

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Diplomová práce

Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Bártová Zuzana

České Budějovice 2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

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

V Českých Budějovicích 7. dubna 2008

.....
Zuzana Bártová

Děkuji Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování výsledků diplomové práce.

Děkuji také vedení a zaměstnancům podniku Česká pošta, s. p., zvláště pak panu Ing. Ivanu Pavličíkovi - vedoucímu zaměstnaneckého odboru a pani Márii Šťastné - pracovníci personálního oddělení, za ochotnou spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
1.1 Systém odměňování.....	10
1.2 Mzdové formy.....	16
1.3 Pracovní výkon a výkonnost.....	17
2.4 Motivace a motiv.....	21
2.5 Teorie pracovní motivace.....	28
2.6 Motivační profil	33
2.7 Stimulace.....	36
2.8 Oblast využití stimulačních prostředků.....	39
2.9 Stimulační systémy.....	42
3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	43
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	45
4.1. Předmět činnosti a poslání.....	45
4.2 Organizační struktura a zaměstnanci.....	47
5. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE	50
5.1 Zásady pro odměňování - péče o zaměstnance.....	50
5.2 Zásady pro odměňování - peněžité plnění.....	55
5.3 Zásady pro odměňování - fond kulturních a sociálních vrstev.....	60
6. ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	64

7. VÝVOJ MEZD A NEZAMĚSTNANOSTI	81
8.1 Mzdy - ČR.....	81
8.2 Mzdy – vybrané státy.....	82
8.3 Nezaměstnanost.....	83
8. DISKUSE A NÁVRH ZMĚN	85
9. ZÁVĚR	91
10. SUMMARY	93
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
12. SEZNAM PŘÍLOH	97

1. ÚVOD

V současné době, která je charakteristická rychlým technologickým vývojem a globalizací, se tím kladou čím dál větší nároky na úroveň vzdělávání a osobní rozvoj jednotlivých lidí, aby byli schopni se flexibilně adaptovat a růst ve své profesi. Tím mohou dát organizaci její zvláštní charakter a být zdrojem možné konkurenční výhody.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Znamená to, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Všichni lidé mají určité potřeby, které jsou jim společné. Ale každý z nich přidává jednotlivým potřebám různou váhu důležitostí. Aby mohli manažeři právě tyto skutečnosti využívat, je třeba, aby znali své pracovníky a aby k nim měli individuální přístup.

Lidé v organizacích nepracují výhradně proto, aby si vydělali peníze vzhledem k tomu, že hledají i uplatnění a loajalitu v životě a v práci. Potřeba uznání, respektu, ocenění druhými, smysluplné práce, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory k vykonávání kvalitní práce.

Využívání znalostí lidí a jejich schopností práce s informacemi se stává prvkem konkurence mezi podniky a je jednou z cest zabezpečující dosažení konkurenční výhody. Správné používání systému hodnocení zároveň vylepšuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. To napomáhá přehlednému chodu podniku a efektivnímu využívání výrobních faktorů.

Pokud podnik nebude správně motivovat své pracovníky, zřejmě nikdy, i přes vynikající technologie, dostatek finančních prostředků, špičkového vybavení, se z něj nestane podnik na výborné úrovni se spokojenými zaměstnanci. Ti se nedají najít, koupit nebo vyrobit, pracovníky si musí sám podnik „vychovat“ a člověk se stává součástí kapitálu, díky kterému může podnik fungovat na trhu.

V dnešních podmínkách může pracovní motivace a stimulace fungovat velmi efektivně, avšak řízení a provádění této motivace a stimulace probíhá ve dvou oblastech, které mají určité odlišnosti. Jedna oblast je soukromý sektor, kde pracovní motivace a stimulace funguje na základě „smluvních“ předpokladů a možností dané firmy. Druhou oblastí je státní správa, případně státní podniky, kde podmínky pro motivaci a stimulaci pracovníků ohraničuje do určité míry pracovní rámec centrálně stanovený státními orgány.

Podnik, který ví jak motivovat pracovníky, usiluje o cílevědomé působení na kolektiv pracovníků a to tím, že vymezuje společenské postavené podniku, perspektivu podniku i pracovníků, vytváření podmínek pro vzdělávání a rozvoj celého lidského potenciálu a zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky.

