., z toho 6 manažerů obvodů a 58 vedoucích různých kategorií pošt. S jedním manažerem obvodu byl proveden řízený rozhovor. Zkoumaný soubor tvořilo 51 (79,7%) žen a 13 (20,3%) mužů. Nejpočetnější věkovou skupinou byli zaměstnanci od 41 do 50 let (53,1%) se středoškolským vzděláním (79,7%). Většina z nich pracuje u podniku více než 21 let (70,3%), přičemž ve své pracovní pozici setrvávají převážně do 5 let (37,5%).

Začátek dotazníkového šetření byl zaměřený na zjištění spokojenosti respondentů s informacemi poskytovanými zaměstnavatelem a na spokojenost s technickým a materiálním vybavením potřebným pro výkon jejich pracovní činnosti. Spokojenost s informacemi důležitými pro výkon práce manažera a vedoucího pošty projevila většina dotazovaných (50% respondentů hodnotilo chvalitebně). Ještě lépe hodnotili respondenti množství a kvalitu informací týkajících se jejich pracovních výsledků a výsledků celé firmy (46,9% hodnotilo výborně). Materiální a technické vybavení, které je potřebné pro výkon práce manažera a vedoucího pošty, hodnotili dotazovaní již o něco hůře. Přestože převážná část respondentů (35,9%) hodnotila své vybavení chvalitebně, objevili se i respondenti (12,5%), kteří své vybavení spatřují pouze jako dostatečné. Jako důvod své nespokojenosti uvádějí zastaralé technické (počítačové) a kancelářské vybavení. Vedoucí pošt si také stěžují, že nemají možnost přístupu na internet a tím pádem možnost mailové komunikace s veřejností. Se vzdělávacími kurzy je naopak spokojena většina dotazovaných (53,1% respondentů hodnotilo jako výborné).

Další otázka byla zaměřena, zda se manažeři a vedoucí pracovníci cítí od zaměstnavatele pro svou práci dostatečně motivovaní. Téměř všichni dotazovaní, (89%), jsou s motivací, kterou zaměstnavatel vynakládá pro splnění jejich úkolů spokojeni. S dobrou motivací souvisí i kvalita motivačních stimulů, které zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí. Většina respondentů udává, že motivační stimuly spíše ovlivňují jejich pracovní výkonnost (71,8%), jen u dvou dotazovaných motivační stimuly spíše neovlivňují jejich pracovní výkonnost.

Předpoklad k výzkumné otázce č. 1 má dokázat, že za významné motivační a stimulační prostředky považují manažeři a vedoucí pošt, především zvýšení platu a mimořádnou peněžní odměnu. Tento předpoklad se potvrdil, neboť jak výsledky z dotazníkového šetření ukazují, 94,9% respondentů považuje za významnou mimořádnou peněžní odměnu a 83,0% respondentů zvýšení platu.

Předpoklad k výzkumné otázce č. 2 má dokázat, že manažeři a vedoucí pošt používají pro motivování svých podřízených výplatu mimořádné peněžní odměny. I tento předpoklad potvrzují výsledky z dotazníkového šetření. 100% respondentů motivuje své zaměstnance prostřednictvím mimořádné peněžní odměny, a to převážně v měsíční periodicitě. V tomto případě je ještě zajímavé, že 88,1% respondentů osobně poděkuje pracovníkovi za splnění úkolu a 84,7% respondentů pochválí dotyčného před ostatními pracovníky. Přestože dotazovaní tyto dvě formy motivace nepovažují až tak za významné, přesto je významně používají. Většina respondentů (48,4%) vnímá současné formy motivace jako dostačující pro splnění stanovených cílů. 31,3% respondentů spatřuje formy jako nedostačující a 20,3% respondentů je přesvědčeno, že přestože jsou motivační prostředky na dobré úrovni, plánovaných cílů nelze dosáhnout. Jako důvody pro nesplnění uvádí příliš vysoké plány, téměř nemožné použití negativní motivace, snižování počtu výkonných pracovníků, přetěžování stávajících pracovníků a nezájem ze strany klientů o některé nabízené produkty a služby. Zároveň je i většina respondentů (51,6%) přesvědčena o tom, že nemá ve svém pracovním týmu pracovníka s nedostatkem motivace.

