

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Spokojenost pracovníků jako zdroj dalšího zkvalitňování služeb Call centra
České pošty Ostrava

Klára Baťová

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Baťová**
Osobní číslo: **D14082**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**
Název tématu: **Spokojenost pracovníků jako zdroj dalšího zkvalitňování služeb Call centra České pošty Ostrava**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Personální řízení se zaměřením na spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci
2. Analýza současného stavu Call centra Ostrava
3. Návrhy na zvýšení spokojenosti pracovníků

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2019**

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Klára Baťová

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. a paní Ing. Lence Michalkové za cenné rady, čas a vstřícný přístup při vedení této bakalářské práce

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců Call centra České pošty, s. p. Pomocí dotazníkového šetření autor zjišťuje, s čím jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou navrženy vhodná školení a kurzy, které budou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

spokojenost zaměstnanců, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, call centra, Česká pošta,

TITLE

Satisfaction of the Employees as the Source of Further Improvement of the Call Center Services at Czech Post, Ostrava, Czech Republic

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the satisfaction of employees of the Czech Post Call Center. Using a questionnaire survey, the author examines what the employees are satisfied and dissatisfied with. Based on the results of the questionnaire survey, suitable trainings and courses are proposed to increase employee satisfaction.

KEYWORDS

employee satisfaction, increasing employee satisfaction, call centers, Czech Post

OBSAH

ÚVOD	9
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ A JEJICH MOTIVACI	10
1.1 Personální strategie a strategie podniku	11
1.2 Lidský kapitál	12
1.3 Motivace	15
1.3.1 Motiv	16
1.3.2 Stimul	17
1.4 Motivace pracovníků	18
1.5 Teorie potřeb	19
1.5.1 Maslowa hierarchie potřeb	19
1.5.2 Clinton Aldefer: jiné řešení lidských potřeb	20
1.5.3 Herzbergův dvou faktorový model	20
1.6 Spokojenost zaměstnanců	21
1.6.1 Faktory pracovní spokojenosti	22
1.6.2 Měření a zkoumání spokojenosti zaměstnanců	23
1.6.3 Příprava průzkumu a její vyhodnocení	24
1.6.4 Spokojenost pracovníků na pracovním trhu	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CALL CENTRA OSTRAVA	27
2.1 Služby Call centra	27
2.1.1 Zákaznická a informační linka	28
2.1.2 Linka podpory APOST	30
2.1.3 Linka pro předplatitele periodického tisku	30
2.1.4 Linka pro nábor nových zaměstnanců	31
2.1.5 Podpora na Facebooku	31
2.1.6 E-mailová podpora	31
2.2 Organizační struktura	32
2.3 Adaptace nových zaměstnanců	34
2.3.1 Adaptační proces v Call centru	35
2.3.2 Cíle adaptačního procesu	37
2.3.3 Délka adaptačního procesu	37
2.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu	37
2.3.5 Mentor adaptačního procesu	38
2.4 Vzdělávání současných zaměstnanců	40

2.5	Hodnocení zaměstnanců.....	40
2.5.1	Roční hodnocení	40
2.5.2	Pravidelné hodnocení zaměstnance.....	43
2.5.3	Zaměstnanecké výhody.....	43
2.6	Dotazníkové šetření.....	44
2.6.1	Výsledky otevřených otázek	44
2.6.2	Výsledky uzavřených otázek	46
3	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	53
3.1	Výuka angličtiny	53
3.1.1	Způsob provedení výuky	54
3.2	Praxe na poště	54
3.2.1	Průběh praxe	55
3.2.2	Náplň práce přepážkového pracovníka	55
3.3	Kurz komunikačních a prezentačních dovedností.....	56
3.3.1	Náplň kurzu.....	56
3.4	Školení interním zaměstnancem	57
3.4.1	Kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě	57
3.4.2	Proškolení poštovních a elektronických služeb ČP.....	58
3.4.3	Kurz zvládnání nepříjemných klientů	59
3.4.4	Pravidelné proškolení nových služeb.....	59
3.5	Supervize.....	59
3.6	Realizace kurzů	61
	ZÁVĚR	63
	POUŽITÁ LITERATURA	65
	SEZNAM TABULEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM ZKRATEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V dnešní době lidské zdroje, tedy zaměstnanci, představují největší bohatství podniku a jsou zásadním klíčem k jeho úspěchu. Zaměstnanci bývají často prvním kontaktem klienta s podnikem. Právě zaměstnanci utváří jakousi tvář podniku, kterou prezentují při styku se zákazníkem. Na základě této prezentace si klient pak utváří obraz o podniku samotném. Právě na nich závisí, zda bude klient spokojen a bude se ke službám firmy vracet i v budoucnu a bude šířit dále její dobré jméno. Za jeden ze základních faktorů, které mohou napomoci k dosažení stanovených cílů podniku, jsou právě spokojeni zaměstnanci. Proto se vyplatí do lidských zdrojů investovat a pečovat o ně.

Nespokojení zaměstnanci jsou často důvodem vyšší fluktuace a absence zaměstnanců. Vyšší fluktuaci v posledním roce zaznamenala právě Česká pošta u svých zaměstnanců. Ta v roce 2018 dosáhla 26 %, jak sdělil serveru Lidovky.cz mluvčí České pošty Matyáš Vitík. Takto zvýšený odchod zaměstnanců z podniku může být způsoben nespokojeností zaměstnanců s výší finanční odměny a délkou pracovní doby, která je často překračována právě kvůli nedostatku pracovníků.

Pokud jsou zaměstnanci pracovníě vytiženi a nemají možnost seberealizace, a tedy nemají čas na svou rodinu, záliby a koníčky, mohou být nespokojeni. Lze očekávat, že se tato nespokojenost pracovníků promítne do kvality poskytovaných služeb. Důkazem toho mohou být listovní a balíkoví doručovatelé, na které si klienti stěžují nejčastěji, jak lze sledovat například v komentářích u příspěvků na Facebookovém profilu České pošty.

Cílem práce je navrhnout vhodná řešení, která mohou vézt ke zvýšení spokojenosti pracovníků, respektive zaměstnanců, Call centra České pošty v Ostravě, a tím i ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Spokojenost zaměstnanců bude analyzována pomocí tištěného dotazníku, který se skládá z otevřených a uzavřených otázek. Na základě výsledku dotazníkového šetření budou vytvořeny návrhy, které mohou vést ke zlepšení spokojenosti pracovníků Call Centra a také ke zlepšení poskytovaných služeb.

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH MOTIVACI

V praxi i literatuře, se lze setkat s různými názvy pro personální řízení, bohužel tyto termíny bývají často označovány za synonyma. Ve skutečnosti je tomu tak, že různé názvy představují části vývoje personálního řízení (Koubek, 2007).

Například termíny personální práce či personalistika, jak uvádí Koubek (2007, s. 14) „jsou nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace“ nezávisle na tom, o jakou fázi vývoje či koncepci se jedná. Personální řízení, personální správa a řízení lidských zdrojů pak označuje jednotlivé fáze vývoje a jejich postavení v hierarchii řízení organizace.

Jak uvádí Koubek (2007), personální řízení má dlouhou historii, která započala již před druhou světovou válkou. Myšlenka se začala rozvíjet v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, jejímž cílem bylo ovládnout co největší část trhu a odstranit konkurenci. Vedoucí podniků brzy zjistili, že člověk, lidská pracovní síla, je nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurence podniku.

V současné době je personální řízení definované dle Kociánové (2010, s. 9) jako „*oblast řízení, která se zabývá pracovníky*“. Charakterizovat personální řízení, konkretizovat jeho obsah blíže, žádá uvažovat v různorodých oblastech – v různých souvislostech může mít odlišný význam.

Personální řízení je dle Kociánové (2010):

- součástí systému řízení organizace,
- specifická činnost, která se zaměřuje na člověka v organizaci,
- součástí práce každého vedoucí pracovníka.

Personální řízení si klade za cíl využívat lidského potenciálu co nejlépe a vkládané investice využít k dosahování cílů organizace, s předpokladem vytvoření spokojenosti pracovníků s vykonanou prací a napomáhá dalšímu rozvoji a určení cílů organizace. Přístup k personálnímu řízení se v jednotlivých institucích liší. Personální řízení vypovídá o úrovni personální práce v systému řízení organizace.

Významným úkolem personálního řízení je umožnit managementu zkvalitňovat individuální i kolektivní přínosy lidí v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, které povedou ke prospěchu společnosti. Tím je myšleno vytvářet takové podmínky, které zajistí současné a budoucí pracovní činnosti, rozvoj lidského potenciálu a utvářet prostředí motivující k plnění cílů pracovníků (Kociánová, 2010).

Kromě poznatků z psychologie a sociologie, managementu a práva, využívá personální řízení mnoho dalších vědeckých oborů, například: teorie organizace, organizační chování, ekonomii, politologii, andragogiku a etiku. Všechny tyto disciplíny tvoří multidisciplinární základ.

„V praxi musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují“ takto definuje Kociánová (2010, s. 14) personální řízení. Dle této definice lze rozdělit podmínky na vnější a vnitřní.

Jak dále uvádí Kociánová (2010) mezi vnější podmínky lze zařadit:

- technologický rozvoj (mění nároky na kvalifikaci pracovníků a jejich rozvoj),
- vývoj ekonomiky (zaměstnanost ovlivněnou hospodářským cyklem),
- sociální a kulturní vlivy (například podíl zaměstnaných žen),
- ekologické vlivy (tlak na zavádění techniky a technologií s ohledem na životní prostředí – třídění odpadu, úsporné spotřebiče apod.).

Naopak vnitřní podmínky se zabývají děním uvnitř organizace a řadíme sem dle Kociánové (2010):

- činnost organizace, která je ovlivněna charakterem práce a složením zaměstnanců (náplní práce a jejími podmínkami, atraktivností práce, finanční ohodnocením apod.),
- politiku a strategii organizace (cíle organizace, podnikovou kulturu),
- velikost organizace (počet pracovníků),
- vybavení organizace technologickými a technickými prostředky (pracovníci mají nárok na rozvoj a příslušnou kvalifikaci).

1.1 Personální strategie a strategie podniku

Podle Kociánové (2012, s. 91) je *„personální strategie jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna. Koubek (2007, s. 23) definuje personální strategii jako „dlouhodobý, obecný a komplexně pojatý cíl v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“* Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že zajišťuje také změny, které je nutné zajistit v oblasti lidský zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodným zdrojem konkurenčních výhod podniku.

Dle Koubka (2007) je možné si pod pojmem komplexní pojetí cílů představit propojení cílů v oblasti práce a lidského faktoru s ostatními cíli organizace, které by neměly být v nesouladu s veřejnými zájmy a zákony.

Součástí personální strategie, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007), jsou vize v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a postupy k dosažení těchto cílů. Zabývá se těmito oblastmi:

- utvářením filosofie a přístupy k řízení a vedení lidí,
- vývoj podnikové kultury,
- získáváním a formováním zaměstnanců,
- budováním potenciálu u lidských zdrojů.

Pokud je možné označit lidi jako nejcennější zdroj pro prosperitu organizace, jehož efektivní personální řízení se podílí na správném fungování organizace a konkurenceschopnosti, lze říci, že řízení lidí má vysokou prioritu. Z toho vyplývá dle Kocianové (2010, s. 13), že „*je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi*“.

Vodák a Kucharčíková (2007 s.35) uvádí, že „*strategie podniku představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku*“. Z tohoto tvrzení dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) plyne, že strategie podniku a personální strategie jsou spolu provázány. Personální strategie tedy vychází ze strategie podniku, kterou lze vyjádřit pomocí BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) a vyhodnocením výchozího stavu podniku v oblasti lidských zdrojů. Proto musí být vztah mezi personální strategií a strategií podniku pružný a interaktivní. Pro dosahování strategických cílů, vzájemnou podporu a pochopení je tento vztah velmi důležitý.

1.2 Lidský kapitál

Důležitou součástí personálního řízení je lidský kapitál, tedy zaměstnanci, kteří jsou součástí podniku. Dle Dvořáka a Kucharčíkové (2007, s. 19) je dále tvořen „*vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi*“.

Mazouch a Fišer (2011) uvádí, že o pojem „lidský kapitál“ se začal zajímat jako první Adam Smith. Později to byl například Karl Marx nebo Arthur Cecil Pigou. Konkrétní definice „lidského kapitálu“ se často přisuzuje autorům tzv. chicagské ekonomické školy Garrymu S. Beckerovi a Jacobovi Mincerovi. V současnosti je spíše používána Beckerova definice: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*.“ Armstrong (2007, s. 31) definuje lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter*“.

Dle Armstronga (2007) lze říci, že lidský kapitál v podniku je jeho nejcennější složkou, která zajišťuje přežití a růst, proto se vyplatí do tohoto jmění náležitě investovat, udržovat jeho kvalifikaci, motivaci a oddanost. Lidský kapitál je také významnou součástí tržní hodnoty, podle

Vodáka a Kucharčíkové (2007) to znamená schopnost zaměstnanců vykonávat činnosti, které zajišťují prosperitu podniku.

Je tedy třeba předvídat, jaké potřeby v budoucnu budou pracovníci mít a jakým způsobem je budou uspokojovat. Dále je potřeba předvídat, v jaké oblasti by rádi uplatňovali a rozvíjeli svůj potenciál a zkušenosti (Armstrong 2007).

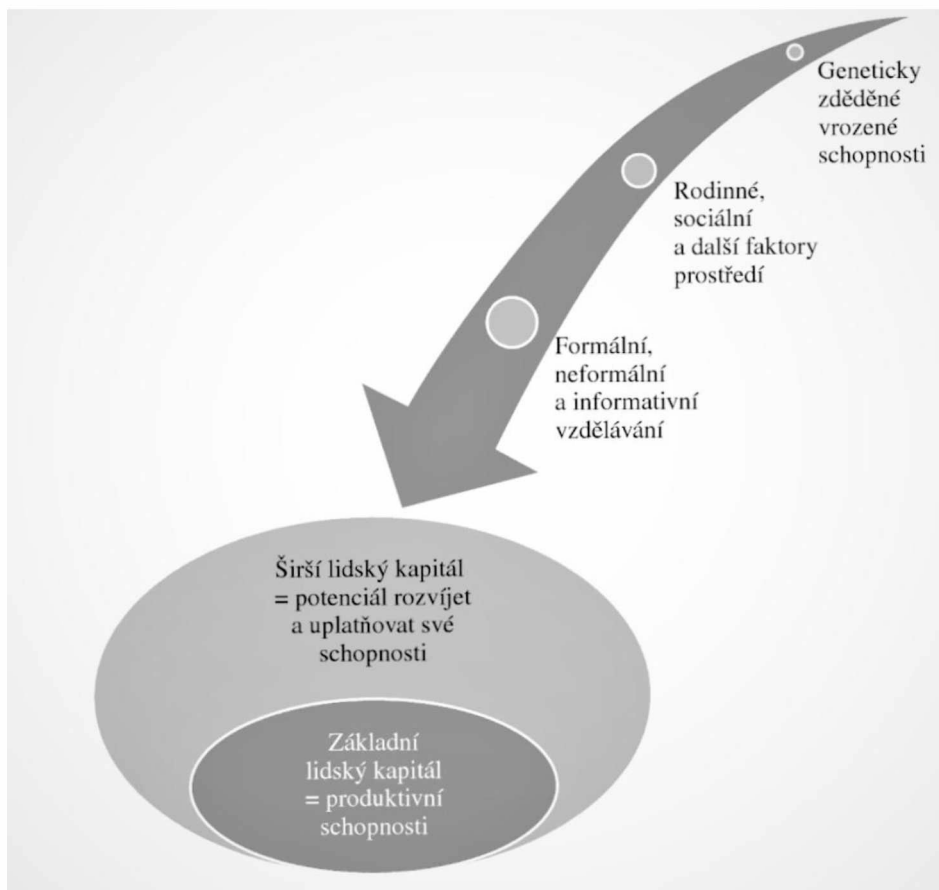
V současné době se hodnocením lidského kapitálu zabývá organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), která každoročně zveřejňuje výsledky o stavu a rozvoji lidského kapitálu nazvanou Education at a Glance (Mazouch a Fischer, 2011).

OECD definuje lidský kapitál jako „*znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu*“. (Holý, 2014).

V praxi je možné se setkat s těmito třemi pojmy, které bývají často zaměňovány, a to lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Tyto pojmy jsou upřesněny níže (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Pod pojmem lidský kapitál si podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 20) lze představit „*zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a investice*“. Naproti tomu lidské zdroje představují dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 20) „*lidi v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí*“. Další rozdíl v těchto dvou pojmech je ten že vlastníky lidského kapitálu mohou „*být i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním procesu*“.

Lidský potenciál Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) označují „*za soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti*“. Zjednodušeně řečeno, je to schopnost člověka vyrábět výrobky nebo služby a utvářet sebe sama.



Obrázek 1 Faktory působící na lidský kapitál (Mazouch a Fischer, 2011)

Výše uvedený obrázek 1 ukazuje tři činitele, které ovlivňují lidský kapitál. Prvním z nich jsou geneticky zděděné a vrozené schopnosti, tedy ty, se kterými se člověk rodí. Dále jsou to rodinné, sociální a další faktory prostředí, které se utváří pomocí prostředí, ve kterém žijeme či které navštěvujeme (škola, zájmové útvary, domácnost) nebo osoby se kterými se stýkáme (rodina, přátelé, spolužáci, kolegové). Výsledkem působení těchto faktorů dochází k rozvoji dovedností a znalostí. Poslední skupinou je formální, neformální a informální vzdělávání.

Dle Ministerstva školství tělovýchovy a informatiky (2014) se formální vzdělávání odehrává ve školách, kde lze dosáhnout několika stupňů vzdělání. Od základního až po vysokoškolské vzdělání. S neformálním vzděláním se lze setkat v knihovnách, neziskových organizacích či v zájmových útvarech. S informálním vzděláváním jsme v kontaktu při běžných činnostech, které získáváme spontánně, jako znalosti, dovednosti, schopnosti z každodenních zkušeností a činností se kterými se setkáváme například v práci, doma či volném čase. Tito tři činitelé se navzájem ovlivňují.

1.3 Motivace

Motivaci lidské činnosti je možné chápat podle Provozníka a Komárkové (1996, s. 32) „jako jednu ze tří či čtyř základních osobnostních substruktur“. O této dílčí části lze říci, že se jedná o nejzajímavější a zároveň také nejsložitější či nejkomplicovanější část lidské osobnosti.

Podle Kociánové (2010, s. 22,23) lze motivaci „charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání“. „Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty“.

„Motivaci lze také popsat jako proces zahájení a následné regulace činnosti, jejímž účelem je dosažení relevantního cíle – kýženého stavu (často doprovázeného pocitem spokojenosti“) (Studium psychologie, b.r.).

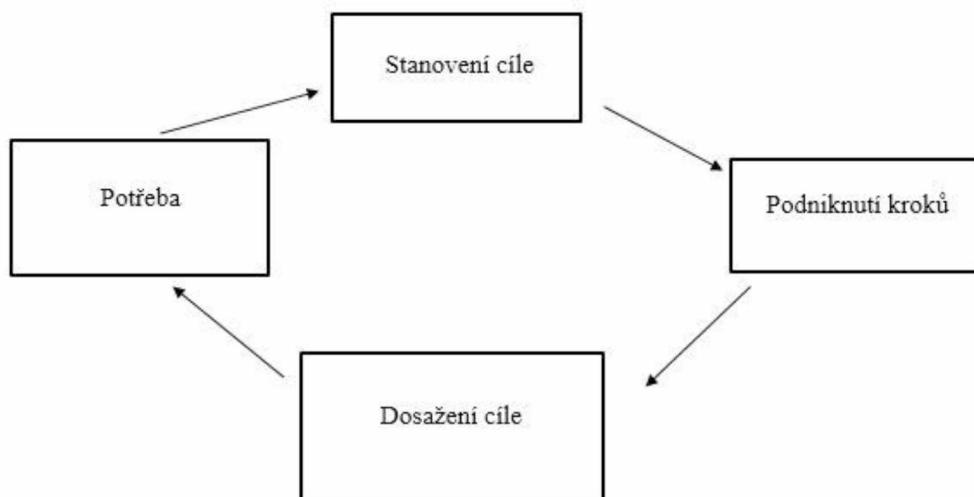
Pro pochopení motivace lidské činnosti je důležité vědět, že každý motiv podle Bedrnové a kol. (2007, s. 54) má dvojí zakotvení: „Na straně jedné se jedná o obsah duševního a tělesného stavu, k jehož dosažení směřuje, druhé zakotvení je na straně okolí, jedná se o předmět či situaci, která dosažení tohoto stavu umožní.“

Motivace se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace nás vede ke splnění cílů pro naše vlastní uspokojení. Je důležitá při dosahování dlouhodobých cílů. Naopak vnější motivaci jsme nuceni plnit cíle nezávisle na tom, co chceme či ne. Například žáci se musí ve škole naučit učivo, které je neoblíbené. Psychologové věří, že oba typy motivace jsou účinné (Český rozhlas, 2014).

Jako příklad vnitřní motivace se uvádí dlouholeté studium oboru, po jehož dokončení získáme vysněnou pracovní pozici. Vnější motivaci představují kupříkladu rodiče, kteří dohlížejí na dceru či syna, zda se pečlivě připravují a cvičí, například na hudební nástroj. Vnější motiv často vede k vedlejšímu cíli. Například dítě necvičí na hudební nástroj z důvodu, že by se mu hra na něj nelíbila, ale proto, že chce udělat dojem na opačné pohlaví (Český rozhlas).

Jak již zmínil Provozník a Komárková (1996) ve své definici, motivace působí ve třech rovinách a dimenzích zároveň. Tyto dimenze se nazývají:

- Dimenze směru – určitým směrem člověka směřuje a orientuje (slovním obratem lze vyjádřit jako „rád bych to, toužím po“).
- Dimenze intenzity – směřování člověka závisí na intenzitě motivace, která je ve větší nebo menší míře.
- Dimenze stálosti a vytrvalosti, která umožňuje překonávat nejrůznější překážky, vnější i vnitřní bariéry člověka, při plnění činnosti, kterou byl motivován.



Obrázek 2 Proces motivace (Armstrong, 2007)

Na obrázku 2 je znázorněn proces motivace, která souvisí s uvědoměním si, že potřeby nebyly uspokojeny. Tyto potřeby jsou tvořeny přáním dosáhnout něčeho nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, kterých chce dotyčný dosáhnout a podnikne k tomu příslušné kroky. Pokud se podaří dosáhnout cíle, budou potřeby uspokojeny. V případě, že v budoucnu nastane u osoby opět pocit neuspokojení potřeb, bude se tento cyklus pravděpodobně opakovat. Jestliže po podniknutí kroků nebylo dosaženo cíle, je méně pravděpodobné, že se budou tyto kroky opakovat (Armstrong, 2007).

1.3.1 Motiv

Neméně důležitým pojmem je motiv, který vychází z uvedených definic. Představuje pohnutku, dle webu Studia psychologie (b.r.) „zaměřenou k uspokojení určitých potřeb, která může vést k psychologické tendenci napravit určitý stav pramenící z nedostatku (prázdnota, žízeň či hlad – například po penězích) nebo přetlaku – organismus se chce z něčeho vydat (vybití energie, odreagování se od stresu)“.

Motivy dělíme dle webu Studium psychologie (b.r.) na:

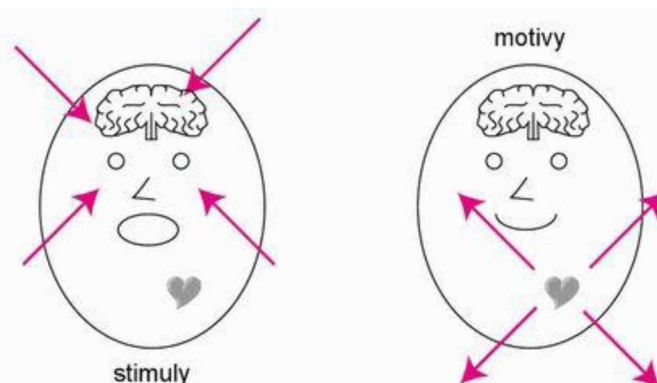
- Biologické (primární, vrozené, sebezáchovné) – „řadíme zde fyziologické cyklické potřeby (potřeba kyslíku, hlad, žízeň), motivy druhově záchovné (tužby, fantazie), poskytování a přijímání rodičovské péče“.
- Psychické (sekundární, získané) – „vnitřní motivace směřující k uchování vnitřního řádu a k nastolení duševní pohody“. „Mezi tyto potřeby patří potřeby nalezení smyslu života, stabilní osobní identity, schopnost řešit problémy“.
- Sociální (sekundární, získané) „regulují mezilidské vztahy a jejich prožívání“. „Řadíme zde potřebu dosažení úspěšného výkonu, vyhnutí se úspěchu i neúspěchu, intimity i potřebu moci“.