Proto velkou roli v oblasti motivace, důvěry a loajality sehrává společenské klima, pracovní prostředí, fungující kolektiv, charakter práce, možnosti vzdělávání, profesionálního růstu či osobního rozvoje.

Je zřejmé, že nedostatečné rozpracování a neefektivní uplatňování motivačního programu se podílí na celkovém neúspěchu společnosti. Vždy je však možno navrhnout novou zdokonalenou koncepci, která by tyto nedostatky odstranila a jejímž uplatňováním by se zlepšila úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti i celková její prosperita.

Cílem práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ je analyzovat motivační faktory a systém odměňování pracovníků v konkrétním podniku. Součástí práce je posouzení současné praxe a komparace s trendy odměňování v Evropské unii a na základě zjištěných dat vypracovat návrh změn pro zefektivnění manažerské práce, která je předpokladem dosahování lepších výsledků.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

- Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě, což je podmíněno ekonomickými požadavky a situací firmy.
- Být spravedlivý, to znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciacce.
- Být jasný, to znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům (Livian, Pražská, 1997).

V procesu formování lidských zdrojů organizace, jejich struktury a vlastností má mimořádně významnou úlohu podle Kleibla, Hüttlové, Dvořákové (1998) i systém odměňování, který je v organizaci tvořen:

- a) mzdovým systémem podniku, který zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů,
- b) systémem odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků jak k práci, tak i k firmě a jejím cílům.

Podle autorů je systém odměňování součástí personálního řízení v organizaci a může svoji funkci účinně realizovat jen v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů.

Koubek (2001) uvádí, že odměňování v moderním řízení neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel

zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pravotního poměru.

Dále Koubek (2003) tento seznam rozšiřuje o pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových pracovníků, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku, vytváření příznivějších pracovních podmínek atd.

Přesto se personální praxe v této oblasti (zejména u nás) orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázku peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod.

Podle Armstronga (2002) se systém odměňování zaměstnanců skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn.

Dobře navržené politiky odměňování, jejich formy a úrovně mohou přilákat zaměstnance do organizace a zadržet ty, které si chce organizace ponechat. Mohou také hrát roli při odpuzování nežádoucích kandidátů a vybízení nepotřebných zaměstnanců k obchodu (Milgrom, Roberts, 1997).

Armstrong (1999) uvádí, že odměňování zaměstnanců se skládá z těchto kategorií:

1. Základní peněžní odměna – pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Úrovně peněžních odměn mohou být založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle vývoje inflace a také na základě vyjednávání.

2. Dodatky k základní peněžní odměně – k základní odměně mohou být poskytnuty další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem.
- a) *Individuální výkonnostní odměny* – zvýšení základní odměny nebo částky mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka (známá jako záškovová mzda nebo plat).
 - b) *Mimořádné odměny (bonusy)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.
 - c) *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovali pracovníky k dosažení vyšších úrovních výkonu.
 - d) *Provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
 - e) *Odměny závislé na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání.
 - f) *Odměna podle kvalifikace* – odměna která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
 - g) *Odměna podle schopností* – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
 - h) *Příplatky* – složky odměny, které jsou poskytnuty jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavních nebo jiných velkých městech (zohledňují se vyšší životní náklady).
3. Celkové výdělký – jsou obvykle vypočítány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn.
4. Zaměstnanecké výhody – známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta.
5. Celková odměna – hodnota všech odměn vyplacených v penězích a zaměstnaneckých výhod poskytnutým zaměstnancům.

6. Nepeněžní odměna – zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Jak uvádí Hagemannová (1995):

- Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Málo placení dělníci jsou závislí na každé koruně navíc, kterou mohou získat.
- Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je dobrý pocit důležitější než peníze. Jestliže je plat dostatečně vysoký, má zvýšení platu malý vliv na pracovní úsilí.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým faktorem je, aby takový systém odměňování byl akceptován pracovníky. Proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování (Koubek, 2003).

Má-li být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba, jak uvádí Koubek (2003), dodržovat následující zásady:

- Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích na práci (např. na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnosti pracovníka) a na pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.

- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik a odměňováním na jedné straně a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním na straně druhé.