Předpoklad k výzkumné otázce č. 3 má dokázat, že manažeři a vedoucí pošt se nejvíce ztotožňují, a pravděpodobně při své práci používají kombinaci demokratického a autoritativního stylu řízení. Jak opět dokazují výsledky z dotazníkového šetření, převážná část respondentů souhlasí s tvrzením, která charakterizují demokratické a v menší míře autoritativní řízení. Většina dotazovaných (70,3%) považuje za přínos pro kvalitu a efektivitu práce, existenci neformálních (kamarádských) vztahů na pracovišti. O osobní problémy svých podřízených zaměstnanců se zajímá a v rámci možností se snaží pomoci 78,2% respondentů.

Závěr dotazníkového šetření byl zaměřený na důvody, proč manažeři a vedoucí začali vykonávat tuto práci, jak pocítují finanční ohodnocení za práci, kterou pro podnik odvádějí, zda jsou se svou prací opravdu spokojeni a hodlají v ní setrvat i nadále. Většina respondentů (65,6%) uvedla odpověď, že jim byla zaměstnavatelem nabídnuta. Finanční

ohodnocení vnímá většina dotázaných (59,3%) jako dobré a se svou prací je spokojeno a hodlá v ní nadále setrvat 67,2% respondentů.

Z řízeného rozhovoru vyplývá, že manažer má více odpovědnosti a méně pravomocí. Manažer obvodu je odpovědný nejen za svěřené materiální a technické prostředky, ale odpovídá i za image jednotlivých pošt, za splnění plánovaných obchodních výsledků, za nepřekročení plánované úspory a za kvalitu práce svých podřízených. Společně s vedoucím pošty odpovídá za pracovní postupy a technologii práce u jednotlivých pošt. Jak jsem zmínila, manažer obvodu odpovídá za splnění plánovaných obchodních výsledků, ale sám nemá pravomoc podílet se na tvorbě těchto plánů, ani o nich rozhodovat. Může je, jen svými připomínkami vyjímečně ovlivnit.

Manažer obvodu má pro svůj obvod stanovený počet systemizovaných pracovníků, který nesmí překročit. Sám nemá pravomoc rozhodnout o potřebném počtu pracovníků, má jen možnost v rámci svého obvodu převést pracovníka z jedné provozovny na druhou. Pokud má ve svém týmu pracovníka, který pracuje nekvalitně, navíc se nepodílí na plnění obchodních výsledků, nemůže manažer obvodu takového pracovníka na základě svého uvážení propustit, ale musí postupovat podle pravidel daných zákoníkem práce a kolektivní smlouvou. Naopak, pokud má ve svém týmu pracovníka schopného a chtěl by mu v průběhu roku zvýšit platové ohodnocení, může tak učinit jen při systémovém hodnocení pracovníků, které se provádí jedenkrát ročně. Manažer obvodu může takového pracovníka přeřadit na lepší pracovní pozici, pokud ji má ve svém obvodu k dispozici. Manažeři obvodů jsou odměňováni smluvní mzdou, jejíž část je vázaná na splnění obchodních cílů. Každý manažer plní obchodní cíle určené jeho obvodu prostřednictvím pracovníků na jednotlivých poštách. Jako motivační stimul pro splnění obchodních cílů, jak vyplývá i z dotazníkového šetření, používá převážně pozitivní motivaci ve formě výplaty mimořádné „operativní“ odměny. To znamená, pošty, jejichž pracovníci splní obchodní plán stanovený jejich kolektivem, jsou finančně odměněni. Ale co s těmi poštami, které si svůj úkol nesplní? Toto je otázka, na kterou manažeři obvodů zatím neznají odpověď. Použití negativní motivace, např. ve smyslu zkrácení pohyblivé částky mzdového tarifu pracovníka za nesplnění obchodních cílů, není dovoleno kolektivní smlouvou zaměstnavatele. Jako pozitivní je pro manažery obvodů z hlediska pravomocí, organizování pracovních aktivit dle vlastního uvážení, např. využívání pružné pracovní doby.

12. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit stav motivace a stimulace u podniku Česká pošta s.p., postihnout rozdíly mezi manažery a vedoucími pošt. Odhalit dominující styl řízení a zhodnotit míru pravomocí a odpovědnosti manažerů obvodů.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a závěrů z řízeného rozhovoru, jsem v oblasti manažerů a vedoucích pošt, našla problémy, které způsobují jejich nespokojenost.

Podle mého názoru je nutné provést změny, aby došlo ke zlepšení situace. Proto doporučuji tato opatření:

- zajistit manažerům a vedoucím pošt kvalitní materiální a technické vybavení pro výkon jejich činnosti, zejména umožnit vedoucím řídicích pošt elektronickou komunikaci s veřejností;
- zainteresovat více pracovníky na výsledcích hospodaření podniku, vzbudit v nich pocit důležitosti a odpovědnosti při plnění cílů;
- přepracovat systém finančního odměňování tak, aby více a spravedlivě rozlišoval pracovní aktivitu;
- zajistit manažerům a vedoucím pošt pro své pracovníky více motivačních a stimulačních prostředků (různé dárky, vstupenky, zájezd);
- stanovit reálné obchodní plány a umožnit manažerům obvodů se na tvorbě plánů podílet;
- nezatěžovat manažery a vedoucí pošt přehnanou a mnohdy zbytečnou administrativou a dát jim více prostoru pro řízení a vedení zaměstnanců;
- posílit kompetence manažerů a vedoucích provozoven v samostatném rozhodování.

Myslím si, že špatné nastavení motivačních a stimulačních programů může způsobit pracovní problémy, které nejen vedou k nedostatečnému plnění cílů, ale zároveň větším tlakům ze strany manažerů. Očekávání, že budou manažeři do určité míry agresivní, vyplývá ze soupeřivosti uvnitř organizací, kde vítězství jednoho znamená nutně prohru druhého. Zastrahování a vyhrožování, jako jedna z používaných taktik, může skutečně vést k poměrně výraznému úspěchu, většinou však ne dlouhodobému. Atmosféra strachu a vyhocené soupeřivosti, navíc rozhodně nepřispívá spolupráci v organizaci a rozvíjení vztahů důvěry mezi jejími členy. Zároveň nepřispívá dobré pověsti celé organizace a

jejím vztahům s vnějším okolím. Zákazy, příkazy či dokonce výhružky mohou krátkodobě vést i ke zlepšení výkonu, v konečném efektu však znamenají odchod nejlepších lidí z organizace a pasivitu těch zbývajících. Naopak dobře motivovaní pracovníci zajišťují nejen ekonomický růst firmy, ale především svou vnitřní motivací jsou přínosem organizaci i celé naší společnosti.

13. PŘEHLED LITERATURY

13.1 Základní literatura:

1. ADAIR, John, Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, Michal. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BEDRNOVÁ, Eva ; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd.1. Praha : Management Press, s.r.o. , 1958. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01
5. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
6. CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
7. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vilém Jungmann. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
8. FAERBER, Yvonne, STOWE, Christian. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
9. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce : Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová. 1. vyd. Praha : Grada Publishig, a.s., 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o. , 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. Kolektiv autorů a konzultantů Encyklopedického domu, s.r.o. *Slovník cizích slov*. Vyd.1. Praha : Encyklopedický dům,s.r.o., 1998. 366 s. ISBN 80-90-1647-8-1.
12. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
13. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd.1. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

14. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2007. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2008. 175 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
16. PLAMÍNEK , Jiří, FIŠER , Roman. *Řízení podle kompetencí* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
17. PLHÁKOVÁ , Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 2007. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
18. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
19. PROVAZNÍK , Vladimír ; KOMÁRKOVÁ , Růžena . *Motivace pracovního jednání* . Vyd.1. Praha : Vysoká škola ekonomická, fakulta podnikohospodářská , 2004. 210 s. ISBN 80-245-0703-X.
20. SOMR,M. *Úvod do metodologie a metod výzkumu*.1.vyd. České Budějovice: Vlastimil Johanus TISKÁRNA , 2006. ISBN 80-239-8227-3
21. SURYNEK, Alois, KOMÁRKOVÁ , Růžena, KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o. , 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
22. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí* . 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

13.2 Doplnující literatura:

1. Výroční zpráva České pošty s.p. z r. 2008.
2. Organizační řád České pošty s.p.
3. Personální práce v České poště s.p.
4. Katalogové listy vzdělávacích aktivit České pošty s.p.
5. Podniková kolektivní smlouva České pošty s.p. pro rok 2005-2010.
6. Pracovní náplň manažera a vedoucího pošty.

14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam schémat, tabulek a grafů.

Příloha č. 2: Dotazník.

Příloha č. 3: Přehled profesních skupin.

Příloha č. 4: Organizační struktura České pošty s.p.

Příloha č. 5: Fotografie.

1. Seznam schémat, tabulek a grafů

<u>Schéma:</u>	Strana:
Schéma č. 1: Proces motivace.....	11
Schéma č. 2: Nejlepší motivace.....	18
Schéma č. 3: Maslowova pyramida.....	21
Schéma č. 4: Hygienické a motivační faktory.....	22
Schéma č. 5: Motivační typy lidí.....	24
Schéma č. 6: Funkční model firmy.....	34
Schéma č. 7: Manažerská mřížka.....	44
Schéma č. 8: Situační vedení.....	44

<u>Tabulky:</u>	
Tabulka č. 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	65
Tabulka č. 2: Struktura respondentů podle věku.....	65
Tabulka č. 3: Struktura respondentů podle vzdělání.....	66
Tabulka č. 4: Struktura respondentů podle odpracovaných let u podniku.....	66
Tabulka č. 5: Struktura respondentů podle odpracovaných let ve funkci.....	67
Tabulka č. 6: Hodnocení informací pro výkon pracovní činnosti.....	67
Tabulka č. 7: Hodnocení informací o pracovních výsledcích.....	67
Tabulka č. 8: Hodnocení technické a materiální vybavenosti.....	68
Tabulka č. 9: Hodnocení vzdělávacích akcí.....	69
Tabulka č. 10: Jak jsou manažeři/vedoucí motivováni ke své práci.....	69
Tabulka č. 11: Vliv motivačních stimulů na výkonnost manažerů/vedoucích.....	69
Tabulka č. 12: Počet vyznačení motivačních forem a stimulů v dotaznících.....	70
Tabulka č. 13: Periodicita používaných motivačních a stimulačních prostředků.....	72
Tabulka č. 14: Jak vnímají manažeři a vedoucí dosavadní formy motivace.....	72

Tabulka č. 15: Názory respondentů na motivaci svých pracovníků.....	73
Tabulka č. 16: Souhlasím s tvrzením.....	74
Tabulka č. 17: Preferované styly řízení.....	75
Tabulka č. 18: Náзор respondentů na neformální vztahy na pracovišti.....	76
Tabulka č. 19: Zajímají se manažeři/vedoucí o osobní problémy svých podřízených.....	77
Tabulka č. 20: Důvody pro výkon práce manažera/vedoucího	77
Tabulka č. 21: Jak vnímají manažeři/vedoucí finanční ohodnocení své práce.....	77
Tabulka č. 22: Spokojenost manažerů/vedoucích se svou prací a vůle v ní setrvat.....	78

Grafy:

Graf č. 1: Významné a používané motivační a stimulační formy v grafickém vyjádření..	71
Graf č. 2: Preferované styly řízení v grafickém vyjádření.....	76
Graf č. 3: Spokojenost respondentů v grafickém vyjádření.....	78

2. Dotazník

Vážený respondente,

dostává se Vám do rukou dotazník, který je zcela anonymní a informace z něj budou použity ke zpracování bakalářské práce na téma: „**Motivace a řízení zaměstnanců v podmínkách velké firmy**“.