1.3.2 Stimul

Tak, jako jsou si blízké pojmy motiv a motivace, tak stejně je tomu i u dvojice pojmů stimul a stimulace. Proto je vhodné je odlišit. Někteří lidé, tedy převážně psychologové, podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) tyto pojmy (zvláště pojmy motivace – stimulace) přesně nerozlišují nebo výslovně nespecifikují jejich obsah.

Podle Berdnové, Nového a kol. (2007, s. 364) rozumíme pod pojmem stimulace „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace*“. Stimulem pak může být „*jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka*“.

Při plnění úloh je důležité si uvědomit, zda jsou plněny pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž navzájem na sebe působí a vzájemně se posilují.



Obrázek 3 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010)

Na obrázku 3 vlevo vidíme stimulaci, jejíž výhodou je její jednoduchost. Podle Plamínka (2010, s. 15) „*dokud vyplácíme odměnu, napájíme a krmíme, kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat*“. Ale po zastavení příjmů těchto atraktivních hodnot (vnějších stimulů) dojde pravděpodobně k zastavení práce. To je nevýhodou stimulace, práce probíhá, jen když působí stimuly.

Na obrázku 3 vpravo se nachází motivace. Jak lze z obrázku vidět, šipky vycházejí směrem od srdce, tedy z našeho nitra. To znamená, že člověk vykonává práci, která ho baví nebo je dle jeho pocitů důležitá či významná. Jak uvádí Plamínek (2010, s. 15) takové chování je „*obrovskou výhodou motivace, pokud se tedy trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonů vnějších podnětů*“. Jak dále uvádí Plamínek (2010), může se zdát, že je motivace jednoduchá a obsahuje mnoho výhod. Je tomu však naopak.

Je důležité poznat dostatečně člověka, kterého se rozhodneme motivovat. To samé platí i o samotném procesu motivace.

Podle Plamínka (2010) lze říci, že všude, kde není potřeba samotný výkon a není potřeba neustále kontroly, lze místo motivace použít stimulaci, která je jednodušší alternativou. Ovšem tuto zjednodušenou alternativu nelze aplikovat do nekonečna. Opakovaná a častá aplikace může vést k vynucování, nátlaku, manipulaci a podvodům.

1.4 Motivace pracovníků

Podle Kubátové et. al (2012, s. 68) se v současné době na „úspěchu či neúspěchu organizace podílejí mnohem více lidé (a know-how v jejich hlavách) než půda a kapitál či strojní vybavení“. A tak se stalo dalším úkolem manažera pracovat s vůlí lidí, tedy motivací, co nejlépe.

Motivaci pracovníků ovlivňuje mnoho faktorů, například fyzický stav (bolest zad) a pracovní podmínky. Pracovní podmínky mohou dále ovlivnit priority pracovníků, zda upřednostní svůj zdravotní stav před finančním ohodnocením za plný pracovní výkon. K dalšímu ovlivnění dochází na základě dosaženého vzdělání a potřeby určitého uznání, úspěchu či pocítění smysluplnosti a spravedlnosti. Z uskutečněných průzkumů vyplynulo, že až 70 % pracovního výkonu je ovlivněno mimopracovními faktory, tj. lidskými vztahy, osobním životem apod. (Kubátová et. al 2012).

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z větších problémů manažerů, se kterým se potýkají, je motivace pracovníků. Problém může spočívat v tom, že aplikují nevhodné metody na daný úkol (např. metodu cukr a bič) v neznalosti, co opravdu lidi motivuje.

Metoda cukr a bič spočívá dle Pinka (2011) v procesu odměňování a trestů, tedy to, co nás uvede do pohybu správným směrem je buď sladší cukr nebo větší bič.

Amabielová (1996) zjistila, že „*vnější odměny a tresty (jak cukr, tak bič) fungují dobře v případě algoritmických úkolů, pro heuristické úkoly mohou být však devastující*“.

S překvapivým zjištěním přišel Pink (2011), který zjistil, jakým způsobem je ovlivněna motivace. V příkladu uvádí dvě encyklopedie (online Wikipedii a multimediální encyklopedii na CD od Microsoft, která byla později online). Za napsání článku do první encyklopedie autoři nepobírají žádnou mzdu. Naopak v případě encyklopedie od Microsoft dostávají pracovníci zaplacení. Skutečnost je taková, že Microsoft odpojil MSN Encarta disk a online encyklopedii k říjnu 2009. Internetová encyklopedie Wikipedie funguje dodnes a stala se nejobsáhlejší a nejpopulárnější encyklopedii na světě.

Z toho vyplývá, že i když autoři nedostanou za napsání článku finanční odměnu, jsou motivováni naopak jinak. Články píšou z důvodu, že je tato činnost baví a chtějí předávat své znalosti a zkušenosti dalším lidem, a to je naplňuje a motivuje ve své práci pokračovat.

1.5 Teorie potřeb

Potřebu lze všeobecně charakterizovat jako stav nedostatku. V praxi se běžně pojmy motiv a potřeba zaměňují, protože je mezi nimi velmi malý rozdíl (Bělohlávek, 2008).

Neuspokojená potřeba podle Armstronga (2007) vyvolává stav nerovnováhy či napětí, proto je důležité tento stav napravit rozpoznáním správného cíle, po jehož dosažení povede k uspokojení potřeb. Ne každá potřeba má pro konkrétního člověka stejnou váhu. Některé potřeby mohou být původcem silnějšího úsilí, které směřuje k dosažení cíle, více než jiné.

Jak uvádí Armstrong (2007), za zakladatele teorie potřeb považujeme Maslowa, který popsal hierarchii potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti.

1.5.1 Maslowa hierarchie potřeb

Armstrong (2007) uvádí, že Maslow při sestavování teorie potřeb věřil v existenci pěti hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

Těchto pět kategorií seřadil hierarchicky, tedy od nejnižších po nejvyšší, do Maslowovy hierarchie potřeb, též známe jako Maslowova pyramida potřeb, kterou lze vidět na obrázku 4 (Bělohlávek, 2008).



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb (Kubátová, Sláva et. al 2012)

Hierarchie potřeb jak uvádí Bělohlávek (2008) je následující:

- Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby, které jsou nutné k přežití. Radíme sem potřebu vody, potravy, vzduchu a vše co je potřeba k udržení života.
- Jistota, bezpečí – zaručení a uchování existence do budoucna.
- Sociální přijetí – potřeba lásky a přátelství, pocit začlenění se do kolektivu.
- Uznání – hodnocení sebe sama, respekt a uznání ze strany druhých osob.
- Seberealizace – realizace svých schopností a talentů.

1.5.2 Clinton Aldefer: jiné řešení lidských potřeb

Podle Bělohlávka (2008, s. 42) „přizpůsobil Aldefer Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumu lidského chování“. Maslowovu pyramidu zredukoval z pěti kategorií na tři jak lze vidět na obrázku 5:

- Potřeby existenční – jsou všechny materiální a fyziologické potřeby (mzda, jistota práce).
- Potřeby vztahové – zahrnují veškeré vztahy a pocity k lidem se kterými se stýkáme: láska, nenávisť, přátelství, hněv (dále společné cíle a uznání v sociální síti).
- Potřeby růstové – pod tímto pojmem si lze představit tvůrčí práci jedince na sobě a svém okolí (seberealizace v zaměstnání a profesní růst).



Obrázek 5 Uspořádání potřeb podle Aldefera (Bělohlávek, 2008)

1.5.3 Herzbergův dvou faktorový model

Herz Berger se rozhodl zkoumat motivaci v různých situacích a mnoha organizací. Poprosil pracovníky, aby ho informovali o podmínkách, které je při výkonu jejich práce uspokojují nebo neuspokojují. Zkoumáním bylo zjištěno, jak uvádí Armstrong (2007, s. 227) „že popisy dobrých období se nejčastěji týkaly obsahu práce, tedy povýšení, uznání, autonomie a špatných období se týkaly okolností v souvislosti práce, jako podniková správa a kontrola, vedení, plat apod.“.

Tato dobrá období pojmenoval Herzberg „satisfiers“ neboli „motivátory“ a špatné nesou název „dissatisfiers“ neboli „hygienické faktory (Kubátová et al, 2012).

Jak dále uvádí Kubátová et al (2012) motivátory mohou vést ke spokojenosti člověka, lidé mají tedy sklon pracovat usilovněji, aby jich dosáhli. Tyto faktory se zabývají spíše povahou práce a pracovníkem samým. Řadí se zde:

- úspěch, schopnost podávat výkony;
- uznání ostatních lidí;
- práce sama, povaha práce – hodnocení člověkem, zda je práce zajímavá, důležitá;
- odpovědnost – tedy vědomí, že na mě záleží;

- pokrok, kariéra, postup atd.

Hygienické faktory rychle vedou k nespokojenosti, ale jen stěží ke spokojenosti. Podle Kubátové et al (2012) i když jsou faktory naplněné či přeplněné, jen stěží pracovníky ovlivní kladně k pracovnímu úsilí. Jsou velmi předvídatelné, pro pracovníka až natolik, že jejich nepřítomnost vede k velké nespokojenosti. Mezi tyto faktory patří:

- obecně platná pravidla – tedy pravidla, která platí pro každého;
- způsob, jak manažeři vedou lidi;
- vztahy s manažerem;
- pracovní podmínky;
- plat, mzda atd.

Přínosem Herzbergova modelu je zejména poukázání na skutečnost, že interně-pracovní neboli motivující faktory vedou k vyšší úrovni výkonů uvádí Kubátová et al. (2012). Podstatně důležitější jsou vnitřní složky práce (mohou způsobit větší snahu lidí pracovat) než rozhodující podmínky práce (vedou k určité základní úrovni výkonů).

1.6 Spokojenost zaměstnanců

Bedrnová et al. (2007) uvádí pracovní spokojenost, jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, které lze uvést jako kritérium hodnocení personální politiky organizace, tedy s rostoucí spokojeností zaměstnanců roste i zájem starat se o ně, na jedné straně. Na straně druhé, o pracovní spokojenosti mluvíme jako o předpokladu efektivního využití pracovního potenciálu. Pracovní spokojenost je dále vnímána jako uspokojení ze smysluplné práce, pocity naplnění a radosti z vlastního úspěchu.

Herzbergova dvou faktorová teorie, která je uvedena výše, potvrzuje tvrzení, že motivátory se vztahují pouze k motivaci, kdežto hygienické faktory ovlivňují pouze spokojenost pracovníků (Bedrnova et al., 2007). Naopak Bláha, Čopíková a Horváthová (2016) definují pracovní spokojenost tím, do jaké míry je pracovník spokojen či nespokojen s prací a jejím prostředím. Kladný postoj značí spokojenost, negativní naopak nespokojenost.

Jak uvádí Štikar et al (2003, s. 111) „*pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život, ale také prožívání opačných požitků a stavů, vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání*“. Pocítění uspokojení či nespokojení vnímá člověk nejen v soukromém, ale také pracovním životě, a to po značnou dobu dospělého lidského života.

Důvodem, proč by se měly podniky zajímat o spokojenost svých pracovníků, je, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Z odborných a praktických studií vyplývá, že odchod zaměstnance z podniku může mít větší dopad na fungování podniku, než migrace zákazníka (Pojerová, 2011).

Pracovník při výkonu práce vnímá průběh vykonané činnosti, výsledky vykonané práce, které jsou poháněny jeho cíli či ambicemi, které po jejich dosažení mohou přispívat k určité spokojenosti. Úroveň spokojenosti či nespokojenosti výrazně ovlivňuje zdraví jedince jak fyzicky, tak duševně (Štikar et al., 2003).

To ovšem neznamená, jak uvádí Štikar et al. (2003), že pokud bude zajištěna objektivní (efektivita, kvalita výsledků, výkonost pracovníka) a subjektivní stránka (spokojenost s prací a jejími podmínkami), bude vždy platit, že spokojení pracovníci budou vždy výkonní a naopak.

Špicar et al. (2003, s. 111) uvádí akceptování pracovní spokojenosti do dvou sémantických odlišností a to:

- spokojenost v práci: „*obsahově širší význam zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (například fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajícím například z fungování organizace) podmínkám; toto pojetí pracovní spokojenosti převažuje*“,
- spokojenost s prací: „*obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.*“.

1.6.1 Faktory pracovní spokojenosti

Faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, je značně velké množství, přispívají v určité podobě k celkové úrovni spokojenosti. Faktory jsou uspořádány dle důležitosti na utváření spokojenosti nebo nespokojenosti a závisí na okolnostech. Dle Štikara et al. (1996, s. 103) jsou určeny:

- „*specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (například odlišnosti ve zdravotnictví, školství či hutnictví),*
- *specifiky jednotlivých profesí a prostředí v němž jsou vykonávány,*
- *specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (například je kladen důraz na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce*“.

Podle Armstronga (2007, s. 228) ovlivňuje spokojenost pracovníků „*vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní*“.

Dalším důležitým faktorem podle Štikara et al. (1996), který ovlivňuje spokojenost, je mzda nebo plat. Je-li plat nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Urban (2001) naproti tomu uvádí, že: „*podstatná část pracovní nespokojenosti zaměstnanců nesouvisí totiž s*

povahou práce samotné (a často ani s výší odměňování), ale spíše se vztahy na pracovišti, manažerským stylem, vymezením pracovních pozic nebo s výběrem zaměstnanců“.

U pracovní spokojenosti je možné vymezit její dimenze nebo znaky, mezi které patří dle Štikara et al. (2003):

- emocionální odpověď na pracovní situaci,
- reakci na splněné či nesplněné očekávání ve vztahu k práci a jejím podmínkám,
- jev, který vyjadřuje některé vzájemné postoje.

Spokojenost s vnějšími podmínkami chápou zaměstnanci dle Bedrnové et al. (2007) jako samozřejmost, tudíž je k práci nijak nemotivují. Podle Herzbergovy teorie si pracovník uvědomí vnější (hygienické) faktory až v době, kdy mu přestanou vyhovovat a začne pociťovat nespokojenost. Nespokojenost s vnějšími podmínkami může působit demotivačně, protože pracovník pociťuje nedostatek důležitosti a vážnosti ze strany zaměstnavatele a může vést k pocitu neocenení ze strany organizace a nedůležitosti pro ni.

1.6.2 Měření a zkoumání spokojenosti zaměstnanců

„Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi“ (Pojerová, 2011). Ve vyspělých firmách s moderním přístupem k motivaci a řízení pracovníků je standardně používáno měření spokojenosti pracovníků jako nástroj řízení lidských zdrojů. Výsledky měření loajality zaměstnanců jsou dále použity k nezbytným změnám v organizaci (Pojerová, 2011).

Podle Armstronga (2007) lze ke zkoumání spokojenosti s prací použít tyto metody:

- Strukturovaný dotazník – všem, nebo jen úzkému kruhu pracovníků jsou rozdány dotazníky, které jsou univerzální, lze k nim doplnit i otázky důležité pro danou organizaci, nebo speciální („šitý na míru“) pro konkrétní organizaci.
- Použití rozhovorů – může se jednat o rozhovory pronikající do hloubky, s otevřenými otázkami či ke konkrétnímu tématu, s velkým počtem lidí nebo pouze jedincem z týmu. Nevýhodou mohou být vyjadřovací problémy některých jedinců a měřitelnost výsledků při velkém počtu dotazovaných pracovníků.
- Kombinace dotazníků a rozhovorů – je ideálním způsobem dotazování, jelikož kombinuje kvantitativní údaje z dotazníků spolu s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se dotazníky doplnit o rozhovory zabíhající do detailů, byť je zkoumáme s časových důvodů jen na omezeném počtu lidí. Alternativou je pak nechat vyplnit pracovníky dotazník a později s nimi prodiskutovat jednotlivé odpovědi na otázky. Pracovníci tak dostávají prostor své názory více konkretizovat a výsledky analýz jsou kvantitativněji.

- Využití diskusních skupin – jedná se o konkrétní skupinu pracovníků, jejichž názory a postoje se řeší. Důležité je, aby obsah diskusní skupiny byl konstruktivní, správně strukturován a obsahoval informativní prvky.

Mezi zkoumané faktory patří také morální a finanční ohodnocení, budoucí uplatnění zaměstnanců v organizaci, perspektiva dalšího rozvoje a prostředí, ve kterém pracují. Pro posouzení naplněnosti těchto faktorů je podstatný názor každého pracovníka. Průzkum bývá nejen ze strany zaměstnanců hodnocen kladně, ale je příznivě hodnocen i ze strany firmy. A to z důvodu dostupnosti zpětné vazby, která se získává velmi obtížně, a to takovým způsobem, který mapuje obecnou míru spokojenosti pracovníků a jejich klíčové postoje, jež ovlivňují pracovní chování. Výsledky průzkumu popisují aktuální stav, specifikují příčiny problémů a umožňují konkretizovat budoucí rizika spojená s aktuálními postoji zaměstnanců. Na základě těchto informací lze najít řešení stávajících problémů, eventuálně zdokonalit pracovní prostředí (Pojerová, 2011).

1.6.3 Příprava průzkumu a její vyhodnocení

Průzkum spokojenosti zaměstnanců lze použít jako nástroj, pomocí něhož získáme informace, které jsou nutné pro návrh změn a mají vliv na chod a efektivitu společnosti. Průzkum je zapotřebí zopakovat, aby byla možnost srovnání dat za různá období (Elseaz, b.r.).

Průzkumy se dělí na kvalitativní a kvantitativní. U kvalitativního průzkumu jsou získávány informace pouze od několika skupin zaměstnanců. V kvantitativním průzkumu jsou získávány data od všech zaměstnanců. Cílem obou typů průzkumu je změřit spokojenost pracovníků dané firmy (Elseaz, b.r.).

V průzkumu dle iPodnikatel (2011) jsou sledovány tyto oblasti spokojenosti:

- komunikace;
- firemní strategie,
- pracovní podmínky,
- odměňování a seberealizace,
- kvalita vedení a řízení,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Z výsledků průzkumu by se měla vytvořit koncepce dlouhodobého programu personálního řízení, která by měla být zaměstnancům představena (iPodnikatel, 2011).

Jak uvádí Armstrong (2007), je velmi složité posoudit, zda jsou zaměstnanci se svou prací spokojeni. Na přímou otázku mnozí odpoví, že jsou vcelku spokojeni, nezávisle na tom, jak

důrazně vyjadřují své stížnosti. V konečném důsledku si sice stěžují, ale zároveň se pracovníci smířili se svou prací, i když nemají rádi některé její stránky.

Aby bylo možné rozhodnout o spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, jak uvádí Armstrong (2007), je nutné konkretizovat příčinu spokojenosti či nespokojenosti.

1.6.4 Spokojenost pracovníků na pracovním trhu

Z výsledků nejnovějšího globálního průzkumu Workmonitor personálně poradenské společnosti Randstad (2019) se oproti předchozímu čtvrtletí zvýšila spokojenost zaměstnanců. Se současným zaměstnavatelem je spokojeno 70 % českých zaměstnanců, v posledním čtvrtletí roku 2018 to bylo 67 % (Randstad, 2018).

Z průzkumu provedeného společností Randstad (2019) vyplývá, že v posledních šesti měsících změnilo své zaměstnání 20,5 % Čechů, což je nejvíce od začátku průzkumu, který započal v roce 2010. Přestože spokojenost zaměstnanců roste, aktuální situace na pracovním trhu umožňuje lidem zkoušet nové pracovní pozice a vybrat si tu nejvhodnější.

Důvodem takto vysoké fluktuace je zejména výše finančního ohodnocení, tedy mzda a další benefity, které zaměstnavatelé nabízejí. Lidé neodcházejí ze současné pracovní pozice pouze kvůli financím, ale kvůli množství nabídek jsou motivováni ke změně, například dychtivostí po získání nových pracovních zkušeností, kterým dává přednost především dnešní mladá generace. „*Stále vyhledávanější je flexibilita a dobře dostupná lokalita*“, říká marketingová manažérka Alžběta Honsová z české pobočky společnosti Randstad (2019).

Právě flexibilita je v dnešní době tématem číslo jedna. Především IT obory nebo podnikové služby nabízejí běžně homeoffice nebo pružnou pracovní dobu. Bohužel v některých oblastech segmentu není možné tyto benefity zavádět nebo si to management nepřeje. Pro příklad lze uvést ABSL (asociaci, která sdružuje a zastupuje firmy působící v odvětví podnikových služeb v České republice), která dle jejich údajů poskytuje plný nebo částečný homeoffice 60 % firem ze segmentu podnikových služeb. Jelikož jsou zaměstnanci s tímto benefitem spokojeni, hodlají zaměstnavatelé homeoffice dále rozšiřovat (Grafton recruitment, 2016).

Největší fluktace zaměstnanců proběhla dle průzkumu společnosti Randstad (2019) v chemickém průmyslu, telekomunikačních a poštovních službách a jako obvykle i v hotelnictví a stravování. Zároveň zaměstnanci z těchto oborů mají největší obavy ze ztráty zaměstnání, protože se povětšinou jedná o sezónní zaměstnání, konkrétně v poštovním a telekomunikačních službách (44 %), hotelnictví a stravování (37 %) a stavebnictví (36 %).

Největší podíl na fluktuaci mají lidé ve věku 25-34 let (29,7 %) a nejmladší věková kategorie zaměstnanců 18-24 let (26,7 %). Nejčastějším důvodem pro změnu zaměstnání uváděli

respondenti v dotazníkovém šetření Workmonitor (Ranstad, 2019) získání lepších pracovních podmínek (35,6 %), touhu po změně (24,7 %) a nespokojenost ve stávajícím zaměstnání (19,2 %).

Z výsledku tohoto průzkumu tedy vyplývá, že i když je spokojenost zaměstnanců vysoká, neznamená to, že se sníží jejich fluktuace a přestanou se poohlížet po lepších pracovních nabídkách.

Aktuálně dle společnosti Ranstad (2019) hledá aktivně novou práci 6 % z dotázaných respondentů, dalších 15 % se příležitostně zajímá o nové pracovní pozice. Pak je zhruba další třetina lidí, kteří aktivně práci nehledají, ale v případě lepší pracovní nabídky uvažují o změně zaměstnání.

Růst spokojenosti zaměstnanců lze přisuzovat dobré ekonomické situaci a růstu mezd.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CALL CENTRA OSTRAVA

Oddělení Call centrum je organizační jednotka v rámci struktury podniku Česká pošta s přesně danou náplní činnosti Organizačním řádem ČP, případně dalšími dokumenty. Oddělení Call centra je organizačně začleněno v úseku poštovních technologií a inspekce centrály podniku Česká pošta, s.p. (Česká pošta, 2018a).