V současné době ve většině evropských zemí dochází k neobyčejné souběžnosti tendencí v rámci politik odměňování. Mezi základní čtyři tendence patří:

- a) *hledání flexibility* – většina firem se snaží o rozšíření variabilní části odměny, aby se co nejvíce přiblížila k možným ekonomickým rizikovým změnám a mohla na ně včas reagovat,
- b) *substituce kompetence za pracovní místo jako základ pro odměňování* – je totiž čím dál tím těžší stabilně definovat pracovní místo s jasnou a pevně určenou pozicí v hierarchii organizace,
- c) *integrace mzdových politik do politik zaměstnanosti* – ve snaze udržet zaměstnanost některé podniky v krizové situaci snižují objem mezd,
- d) *zvýšení komplexnosti systémů odměňování* – vypracování komplexních systémů tak, aby odpovídaly ekonomickým podmínkám, strategiím firmy i požadavkům zaměstnanců (Livian, Pražská, 1997).

Další zásady pro úspěšný a efektivní systém odměňování jsou podle Koubka, (2003):

- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům podniku by měly být používány stejné nástroje, stejná optika.
- Zaměstnanci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém

pracovním místě. Utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro slabiny systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování.

Podle Weathera, Davise (1992) je odměna to, co zaměstnanci dostávají za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou těžko získávat.

Mnoho personalistů považuje mzdovou politiku za nejdůležitější činnost v oblasti řízení lidských zdrojů. Určení mzdové úrovně organizace vzhledem ke konkurenci, zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci a stanovení principů zvyšování výdělků (podle individuální, týmové nebo celopodnikové výkonnosti) – to všechno jsou záležitosti týkající se oblasti odměňování (Milkovich, Boudreau, 1993).

Systém odměn je schopen ovlivnit do značné míry produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy, a to tehdy, signalizuje-li odměna, které pracovní aktivity jsou nejvíce ceněny. Pokud je odměňování řízeno nesprávným způsobem, může vést k vysoké úrovni fluktuace, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a nesplnění strategických cílů.

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:

- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy.

2.2 MZDOVÉ FORMY

Máme-li zachovat jistou kontinuitu v uplatňování mzdových forem v českém prostředí s trendy, které se objevují za našimi hranicemi, pak pro výklad je zřejmě vhodné rozlišit mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

1. Úkolová mzda je používána při odměňování výrobních dělníků za plnění. Předem je stanoven technologický postup, pracovní postup a výkonové normy. Náklady na zavedení úkolové mzdy a revizi je normativní základny nemají převýšit efekt z růstu produktivity práce, tj. úspory nákladů na jednotku produkce.

- Jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů. To znamená, že materiál, suroviny, polotovary, nástroje, výrobní dokumentace apod. je v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti.
- Je zajištěna spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce.
- Dělníci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem.
- Nedochází k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků při práci v úkolové mzdě.

Úkolová mzda je použita ve formě mzdy od kusu (někdy se hovoří o mzdě s úkolovými sazbami) nebo mzdy za normohodiny. Při úkolové mzdě je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Výpočet úkolové mzdy vychází z normovaného množství produkce za jednotku času popř. z normy času na jednotku produkce a z přiřazeného mzdového tarifu (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2. Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok). Vypočítává se následujícím způsobem:

Počet časových jednotek x mzdový tarif

U dělnických profesí je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižší a střední úrovni řízení je

uplatňován měsíční plat (raději mzda). Pro vrcholové řídicí funkce může být dohodnut roční plat (mzda). Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité časové období se vychází z průměrného, resp. normálního výkonu. Časová mzda nesmí klesnout pod mzdu zakotvenou v tarifní (kolektivní smlouvě) jako minimální mzda odvětví, oboru nebo podniku. Efektivní mzdy, vyplácené v podniku se mohou odchýlit od zaručených mezd pouze směrem nahoru (Horalíková, 1999).

3. Podílová, častěji u nás nazývaná pohyblivá mzda – je určitou formou mzdy úkolové. Podíl je obvykle určován % z docílené částky realizovaného obratu (Pražská, Jindra a kol., 1997).

Podle Horalíkové (1999) je podílová (provozní) mzda jednoduchou, ale zároveň vysoce pobídkovou výkonovou mzdou. Používá se u pracovních činností, jejichž výsledek je pracovníkem ovlivnitelný, ale způsob práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda je účelná pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb, popř. tam, kde jsou prováděny externí montáže, opravy atd.