U každé otázky vyznačte křížkem (x) vhodnou alternativu, nebo napište odpověď na vyznačené místo. Vyplněný dotazník mi prosím zašlete na níže uvedenou adresu v časovém termínu – podle Vašich možností, nejpozději však do **12.2. 2010.**

Případné dotazy k vyplnění můžete směřovat na e-mailovou adresu: loquenzovam@seznam.cz nebo tf. 777936377.

Velice Vám děkuji za vyplnění a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Marie Loquenzová
Budovatelská 1049
383 01 Prachatice

1) Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

2) Kolik je Vám let?

- ☐ do 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 a více let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- ☐ odborné
- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

4) Vaše pracovní pozice je:

- ☐ manažer obvodu
- ☐ vedoucí řídicí pošty
- ☐ vedoucí samostatné pošty
- ☐ vedoucí satelitní pošty

5) Jak dlouho pracujete u České pošty s.p.?

- ☐ do 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 11 – 20 let
- ☐ 21 a více let

6) Jak dlouho působíte ve funkci manažera/manažerky, příp. vedoucí u České pošty s.p.?

- ☐ do 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 11 – 20 let
- ☐ 21 a více let

7) Pokuste se ohodnotit formou známky následující otázky (1- výborné až do 5 – nedostatečné, výsledek запиšte do sloupce B):

A	B
Je Vám ze strany zaměstnavatele poskytován dostatek informací pro výkon Vaší práce?	
Jste dostatečně informován(a) o Vašich pracovních výsledcích a o výsledcích celé firmy?	
Jste spokojen(a) s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje (technická vybavenost, zařízení kanceláře apod.)	
Poskytuje Vám zaměstnavatel školení, semináře, kurzy apod., které přispívají ke zvýšení Vaší kvalifikace a odbornosti?	

8) Pokud jste některou z výše uvedených otázek ohodnotil(a) stupněm 4 nebo 5, napište prosím proč:

.....

.....

9) Jste ke své práci dostatečně motivován?

☐ ano, hodně ☐ ano ☐ ano, ale málo ☐ vůbec

10) Ovlivňují motivační stimuly Vaši pracovní výkonnost?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

11) Jaké motivační a stimulační prostředky **považujete** z níže uvedených za významné v rámci zvýšení pracovního výkonu zaměstnance? (vyberte 5 pro Vás nejvýznamnějších a do sloupce B je podle důležitosti (1 až 5) očísľujte):

A	B
Zvýšení platu	
Mimořádná peněžní odměna	
Hmotná odměna - dárek	
Nehmotná odměna (např. zájezd)	
Osobní poděkování	
Pozvání na oběd/večeři	
Písemné poděkování	
Návrh na povýšení	
Pochvala před ostatními pracovníky	
Pochvala před vyšším vedením	
Poskytnutí pracovního volna	
Lepší pracovní podmínky (např. úprava pracovní doby)	
Lepší pracovní prostředky (např. nový počítač)	
Jiné (doplňte).....	

12) Vyberte z níže uvedených 5 motivačních a stimulačních prostředků, které **používáte** pro motivování svých zaměstnanců (vyznačte křížkem (x) do sl. B), jejich pořadí důležitosti (1 až 5) запиšte do sloupce C a ve sloupci D vyznačte, jak často je používáte (D=denně, T=týdně, M=měsíčně, Q=čtvrtletně, R=ročně):

A	B	C	D
Zvýšení platu			
Mimořádná peněžní odměna			
Hmotná odměna – dárek			
Nehmotná odměna (např. zájezd)			
Osobní poděkování			
Pozvání na oběd/večeři			
Písemné poděkování			
Návrh na povýšení			
Pochvala před ostatními pracovníky			
Pochvala před vyšším vedením			
Poskytnutí pracovního volna			
Lepší pracovní podmínky (např. úprava pracovní doby)			
Lepší pracovní prostředky (např. nový počítač)			
Jiné (doplňte).....			