Call centrum (dříve Informační centrum) vzniklo v březnu roku 1999 původně jako e-mailové pracoviště. Ke konci tohoto roku byla zřízena první informační linka pro zaměstnance s telefonním operátorem. V dalších letech docházelo ke změnám domén e-mailové schránky, stěhování do nových prostor a přejmenovávání. Na současný název *Call centrum* bylo zařízení přejmenováno v březnu 2008. V současnosti Call centrum sídlí v rámci budovy České pošty Ostrava 30, na území Dubina u Ostravy a Hrabůvka, která spadá do oblasti Ostrava – jih. (Česká pošta, 2018b)

2.1 Služby Call centra

Call centrum v současné době provozuje šest telefonních linek a se svými klienty komunikuje také pomocí elektronické pošty a na sociální síti Facebook. Do působnosti oddělení náleží dle České pošty (2018a) zejména:

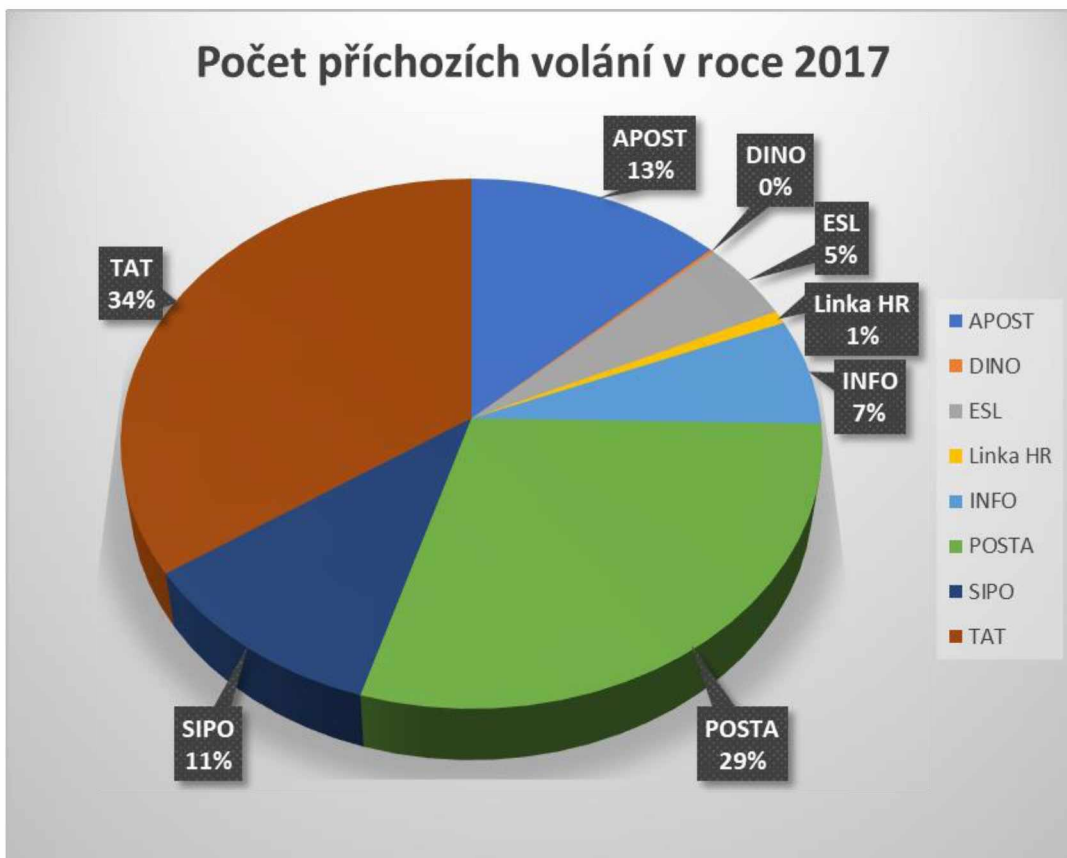
- „zajišťování provozu určených barevných telefonních linek pro zákazníky ČP,
- poskytování informací zákazníkům prostřednictvím hlasových služeb a elektronické pošty, na úseku poštovních, obstaravatelských a elektronických služeb,
- zajišťování provozu zákaznických linek pro vydavatele tisku,
- vyřizování telefonických dotazů na úseku obstaravatelských služeb ČP,
- zajišťování telefonické podpory pošt na úseku provozních předpisů a poštovních podmínek,
- telefonické zajišťování metodické podpory pošt v rámci úlohy APOST,
- zajišťování správy centrální schránky elektronické pošty České pošty info@cpost.cz,
- zpracování Online žádostí uplatněných zákazníky prostřednictvím interaktivních webových formulářů na internetových stránkách České pošty, s. p. – www.ceskaposta.cz,
- zpracování elektronické korespondence přicházející z profilu České pošty v sociální síti Facebook do schránky elektronické pošty fb@cpost.cz,
- spolupráce na zajištění provozu www serveru formou připomínek a upozornění,
- aktivní / pasivní telemarketing a průzkumy služeb ČP,

- *příjem telefonických stížností zákazníků ČP a jejich postoupení příslušným organizačním jednotkám,*
- *předání informací získaných při provozu příslušným organizačním jednotkám,*
- *zprostředkování kontaktu mezi zákazníky a obchodními zástupci České pošty,*
- *spolupráce s odbornými útvary při získávání informací nutných pro činnost PCC,*
- *spolupráce s odbornými útvary při úpravách a změnách provozních předpisů a poštovních podmínek,*
- *zprostředkování objednávky na filatelistické zboží uplatněných elektronickou poštou,*
- *obstarávání vybraných provozních činností spojených s produktem Tisková zásilka,*
- *poskytování informací o podmínečně dopravovaných zásilkách v návaznosti na předpisy týkající se bezpečnosti leteckého provozu IATA,*
- *statistické sledování provozu“.*

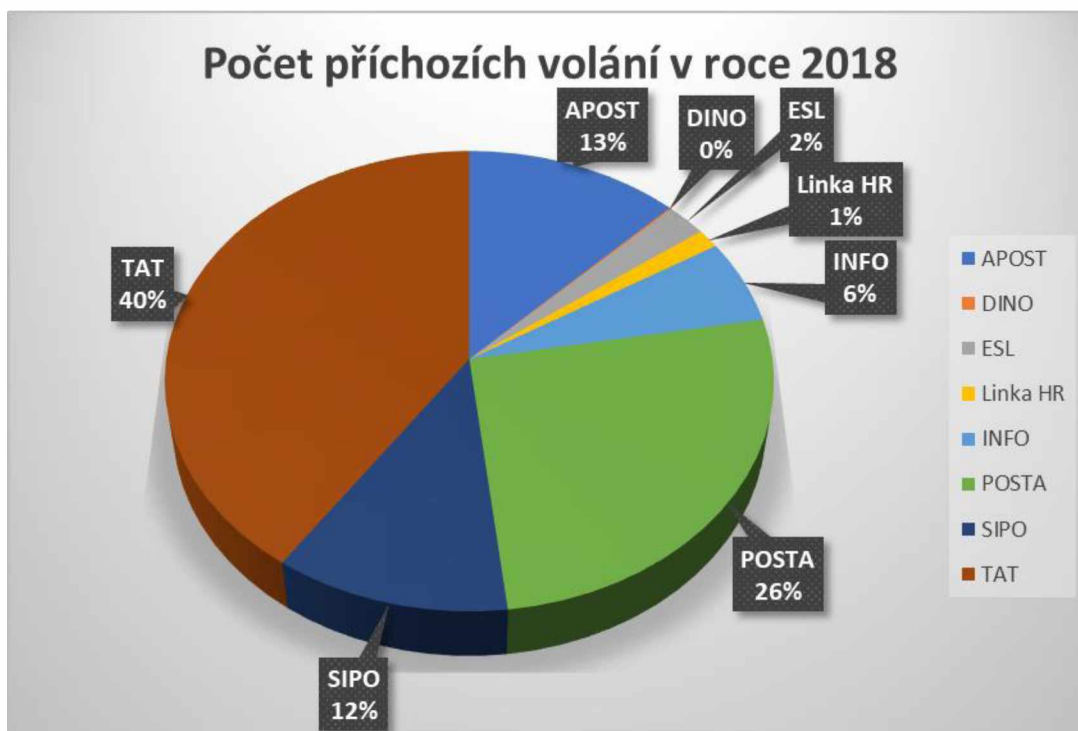
2.1.1 Zákaznická a informační linka

Všeobecné informace o službách České pošty poskytuje placená (bílá) telefonní linka 840 111 244. Informace o základních poštovních službách uvedených v § 3 zákona č. 29/2000 Sb., zákona o poštovních službách a o změně některých zákonů, si klient může ověřit na bezplatné (zelené) telefonní lince 800 104 410. Obě telefonní linky mají stejnou provozní dobu, ve všední dny 7:00 – 19:00 hodin a v sobotu 8:00 – 12:00 hodin. Bezplatná linka informuje o těchto službách ČP (Česká pošta, 2018a):

- *„listovní zásilky,*
- *balikové zásilky,*
- *poštovní poukázky,*
- *expresní zásilky,*
- *roznášce propagačních a informačních materiálů,*
- *cenách všech služeb,*
- *poštovních podmínkách,*
- *poštách (telefonní čísla, adresy, hodiny pro veřejnost, bezbariérový přístup),*
- *PSC (na požádání jsme schopni zjistit vnitrostátní i zahraniční směrovací číslo)“.*



Obrázek 6 Počet příchozích volání v roce 2017 (Česká pošta, 2018)



Obrázek 7 Počet příchozích volání v roce 2018 (Česká pošta, 2019)

Vysvětlivky ke grafu:

- APOST – počítačový systém používaný ČP,

- SIPO – sdružené inkaso plateb obyvatelstva,
- TaT – systém na vyhledávání zásilek,
- DINO – dluhové inkaso obyvatelstva,
- Linka HR – náborová linka nových zaměstnanců
- ESL – elektronické služby,
- INFO – informační služby

V obrázku 6 a 7 je vidět vývoj počtu volání s dotazem na konkrétní službu. Oproti roku 2017 se v roce 2018 zvýšil o 6 % zájem o službu TaT (Track and Trace). Toto zvýšení lze přisuzovat vyššímu počtu podaných zásilek.

Klienti mohou zásilku dohledat i na webu České pošty, kde je systém TaT upraven pro klienty, ale informace nemusí být aktuální z důvodu vysokého množství zásilek v oběhu. Na rozdíl od klientů vidí pracovníci Call centra v systému TaT, jehož rozhraní je určeno pro interní pracovníky České pošty, přesnější údaje, například kde byla zásilka naposledy evidovaná.

2.1.2 Linka podpory APOST

Od ledna 2011 došlo v Call centru (Česká pošta, 2018b) k rozdělení činností a vznikla šesti členná skupina. V následujícím roce se rozrostla o dalšího člena. V rámci organizačních změn v roce 2018 došlo ke snížení na devět členů. Telefonní operátoři řeší problémy vzniklé při užívání aplikace APOST. Call centrum Ostrava zajišťuje metodickou a technologickou podporu a Call centrum Brno technickou. Telefonní linka funguje ve všední dny 6:00 – 20:00 hodin a v sobotu 8:00 – 12:00 hodin na telefonním čísle 800 260 026.

Celkový počet volání na linku APOST v roce 2017 činil 71 271. V roce 2018 bylo zaznamenáno 79 586 příchozích volání, došlo tedy k navýšení počtu volání o 8 315 volání, jak lze vidět na obrázcích v příloze A. Zvýšený počet volání může být způsoben výpadkem aplikace APOST nebo dotazy nových zaměstnanců.

2.1.3 Linka pro předplatitele periodického tisku

Od 1. ledna 2013 převzalo Call centrum obsluhu linek 800 300 302 – vydavatelství Ringier CZ, a.s. a ostatních vydavatelství a linku 800 800 880 – pro předplatitele deníku Právo vydavatelství Borgis, a.s. Linky obsluhovalo celkem 15 operátorů, kteří tvoří další samostatný tým Call centra. Od 1. ledna 2018 byl na základě organizačních změn jejich počet zredukován na 7 operátorů. Zákaznická linka vydavatelství Ringier CZ, a.s. a ostatní vydavatelé má provozní dobu ve všední dny 7:00 – 18:00 hodin. Provozní doba zákaznické linky vydavatelství Borgis, a.s. je ve všední dny 7:00 – 18:00 hodin a v sobotu 8:00 – 12:00 hodin. (Česká pošta, 2018a)

Zákaznická linka vydavatelství Borgis ukončila k 1.4. 2019 svou činnost.

Za rok 2017 bylo na linku vydavatelství Ringier CZ, a.s. a ostatních vydavatelství evidováno 47 828 volání. Na linku vydavatelství Borgis, a.s. 23 670 evidovaných volání. Celkem tedy 71 498 volání, jak ukazují grafy v příloze B.

Na grafu za rok 2018 lze vidět 127 709 volání na linku vydavatelství Borgis, a. s. a 110 193 volání na linku vydavatelství Ringier CZ, a. s. Celkem bylo obslouženo 237 902 volání, tedy o 166 404 volání více než v roce 2018.

Od roku 2018 ČP nezajišťuje doručování denního tisku. Pouze spravuje kmen předplatitelů. Nový distributor měl v počátku doručování problémy, a proto se klienti obraceli na linku Call centra s reklamací o nedodání výtisku. To způsobilo extrémní nárůst počtu volání.

2.1.4 Linka pro nábor nových zaměstnanců

Od 1. září 2016 převzalo Call centrum obsluhu Linky pro nábor nových zaměstnanců 800 223 000. Podstata linky spočívá v komplexním řešení naborů nových zaměstnanců České pošty, kteří jsou o pracovních pozicích informováni pomocí periodik, naborových letáků, které se doručují do domovních schránek, billboardu a webových stránek České pošty. (Česká pošta, 2018a)

Náplní této linky je především poskytování informací zájemcům o práci u České pošty, s.p. a předání kontaktu na vedoucí pracovníky provozoven a naborové pracovníky na regionech.

2.1.5 Podpora na Facebooku

Pracovníci zpracovávají korespondenci zaslanou prostřednictvím mailového formuláře na profilu České pošty, který má založený na sociální síti Facebook. Dotazy jsou vyřizovány ve všední dny v době 7:00 – 19:00 hodin a v sobotu 8:00 – 12:00 hodin (Česká pošta, 2018a).

Na grafech za rok 2017 a 2018 lze vidět počet přeposlaných zpráv ze schránky fb@cpost.cz, info@cpost.cz, podatelna@cpost.cz. Z grafu v příloze C lze vyčíst počet stížností zákazníků na kvalitu služeb. Počet stížností u podání zásilek není tak vysoký, protože přepážkový pracovník jedná s klientem osobně, a pokud není klient spokojen, může pracovník okamžitě reagovat na jeho připomínky a zabránit tak nedorozumění a dalším stížnostem.

Naopak u doručování se pracovník s klientem setkává osobně pouze při doručování zapsaných zásilek, a to za splnění podmínky, že je klient zastižen v době doručování zásilky.

2.1.6 E-mailová podpora

E-mailová podpora vznikla hned na počátku založení Call centra, tedy v březnu 1999. Klienti se mohou se svými dotazy obracet na zaměstnance Call centra ve všední dny v čase od 7:00 do 14:30 hodin na e-mailovou adresu info@cpost.cz (Česká pošta, 2018a).

Na grafu za rok 2017 (Příloha D) lze vidět nárůst počtu e-mailu především v měsíci prosinci. Z grafu 2018 lze pozorovat celkový nárůst během roku v počtu vyřízených e-mailu v porovnání s rokem 2017. To může být způsobeno tím, že klienti raději komunikují prostřednictvím sociálních sítí Facebook nebo elektronickou komunikací. Největší nárůst lze pozorovat v předvánočním a vánočním období.

2.2 Organizační struktura

Pracovníci Call centra jsou všichni v pracovním poměru, jsou tedy zaměstnanci. V čele oddělení Call centra stojí vedoucí. Operátoři jsou rozděleni do jednotlivých týmů a v čele každého týmu je vedoucí, který přímo řídí podřízené operátory. Operátoři jsou povinni přijímat pokyny vedoucího oddělení a všech vedoucí týmů bez ohledu na to, v jakém týmu jsou zařazeni.

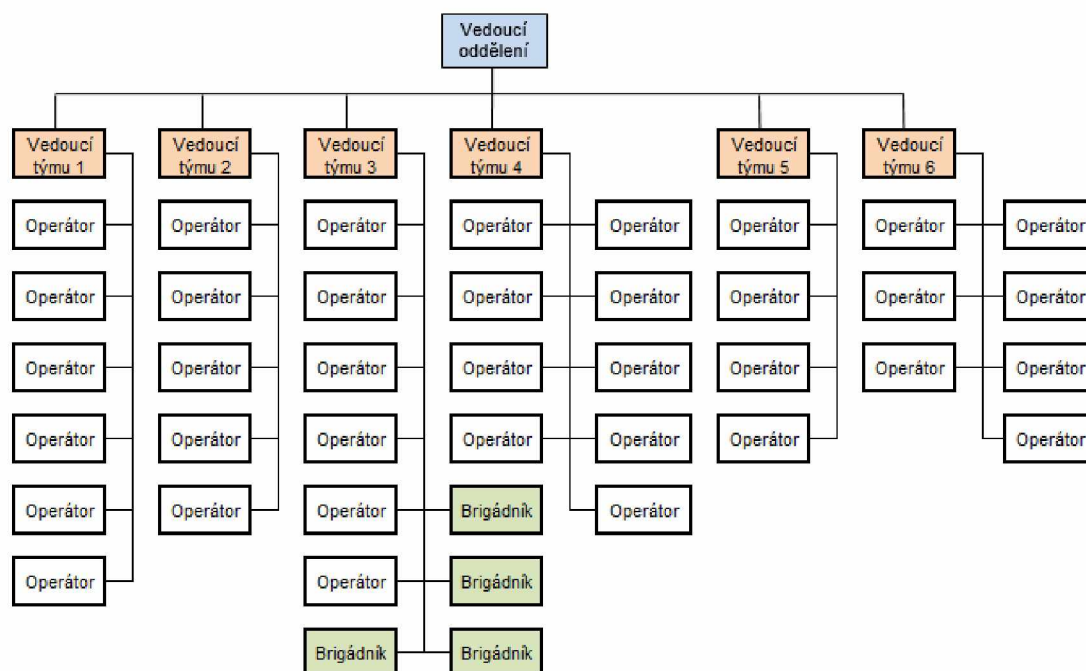
Vedoucí jednotlivých týmů provádějí pravidelné kontroly dle vlastního plánu kontrol nebo namátkové kontroly. Do kontrolního procesu jsou zahrnuty kontroly (Česká pošta, 2018a):

- náslechu hovorů
- elektronické korespondence
- pracovní docházky
- dodržování hygienických přestávek
- pracoviště a šatních skříněk
- BOZP a PO
- znalosti operátorů

Jak uvádí Česká pošta (2018a) ve svém Domácím řádu, kontroly jsou prováděny prokazatelně, tzn. v dokladech se červenou barvou provede zápis s datem kontroly a podpis. Výsledky kontrol jsou zevšeobecněny s ohledem na jednotlivé týmy, při zjištění nedostatku je nutné učinit co nejdříve nápravná opatření.

Na obrázku 8 lze vidět organizační strukturu Call centra, operátoři jsou rozděleni do šesti týmů.

Oddělení Call centrum - organizační schéma



Obrázek 8 Organizační struktura Call centra České pošty (Česká pošta, 2018)

V Call centru klienty obsluhují telefonní operátoři a mailový pracovníci. Každý z pracovníků je zařazen do příslušného týmu. Pracovní náplň jednotlivých týmů se liší. Bližší informace o pracovní náplni jsou uvedeny v příloze E.

V call centru se nachází těchto šest týmů:

- Tým/1 – Mail
- Tým/2 a Tým/5 – APOST
- Tým/3 a Tým/4 (INFO)
- Tým/6 (TISK)

Na každý tým dohlíží příslušný vedoucí určitého týmu, který:

- vede evidenci pracovní doby členů svého týmu,
- pomáhá pracovníkům řešit obtížné a nestandardní situace v komunikaci se zákazníkem,
- projednává hodnocení části mzdy, které stanovuje čtvrtletně,
- sleduje trendy a vytíženost jednotlivých týmů.

Bližší informace o pracovní náplni vedoucích týmů jsou uvedeny v příloze E.

2.3 Adaptace nových zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec České pošty, prochází adaptačním procesem. Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec seznamuje s firemní kulturou, pracovním prostředím a kolektivem, náplní práce, technologiemi a předpisy, které bude k výkonu práce potřeba znát, a se zvyklostmi České pošty.

Celým adaptačním procesem nového zaměstnance neboli mentorovaného provádí mentor. S náplní jeho práce se seznámíme později. Součástí adaptace mentorovaného je absolvování několika částí adaptačního procesu, které jsou uvedené v Metodických pokynech České pošty (2018c):

- **Poštovní minimum** – v tomto procesu se nový zaměstnanec seznámí se základními údaji o poštovních službách a produktech, jak tyto služby fungují a jakým způsobem mají být poskytovány.
- **Průvodce pro nové zaměstnance** – zaměstnanec je v této části blíže seznámen s pracovním prostředím a podmínkami České pošty, které mu napomáhají k lepší adaptaci. Průvodce je zpracován v tištěné formě, zaměstnanec má tedy možnost do něho kdykoliv nahlédnout.
- **Školení pro nové zaměstnance** – účelem tohoto školení je seznámit zaměstnance s podnikem Česká pošta s. p., informovat o možnostech dalšího rozvoje a kariérního růstu, jakým způsobem jsou zaměstnanci hodnoceni a odměňováni, co mohou očekávat první dny po nástupu na pracovní pozici apod. Školení je realizováno formou webového školení, tedy formou vzdělání využívající multimediální prvky, pro zaměstnance s přístupem do zaměstnaneckého portálu nebo formu tištěného studijního textu určeného pro zaměstnance, kteří nemají přístup do HR portálu.
- **Zpracování** – v průběhu adaptačního procesu získá zaměstnanec potřebné znalosti a dovednosti, potřebné k výkonu práce na dané pozici. Zpracování se dělí na:
 - **typové** – které jsou určeny pro zaměstnance na typových pozicích, studijní obsah je tedy specifický pro danou pracovní pozici. Informace o přístupu ke klientovy jsou zpracovány jako reminder cards – „připomínací kartičky“, jejichž výhodami je právě velikost, zaměstnanec je může mít kdykoliv u sebe.
 - **netypové** – jsou určeny pro ostatní pracovní pozice. Na vymezení a rozsah netypového zpracování dohlíží kompetentní nadřízený zaměstnanec, který sám určí specifikum studijního obsahu. Zaměstnanci obou zpracování, jak typového i netypového se v průběhu tohoto procesu musí seznámit s právními a interními

předpisy České pošty s. p. jako například Domáci, Provozní, Organizační či Pracovní řád apod. Rozsah seznámení se je určen pracovní pozicí a pracovištěm.

2.3.1 Adaptační proces v Call centru

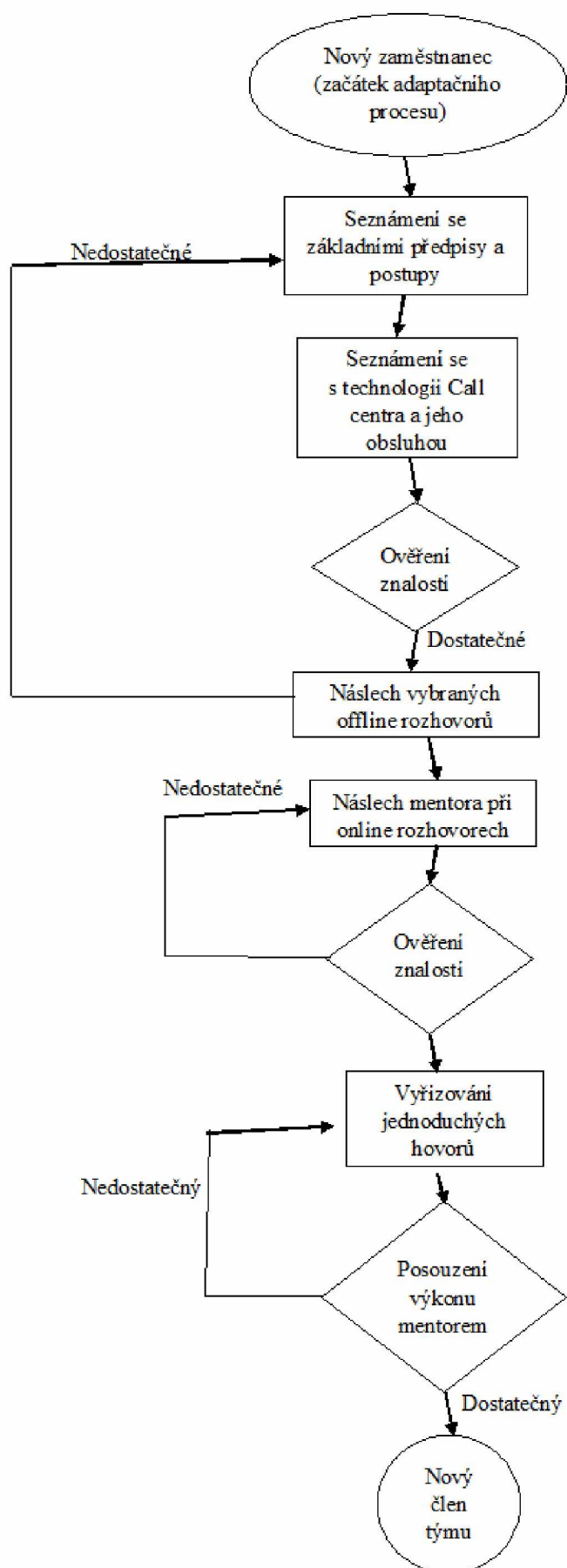
Adaptační proces v Call centru probíhá jako v celé ČP, ale je přizpůsoben potřebám Call centra a trvá 3 měsíce.