4. Kombinovaná mzda – část mzdy tvoří pevná časová mzda, část mzdy je pohyblivá, vázaná na obrat (Pražská, Jindra a kol., 1997).

2.3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST

Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací (Koubek, 2003).

Podle Provozníka, Komárkové (1996) bude úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace nízká, s růstem intenzity motivace se bude (samozřejmě za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek pro výkon) úroveň výkonu zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost

člověka určitou mez, úroveň výkonu se - paradoxně - snižuje. Tuto skutečnost lze vyjádřit tzv. „obrácenou U-křivkou“.

Možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu:

- Odměňování podle výkonu. Zvýšení mzdy/platu nebo bonus závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka.
- Odměňování podle znalostí a dovedností. Zvýšení mzdy nebo platu je vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat.
- Odměňování podle přínosu. Respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky (output), tak za své schopnosti, tedy kvalitu toho, co lze označit jako input. Odměňuje se tedy jen to, čeho pracovníci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli.
- Odměňování za očekávané výsledky práce. Patří mezi méně známé způsoby odměňování. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Za výkon se zpravidla pokládá podle Mayerové (1997) výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk může uskutečnit výkon za předpokladu odpovídající průpravy (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a také ochoty. To je možné vyjádřit vzorcem:

$$V = P \times M$$

V vyjadřuje výkon,

P vyjadřuje předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti),

M vyjadřuje motivaci (ochotu)

(Mayerová, 1997).

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li (teoreticky) schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový. Z uvedeného vyplývá význam teoretického rozboru

motivace pracovního jednání a praktické aplikace získaných poznatků v podnikové praxi (Provazník a kol., 2002).

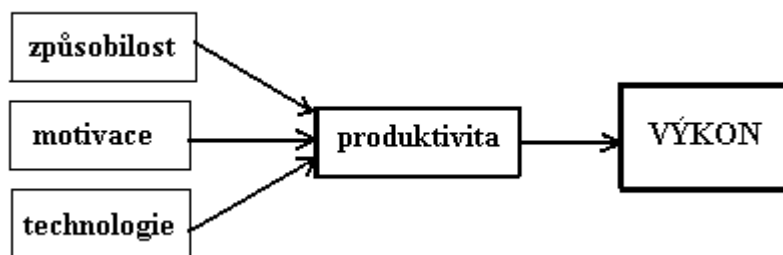
Pracovní výkon

Pracovní výkon, tj. výsledek pracovní činnosti, kterého člověk dosáhne v konkrétních podmínkách pracovního procesu, lze definovat jako práci vykonanou za určitou časovou jednotku (tj. směnu, týden, měsíc, rok). Objem vykonané práce se zpravidla vyjadřuje v produkčních jednotkách, jejichž složitost je odvozena od druhu práce.

Pracovní výkon závisí na dvou činitelích:

- technickoorganizačních podmínkách práce (použité technologie, vybavení pracovního místa, organizaci práce, pracovním prostředím, apod.),
- osobních předpokladech pracovníka (kvalifikaci, tělesných a duševních schopnostech pro konkrétní práci, zdravotním stavu, morálních vlastnostech a pracovní motivaci) (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Schéma č. 1: **Pracovní výkon**



(Bedrnová, Nový, 1994)

Bedrnová, Nový (1994) uvádějí, že podle daného vzorce úroveň výkonu je výsledkem způsobilosti k práci násobené motivací. Když jedna z těchto dvou položek má nulovou hodnotu, pracovní výkon mizí.

Aby pracovník podal přiměřený výkon, musí úkol zvládnout a musí chtít jej zvládnout. K dosažení přiměřené produktivity musí být výkon uskutečněn odpovídajícími způsoby a postupy (odpovídající technologií).

Organizace hledají takové přístupy a nástroje řízení lidských zdrojů, jež by jim pomohly sladit zájmy jednotlivých zaměstnanců či jejich skupin se zájmy organizace a zvýšit tak jejich příspěvek k dosažení cílů organizace. Tedy zlepšit jejich vztah k organizaci a zvýšit pracovní výkon. Jedním z možných přístupů je řízení pracovního výkonu, jehož cílem je:

- spojit cíle organizace a jednotlivých pracovníků,
- zvýšit podíl pracovníků na plnění cílů organizace,
- pracovat ne více, ale efektivněji (Hrabětová, 1999).