13) Shodují se **významné** motivační a stimulační prostředky (jak jste uvedl(a) v otázce č.11) s těmi které **používáte** (jak jste uvedl(a) v otázce č. 12)?

☐ ano

☐ ne (napište proč ne, z jakého důvodu).....

.....

14) Dosavadní formy motivace u České pošty s.p. považujete za:

☐ nedostačující pro splnění stanovených cílů

☐ dostačující pro splnění stanovených cílů

☐ dostačující, ale stanovených cílů nelze dosáhnout z důvodu (prosím doplňte).....

.....

15) Myslíte si, že máte ve Vašem pracovním týmu zaměstnance, jejichž výkon je nedostatečný v zásadě proto, že mají nedostatek motivace?

- ☐ ano
☐ ne
☐ nevím

16) V oblasti práce manažera/vedoucího se ztotožňuji s výroky (*hodící se zakroužkujte*):

(1- ano, 2- spíše ano, 3- spíše ne, 4- ne)

Manažer/vedoucí.....

1.....řídí svou formální autoritou	1 – 2 – 3 – 4
2.....řídí svou formální i neformální autoritou	1 – 2 – 3 – 4
3.....orientuje se na splnění úkolů	1 – 2 – 3 – 4
4.....zaměřuje se na vztahy a pozitivní klima na pracovišti	1 – 2 – 3 – 4
5.....motivuje pomocí odměn a trestů	1 – 2 – 3 – 4
6.....motivuje svým osobním přístupem	1 – 2 – 3 – 4
7.....motivuje účelným způsobem	1 – 2 – 3 – 4
8.....má vždy pravdu	1 – 2 – 3 – 4
9.....nařizuje, přikazuje, kontroluje	1 – 2 – 3 – 4
10.....za efektivní považuje týmovou práci	1 – 2 – 3 – 4
11.....aktivně komunikuje – informuje, respektuje a naslouchá	1 – 2 – 3 – 4
12.....deleguje činnosti na své podřízené	1 – 2 – 3 – 4
13.....nic neřeší, věnuje se administrativě	1 – 2 – 3 – 4

17) Myslíte si, že neformální (kamarádké) vztahy přispívají k lepší spolupráci?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ vůbec ne

18) Zajímáte se o osobní problémy svých zaměstnanců?

- ☐ ne, považuji osobní problémy za soukromou věc
☐ ano, ale nemám čas na to, abych se jimi blíže zabýval(a)
☐ ano, v mezích svých možností se jim snažím pomoci

19) Z jakého důvodu jste začal(a) vykonávat práci manažera/vedoucí?

- ☐ byla mi zaměstnavatelem nabídnuta
- ☐ možnost dobrého výdělku
- ☐ možnost zajímavé práce
- ☐ potřeba změny
- ☐ jiný důvod.....

20) Vnímáte finanční ohodnocení své práce jako:

- ☐ velmi dobré
- ☐ dobré
- ☐ dostatečné
- ☐ nedostatečné

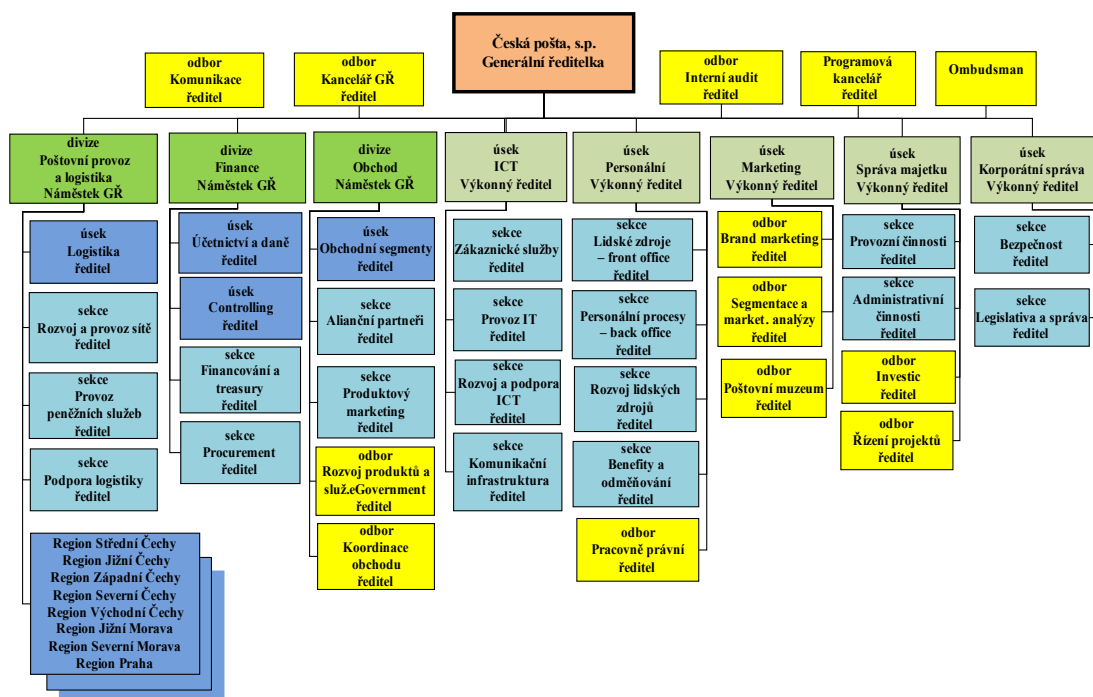
21) Jste ve práci opravdu spokojeni a hodláte v ní setrvat i v budoucnu?

ANO -- NE -- NEVÍM

3. Přehled profesních skupin

Profesní skupiny	Rozšířené profesní skupiny	Podskupina
1 Management	1 TOP	1 Generální ředitel 2 Náměstek GŘ 9 Ostatní
	2 řídící	1 Ředitel 2 Náměstek 3 Manažer 4 Vedoucí samostatného oddělení 5 Vedoucí oddělení 6 Vedoucí provozovny 9 Ostatní vedoucí
	3 neřídící	1 Osobní asistent 2 Tiskový mluvčí 3 Designer 4 Specialista 5 Obchodní zástupce 9 Ostatní
2 Správní aparát	1 řídící	1 Vedoucí regionálního pracoviště 2 Vedoucí samostatného oddělení 3 Vedoucí oddělení 4 Vedoucí týmu 5 Vedoucí odboru 9 Ostatní vedoucí
	2 neřídící	1 Odborný administrativní pracovník 2 Odborný provozní pracovník 3 Odborný ekonomický pracovník 4 Odborný pracovník v oblasti HR 5 Odborný pracovník v obchodě 6 Odborný pracovník v technice a majetku 7 Odborný pracovník v oblasti bezpečnosti 9 Odborný pracovník – ostatní
3 Vedoucí v provozu	1 vedoucí provozoven	1 Manažer obvodu 2 Vedoucí pošty – řídící 3 Vedoucí pošty – samostatné 4 Vedoucí ostatních provozoven a útvarů 5 Vedoucí střediska 9 Ostatní vedoucí
	2 ostatní	1 Zástupce vedoucího 2 Vedoucí střediska a spec. pracoviště 3 Vedoucí útvaru VT 4 Vedoucí odboru 5 Vedoucí oddělení 9 Ostatní vedoucí

4. Organizační struktura České pošty s.p.



5. Fotografie



Řídicí pošta Prachatice



Samostatná pošta Vlachovo Březí



Satelitní pošta Vítějovice