Rozdíly jsou v čase a postupech:

- jako první se pracovník seznamuje se základními předpisy a postupy,
- dále se seznamuje s technologií Call centra, jeho obsluhou,
- pak poslouchá vybrané hovory v off-line režimu,
- následně poslouchá on-line mentora při hovorech,
- v další fázi nový zaměstnanec vyřizuje jednoduché hovory a mentor naslouchá on-line (v každé fázi mentor s pracovníkem rozebírá hovor a vysvětluje postupy apod.).

Jak budou jednotlivé fáze dlouho probíhat závisí na šikovnosti zaučovaného pracovníka, a v kterém týmu bude pracovat.

Na obrázku 9, lze vidět vývojový diagram, který ukazuje jednotlivé kroky adaptačního procesu v Call centru.



Obrázek 9 Vývojový diagram adaptace nových pracovníků Call Centra (autor, 2019)

2.3.2 Cíle adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu je dle České pošty (2018c) nejen získat nového zaměstnance pro sdílení a naplňování ekonomických a obchodní cílů České pošty, ale také nového člena ukotvit v jeho týmu a připravit ho k plnému výkonu pro práci u České pošty, přesněji pro jeho konkrétní pozici. Česká pošta si dává za cíl v adaptačním procesu vychovat plně kvalifikované, motivované zaměstnance, kteří budou svou práci odvádět kvalitně. A tím se zvýší i kvalita poskytovaných služeb.

Do adaptačního procesu je zahrnut úzký okruh zaměstnanců, a to (Česká pošta, 2018c):

- Zaměstnanci přijati do pracovního poměru na dobu určitou (jeden rok a déle) a neurčitou.
- Zaměstnanci, kteří již pracují u České pošty, ale mění pracovní pozici.
- Zaměstnanci, kteří se vracejí z rodičovské dovolené po době delší než jeden rok od začátku mateřské nebo rodičovské dovolené.

2.3.3 Délka adaptačního procesu

Doba absolvování adaptačního procesu je stanovena délkou minimálně 2 měsíce a maximálně 3 měsíce. Konkrétní délku adaptace určuje přímý nadřízený (vedoucí zaměstnanec), který je přímo nadřízený zaměstnanci v adaptačním procesu, za jehož průběh zodpovídá.

Délku procesu adaptace nelze zkrátit, lze jen prodloužit, a to pouze po dobu nutnou a za splnění podmínky, že na straně zaměstnance vznikla překážka, která mu znemožňuje se procesu aktivně zúčastnit (Česká pošta, 2018c).

2.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Po celou dobu adaptačního procesu si mentor dělá poznámky o mentorovaném, na jejichž základě vyplní hodnocení „Průběh adaptačního procesu“ (viz. Příloha F). Na výsledku hodnocení se podílí jak přímý nadřízený nového zaměstnance, tak i mentor. Celkové vyhodnocení adaptačního procesu je nutné provést ještě před ukončením celého adaptačního procesu, popř. i dříve, pokud se zaměstnanec neosvědčil.

Mentorovaný je ohodnocen známkami „1–4“, kdy „1“ znamená výborný a „4“ nedostačující. Pokud už v průběhu adaptačního procesu mentorovaný vykazuje známky nezvládnutí svých pracovních povinností a je ve všech kategoriích v dokumentu „Průběh adaptačního procesu“ oznámkován hodnotou „4“, tedy nevyhovující, je na zvážení přímého nadřízeného zaměstnance, zda neukončí s daným zaměstnancem pracovní poměr ve zkušební době (Česká pošta, 2018c).

Postup vyhodnocení Adaptačního procesu lze vidět na tabulce 1.

Tabulka 1 Postup při vyhodnocení Adaptačního procesu

Kroky	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Přímý nadřízený zaměstnanec v adaptačním procesu	Mentor	Vyhodnocení adaptačního procesu ve formuláři „Průběh adaptačního procesu“.
2.	Přímý nadřízený mentora		Rozhodnutí o schválení/ neschválení odměny pro mentora.
3.	Přímý nadřízený zaměstnanec v adaptačním procesu	Oddělení organizace školení	Zaslání vyplněného formuláře „Průběh adaptačního. procesu“.
4.	Oddělení organizace školení		Kontrola formuláře „Průběh adaptačního procesu“, nároku na odměnu mentora a zaznamenání do SAP HR, infotyp adaptační proces.
5.	Oddělení organizace školení	Sekce personální procesy	Zaslání vyplněného dokumentu „Průběh adaptačního procesu“ k založení do osobní složky zaměstnance.
6.	Sekce personální procesy		Založení dokumentu do osobního složky zaměstnance a vyplacení odměny mentorovi.

Zdroj: Česká pošta (2018)

Je-li novým zaměstnancem absolvent SOU, SŠ nebo VŠ s poštovním vzděláním, projedná s ním jeho nadřízený, po ukončení zkušební doby, možnost uznání kvalifikace, popř. zařazení do kurzu Kvalifikační přípravy či přezkoušení dle „Pravidel pro uznávání odborných kvalifikací absolventům škol“.

2.3.5 Mentor adaptačního procesu

Mentor je služebně starší zaměstnanec ČP, který působí na dané pracovní pozici déle než jeden rok, má tedy praktické znalosti i dovednosti z poštovního provozu, které je schopen dále předávat.

Mentor dle manuálu ČP (2018d) by měl:

- být především komunikativní, mít tedy dobré vyjadřovací schopnosti, které využívá při vysvětlování jednotlivých pracovních činnosti,
- dodržovat loajalitu vůči ČP a šířit její dobré jméno,

- dodržovat předpisy a pravidla stanovené Domácím a dalšími řády,
- být přátelský, trpělivý a empatický, umět se vcítit do pocitů mentorovaných, například si představit jeho první dny na dané pracovní pozici,
- být dobrým průvodcem a rádcem zaměstnance, po celou dobu ho společně s vedoucím podporovat a motivovat v jeho adaptačním procesu. Tyto kroky mu mohou napomoci k rychlejšímu a kvalitnějšímu zácvičení,
- být ochotný učit se novým věcem a s chutí své znalosti předávat dále.

Mentorovaný očekává, že (Česká pošta, 2018d):

- bude seznámen s náplní práce na novém pracovišti a kolegy, se kterými se bude v následujících dnech potkávat,
- získá potřebné znalosti k samostatnému výkonu práce a v případě potřeby mu bude mentor nápomocný,
- mentor bude ochotně zodpovídat dotazy mentorovaného a poskytne mu zpětnou vazbu,
- mentor bude mít lidský přístup k mentorovanému, bude ho podporovat a v případě úspěchu ho pochválí.

Nadřízený od mentora očekává (Česká pošta, 2018d):

- profesionální přístup k novému zaměstnanci, provedení kvalitního a rychlého zapracování,
- zpětnou vazbu o pokrocích mentorovaného a postupu jeho zapracování,
- po ukončení adaptačního procesu mentor doporučení dalšího rozvoje zaměstnance nebo jeho směřování.

Mentor je za svou práci odměňován, výše odměny se odvíjí od délky adaptačního procesu, intenzity zapracování a typové pozice zaměstnance. O výši odměny rozhoduje nadřízený mentora, po konzultaci s přímým nadřízeným zaměstnancem v adaptačním procesu (Česká pošta, 2018d)

Mimořádné odměny pro konkrétní organizační jednotky jsou čerpány z přidělených finančních prostředků. Konkrétní výše odměn je určena takto (Česká pošta, 2018d):

- výše odměny činí 500, 750, 1 000 nebo 1 500 Kč za úspěšné ukončení adaptačního procesu zaměstnance z některých typových pozic například přepážkový pracovník, administrátor pošt, specialista prodeje produktů,
- odměnu ve výši 500, 750 nebo 1 000 Kč, za úspěšné ukončení adaptačního procesu zaměstnance v ostatních typových pozicích,

- odměnu ve výši 250 Kč za neúspěšně ukončený adaptační proces, tzn. ukončení pracovního poměru v době absolvování adaptačního procesu.

2.4 Vzdělávání současných zaměstnanců

Současní zaměstnanci Call centra se vzdělávají především samostudiem. O nových službách, změnách v poštovních pravidlech, nařízeních a podobně jsou informováni zasláním e-mailu nebo na zaměstnaneckém intranetu.

Se změnami mohou být zaměstnanci seznámeni formou krátkého školení, například pomocí prezentace. Školení zajišťuje každý vedoucí týmu pro svůj tým zvlášť.

Jednou za 1 – 2 roky měli stálí zaměstnanci ve spolupráci s externí firmou školení na komunikační dovednosti, asertivitu, zvládání námitek, obtížné hovory apod. Pracovníci z Týmu/1 MAIL mají školení na písemnou komunikaci.

Nově od roku 2018, školí zaměstnance lektor, který je interní zaměstnanec České pošty. Pro každý region je přidělen jeden lektor.

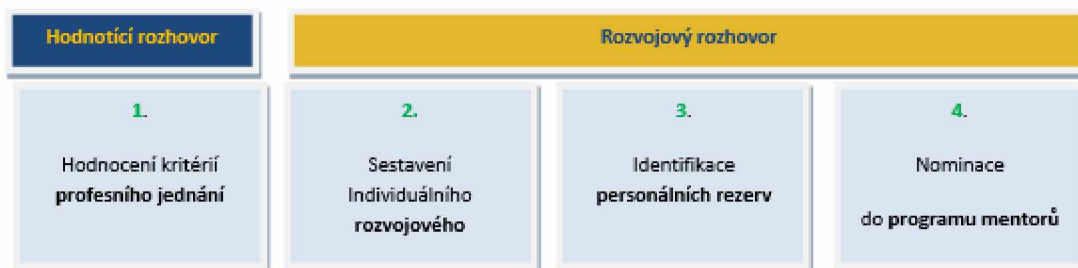
2.5 Hodnocení zaměstnanců

Dle České pošty (2018e) je záměrem hodnocení zaměstnanců podpořit její strategické záměry prostřednictvím úkolů, cílů a žádaného profesního jednání svých zaměstnanců. Systém hodnocení umožňuje:

- směřovat práci zaměstnanců tak, aby vedla ke splnění cílů a priorit podniku,
- identifikovat a cíleně rozvíjet potenciál zaměstnanců – kariérní růst,
- určit profesní jednání skupin a sjednotit požadavky na výkon,
- hodnotit a odměňovat na základě dosažených výsledků,
- kvalitně komunikovat se zaměstnanci a poskytovat jim zpětnou vazbu.

2.5.1 Roční hodnocení

Cílem ročního hodnocení je klasifikovat pracovní výkon zaměstnance za delší časové období, tedy jeden rok. Hodnocení je prováděno na základě Hodnotícího rozhovoru, na který dále navazuje Rozvojový rozhovor, jak je vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 Schéma hodnotícího rozhovoru (Česká pošta 2018)

Hodnotící rozhovor

Hodnotíme dlouhodobý pracovní výkon zaměstnance a jeho klientský přístup, zpravidla za uplynulý kalendářní rok, jak uvádí Česká pošta (2018e). Smyslem hodnotícího a dalších rozhovorů je kromě zhodnocení práce zaměstnance za uplynulé období, také nastavit cíle a očekávání pro následující období. Při hodnocení se řídíme těmito 5 kritérii jak lze vidět v tabulce 2.

Tabulka 2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy

Zdroj: Česká pošta (2018)

Kritéria hodnotíme na čtyřstupňové škále „A+“ až „C“ jak je uvedeno v tabulce 3:

Tabulka 3 Hodnocení kritérii

Známka	Popis známky
A+ Převyšuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadovanou úroveň.
A Splňuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
B Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
C Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

Zdroj: Česká pošta 2018

Pro usnadnění hodnocení zaměstnance Česká pošta (2018c) vytvořila matici profesního jednání, ve které je uvedeno, z jakých firemních hodnot Česká pošta vychází a jak by mělo typické profesní jednání u každého kritéria vypadat.

Jak uvádí Česká pošta (2018c), je důležité, aby obě hodnocení, jak průběžné tak roční bylo společně provázané. Pokud zaměstnanec má během roku vynikající výsledky, mělo by se to projevit tedy i na ročním hodnocení a nejen na průběžném.

Rozvojový rozhovor : Individuální rozvojový plán

Po vyhodnocení Hodnotícího rozhovoru a stanovení výsledné známky, následuje další část, a to Individuální rozvojový plán zkráceně IRP. Cílem IRP je naplánovat na příští hodnotící období spolu se zaměstnancem jeho rozvoj, cíle, kterých by chtěl dosáhnout, popř. odstranit nedostatky.

Rozvoj zaměstnance může probíhat více formami (Česká pošta, 2018c):

- jako samostudium (e – learning, vzdělávání se z vlastních zdrojů),
- získáváním zkušeností od kolegů nebo při práci na složitějším projektu,
- vzdělávacím kurzem (externím nebo interním),
- zvolením nového pracovního postupu, metodiky či procesu.

Zaměstnance je důležité po celou dobu rozvoje podporovat a chválit ho za jeho pokroky a především vyvolat u něj zájem o vlastní rozvoj. Po roce proběhne opět vyhodnocení rozvojového plánu, jehož výsledkem bude splnění či nesplnění cílů zaměstnance.

Rozvojový rozhovor: Identifikace personálních rezerv

Jak uvádí Česká pošta (2018c), pokud je z výsledku hodnocení zjištěno, že daný zaměstnanec dosahuje výborných výsledků, je tedy hodnocen známkou „A+“ nebo „A“ a hodnotitel se domnívá, že je ambiciózní, cílevědomý a má potenciál stát se v budoucnosti vedoucím či manažerem, může ho nominovat do databáze personálních rezerv. Podmínkou je souhlas zaměstnanec s nominací a ochota k mobilitě minimálně na úrovni kraje.

Pravidla a proces tvorby databáze:

- tvorba databáze má dvě fáze (nominace, schválení),
- zařazení do databáze není zárukou karierního postupu ,
- počet nominací pro útvar/ organizační jednotku není omezen,
- nominaci provádí nadřízený po konzultaci s vyšším nadřízeným,
- po nominaci zaměstnanců se porovnávají jejich potenciál a předpoklady pro nominované pozice. Po stanovení kritérií hodnocení a potvrzení potenciálu zaměstnance, je zařazen do databáze personálních rezerv. Dojde tedy ke schválení.

Rozvojový rozhovor: Nominace do programu mentorů

Dosáhl-li zaměstnanec dle České pošty (2018c) při hodnocení známky A+ nebo A a hodnotitel se domnívá, že má zaměstnanec předpoklady stát se mentorem, může ho nominovat do programů mentorů. Podmínkou do zařazení programu je souhlas zaměstnance a splnění profilu mentora (mít praxi na typové pozici minimálně 1 rok, splnění kvalifikačních příprav na pozici).

2.5.2 Pravidelné hodnocení zaměstnance

Pravidelným hodnocením zaměstnance je myšlena měsíční mzda, která je pravidelně vyplácena vždy 12. den v měsíci. Pracovníci Call centra mají tarifní mzdu, která se skládá z měsíční mzdy (pevné částky) a výkonové prémie (operátoři 10 %, vedoucí 20 %).

2.5.3 Zaměstnanecké výhody

Česká pošta jako poděkování za věrnou, oddanou práci nabízí svým zaměstnancům mnoho zajímavých odměn a benefitů, které mohou využít jak ke své rekonvalescenci tak i k zajištění své budoucnosti.

Česká pošta (2018c) nabízí tyto benefity:

- perspektivní a stabilní zaměstnání,
- osobní a profesní růst,
- další možnost vzdělávání,
- 5 týdnů dovolené,

- zkrácenou pracovní dobu (37,5 hodin týdně),
- příspěvek na stravu (aktuálně činní 80 Kč),
- příspěvek na penzijní či životní pojištění,
- sociální výpomoc a půjčky,
- možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na návštěvu kulturních a společenských akcí,
- příspěvek na dětské tábory.

2.6 Dotazníkové šetření

Spokojenost zaměstnanců Call centra s pracovním prostředím a podmínkami práce zjišťoval autor pomocí dotazníkové šetření, které obsahovalo 30 otázek. Otázky jsou v tomto dotazníku otevřené i uzavřené. Dotazníku se zúčastnili všichni zaměstnanci Call centra, tedy 38 respondentů. Konkrétní podoba dotazníku je zobrazena v Příloze F.

2.6.1 Výsledky otevřených otázek

Výhodou otevřených otázek oproti uzavřeným je možnost odpovědět víceslovně. Odpověď bude tedy obsáhlejší a autor se může dozvědět konkrétnější informace o zkoumaném problému.

Jednou z prvních otázek v dotazníkovém šetření byla otázka zaměřena na spokojenost zaměstnanců. V následující odrážkách lze vidět z výsledků dotazníkového šetření s čím jsou zaměstnanci Call centra spokojeni nebo nespokojeni.

Zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spokojeni:

- se svými spolupracovníky,
- pracovním prostředím a kreativitou jejich práce,
- délkou dovolené,
- stabilitou zaměstnavatele a pravidelným měsíčním příjmem,
- s prací u zaměstnavatele s tradicí,
- činní jim radost lidem pomáhat a radit.

Naopak zaměstnanci nejsou spokojeni:

- se svým finančním ohodnocením,
- špatnou pověstí České pošty, která je především vytvořena medií,
- pracovní vytížeností, která vede k nedostatku času na studium a zpracování nových podmínek.

Z výsledku dotazníkového šetření dále vyplývá, že by zaměstnance přimělo změnit zaměstnání:

- nabídka práce s lepším finančním ohodnocením,
- práce v blízkosti bydliště,
- pracovní nabídka s jinou pracovní dobou nebo zkráceným pracovním úvazkem,
- špatné vztahy v pracovním kolektivu či na pracovišti,
- zdravotní potíže.

Zaměstnanci, dle výsledků z dotazníkového šetření, projeví zájem se dále vzdělávat, a to především v oblasti cizích jazyků, konkrétně angličtiny. V současné době je v Call centru pouze jeden anglicky mluvící operátor. Dále by si rádi vyzkoušeli práci na pobočkách pošt, tedy především práci přepážkových pracovníků případně poštovních doručovatelů. Rádi by se dále vzdělávali v oblastech elektronických a poštovních služeb, CZECH pointu, komunikace s klientem, psaní korespondence či IT.

V otázce z oblasti vzdělávání, kterou by Call centrum mělo začít dělat nebo v ní pokračovat, se opět často objevovala žádost o výuku anglického jazyka a znovu proškolení poštovních a elektronických služeb.

Zájem se dále vzdělávat je ze strany zaměstnanců opravdu velký. Rádi by absolvovali například kurz asertivity, komunikačních dovedností, jak zvládat nepříjemné klienty a další již výše zmíněné.

Zaměstnanci by velice ocenili, aby kurzy probíhali osobně se školitelem a ne pomocí video hovorů nebo přes webové rozhraní, jak je tomu momentálně. Vyjádřili i zájem o zřízení pozice kouče (supervizora), se kterým by mohli řešit své pracovní problémy.

V další otázce zaměstnanci odpovídali na otázku, zda je pro ně jejich práce výzvou. Je dobré vědět, že i když 84 % zaměstnanců Call centra pracuje v tomto zařízení 3 a více let, je pro ně jejich práce stále výzvou. Zaměstnanec naplňuje možnost pomoci, poradit klientovi v nesnázích. Je pro ně výzvou řešit různorodé problémy, překážky, které je nutí přemýšlet nad řešením, které není vždy stejné.

Pro některé z nich je právě pocit tlaku na ně samotné výzvou, a to z toho důvodu, že musí být neustále ve střehu a mohou prokázat znalost a orientaci v řešeném problému a také být kreativní.

Na otázku „jak často se cítíte v běžném pracovním týdnu unaven/á“ odpovídali respondenti nejčastěji 1x – 2x v týdnu, především na konci týdne. Únava zaměstnanců je způsobena především charakterem a náročností jejich práce, ale také množstvím telefonních

hovorů, často i s nepříjemnými klienty či nedostatkem času na samostudium a hygienické přestávky.

Pracovníci Call centra jsou z 81 % spokojeni se současnými benefity a 72 % zaměstnanců je využívá. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že by ocenili rozšíření stávajících benefitů a doplnili je i o nové benefity, například:

- vyšší hodnotu stravenek (aktuálně 80 Kč),
- zaměstnaneckou slevu na poštovní služby,
- příspěvek na sport (cvičení, posilování, plavání),
- poukaz na relaxaci (masáže, kosmetika, vizážista),
- sick days,
- vyšší příspěvek na penzijní připojištění,
- více dnů dovolené,
- příspěvek na vlastní dovolenou (momentálně pošta přispívá pouze na poštovní zájezdy).

2.6.2 Výsledky uzavřených otázek

Uzavřené otázky byly koncipovány tak, aby navazovaly na sebe a rozvíjely otevřené otázky. Některé odpovědi jsou opravdu překvapivé. Do hlavní části bakalářské práce, byly vybrány otázky, které jsou podle autora důležité. Ostatní výsledky uzavřených otázek jsou uvedeny v příloze F.



Obrázek 11 Jak dlouho pracujete v Call centru Ostrava, ČP (autor)

Na obrázku 11 je vidět, že 84 % zaměstnanců Call centra je tvořeno dlouhodobými zaměstnanci, kteří v tomto zařízení pracují 3 a více let. Toto číslo může vypovídat o spokojenosti či věrnosti zaměstnanců k podniku Česká pošta.



Obrázek 12 Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti? (autor)

Spokojenost pracovníků je poměrně vysoká, jak ukazuje obrázek 12, 84 % pracovníků je spokojeno oproti 16 % nespokojeným. Tento výsledek lze pokládat za uspokojivý.



Obrázek 13 Rozhodnutí o výběru stejné firmy pro zaměstnání (autor)

Na obrázku 13 lze vidět, že 64 % zaměstnanců by si znovu vybralo pro své zaměstnání práci u Call centra České pošty Ostrava 36 % zaměstnanců by si pro své zaměstnání znovu nevybralo Call Centrum České pošty. Tento výsledek opět může vypovídat o spokojenosti nebo loajálnosti zaměstnanců.



Obrázek 14 Hodnocení pracovního prostředí (autor)

Na obrázku 14 je vidět hodnocení pracovního prostředí dle zaměstnanců. 50 % zaměstnanců není zcela spokojeno s pracovním prostředím, je tady pro ně částečně vyhovující, naopak pro 50 % zaměstnanců je vyhovující.



Obrázek 15 Systém vzdělávání (autor)

Pro kvalitní poskytnutí služeb zákazníkům, je nutné, aby pracovníci byli dostatečně vzdělávání a systém vzdělávání jim vyhovoval. Z obrázku 15 je vidět 78 % spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání, a 22 % zaměstnanců je nespokojeno. Tento výsledek autora překvapil, vzhledem k odpovědím zaměstnanců v otevřených otázkách, kde si naopak stěžují na současný systém vzdělávání.



Obrázek 16 Možnost častějšího vzdělávání (autor)

Z obrázku 16 lze vidět, že 94 % zájem zaměstnanců o častěji vzdělávání, a pouze 6 % zaměstnanců nemá potřebu se častěji vzdělávat.



Obrázek 17 Využití konzultací lektora (autor)

Předchozí obrázek ukazuje, že zaměstnanci by se rádi častěji vzdělávali, 65 % zaměstnanců projevilo zájem o konzultace s lektorem, který by je jim určoval další směr jejich vzdělávání jak ukazuje obrázek 17. 34 % pracovníků nemá zájem se setkat se vzdělávacím lektorem.