Pojem pracovní výkon, jak uvádí Koubek (2001), se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i: ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (úkolů).

Řízení výkonu je součástí přístupu řízení lidských zdrojů. Výkon je výsledný proces manažerů, jednotlivců a týmů, v němž byly cíle stanoveny a společně posouzeny. Podstatou je dát do souladu individuální a týmové cíle s cíli firmy (Foot, Hook, 2002).

Kvalitní pracovní výkon a jemu odpovídající pracovní iniciativa jsou z hlediska vlivu utváření jevy psychicky složité a bohatě strukturované a jsou výsledkem myšlení a cítění člověka v jeho pracovních, ale i společenských souvislostech (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Výkonnost

Výkonnost znamená maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Při plnění pracovních úkolů člověk zpravidla uplatňuje jen určitou část své potenciální výkonnosti. Zbytek tvoří výkonovou rezervu, která může

být použita za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil (Mayerová, 1997).

Výkonnost vidí Nakonečný (1995) jako předpoklad výkonu, který je determinován i vnějšími vlivy, přičemž tato výkonnost může být chápána jako nějaká vnitřní psychomotorická dispozice, kterou nazýváme schopnosti, neboli to, co člověk může učinit, co je způsobilý učinit tak, aby dosáhl kvalitního výkonu.

Tyson, Jackson (1997) uvádí názor Keta de Vries a Millera, a to, že výkonnost je jedním z aspektů sebeúcty. Pokud lidé pociťují malou míru sebeúcty, pak jejich výkonnost degeneruje. Závislost není tak jednoduchá, jak by se mohlo zdát, víme však, že vývoj výkonnosti a sebeúcty mají vysoký stupeň korelace

2.4 MOTIVACE A MOTIV

Problémy motivace jsou velmi staré. Lidé se vždy ptali, proč člověk jedná tak či onak, proč se zaměřuje na určité cíle. Jde o běžný všední život, při němž si neustále klademe otázky po důvodech či příčinách, které vedou lidi k tomu či onomu postupu.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být motivována z vnějšku (Armstrong, 2002).

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova movere, tj. hýbati se, pohybovati. Hartl, Hartlová (2000) motivaci definují jako „proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů; intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu, projevuje se napětím, neklidem, činnostmi směřujícími k porušení rovnováhy; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot, dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.“

Podle Niermeyera, Seyfferta (2005) je motivace výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci.

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince (Veber, 2001).

Růžička (1992) motivaci chápe jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.

Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Motivace tak integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytyčenému cíli.

Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, žádost, účel, cíl, potřeba, aspirace atd.

Hartl, Hartlová (2000) motiv definují takto: „Motiv – pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby; motiv má cíl a směr, intenzitu a trvalost; pramení z podnětů vnitřních, vědomým, bezděčným, podvědomých a vnějších.“

Armstrong (1999) uvádí, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a oceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, které podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, proto mají silně vyvinutý pocit

povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jako uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastních zájmů.

Veber (2001) motivem označuje každou vnitřní pohnutku podněcující chování člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti.

Jednání člověka není nikdy určeno jediným motivem – vždy působí celý komplex motivů. Proto je obtížné motivy klasifikovat. Síla stejného motivu kolísá od jedince k jedinci, stejné motivy mohou být vyjádřeny různým chováním, podobné chování může být výsledkem působení různých motivů, chování osobnosti v daném čase vyplývá z mnoha současně se vyskytujících a vzájemně ne sebe působících motivů. Navíc na chování člověka nepůsobí jen motivy, ale i vnitřní a vnější podmínky, v nichž motivy působí.

Podle Štěpaníka (2003) jsou motivy dynamickou složkou osobnosti, hybnou silou, motorem našeho jednání.

Provazník (1997) píše, že v počátcích vývoje člověka jako osobnosti bývá lidské jednání více ovlivňováno vnějšími podněty (stimuly) než vyvoláváno vnitřními pohnutkami (motivy). Podíl vnějších a vnitřních činitelů motivace se však rychle mění. Lidé pak jednájí převážně na základě motivů, které si uvědomují. O motivech svého jednání mohou uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo odmítat.