Obrázek 18 Čas na záliby a koníčky při pracovní vytíženosti (autor)

Koníčky a záliby jsou důležitou součástí života každého člověka, neboť se při jejich činnosti zaměstnanci odreagovávají od každodenních problémů a relaxují. Vykonávání zálib a koníček je činní spokojenými a šťastnými. Obrázek 18 ukazuje, že 80 % zaměstnanců má možnost se plně věnovat svým koníčkům, 20 % zaměstnanců nemá možnost se z časových důvodů plně věnovat svým zálibám.



Obrázek 19 Ovlivnění pracovního výkonu soukromým životem (autor)

Jak kvalitně odvádíme svou práci, je ovlivněno několika faktory, např. spokojeností s prací, kterou vykonáváme, množstvím odpočinku a taky osobním životem, povinnostmi, starostmi, ale i radostmi, které nás provází každý den. Obrázek 19 ukazuje, že 88 % zaměstnanců

se domnívá, že jejich osobní život neovlivňuje jejich pracovní výkon. Pouze 12 % pracovníků si myslí, že je jejich pracovní výkon ovlivněn osobním životem.



Obrázek 20 Zájem o kouče, který by pomáhal zvládat stres (autor)

Práce zaměstnanců Call centra je velice stresující a psychicky náročná. Řada klientů dokáže být při nepřímém kontaktu s pracovníkem drzejší, agresivnější, než kdyby problém řešili s pracovníkem osobně. Zájem o kouče napomáhající zvládnout stres projevilo 61 % pracovníků, 39 % zaměstnanců by nevyužilo služeb kouče, jak vyplývá z obrázku 20.



Obrázek 21 Množství konfliktů na pracovišti (autor)

Pracovní výkon nemusí být ovlivněn pouze soukromým životem, ale také konflikty na pracovišti, náladou jednotlivých pracovníků či týmu. Obrázek 21 ukazuje, že u 83 %

respondentů nedochází ke konfliktům na pracovišti. Pouze podle 17 % zaměstnanců dochází ke konfliktům na pracovišti, což lze pokládat za dobrý výsledek.

3 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

V předchozí kapitole lze vidět výsledky z dotazníkového šetření, které vyplnili pracovníci, respektive zaměstnanci, Call centra. Na základě výsledků otevřených i uzavřených otázek se autor rozhodl navrhnout vhodná řešení na zvýšení spokojenosti pracovníků. V tomto ohledu byly pro autora práce velice inspirativní odpovědi pracovníků v otevřených otázkách. V dotazníku měli možnost vyjádřit své nápady, připomínky, myšlenky a přání.

Na základě těchto podnětů se autor rozhodl navrhnout vhodné kurzy, školení a proškolení, která by zvýšila spokojenost pracovníků a zkvalitnila tak poskytované služby Call centra.

3.1 Výuka angličtiny

Momentálně pracuje v Call centru pouze jeden anglicky hovořící zaměstnanec (specialista), který vyřizuje telefonní hovory s klienty mluvícími anglicky. V jeho nepřítomnosti je anglicky mluvícím klientům doporučeno položit dotaz písemně, pomocí elektronické komunikace.

Z výsledků dotazníku lze vidět opakovaný zájem zaměstnanců o výuku anglického jazyka. Samotné vedení Call centra si nemyslí, že je důležité, aby se pracovníci vzdělávali v anglickém jazyce.

Naopak samotný autor si myslí, že výuka angličtiny je důležitá, protože je nejrozšířenějším jazykem na internetu (30 %) a řadí se na 3. místo v počtu rodných jazyků dle webu Translation Interpreting (2017).

Dalším důvodem, proč by se zaměstnanci měli věnovat výuce angličtiny, je podle autora rozvíjení jejich osobnosti na základě zkušeností, které mohou během výuky angličtiny nebo jejího aktivního používání získat. Znalost anglického jazyka může zaměstnancům, ale i Call centru přinést mnoho benefitů.

Výuka angličtiny bude mít pro zaměstnance přínos nejen v pracovním, ale také v osobním životě. Zaměstnanci nebudou mít obavy z telefonátů s anglicky hovořícími klienty, naopak budou sebejistější a schopni dotaz klienta vyřídit.

Je v zájmu Call centra budovat přátelské vztahy mezi pracovníky na pracovišti. Lekce angličtiny by probíhaly skupinově, docházelo by tedy k utužování vztahů mezi pracovníky. Výukou angličtiny by se navýšil počet anglicky mluvících pracovníků, kteří by mohli vyřizovat telefonáty. Snížilo by se zatížení Týmu 1 a zvýšil se počet spokojených klientů, jejichž dotaz byl vyřízen ihned. Pracovníci budou spokojeni s dobře odvedenou prací, zkvalitní se tedy i poskytované služby.

3.1.1 Způsob provedení výuky

Aby zaměstnanci mohli kvalitně vyřizovat dotazy anglicky mluvících klientů, je důležité, aby se jim dostalo vzdělání nejen všeobecné angličtiny, ale také odborné angličtiny, která je nezbytná pro výkon jejich práce. Odbornou angličtinou je myšlena poštovní angličtina.

Lekce angličtiny by probíhaly ve spolupráci s učiteli z Obchodní akademie a střední odborné školy logistické Opava, příspěvková organizace (dříve Střední škola Poštovních a logistických služeb Opava, příspěvková organizace). Na této škole proběhl v letech 2011-2012 unikátní projekt s názvem Postilión – projekt zvyšování kvality vzdělávání v oblasti poštovníctví a logistických služeb s důrazem na konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.

Celkem bylo pro projekt Postilión vytvořeno 5 odborných kurzů. Jako vhodným kurzem pro rozvoj anglického jazyka pracovníků Call centra byl vybrán kurz Angličtiny v poštovníctví a finančnictví.

Pro kurz Angličtiny v poštovníctví byla vytvořena studijní opora (Věntusová, 2012), která je tvořena třemi kapitolami:

- základní slovní zásoba ve finančnictví a poštovníctví,
- zdvořilostní fráze na poště a v bance,
- peněžní a poštovní služby.

Spolupráce mezi OA a SOŠL, Opava a Call centrem ČP, Ostrava by byla výhodná pro obě strany. Učitelé by vzdělávali pracovníky CC v poštovní angličtině a na oplátku by CC umožnilo studentům OA a SOŠL, oboru Logistické a finanční služby absolvovat část povinné praxe v CC. Studenti by si rozšířili obzory, seznámili se s novou náplní práce a mohli v praxi aplikovat dosud nabitě znalosti a CC by mohlo získat nové budoucí zaměstnance.

3.2 Praxe na poště

V jedné z otevřených otázek v dotazníkovém šetření projevíli zaměstnanci zájem o možnost praxe na poštách. Rádi by se konkrétně seznámili s chodem a zázemím pošty a vyzkoušeli si jednotlivé úkony. Například vykartování, příjem a výdej zásilek, nasnímání zásilek do skladu apod. Respektive vyzkoušet si práci přepážkového pracovníka s veškerými úkony a úskalími, které jsou s touto pozicí spojené.

Jako vhodnou poštu pro praxi určil autor poštu Ostrava 30, která sídlí v rámci budovy s Call centrem ČP. Zůstalo by tedy zachované místo pracoviště a zaměstnanci by nemuseli komplikovaně dojíždět.

Pošta Ostrava 30 má otevírací dobu pondělí–pátek od 8:00 do 19:00 a v sobotu od 8:00 do 12:00. Je vybavena 8 přepážkami, včetně specializované bankovní přepážky.

Přijímá listovní zásilky, balíkové zásilky a poukázky. S doplňkových služeb nabízí prodej tisku, kopírovací služby, Western Union, Czech POINT, Sázkový terminál ON-LINE. Jedná se o poštu s vyvolávacím systémem.

3.2.1 Průběh praxe

Vzhledem k povaze práce, kterou operátoři Call centra vykonávají, je pochopitelné, že by si rádi vyzkoušeli práci přepážkového pracovníka, aby se při výkonu práce dokázali dostatečně vcítit do konkrétní problematiky.

Pro výkon své práce musí pracovníci Call centra znát rozhraní aplikace APOST, ve kterém pracují nejen přepážkoví pracovníci nebo doručovatelé, ale i ostatní zaměstnanci České pošty.

Praxe na poště Ostrava 30 by probíhaly dle harmonogramu stanoveného vedoucím jednotlivých týmů, dle jeho uvážení. Každý pracovník by minimálně jedenkrát ročně po dobu 3 až 5 dnů měl možnost vyzkoušet si práci přepážkového pracovníka.

První 1-2 dny by pracovník Call centra pozoroval přepážkového pracovníka při práci. Zapisoval by si poznámky a pomáhal mu při některých úkonech, např. vyhledávat zásilky v balíkovém skladě, orážet poštovní známky apod. Zbylé dny by pracovník vykonával práci na pozici přepážkového pracovníka, který by na něj při výkonu práce dohlížel.

3.2.2 Náplň práce přepážkového pracovníka

Hlavním úkolem přepážkového pracovníka je obsluha klientů, nabízení poštovních a peněžních služeb, nabídka nepoštovních produktů, prodej denního tisku a losů s využitím tzv. „schodů prodeje“.

Každý přepážkový pracovník pracuje na přepážce, která je zaměřena jen na určitou oblast poštovních služeb, například peněžní přepážka, balíková přepážka, přepážka listovních zásilek apod. To je první faktor, který specifikuje další úkony, které pracovník musí vykonávat. Tyto úkony jsou určené právě charakterem přepážky, především poštovními službami, které přepážkový pracovník na dané přepážce vykonává. Například pracovník balíkové přepážky má na starost balíkový sklad. Snímá balíky, u nichž byl pokus o doručení neúspěšný, a ukládá je do balíkového skladu na příslušné pozice.

Dalším faktorem, který ovlivňuje charakter těchto úkonů, je velikost pošty a počet přepážek. Například pracovník listovní přepážky na malé poště (3 přepážky) obchází ostatní přepážky a z poštovních košů sbírá přijaté zásilky, které pak roztřídí podle PSC pásem. Na konci dne se z nich udělají svazky, které se přepravují v poštovních pytlích poštovními kurzy k dalšímu zpracování. Naopak na větší poště (8 přepážek) tuto práci nevykonává pracovník

listovní přepážky, ale pracovníci k tomu určení, kteří pracují ve vykartování (pracovníci ve vykartování vykonávají stejné úkony, jako pracovník listovní přepážky na malé poště).

3.3 Kurz komunikačních a prezentačních dovedností

Jak dále vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, pracovníci Call centra by se rádi dále vzdělávali v komunikačních dovednostech.

Autor navrhuje kurz komunikačních a prezentačních dovedností, který rovněž vznikl v rámci projektu postilión, jako další možnost vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností pro operátory a prezentačních pro vedoucí týmů, kteří zastupují VCC v její nepřítomnosti na poradách a jednáních České pošty.

Obě části tohoto kurzu jsou samozřejmě vhodné jak pro operátory, tak i vedoucí pracovníky i ostatní zaměstnance, kteří by se rádi dále vzdělávali a zdokonalovali ve svých komunikačních nebo prezentačních dovednostech. Autor doporučuje obě části tohoto kurzu vyučovat jako jeden celek, a to z důvodu návaznosti na jednotlivé kapitoly.

3.3.1 Náplň kurzu

Pro kurz Komunikačních a prezentačních dovedností vznikly studijní materiály v rámci projektu postilión (Kužniková a Juchelka,2012), které obsahují 13 kapitol. Úvodní kapitola je velice důležitá, neboť se zabývá samostudiem, se kterým se budou účastníci kurzu setkávat i v následujících kapitolách, které obsahují text pro samostudium.

První část kurzu je věnovaná komunikaci a jednotlivým druhům komunikace. Například jak:

- efektivně komunikovat,
- komunikují lidé kolem nás,
- komunikovat s člověkem agresivním, pasivním či asertivním,
- se vypořádat s nestandardní komunikační situací apod.

Druhá část kurzu je věnovaná prezentacím a prezentačním dovednostem. Například jak:

- zpracovávat počítačovou prezentaci,
- efektivně prezentovat,
- stát a nestát při prezentaci apod.

Druhá část kurzu je především vhodná pro vedoucí týmu, kteří zastupují VCC v její nepřítomnosti na poradách a jednáních České pošty, ale také i pro ostatní vedoucí týmu, které používají prezentace k seznámení zaměstnanců s novými službami či změnami.

Studijní materiály jsou doplněné o názorné příklady typových situací, jako příklad lze uvést fotografie nonverbální komunikace nebo rozhovor mezi klientem a pracovníkem. Každá kapitola je ukončena úkolem, ve kterém si pracovníci mohou ověřit své znalosti, které se v dané kapitole naučili.

Znalosti z obou kurzů využijí zaměstnanci jak v profesním, tak osobním životě.

3.4 Školení interním zaměstnancem

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá přání zaměstnanců, aby školení probíhalo osobně s lektorem, a ne formou školení pomocí videohovorů, jak tomu bylo dosud. Během roku 2018 začal pracovníky Call Centra školit interní zaměstnanec České pošty. Pro každý region je přidělený lektor, který se stará o školení zaměstnanců. Zatím proběhlo školení na Stress management pro telefonní operátory.

Na základě výsledků dotazníkového šetření autor navrhuje kromě výše uvedeného provést následující školení a kurzy:

- Kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě,
- proškolení poštovních a elektronických služeb ČP,
- kurz zvládnutí nepříjemných klientů,
- pravidelné proškolení nových služeb.

3.4.1 Kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě

Kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě je návazným kurzem na Stress management. Je možné se setkat i s názvem Work – life balance (doslovný překlad je Práce – životní rovnováha).

Dnešní doba je velice uspěchaná. Například na zaměstnance v elektrotechnickém průmyslu je vyvíjen tlak, aby přišli s lepším nápadem na zlepšení než konkurence. V práci tedy tráví více času než dříve a nemají čas na svou rodinu, koníčky a seberealizaci. Tímto ukvapeným stylem života a neznalostí, jak správně organizovat svůj čas na zaměstnance doléhá tíha tohoto břemene. To může vést k přepracovanosti, osobní nespokojenosti, v horším případě k depresím nebo syndromu vyhoření.

Z dotazníku plyne, že pouze 12 % zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon je ovlivněn jejich soukromým životem. Autor si myslí, že tento výsledek může být zkreslen osobním pocitem zaměstnanců a může se průběžně měnit. Dále se autor domnívá, že málo který zaměstnanec dokáže úplně oddělit svůj osobní život od toho pracovního. A proto navrhuje kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě, který kromě oddělení pracovní a soukromé části života pomáhá zaměstnanci uvědomit si, co ho činní spokojeným

Na základě tohoto zjištění mohou zaměstnanci sami sebe motivovat, budou poháněni k dosažení vlastních cílů a mohou se vyvarovat situacím, které je činní nespokojenými.

Na konci kurzu budou schopni trávit svůj čas kvalitně. Na základě nových znalostí a poznatků si mohou vytvořit svůj osobní plán s činnostmi, které budou vést k osobní spokojenosti.

Dle možností a zkušeností by tímto kurzem mohl zaměstnance provést lektor České pošty, který je přiřazen pro určitý region. Pokud by lektor nebyl kompetentní tento kurz realizovat, může Call centrum oslovit jednu z níže uvedených organizací.

Tento kurz nabízí více organizací, například EduAventura, Hartmann, Develor. Délka a cena kurzu se liší dle organizace, která kurz školí.

Obsah kurzu se dle jednotlivých nabídek liší, ale v základu je jeho náplň stejná a to:

- uvědomění si rozdílu mezi pracovním a osobním životem,
- sladění osobního života s pracovním,
- životní styl,
- definování cíle a jak ho dosáhnout apod.

Kurz je určen všem zaměstnancům, kteří by rádi našli rovnováhu mezi osobní a pracovním životem a dozvěděli se co je motivuje a jaké mají cíle.

3.4.2 Proškolení poštovních a elektronických služeb ČP

Dle výsledků dotazníku zaměstnanci pociťují nedostatečné znalosti v poštovních a elektronických službách. To jim znemožňuje vykonávat svou práci kvalitně, a jsou proto sami se sebou nepokojeni. Rádi by se v této oblasti vzdělávali.

Autor navrhuje v následujících měsících zajistit proškolení zaměstnanců v oblasti poštovních a elektronických služeb. Poštovní a elektronické služby proškolí vedoucí příslušných týmů, a to formou prezentace. Proškolením projdou pracovníci týmů, kteří zajišťují podporu linky APOST, INFO a Mail.

Aby se zachoval chod Call centra, budou zaměstnanci rozděleni do dvou týmů (podle směn). Každý tým bude zvlášť proškolen.

Proškolení bude ukončeno zkouškou, která ověří nabitě znalosti zaměstnanců. Výsledky zkoušky budou směrodatné pro další školení v této oblasti, která budou provedena dle potřeby a uvážení vedoucího Call centra.

Mezi elektronické služby řadíme například post signum (elektronický podpis), datové schránky nebo Czech POINT. Poštovní služby zahrnují například balíkové a listovní zásilky, poštovní poukázky.

3.4.3 Kurz zvládnání nepříjemných klientů

S nepříjemnými klienty se operátoři Call centra setkávají dnes a denně. Nezáleží, zda je klient nepříjemný z osobních důvodů nebo kvalitou poskytovaných služeb. Úkolem operátora je se za každých okolností zachovat profesionálně a vyřešit klientův dotaz bez zbytečných emocí.

Cílem kurzu je zdokonalit stávající znalosti operátorů, právě v komunikaci s nepříjemným, například agresivním zákazníkem.

Proškolení zaměstnanců by zajistil interní pracovník České pošty, který je přidělen pro region, ve kterém sídlí Call Centrum České pošty Ostrava. Kurz je vhodný především pro telefonní operátory, tedy členy týmů 2-6.

Kurz by bylo vhodné realizovat do konce měsíce září, a to z důvodu nadcházejícího předvánočního a vánočního období, kdy se očekává zvýšený počet telefonátů nespokojených klientů.

3.4.4 Pravidelné proškolení nových služeb

Veškeré změny, nařízení apod., které se týkají jak nepoštovních, tak poštovních služeb, vydává Český telekomunikační úřad v elektronické podobě v Poštovním věstníku. Zaměstnanci jsou povinni se se změnami seznámit.

Některé změny a nařízení jsou však na pochopení náročné a je tedy vhodné zaměstnance s těmito změnami seznámit důkladněji, nejlépe vhodným proškolením.

Zaměstnanci nejsou spokojeni se současným postupem seznamování se s novými změnami, tedy samostudiem, popř. školením formou videohovoru.

Autor navrhuje, aby lektor České pošty proškolil zaměstnance v případě vzniku nových služeb nebo při větších zásadních změnách v poštovních i nepoštovních službách, které jsou určeny v Poštovním věstníku.

Pokud lektor nebude schopen z časových důvodů proškolit zaměstnance, zastoupí ho v jeho funkci vedoucí Call centra nebo vedoucí týmu, kterého se změna týká.

Každé proškolení bude zakončeno zkouškou, která bude zpětnou vazbou pro lektora (vedoucího týmu, pokud bude zaměstnance proškolovat) i zaměstnance. Lektorovi poslouží zpětná vazba jako nástroj pro informování se, zda byl jeho výklad pro zaměstnance dostačující a není potřeba část výkladu zopakovat nebo dovysvětlit. Zaměstnanci si ověří, zda příslušné změny a služby správně pochopili.

3.5 Supervize

Na obrázku č. 20 lze vidět, že se 61 % zaměstnanců kladně vyjádřilo pro zřízení pozice kouče. V současné době funkci kouče vykonávají vedoucí jednotlivých týmů. Kouč směřuje

koučovaného k hledání individuální řešení, která jsou pro zaměstnance vhodná, a podporují jeho rozvoj ve všech oblastech jeho činnosti.

Supervize si ponechává na rozdíl od koučinku jakýsi nadhled, lze říci i odstup od problému, jenž řeší supervizor při práci se svým klientem. Právě tento odstup pomáhá supervizorovi vidět problém komplexněji a najít tak skrytá, vhodná řešení problémů, která posunou klienta dál.

Účelem supervize je dle Bohoňkové (b.r.):

- posílit motivaci klienta a přinést mu do života novou inspiraci,
- odhalit tzv. „slepé skvrny“ tedy problémů, o kterých netušíme, že je máme,
- naučit klienta duševní hygieně, která je prevencí před syndromem vyhoření,
- analýza obtížných situací, například telefonát s nepříjemným klientem,
- rozvoj profesních dovedností s důrazem na aktivaci vlastního potenciálu klienta.

Skupinová supervize, kromě výše uvedených výhod přináší (Bohoňková, b.r.):

- posílení vztahu v kolektivu,
- objasnění sporů mezi pracovníky,
- ujasnění si pracovních úkolů a náplň práce jednotlivých pracovníků nebo týmů,
- nabourání stereotypů.

Autor se domnívá, že návštěva supervizora by mohla být přínosná jak pro zaměstnance Call centra, tak pro Call centrum samotné.

Výhodou supervizora oproti koučům, kteří jsou zároveň vedoucími týmů a vykonávají momentálně v Call centru tuto činnost, je jeho nezávislost.

Jedná se o člověka z venku, který není zatížen předsudky ohledně jednotlivých zaměstnanců a způsobu vykonávání určitých činností. Díky své neznalosti poštovního prostředí, může přinést nový pohled na práci zaměstnanců a chod Call centra.

Vzhledem k finanční náročnosti návštěvy supervizora, autor doporučuje využít služeb firmy Ceteras, která má sídlo v Ostravě a zabývá se supervizí a dalšími psychologickými službami. Náklady na proplacení cestovného budou tedy minimální nebo žádné.

Cena za sezení se pohybuje v rozmezí 800 – 3 500 Kč. Výše ceny se odvíjí na základě požadavků klienta a místa realizace. Cena se stanovuje pro každou zakázku zvlášť (Ceteras, 2019).

Autor navrhuje, aby vedení Call centra:

- dle svých časových a finančních možností uspořádalo minimálně jedno skupinové sezení se supervizorem,

- zajistilo individuální schůzku se supervizorem pro každého pracovníka. Vedoucí týmu dohlédne, aby člen jeho týmu tuto schůzku absolvoval.

Další individuální schůzky budou realizovány po domluvě se supervizorem. Konkrétní harmonogram pro individuální supervizi stanoví každý vedoucí týmu pro členy svého týmu dle rozvrhu práce. V tabulce 4 je uveden návrh na harmonogram supervize.

Tabulka 4 Harmonogram supervize

Název	Datum	Kdo se zúčastní
Skupinová supervize	08/19-09/19	Všichni pracovníci
Individuální supervize (první schůzka)	09/2019-05/2020	Všichni pracovníci
Individuální supervize (další schůzky)	09/2019 – dle potřeby	Dle potřeby

Zdroj: autor (2019)

3.6 Realizace kurzů

Aby byl zachován chod Call centra a nebyly omezeny poskytované služby, navrhuje autor, aby kurzy probíhaly v jeden den. V dopoledních hodinách by byli proškoleni zaměstnanci, kteří pracují na odpolední směně. A odpoledne by byli proškoleni zaměstnanci z ranní směny.

Případně jeden týden by se školili zaměstnanci z jedné směny a následující týden zaměstnanci z druhé směny. Tato rozhodnutí závisí na vedení Call centra.

Pro lepší přehlednost navržených kurzů a školení vytvořil autor tabulku 5, která obsahuje:

- název kurzu,
- datum konání,
- týmy (pracovníky), kterých se kurz týká,
- typ školící osoby.

Tabulka 5 Plán kurzů a školení

Název kurzu/proškolení	Datum konání	Týmy/ pracovníci, kteří se zúčastní	Kdo bude školit
Kurz angličtiny v poštovních a finančních službách	09/2019–06/2020	Tým 3 a 4 + ostatní zaměstnanci, kteří mají zájem	Zaměstnanci OA a SOŠL
Praxe na poštách	08/2019–06/2020	Všichni pracovníci	Přepážkoví pracovní ČP
Kurz komunikačních a prezentačních dovedností	09/2019–06/2020	Všechny týmy a jejich vedoucí	Zaměstnanci OA a SOŠL
Kurz rovnováhy v soukromém a pracovním životě	01/2020	Všichni pracovníci	Lektor ČP/ externí firma
Proškolení poštovních a elektronických služeb ČP	07/ 2020 – dle potřeby	Týmy 1–5	Lektor ČP/ vedoucí týmů
Kurz zvládání nepříjemných klientů	09/2019	Tým 2-6, dle potřeby i Tým 1	Lektor ČP
Pravidelné proškolení nových služeb	Dle potřeby	Všechny týmy	Lektor ČP/ vedoucí příslušného týmu

Zdroj: autor (2019)

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá spokojeností pracovníků, respektive zaměstnanců, Call centra České pošty, s.p. jako zdroje dalšího zkvalitňování služeb. Ke zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců použil autor tištěné dotazníkové šetření, které se skládá z otevřených i uzavřených otázek.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout na základě výsledků z dotazníkového šetření vhodná řešení, která mohou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i k dalšímu zkvalitňování poskytovaných služeb.

Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že by se zaměstnanci rádi častěji vzdělávali, a to především v oblasti poštovních a elektronických služeb, komunikace, anglického jazyka a zvládání nepříjemných klientů. Zaměstnanci také projevíli zájem o praxi na poště a vyzkoušet si práci na pozici přepážkového pracovníka.

Dále z dotazníkového šetření vyplynul zájem zaměstnanců o využití služeb kouče (supervizora), který by jim pomáhal zvládat stres nebo je směřoval k dalšímu vzdělávání.

Na základě těchto výsledků autor navrhl znovu proškolit zaměstnance lektorem ČP v oblasti poštovních a finančních služeb a pravidelně proškolovat nové služby a vzniklé změny. Jelikož znalosti pracovníků jsou nezbytné pro vykonávání jejich práce a odráží se na nich i kvalita poskytovaných služeb.

Ve spolupráci s OA a SOŠL autor navrhuje začít s výukou kurzu angličtiny v poštovníctví a finančnictví a kurzem komunikačních a prezentačních dovedností. Oba tyto kurzy budou pro zaměstnance přínosné, jelikož se navzájem propojují. Souběžným kurzem bude kurz zvládání nepříjemných klientů. Je vhodné kurz realizovat nejpozději do konce měsíce září, a to z důvodu nadcházejícího předvánočního a vánočního období, kdy bude zvýšený počet nespokojených a nepříjemných klientů.

Call centrum sídlí v rámci budovy pošty Ostrava 30. Autor tedy navrhuje, aby praxe probíhala právě na této poště. Zaměstnancům Call centra může praxe na poště přinést nový pohled na práci přepážkových pracovníků a konkretizovat některé pracovní úkony a vcítit se do jejich práce, a tedy zlepšit i kvalitu poskytovaných služeb.

Autor dále navrhuje realizovat skupinovou supervizi, která posílí motivaci zaměstnanců, posílí vztahy v kolektivu a odhalí skryté problémy. Call centrum by následovně mělo zajistit individuální supervizi pro každého zaměstnance. Výhodou supervizora oproti kouči je jeho nezávislost, může do Call centra přinést nový pohled na práci zaměstnanců a jeho chod.

Na základě ostatních výsledku dotazníkového šetření autor navrhl další kurzy, které mohou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tedy i ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

POUŽITÁ LITERATURA

- AMABILE, Teresa, 1996. *Creativity in Context*. New York: Westview Press: ISBN 9780429501234.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BOHOŇKOVÁ, Irma, b.r. O supervizi. *Cesta k úspěchu* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.cesta-k-uspechu.cz/o-supervizi/>
- CETERAS, 2019. Ceník psychologických služeb. *Ceteras* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://ceteras.cz/cenik-sluzeb/>
- ČESKÁ POŠTA, s. p. 2018a. Domácí řád Call centra. *Česká pošta, s. p.*
- ČESKÁ POŠTA, s. p. 2018b. Historie Call Centra. *Česká pošta, s. p.*
- ČESKÁ POŠTA, s. p. 2018c. Metodické pokyny. *Česká pošta, s. p.*
- ČESKÁ POŠTA, s. p. 2018d. Manuál pro mentora. *Česká pošta, s. p.*
- ČESKÁ POŠTA, 2018e. Roční hodnocení a plán rozvoje zaměstnanců. Příručka pro vedoucí zaměstnance. *Česká pošta, s. p.*
- ČESKÁ POŠTA, 2018. Již více než 300 000 zákazníků využilo naši novou službu "Balík na kód". In: *Facebook* [online]. 31. října 2018 10:00 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Ceskaposta/posts/2539125222772145/>
- ČESKÝ ROZHLAS, 2014. Klíčem k úspěchu je vnitřní motivace. *Český rozhlas* [online]. [cit. 2018-01-26] Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/leonardo/clovek/_zprava/klicem-k-uspechu-je-vnitri-motivace--1371911
- DEVELOR, b.r. Work – life balance. *Develor* [online]. [cit. 2019-05-19] Dostupné z: <https://www.develor.cz/?portfolio=work-life-balance>
- EDUAVENTURA, 2019. Život v rovnováze – workshop. *Eduaventura* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.eduaventura.cz/course/osobni-zivot-v-rovnovaze/>
- ELSEAZ, b.r. Průzkum spokojenosti zaměstnanců. *Else Az* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/pruzkumy/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>
- GRAFTON RECRUITMENT, 2016. Spokojenost zaměstnanců roste. Lidé chtějí v práci flexibilitu a zajímavé projekty. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/spokojenost-zamestnancu-roste-lide-chteji-v-praci-flexibilitu-a-zajimave-projekty>

- HARTMANN, 2017. Worklife balance – Rovnováha mezi pracovním a osobním životem. *Hartmann* [online]. [cit. 2019-05-19]. Dostupné z: <https://www.hartmannakademie.cz/kurzy.php?id=317>
- HOLÝ Roman, 2014. *Lidský kapitál. Důležité je vědět!, Stálá mise České republiky při OECD v Paříži* [online]. [cit. 2018-01-24] Dostupné z: https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_lidsky_kapital_dulezite_je_ve_det.html
- HOTVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-430-1.
- IPODNIKATEL, 2011. Jak zajistit spokojenost svých zaměstnanců. *Ipodnikatel* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2014. Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. *Vzdělávání 2020* [online]. [cit. 2018-01-23] Dostupné z: http://vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie/digistrategie.pdf
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2., rozš. dopl. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBÁTOVÁ, Sláva et al. 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KUŽNÍKOVÁ Nataša a Gabriel JUCHELKA, 2012. Kurz komunikačních a prezentačních dovedností. *Postilion* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://postilion.sspals.cz/doc/mats-kp.pdf>
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.
- PINK, H. Daniel, 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010, *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7
- POJEROVÁ Šárka, 2011. Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy. *Shine* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www.shine.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-jeho-vyznam-pro-management-firmy>
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena Komárková, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3

- RANDSTAD, 2018. Randstad workmonitor: čtvrtina Čechů se začíná obávat o svou práci. *Randstad* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-ctvrtina-cechu-se-zacina-obavat-o-svou-praci/>
- RANDSTAD, 2019. Randstad workmonitor: více než pětina čechů změnila v uplynulých 6 měsících zaměstnání. *Randstad* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-vice-nez-petina-cechu-zmenila-v-uplynulych-6-mesicich-zamestnani/>
- STUDIUM PSYCHOLOGIE, b.r. Motivace, dělení motivů, sebezáchovné, psychické a sociální motivy. *Studium psychologie* [online]. [cit. 2018-01-27] Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>
- ŠTIKAR, Jiří et al. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTIKAR, Jiří et al. 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-091-2.
- TRANSLATION INTERPRETING, 2017. Nejrozšířenější jazyky světa. *Translation interpreting* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://translation-interpreting.cz/magazin/zajimavosti/nejrozsirenejsi-jazyky-sveta>
- VĚNTUSOVÁ, Marie, 2012. Angličtina v poštovníctví, finančnictví a logistice. *Postilión* [online]. [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://postilion.sspals.cz/doc/mats-aja.pdf>
- VLČEK František, 2018. Utíkají nám lidé, zoufá si pošta. Shání víc než 1300 zaměstnanců, nové si často dlouho neudrží. *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z https://www.lidovky.cz/noviny/utikaji-nam-lide-zoufa-si-posta-volnych-pozic-je-nyni-vice-nez-1300.A180909_214549_ln_noviny_ele
- VODÁK, Jiří a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.
- URBAN Jan, 2001. Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Postup při vyhodnocení Adaptačního procesu	38
Tabulka 2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	41
Tabulka 3 Hodnocení kritérii	42
Tabulka 4 Harmonogram supervize	61
Tabulka 5 Plán kurzů a školení	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Faktory působící na lidský kapitál	14
Obrázek 2 Proces motivace	16
Obrázek 3 Rozdíl mezi motivací a stimulací	17
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek 5 Uspořádání potřeb podle Aldefera	20
Obrázek 6 Počet příchozích volání v roce 2017	29
Obrázek 7 Počet příchozích volání v roce 2018	29
Obrázek 8 Organizační struktura Call centra České pošty	33
Obrázek 9 Vývojový diagram adaptace nových pracovníků Call Centra	36
Obrázek 10 Schéma hodnoticího rozhovoru	41
Obrázek 11 Jak dlouho pracujete v Call centru Ostrava, ČP	46
Obrázek 12 Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?	47
Obrázek 13 Rozhodnutí o výběru stejné firmy pro zaměstnání	47
Obrázek 14 Hodnocení pracovního prostředí	48
Obrázek 15 Systém vzdělávání	48
Obrázek 16 Možnost častějšího vzdělávání	49
Obrázek 17 Využití konzultací lektora	49
Obrázek 18 Čas na záliby a koníčky při pracovní vytíženosti	50
Obrázek 19 Ovlivnění pracovního výkonu soukromým životem	50
Obrázek 20 Zájem o kouče, který by pomáhal zvládat stres	51
Obrázek 21 Množství konfliktů na pracovišti	51

SEZNAM ZKRATEK

APOST	Počítačový systém používaný Českou poštou, s.p.– automatizovaná pošta
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CC	Call centrum
CUCM	Cisco Unified Communications Manager
CUIC	aplikace Cisco reporting
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČP	Česká pošta
Dino	dluhové inkaso obyvatelstva
Esl	elektronické služby
EZOP	elektronický záznam zpracování oběhu pošty
HD ICT/3	configuration a request management
HR portál	zaměstnanecký a manažerský portál
IATA	Mezinárodní asociace leteckých dopravců
ICT	odbor Call Centrum
IRP	individuální rozvojový plán
Linka HR	náborová linka
OA a SOŠL	Obchodní akademie a střední odborná škola logistická
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PCC	provozní call centrum
PO	požární ochrana
SOU	střední odborné učiliště
SŠ	střední škola
TaT	Track and Trace
TTS	trouble ticket systém
TZV	takzvaně
VCC	vedoucí oddělení Call centrum
VŠ	vysoká škola
VTM	vedoucí týmu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vývoj počtu volání v letech 2017 a 2018

Příloha B Počet volání na linku TISK v roce 2017 a 2018

Příloha C Počty přeposlaných zpráv ze schránky info@cpost.cz a dalších

Příloha D Počet vyřízených e-mailů v roce 2017 a 2018

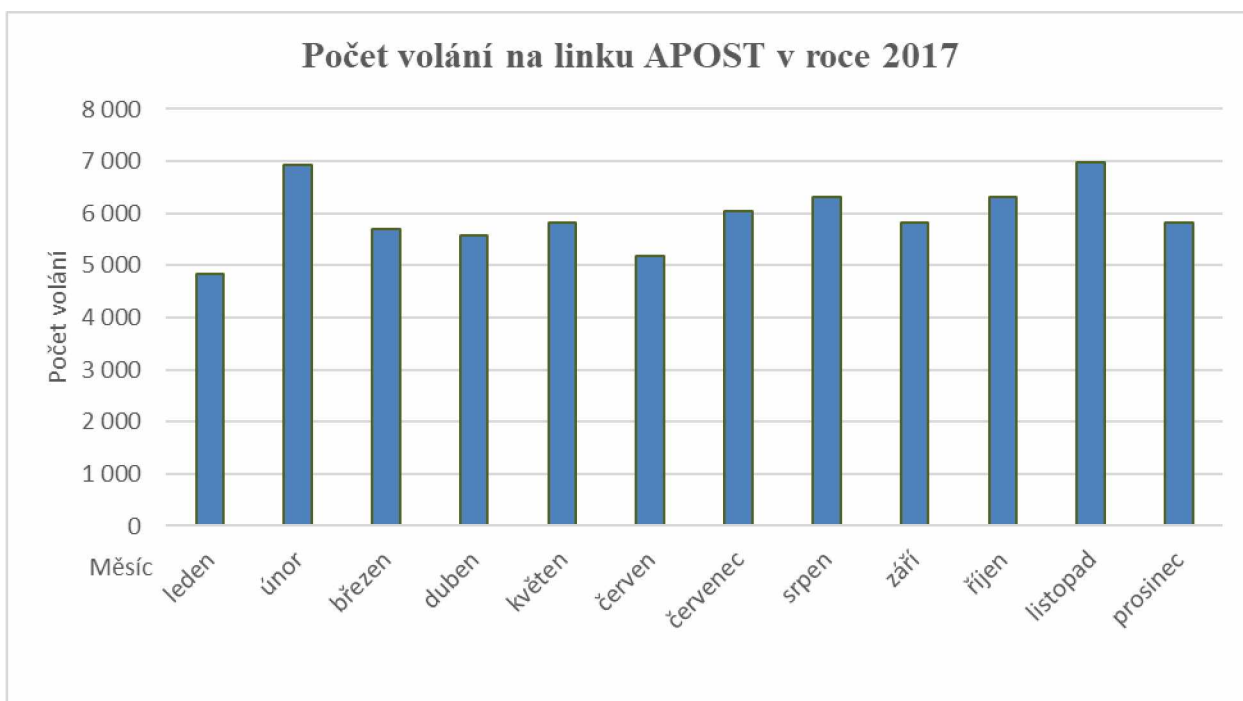
Příloha E Náplň práce jednotlivých týmů a jejich vedoucích

Příloha F Průběh adaptačního procesu

Příloha G Výsledky uzavřených otázek

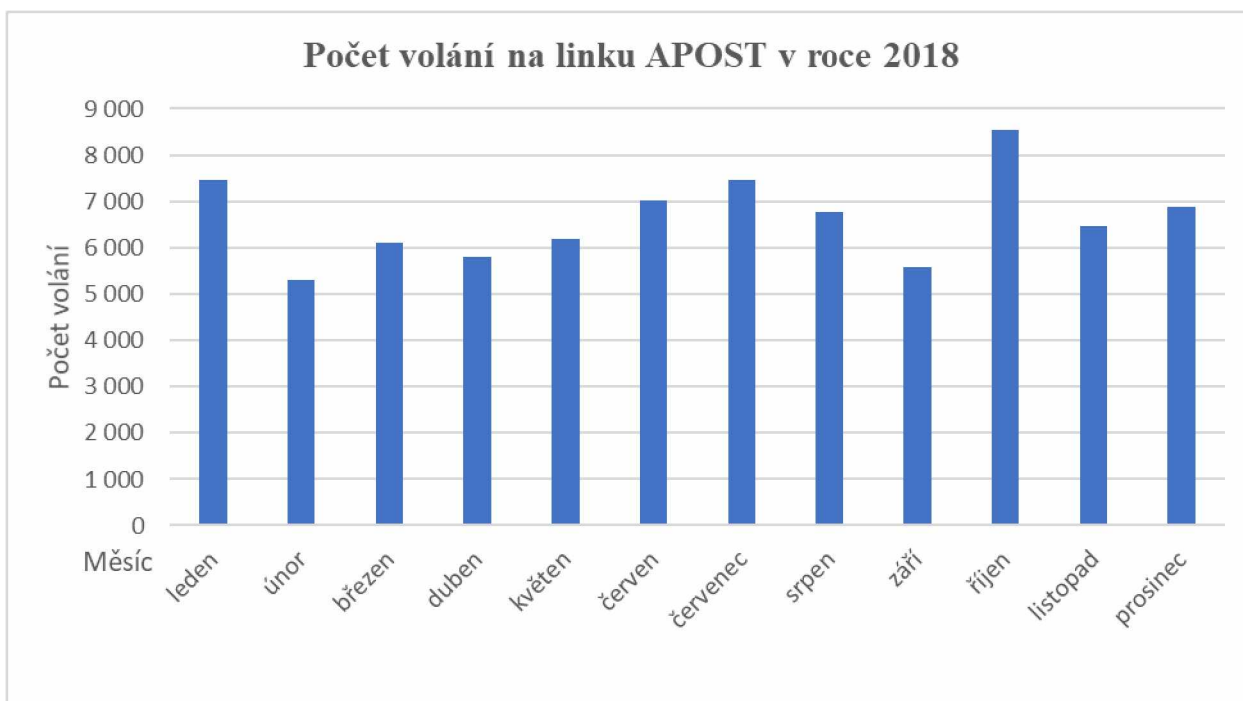
Příloha H Dotazník spokojenosti zaměstnanců Call Centra

Příloha A Vývoj počtu volání v letech 2017 a 2018



Vývoj počtu volání v roce 2017 (upraveno autorem)

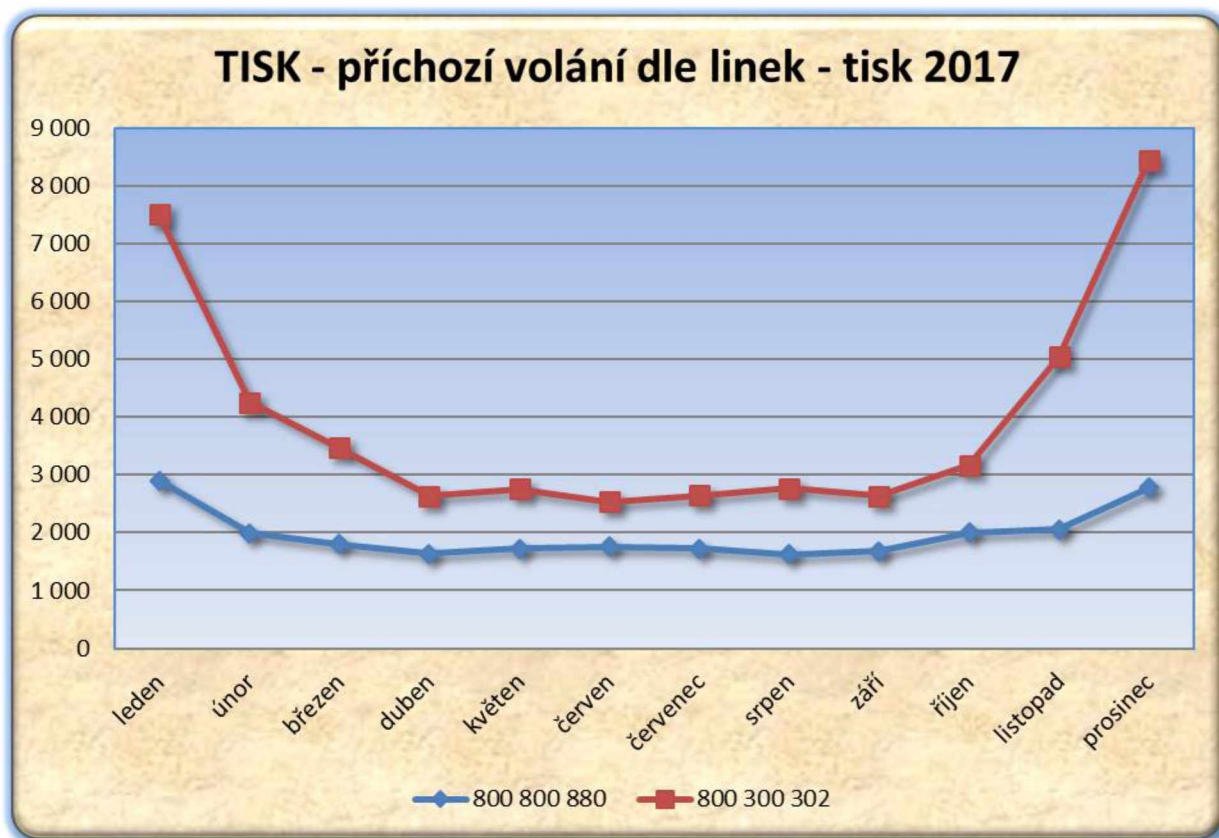
Zdroj: Česká pošta, 2017



Vývoj počtu volání v roce 2018 (upraveno autorem)