Mnohé jednání člověka bývá podněcováno motivy málo ujasněnými, nedostatečně pomyšlenými či neuvědomovanými. Lidé jednájí často pod vlivem emocí, bez zaměření na reálný cíl. Aktivizující účinek motivů trvá, dokud není cíle dosaženo. Potom motivy vyhasínají.

Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivace vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

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

Potřeby

Jsou jednou ze základních podmínek existence člověka a uspokojování jeho potřeb. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk prožívá jako něco nepříznivého. Hlavním znakem potřeby je nedostatek nebo přesycení. Potřeby vyjadřují požadavky člověka – co a kolik čeho nezbytně potřebuje, aby mohl přiměřeně existovat.

Potřeba je vždy spojena s činností, která je zaměřena na odstranění nebo překonání pocíťovaného nedostatku nebo přebytku.

Potřeby člověka jsou velmi rozmanité. Jsou určovány jednak nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu – jedná se o potřeby základní, biologické nebo primární. Nebo jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti – potřeby druhotné, společenské nebo sekundární.

Růžička (1992) shrnul lidské potřeby do několika skupin, které uspořádal do pevného vývojového pořadí. Potřeby uvedené níže musí být dostatečně uspokojovány, aby se mohly uplatnit potřeby umístěné výše:

1. Biologické potřeby – jejich projevem může být například hlad, žízeň apod. Jsou základní, nejnižší, souvisejí s porušením vnitřní rovnováhy organismu.
2. Potřeby bezpečí – vystupují v situacích ztráty životní jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení člověka.

3. Potřeby sounáležitosti a lásky – projevují se v nutnosti být členem určitých skupin, být někým kladně přijímán, milován. Jsou to potřeby společenského styku a společenského uplatnění. Vystupují zřetelně při izolaci člověka.
4. Potřeby uznání a úcty – projevují se ve snaze být obdivován, uznáván, mít prestiž, mít úspěch.
5. Potřeby osobního rozvoje – projevují se ve snaze dosáhnout plného osobního uspokojení, ve snaze naplňovat svoji individualitu tj. prosazovat své osobní vlastnosti, záměry a zájmy. Sem patří potřeby poznávací, potřeby estetické, potřeby seberealizace a sebeaktualizace.

Zájmy

Provazník, Komárková (1996) uvádí, že zájmy jsou specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persisterací. Ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacují osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.

Dále uvádějí čtyři tzv. operacionální definice zájmu:

- za zájem je možné považovat to, co jedinec prohlašuje za zajímavé – tzv. zájem vyjádřený,
- zájem je to, čemu jedinec dává přednost v situaci volby, to, na čem se podílí svou činností – tzv. zájem manifestovaný,
- zájem je to, na co jedinec v experimentální situaci opíná svou pozornost, co z podnětů vnímá a co si pamatuje – tzv. zájem testový,
- zájem je to, co vyplyne z analýzy řady odpovědí jedince na otázky týkající se oblíbených činností, předmětů apod. – tzv. zájem inventovaný.

Zájmy člověka se vyvíjejí postupně. Důležité je odhalit ústřední zájem člověka – postihnout převažujícího zaměření jeho činnosti. Obvykle s tím souvisí celkové společenské hodnocení člověka i jeho pojetí smyslu života. U nevyrovnaných lidí s nevyhraněnou životní perspektivou a kolísavými názory nebývá ústřední zájem

vytvořen. Všestranný rozvoj osobnosti člověka předpokládá rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů.

Návyky

Jako návyky lze označit opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit soci konkrétního v určité podnětové situaci (Provazník, Komárková, 1996).

Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc – vznikají nejen jako jakýsi vedlejší nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Snadněji se člověku získávají takové návyky, které odpovídají dalším charakteristikám jeho osobnosti.

Kromě návyků žádoucích či prospěšných si lidé osvojují i návyky vcelku nepotřebné nebo také návyky škodlivé – zlozvyky.

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (Růžička, 1992).