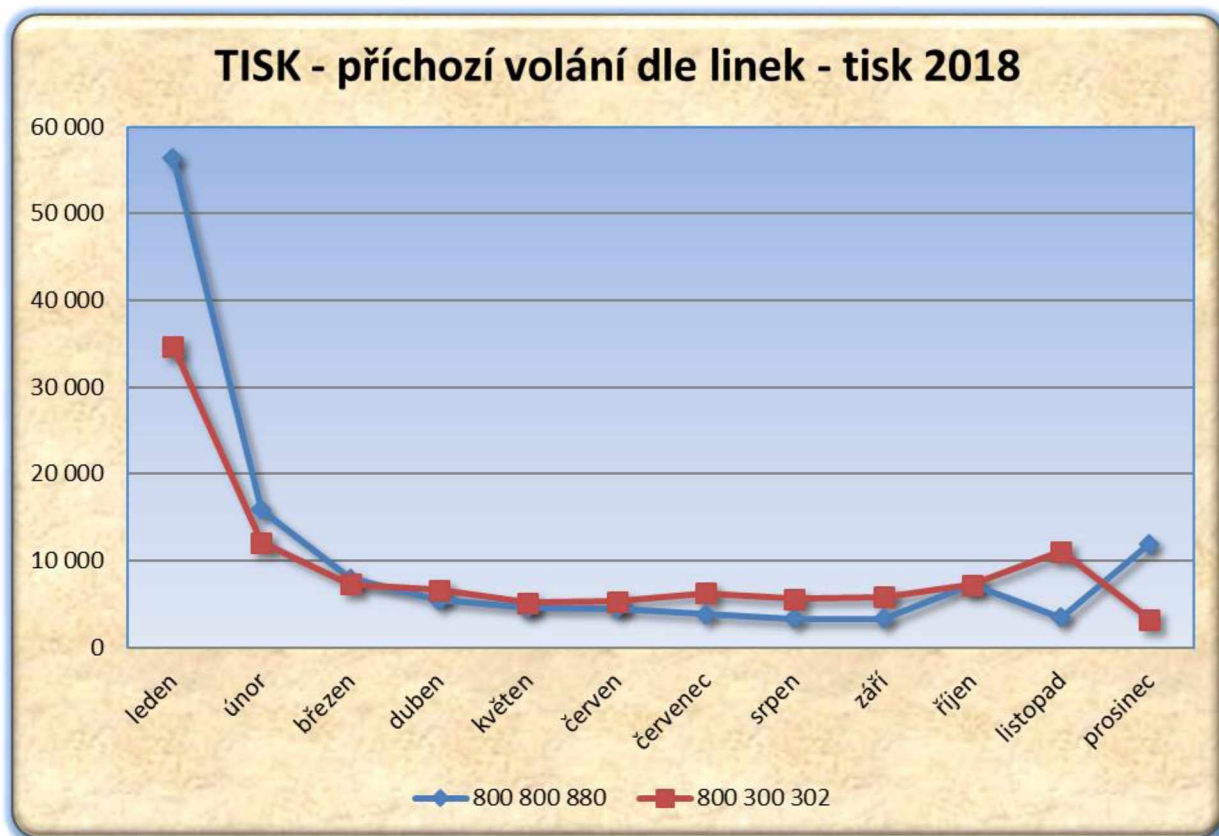
Zdroj: Česká pošta, 2018

Příloha B Počet volání na linku TISK v roce 2017 a 2018



Počet volání na linku TISK v roce 2017

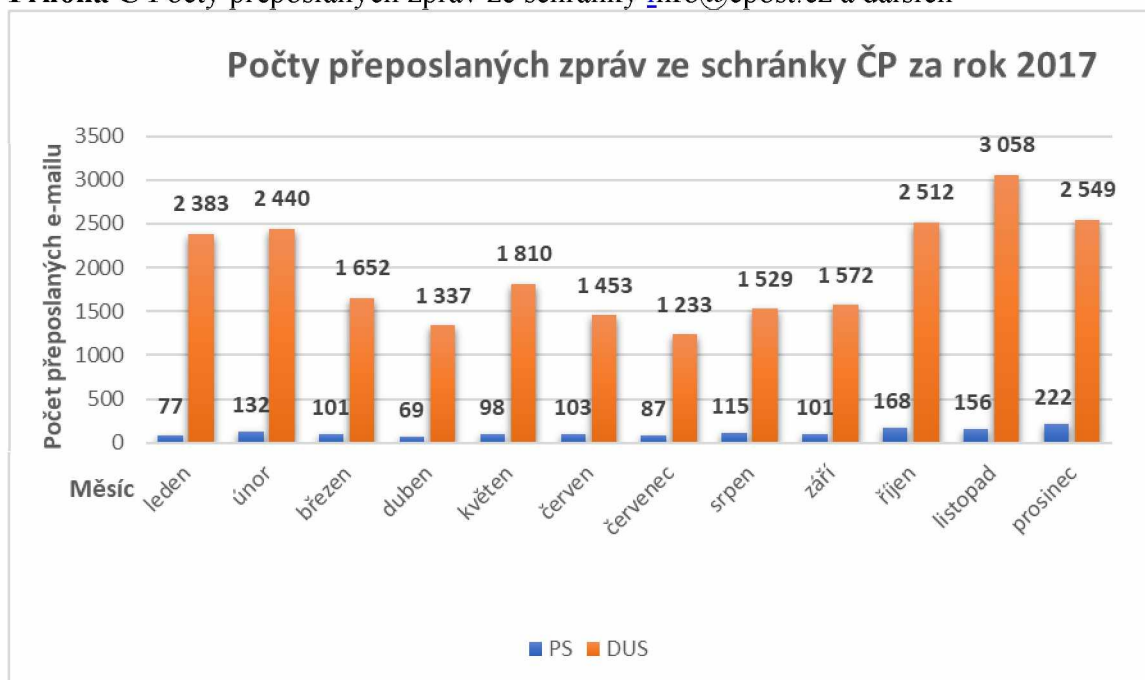
Zdroj: Česká pošta, 2017



Počet volání na linku TISK v roce 2018

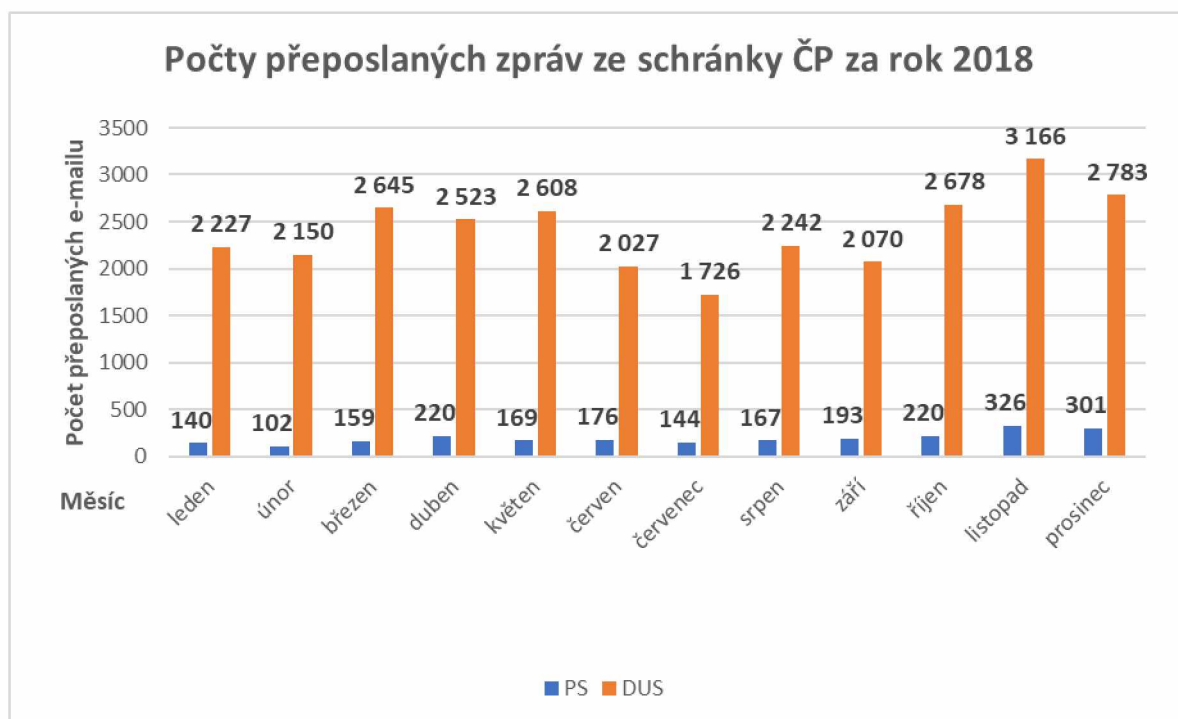
Zdroj: Česká pošta, 2018

Příloha C Počty přeposlaných zpráv ze schránky info@cpost.cz a dalších



Počty přeposlaných zpráv ze schránky ČP za rok 2017 (upraveno autorem)

Zdroj: Česká pošta, 2017



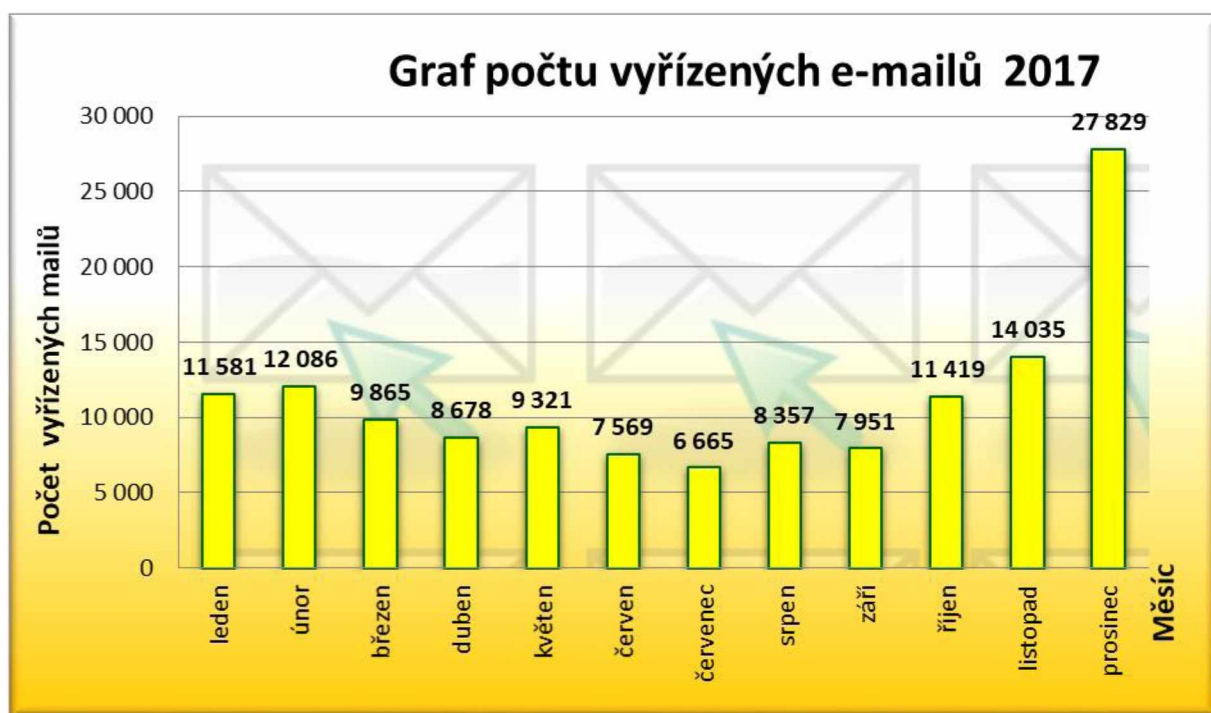
Počty přeposlaných zpráv ze schránky ČP za rok 2018 (upraveno autorem)

Význam zkratk:

- *PS* – pobočková síť (organizační jednotka České pošty)
- *DUS* – doručovací a účelová síť (organizační jednotka České pošty)

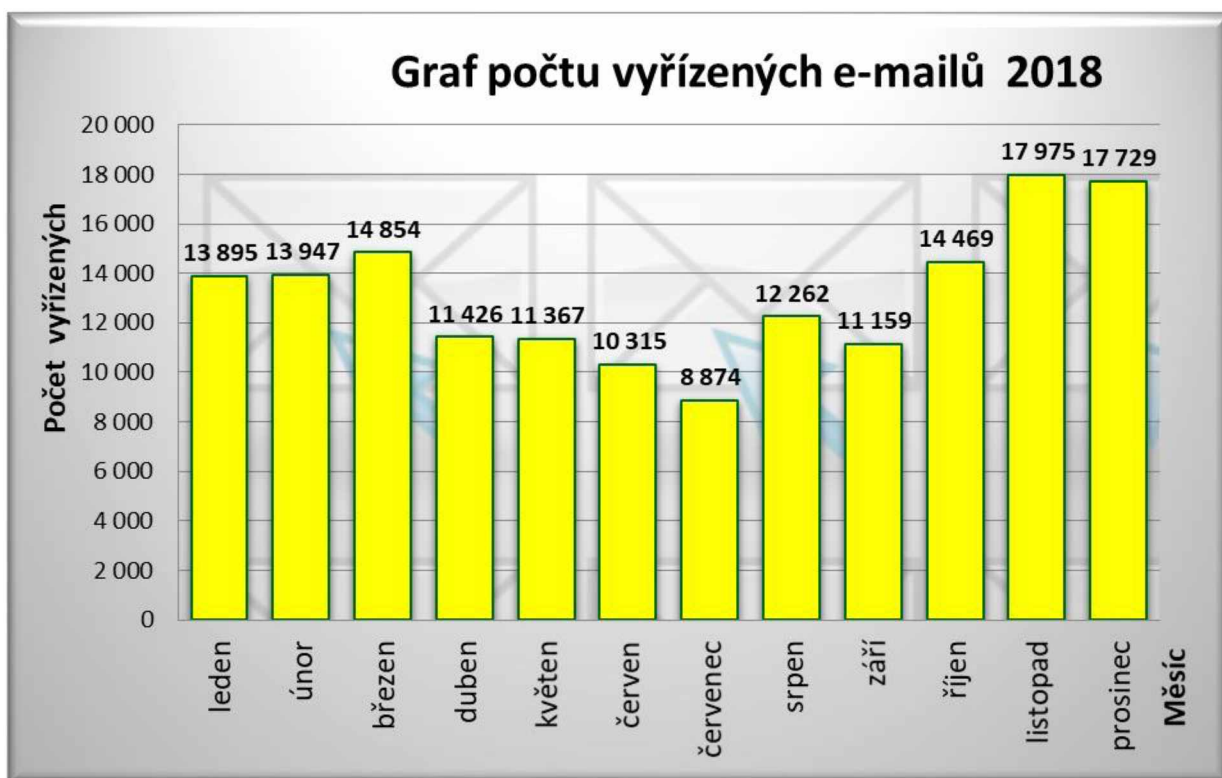
Zdroj: Česká pošta, 2018

Příloha D Počet vyřízených e-mailů v roce 2017 a 2018



Počet vyřízených e-mailů v roce 2017

Zdroj: Česká pošta, 2017



Počet vyřízených e-mailů v roce 2018

Zdroj: Česká pošta, 2018

Příloha E Náplň práce jednotlivých týmů a jejich vedoucích

Vedoucí oddělení Call centrum (VCC)

Jak je uvedeno v Domácím řádu vedoucí oddělení Call centra má na starosti organizování a řízení činnosti Call centra, dále pak zastupuje Call centrum, na jednáních a poradách na centrále České pošty, tedy napomáhá spoluutvářet jeho tvář. Zprostředkovává kontakt mezi centrálou o dalšími organizačními jednotkami České pošty.

Pravidelně kontroluje provozní ukazatele hlasových a mailových služeb v programech CUCM a EZOP. Měsíčně zveřejňuje na intranetu České pošty statistiky činnosti Call centra, které také předkládá nadřízeným spolu s týdenními statistikami.

Přijímá od ostatních vedoucí týmu připomínky k chodu Call centra, tyto poznatky dále projednává a zajišťuje jejich realizaci, aby chod Call centra byl optimální, a dohlíží na plnění plánu nákladu oddělení.

Vede denně vlastní Evidenci pracovní doby, kterou pravidelně na začátku nového měsíce kontroluje a porovnává s Evidencí pracovní doby vedoucích týmů a se zápisy v knize příchodů a odchodů. Takto zkontrolované a uzavřené tiskopisy archivuje.

Tým/1 – Mail

Členové týmu/1 zpracovávají dotazy dle Domácího řádu ČP z centrální schránky elektronické pošty info@cpost.cz, zprávy ze sociální sítě Facebook, na kterém má Česká pošta založený profil a přicházejí do technologické schránky fb@cpost.cz. Také vyřizují on-line žádosti podané adresáty na webu České pošty, které přicházejí do elektronické schránky podatelna@cpost.cz a jsou vyřizovány pracovníky pomocí poštovního klienta Thunderbird.

Dotazy z centrální schránky vyřizují pomocí aplikace EZOP, která na základě klíčových slov rozdělí dotazy do fronty. Pracovník na dotazy a připomínky, které jsou v jeho kompetenci, odpovídá klientovi ihned. Dotazy specifického charakteru nebo při nedostatku informací postupuje takto strukturované dotazy dále příslušnému týmu. Pracovník osobně zodpovídá za korektnost a správnost vyřízení dotazu.

Vedoucí týmu – VTM/1

Vedoucí týmu 1 zastupuje dle Domácího řádu vedoucího oddělení Call Centra (VCC) v době jeho nepřítomnosti, tzn. účastní se porad a jednání na centrále ČP, dohlíží na chod Call Centra, řídí a kontroluje činnost jednotlivých týmů. Se složitějšími dotazy se obrací na VCC nebo v případě potřeby osloví odborné útvary a pošty pro spolupráci. Vykonává neohlášené

kontroly členů svého týmu na základě svého plánu, operativní potřeby či příkazu VCC. Pro každého člena týmu vede zvlášť záznam o kvalitě práce, do kterého zaznamenává pochvaly, stížnosti, závady a výsledky kontrol.

Vede vlastní Evidenci pracovní doby i členů svých týmů, které na konci měsíce porovnává s knihou příchoďů a odchodů, takto zkontrolované a uzavřené tiskopisy předkládá VCC. Dále s VCC projednává hodnocení vázané části mzdy, pro které stanoví čtvrtletní ukazatele, u kterých měsíčně provádí jejich vyhodnocení a roční hodnocení zaměstnanců u členů svého týmu.

Sleduje trendy a vytiženost jednotlivých týmů a jejich operátorů pomocí aplikace EZOP, dle zjištění navrhuje řešení na optimalizaci pracovních postupů a personálních řešení, které předkládá VCC. Aby členové týmů pracovali optimálně, dohlíží na jejich rekonvalescenci tím, že odpovídá za čerpání dovolené v souladu s plánem.

Tým/2 a Tým/5 – APOST

Pracovníci týmů 2 a 5 zajišťují technologickou a metodickou podporu všem poštám v rámci aplikace APOST, která je poskytována pomocí hlasových služeb na bezplatné telefonní lince 800 260 026. Telefonní linka slouží i pro odbor Call Centrum ICT, které zajišťuje technickou část podpory. Telefonní hovory jsou vyřizovány prostřednictvím aplikace Cisco Unified Communications Manager (CUCM). Za správnost a korektnost vyřízení příchozích hovorů zodpovídá pracovník sám osobně. Při komunikaci s klienty, kterými jsou pracovníci pošty, dodržuje zásady Kodexu operátora, což znamená například, že se při komunikaci s klientem chová jako profesionál, vždy nejprve naslouchá a pak teprve hovoří.

Před zahájením pracovní doby se seznámí se změnami a novými nařízeními, které jsou zaměstnancům zasílány na e-mail. Stará se, aby přidělené služební pomůcky a metodické pokyny byly aktualizované a v průběhu dne se seznamuje s novinkami na úseku provozu. Každý den vede Evidenci pracovní doby, kterou na konci měsíce uzavírá a překládá VTM ke kontrole.

Vedoucí týmu – VTM/2 (APOST)

Vedoucí týmu řídí dle Domácího řádu a organizuje činnost všech členů týmu, kterým v případě nutnosti pomáhá řešit nejsložitější případy a nestandardní situace klientů, kteří se na infolinku obrátili o pomoc. V případě potřeby konzultuje tyto situace s VCC nebo odbornými útvary a poštami. V nepřítomnosti VCC ho zastupuje a plní jeho pokyny ve stanoveném rozsahu, například se na jeho příkaz účastní porad a jednání na centrále ČP, kde jedná s partnery.

Společně s VTM/5 se podílí na plánování rozvrhu práce členů týmu Tým/2 a Tým/5. V aplikaci CUIC sleduje vytiženost členů týmu, aktuální trendy vývoje a své návrhy na optimalizování pracovních postupů předkládá VCC. Pro každého zaměstnance ze svého týmu vede zvlášť Záznam o kvalitě práce, do kterého zapisuje výsledky kontrol, stížnosti, závady apod. Kontroly činnosti členů svého týmu provádí na základě vlastního plánu kontrol, operativní potřeby nebo dle příkazu VCC.

VTM/2 dále spolupracuje s oddělením HD ICT/3 (configuration a request management), což je oddělení, které má na starost správu TTS (trouble ticket system). ČP jako TSS používá aplikaci HP service manager SM 7, kterou Call Centrum pomáhá zdokonalovat. V této aplikaci operátoři Call centra vytvoří tzv. ticket, do kterého pomocí předvyplněných šablon zaevidují telefonní hovory s dotazy klientů. Z této aplikace se uzavírají tickety, které pak tvoří měsíční statistiky výstupů týmu APOST a INFO. Vzniklé reporty VTM/2 předkládá VCC.

Vedoucí týmu VTM/5 (APOST)

Vedoucí týmu pomáhá operátorům řešit komplikované situace, jak je uvedeno v Domácím řádu Call centra a nepravdelnosti při poskytování informacím zákazníkům. Spolupracuje s VTM/2 na návrzích na zlepšení provozu oddělení Call Centra, která předkládá VCC. Zodpovídá za rekonvalescenci svého týmu, tedy zajišťuje řádné čerpání dovolené Tým/2 i Tým/5. A také plánuje rozvrh práce spolu s VTM/2 pro oba své týmy.

I jako ostatní vedoucí vede vedoucí Tým/5 Evidenci pracovní doby, Záznam o kvalitě práce pro každého člena svého týmu, stanovuje ukazatele hodnocení vázané části mzdy a sleduje trendy vývoje a zatížení týmu s využitím aplikace CUIC. Pravidelně se střídá s ostatními vedoucímu týmu ve vyzvedávání poštovních zásilek z poštovní přihrádky č. 7 na poště Ostrava 30 v dopoledních hodinách a odpoledne při podávání poštovních zásilek k odeslání. V případě potřeby je možné touto povinností pověřit některého z operátorů příslušného týmu. Součástí náplně práce je také dohlížení na členy svého týmu, zda dodržují Kodex operátora.

VTM/5 zpracovává pro operátory Call centra podklady s metodickými pokyny a postupy v aplikaci HP Service Manager. Spravuje údržbu a opravy zařízení Call Centra, požadavky vyřizuje pomocí elektronické pošty s využitím předepsaného tiskopisu na dispečinku oddělení technické správy a majetku. Spolu s VTM/2 se podílí na úpravách a zdokonalování aplikace HP SM 7.

Tým/3 a Tým/4 (INFO)

Členové Týmu/3 zpracovávají příchozí telefonní hovory podle Domácího řádu Call Centra s dotazy od klientů, které jsou přijímány pomocí aplikace CUCM. U služby DINO (dluhové inkaso obyvatelstva) operátoři telefonují klientům cíleně, aby je upozornili na jejich peněžitý závazek, který mohl vzniknout z jakýchkoliv příčin, při vyřizování dané problematiky postupují dle Technologických postupů a call script (obsahuje body jak postupovat při telefonním hovoru) pro tuto službu. Pokud se na Call centrum obrátí klient hovořící cizí řečí (anglicky), bude přepojen na operátora specialistu. Pokud tento operátor není přítomen, je zákazník odkázán na položení dotazu pomocí elektronické komunikace.

I pracovník tohoto týmu stejně jako jeho kolegové z ostatních týmů vede denně záznam o Evidenci pracovní doby, který na konci měsíce předkládá ke kontrole VTM. Před zahájením pracovní doby se seznámí se změnami a úkoly a průběžně se seznamuje s novinkami na úseku provozu.

Vedoucí týmu – VTM/3 (INFO)

Vedoucí týmu řídí a organizuje činnosti členů svého týmu, napomáhá jim řešit obtížné situace a nepravidłnosti při poskytování informací zákazníkům. S VTM/4 spolupracuje na návrzích zlepšení provozu Call centra, tyto a další návrhy předkládají VCC. Společně vedou rozvrh práce členů obou svých týmů, odpovídají za čerpání dovolené dle stanoveného plánu, dbají tedy na dostatečnou rekonvalescenci členů svých týmů.

Denně vede Evidenci pracovní doby, kterou na konci každého měsíce uzavírá a předkládá spolu s Evidencí pracovní doby členů svého týmu VCC. Vede záznam o kvalitě práce pro každého člena týmu zvlášť a provádí kontroly dle svého uvážení nebo příkazu VCC. Dle plánu se střídá s ostatními vedoucími týmu ve vyzvedávání nebo podávání zásilek na poštu.

Zajišťuje evidenci operátorů - brigádníků, kteří mají uzavřenou Dohodu o pracovní činnosti nebo Dohodu o provedení práce. Pro každého brigádníka vede zvlášť personální agendu, tzn. seznam nástupních a změnových listů, evidenci zapůjčených klíčů, vstupní karty, propustky ke vstupu do objektu apod. Rozvrh práce pro operátory – brigádníky vede společně s VTM/1, VTM/4 a VTIM/6.

Nese zodpovědnost za správné a úplné plnění plánu ostatních osobních nákladů, což jsou například odměny za práci nebo odstupné při skončení pracovního poměru dle stanovení oddělení Call centra. Zajišťuje tzv. back office, tedy písemný, elektronický a telefonní kontakt s oddělením personální administrativy.

Vedoucí týmu VTM/4 (INFO)

Pracovníci jsou vedeni vedoucím týmu, který jim napomáhá v komunikaci se zákazníkem v době řešení nestandardních a obtížných případů. Vyžadují-li to okolnosti, úzce spolupracuje s odbornými útvary a poštami dle Domácího řádu (Česká pošta, 2018a).

Zpracovává metodické pokyny a call skripty sloužící operátorům jako studijní materiál, které předkládá VCC ke kontrole spolu s návrhy na optimalizaci pracovních postupů a personálních řešení.

Vede a předkládá ke kontrole Evidenci pracovní doby, realizuje kontrolní činnosti členů svého týmu, tyto výsledky zapisuje do Záznamu o kvalitě práce, které pravidelně vyhodnocuje. Stanovuje ukazatele hodnocení vázané části mzdy, roční hodnocení zaměstnanců členů svého týmu. Obě tato hodnocení projednává ve spolupráci s VCC. Stejně jako VTM/3 vede evidenci operátorů – brigádníků s uzavřenou Dohodou o pracovní činnosti, resp. Dohodou o provedení práce.

Dohlíží na hospodaření s kancelářskými a hygienickými potřebami v prostorách Call centra, které na základě pokynu VCC a ve spolupráci s ostatními VTM objednává spolu s dalším zbožím prostřednictvím nákupního portálu SRM. Zboží po dodání zkontroluje a zpracuje příjemky dle metodických pokynů.

Tým/6 (TISK)

Operátor Týmu/6 vyřizuje telefonní hovory, které jsou mu přiděleny call manažerem CUCM. V projektu aktivního telemarketingu, v případě, že je do něj zapojen, aktivně obvolává předplatitele s cílem splnit požadavky dle zadání projektu. Přání zákazníků zaznamenává do Call ABO, což je webová aplikace, ve které Česká pošta zpracovává předplatné periodického tisku pro vybrané vydavatele tisku. Operátoři do ní zaznamenávají změny, objednávky, reklamace a ukončení předplatného. Přijaté žádosti jsou pomocí internetu předávány ke zpracování na oddělení předplatného tisku. Operátor osobně zodpovídá za korektnost a správnost vyřízení telefonního hovoru.

Samostatně vede Evidenci pracovní doby, kterou na konci měsíce uzavírá a předkládá VTM ke kontrole. Před zahájením pracovní činnosti, se seznámí se změnami a aktuálními pokyny pro daný den a průběžně s novinkami na úseku provozu.

Jeho úkolem je udržovat přidělené pomůcky a metodické pokyny v aktuálním stavu. Dle příkazu VTM/6 kontroluje obsah periodik. Pokud probíhá marketingová akce, informuje vedoucího týmu o této skutečnosti.

Vedoucí týmu VTM/6 (TISK)

Vedoucí týmu organizuje a řídí činnosti členů svého týmu podle stanovených pravidel uvedených v Domácím řádu Call centra, kterým je nápomocný při řešení obtížných, nestandardních případů v době komunikace s klientem. Zpracovává metodické pokyny a call skripty pro operátory, které předkládá VCC spolu s návrhy na zlepšení provozu Call centra, používaných softwarů a výstupů z něj, především pro aplikaci Call ABO.

Na konci měsíce kontroluje a porovnává Evidenci pracovní doby členů svého týmu s údaji zapsanými v Knize příchodů a odchodů. Vedoucí je zodpovědný za dostatečnou zásobu tohoto tiskopisu a řádné vyplnění základních údajů před uvedením do používání. Uzavřené Knihy příchodů a odchodů odevzdá k archivaci VCC.

Vede Záznamy o kontrole práce pro jednotlivé pracovníky. Do těchto záznamů zapisuje výsledky kontrol, které jsou dle jeho plánu nebo příkazu VCC. Návrhy na optimalizaci pracovních postupů a personálních řešení, které jsou výsledkem výstupu z aplikace CUIC odevzdává VCC.

Vede evidenci operátorů – brigádníků s uzavřenou Dohodou o pracovní činnosti, resp. Dohodou o provedení práce. Pro členy svého týmu vytváří plán rozvrhu práce, dbá na dodržování plánu čerpání dovolené pro dostatečné zotavení členů týmu.

Zdroj: Česká pošta

Příloha F Průběh adaptačního procesu

Příjmení, jméno, titul:

Osobní číslo:

Útvar:

Oddělení/provozovna:

Období adaptačního procesu: od do

Kód a název typové pozice:

▪ **ODBORNÉ ZNALOSTI** (*netypové zpracování*)

	Zodpovídá	Datum a podpis
Seznámení s pracovištěm
Seznámení s poštovními podmínkami, provozními předpisy, legislativními normami
Absolvování Školení pro nové zaměstnance (webové školení)		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Absolvování Poštovního minima (webové školení) nebo		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Obdržení studijního textu Poštovního minima		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
.....
.....

	Vyhodnocení*	Splnil	X = nehodnoceno*
Dodržování technologií a kvality souvisejících s TP	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Poskytování služeb v souladu s pošt. podmínkami	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Zachovávání poštovního a listovního tajemství		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
.....	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	
.....	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	
.....	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	
.....	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	

* 1 = výborný, 2 = s rezervami, 3 = podprůměrný, 4 = nedostačující; nehodnoceno = činnost nevztahující se k typové pozici

▪ **II. KLIENSKÝ PŘÍSTUP** (*komunikační dovednosti*)

	Vyhodnocení*	Splnil
Znalost a dodržování firemních hodnot	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Dodržování zásad jednání s / před klientem	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Dodržování týmové spolupráce	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Předcházení vzniku stížností	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
.....	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE

Absolvování testu při ukončení adaptačního procesu	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
--	---

Poznámka/slovní vyjádření k průběhu adaptačního procesu, případně k dalšímu rozvoji zaměstnance:

Mentor adaptačního procesu

Příjmení, jméno, titul:

Osobní číslo:

Mentor (datum) (příjmení, jméno a podpis)

Zaměstnanec (datum) (příjmení, jméno a podpis)

Přímý nadřízený zaměstnance (datum) (příjmení, jméno a podpis)

- ANO 500,-Kč 750,- Kč 1.000,-Kč
 NE

Schvaluji odměnu pro mentora

- UKONČENÍ PP ZAMĚSTNANCE V PRŮBĚHU ADAPTAČNÍHO PROCESU

Pokud zaškrtnete ANO, zvolte prosím výši odměny.

Přímý nadřízený mentora (datum) (příjmení, jméno a podpis)

* 1 = výborný, 2 = s rezervami, 3 = podprůměrný, 4 = nedostačující
Zdroj: Interní materiály České pošty

Příloha G Výsledky uzavřených otázek



Dostupnost z hlediska dopravy

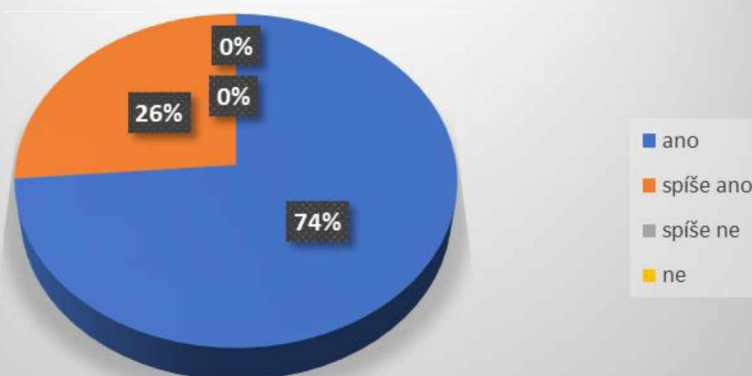
Velkému množství zaměstnanců vyhovuje umístění pracoviště, konkrétně 84 % jak lze vidět na obrázku výše. 16 % zaměstnancům nevyhovuje. Umístění pracoviště, resp. dostupnost z hlediska dopravy může být důležitým faktorem, neboť ovlivňuje čas, který musí pracovníci strávit dojížděním do práce, a tedy i délku odpočinku.



Možnost kariérního růstu

Na obrázku lze vidět, že pouze 20 % zaměstnanců má možnost kariérního růstu. To může u některých zaměstnanců vyvolávat pocit nedostatečně seberealizace.

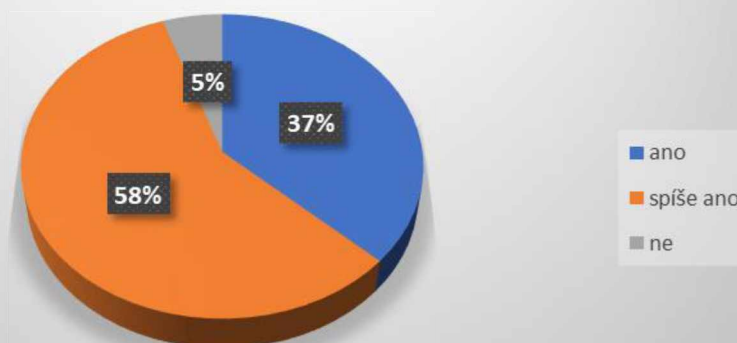
Co se týká pracovních materiálů a pomůcek, máte vše, co potřebujete?



Dostupnost pracovních pomůcek a materiálů

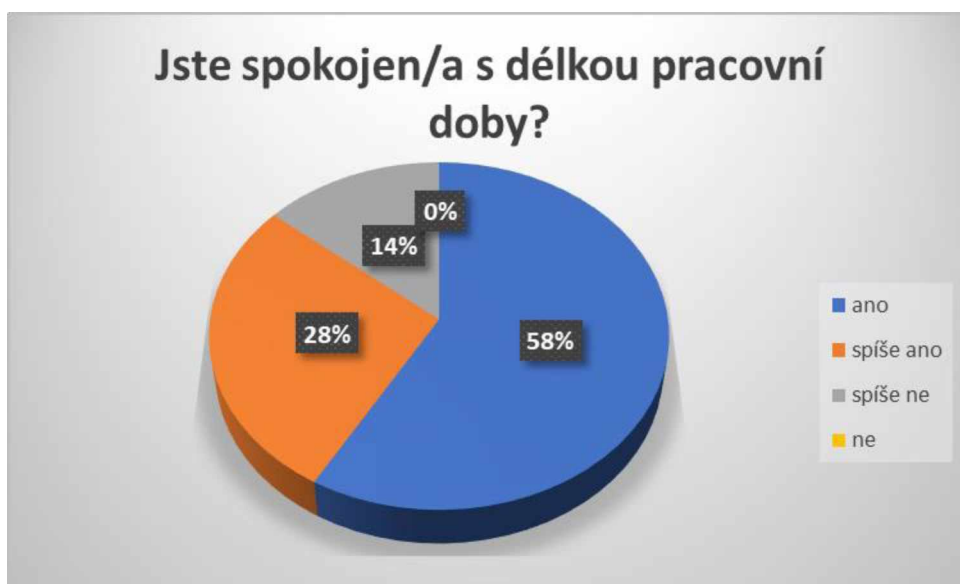
Pro pracovníky Call centra jsou pracovní materiály a pomůcky podstatné pro výkon jejich práce. Jak ukazuje obrázek, 100 % zaměstnanců má vše potřebné pro výkon své práce.

Jste spokojen/a se současným systémem předávání nových materiálů?



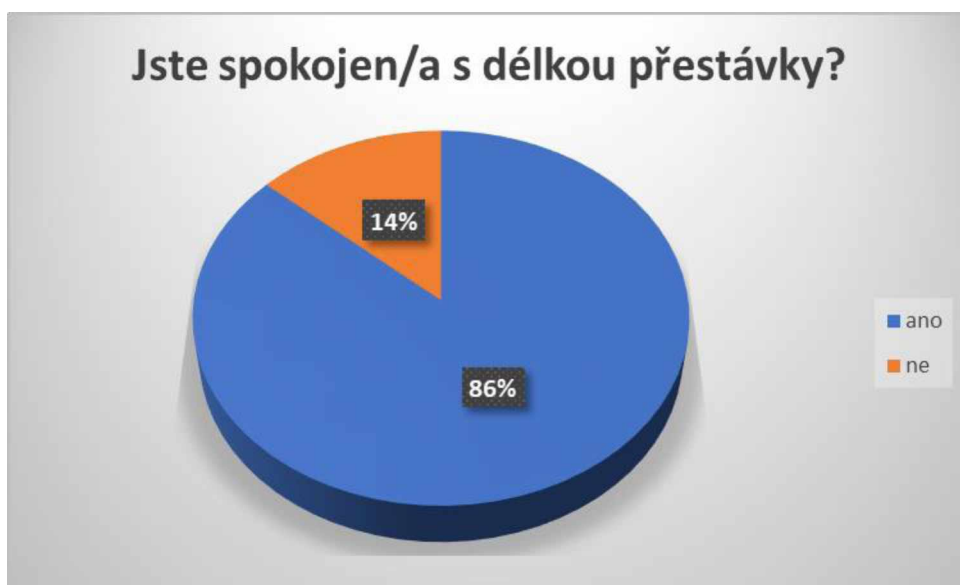
Spokojenost se systémem předávání materiálu

Jak bylo zmíněno u předchozího obrázku, pomůcky, ale především materiály jsou důležitou součástí pro práci pracovníka Call centra, který se z materiálu seznamuje s novými nařízeními a změnami. Obrázek ukazuje, že 5 % pracovníků není se současným systémem předávání nových materiálů spokojeno. Naproti tomu 95 % zaměstnanců je spokojeno se současným systémem předávání materiálu.



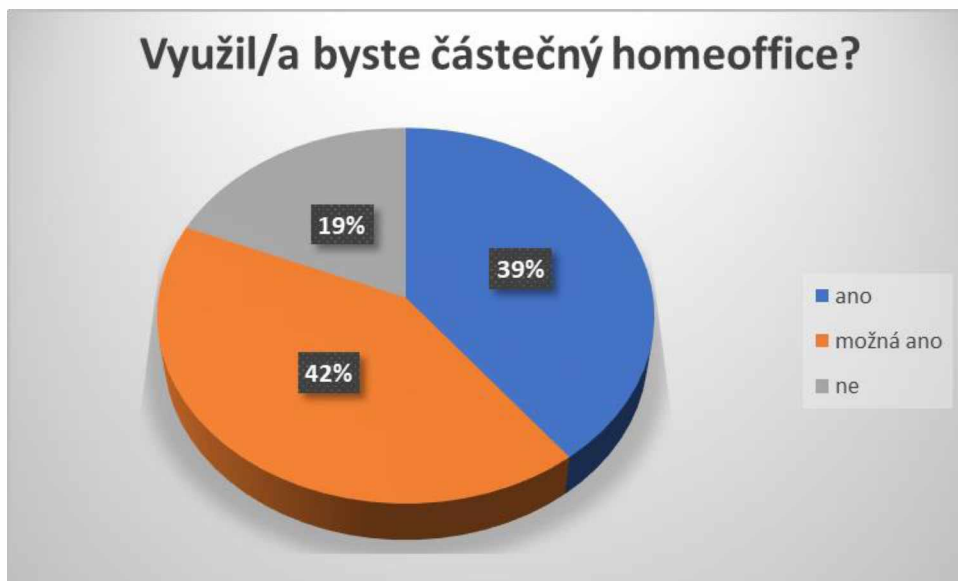
Spokojenost s délkou pracovní doby

Obrázek zobrazuje 86 % spokojenost zaměstnanců s délkou pracovní doby a pouze 14 % nespokojenost. Zaměstnanci České pošty pracují na zkrácený pracovní úvazek (37,5 hodin), to může být jeden z důvodů, proč takové množství zaměstnanců spokojeno s délkou pracovní doby.



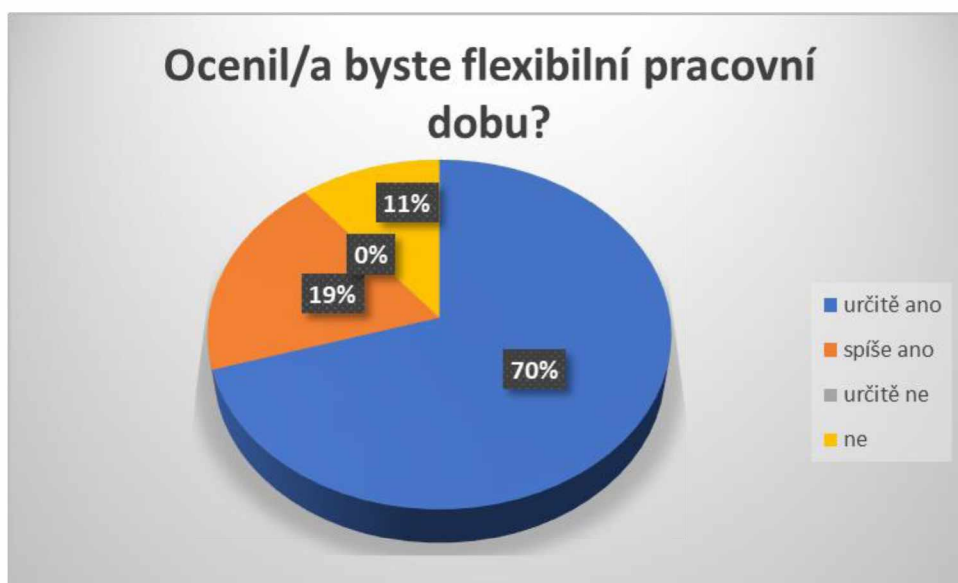
Spokojenost s délkou přestávky

Během jedné směny mají zaměstnanci nárok na 30ti minutovou přestávku na jídlo a oddech a 2 krát na hygienickou přestávku po 10ti minutách. Proto je 86 % zaměstnanců spokojeno s délkou přestávky a pouze 14 % nespokojeno, jak je zobrazeno na obrázku.



Zájem o homeoffice

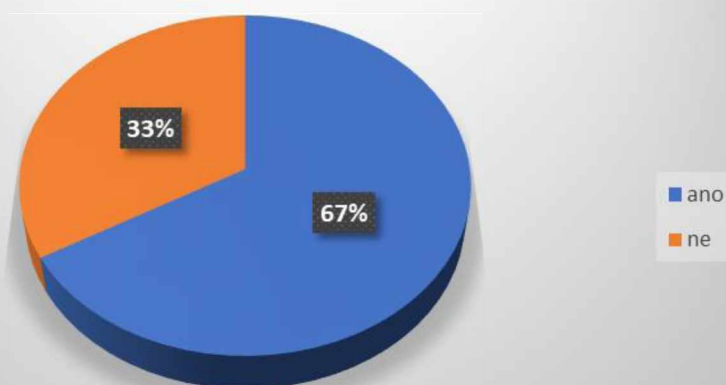
Na obrázku je vidět, že by homeoffice (práci z domu) využilo 81 % zaměstnanců. 19 % zaměstnanců neuvažuje o tomto benefitu. Homeoffice je právě specifický tím, že zaměstnanec má možnost pracovat v prostředí domova, ale ne každému tento způsob práce vyhovuje.



Zájem o flexibilní pracovní dobu

Flexibilní pracovní doba spočívá v tom, že zaměstnanec může do práce přicházet a odcházet v určitém časovém rozmezí, které stanoví zaměstnavatel. V případě Call centra by musela být flexibilní pracovní doba upravena tak, aby byla pokryta pracovní doba jednotlivých pracovních pozic v příslušném týmu. 89 % zaměstnanců by vyhovovala flexibilní pracovní doba. 11 % zaměstnanců by tuto možnost nevyužilo jak lze vidět na obrázku.

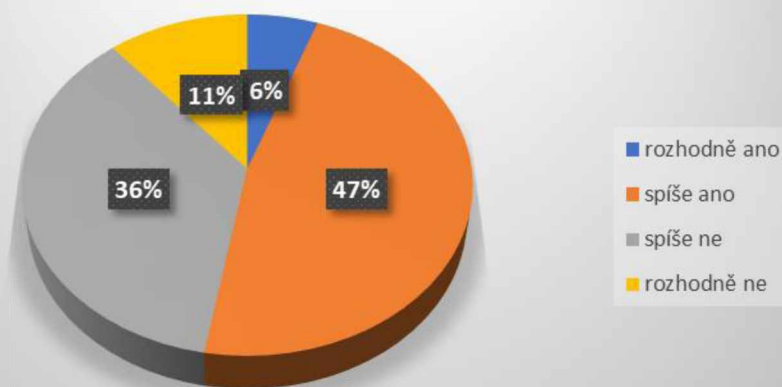
Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?



Pochválil Vás někdo v posledním měsíci

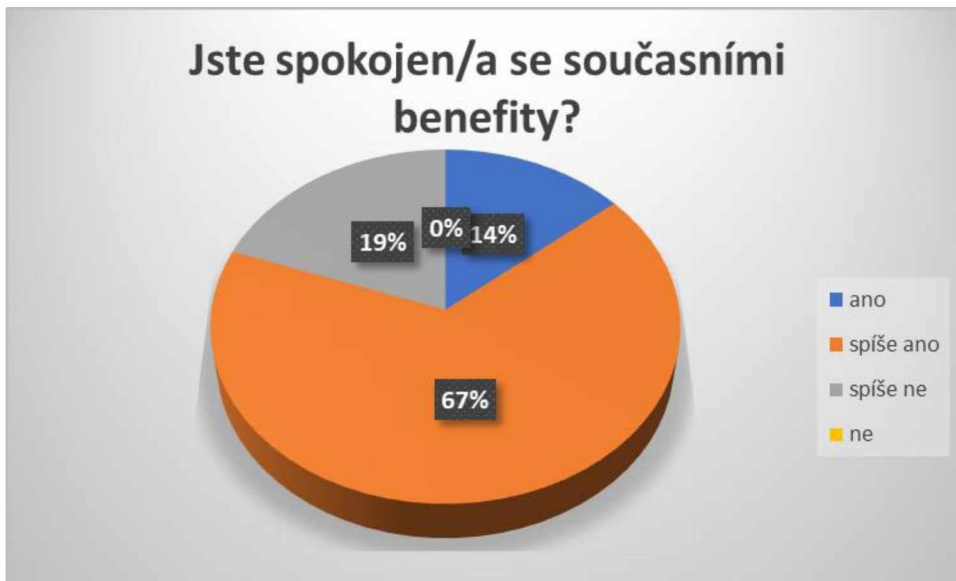
V dotazníkovém šetření uvedlo 67 % respondentů, že bylo za uplynulý měsíc někým pochváleno, a 33 % respondentů nikdo za jejich odvedenou práci v posledním měsíci nepochválil jak je možné vidět na obrázku.

Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?



Spokojenost s platovým ohodnocením

I když zaměstnanci odvádějí svou práci dobře, můžou mít pocit dle platového ohodnocení, že tomu tak není. Obrázek ukazuje, že 53 % zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou což je více jako polovina dotázaných. Pro 47 % respondentů je výše platového ohodnocení neuspokojivá.



Spokojenost se současnými benefity

Benefity je možné nazvat jako odměnu pracovníkům za jejich odvedenou práci, které je činní spokojenými a motivuje je setrvat v pracovní poměru u současného zaměstnavatele. Nebo naopak můžou benefity přilákat nové zaměstnance. Pro 81 % zaměstnanců jsou současné benefity vyhovující a jsou s nimi spokojeni. Pouze 19 % zaměstnanců není spokojeno se současnými benefity, jak lze vidět na obrázku.



Využití benefitů

I když nejsou všichni zaměstnanci spokojeni se současnými benefity, i přesto je využívá 72 % zaměstnanců pravidelně a 28 % zaměstnanců občas, jak ukazuje obrázek.

Zdroj: autor

Příloha H Dotazník spokojenosti zaměstnanců Call Centra

Dotazník Spokojenosti zaměstnanců Call Centra České pošty, Ostrava

1. Jak dlouho pracujete v Call centru Ostrava, ČP?
 - do 1 roku
 - 1-3 roky
 - 3-5 let
 - 5 let a více

2. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?
 - velmi spokojen/a
 - spíše spokojena/a
 - spíše nespokojen/a
 - spíše nespokojen/a

3. Napište, proč jste/ nejste spokojen/a se zaměstnáním. (svou odpověď prosím napište)

4. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

5. Co by Vás přimělo změnit zaměstnání? (svou odpověď prosím napište)

6. Máte možnost kariérního růstu?
 - ano
 - ne

7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?
 - vyhovující
 - částečně vyhovující
 - nevhovující

8. Vyhovuje vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?
- vyhovuje
 - částečně vyhovuje
 - nevyhovuje
9. Co se týká materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
10. Jste spokojen/a se současným systémem předávání nových materiálů (změny poštovních služeb, interní nařízení)?
- ano
 - spíše ano
 - ne
11. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
12. Ocenil/a byste možnost se častěji vzdělávat?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
13. V jaké oblasti či směru, byste se rád/a vzdělával? (svou odpověď prosím napište)
14. Využil/a byste konzultací kouče (lektora), který by Vás vedl a směřoval k dalšímu vzdělávání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Napište jednu věc z oblasti vzdělávání, ve které by mělo Call centrum pokračovat, přestat dělat, začít dělat. (svou odpověď prosím napište)

16. Je pro Vás Vaše práce výzvou a proč? (svou odpověď prosím napište)

17. Jste spokojen/a s délkou pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Jste spokojen/a s délkou přestávky?

- ano
- ne

19. Máte při své pracovní vytíženosti čas na své záliby a koníčky?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nemám žádné koníčky

20. Využil/a byste částečný homeoffice? (homeoffice = práce z domu několik dní v týdnu)

- ano
- možná ano
- ne

21. Ocenil/a byste flexibilní pracovní dobu? (například jeden den v týdnu přijít do práce později nebo odcházet dříve)

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- ne

22. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu a čím je to způsobeno? (svou odpověď prosím napište).

23. Je Váš pracovní výkon ovlivněn soukromým životem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Ocenil/a byste pomoc kouče, který by Vám pomáhal zvládat stres?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

25. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

- ano
- ne

26. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- ano
- ne

27. Jste spokojen se svým platovým ohodnocením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne

- rozhodně ne

28. Jste spokojen/a se současnými benefity?

- ano
- spíše ano
- spíš ne
- ne

29. Využíváte tyto benefity?

- ano
- občas
- ne

30. Jaké další benefity byste ocenil/a? (svou odpověď prosím napište)

Zdroj: autor