Hodnoty lze členit na:

- hodnoty představující skutečnosti, které nelze „s konečnou platností“ dosáhnout, hodnoty instrumentální, hodnoty, které více než cíle vyjadřují spíše nástroje či způsoby a formy dosahování cílů, resp. Života vůbec,
- hodnoty představující skutečnosti, jichž lze „s konečnou platností“ dosáhnout – hodnoty terminální (cílové).

Hodnotový systém člověka je zpravidla hierarchicky uspořádaný, kde jednotlivé uznávané hodnoty jsou seřazeny podle důležitosti. Tento systém je pružný, významná změna v životě člověka pozměňuje zpravidla také jeho hodnotový systém.

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří relativně starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozložil šest osobnostních typů podle převažujících zaměření:

- typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,
- typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – představuje člověka nesobeckého, altruistu, pro kterého je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- typ politický – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé atd.,
- typ náboženský – má naopak tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

V současnosti by bylo možné uvedený model doplnit či rozšířit například o typ technický či typ sportovní, event. o další typy (Provazník, Komárková, 1996).

Ideály

Ideálem se rozumí určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje (Bedrnová, Nový, 2004).

Provazník (1997) chápe ideál jako určitý model nebo vzor, který může sloužit jako vodítko jednání člověka. Může se týkat osobního profilu, případně životních cílů jednotlivých lidí. V ideálech lidé obvykle zdůrazňují, čeho si cení a čeho se jim případně nedostává, oč ve svém životě usilují či touží usilovat.

2.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Dle Růžičky (1992) ucelená teorie motivace jednání vytvořena nebyla. Teoretické koncepce týkající se motivace pracovního jednání postihuje určitý motivační zřetel nebo aspekt, který v různých situacích mívá různou závažnost. Společným východiskem je zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka. Autor uvádí následující členění:

Teorie potřeb – A. H. Maslow (1943)

Konkretizuje obecně uznávaný význam tohoto zdroje motivace pro pracovní jednání člověka.

Motivačně hygienická teorie – F. Herzberg (1959)

Vychází z toho, že motivačně závažné podněty na pracovníka, mají dvojí účinek.

1. Vnitřní – odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost pracovníka. Označují se jako motivátory.
2. Vnější – dotýkají se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Označují se jako hygienické faktory nebo satisfaktory.

Přínosem teorie je poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání. Nevýhodou je často nesprávné chápání předělu mezi oběma skupinami faktorů a malé respektování vnitřních charakteristik pracovníků.

Teorie kompetence – R. W. White (1959)

Zdůrazňuje význam působnosti nebo pravomoci člověka v pracovním procesu. Jedná se o relativně trvalý motiv, který organizuje a zaměřuje jednání, jímž člověk reaguje na pracovní úkoly i na pracovní prostředí.

Teorie expektance – V. H. Vroom (1964)

Z latinského *exspecto* – očekávat, předvídati. Soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti a očekávání nebo přesvědčování, že činnost povede k předpokládanému výsledku. Formuluje určitý poznatkový prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v podniku.

Teorie spravedlnosti (rovnováhy) – J. S. Adams (1962)

Zdůrazňuje skutečnost, že člověk při plnění pracovních úkolů je členem pracovní skupiny a nachází se v důsledku toho v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů používá člověk různé formy vzájemného srovnávání a výsledky hodnotí. Výstupem z hodnocení je pocit spravedlivosti nebo nespravedlivosti.

Teorie XY – D. McGregor

Vymezuje dvě odlišná chápání řízených pracovníků. Teorie X předpokládá, že lidé mají většinou tendenci se práci vyhýbat, jsou od přírody pohodlní a je třeba pracovníky podněcovat, stále je kontrolovat a podle potřeby i postihovat. Teorie Y tvrdí, že pracovníci jsou orientovaní na práci, vedení potřebou seberealizace, jsou schopni pracovat poměrně samostatně, spokojí se s rámcovými pokyny, pracují rádi a dobře, stačí je chválit.

Teorie aspirace – J. V. Atkinson (1964)

Jedinec si vybírá cíl, kterého by chtěl dosáhnout. Určí si velikost svého výkonu, má na sebe nároky – aspirace. Skutečně dosažený výkon může aspiraci korigovat – při úspěchu se zvyšuje, při nezdaru klesá.

Teorie tří potřeb – D. McClelland (1976)

Existují tři potřeby, které ovlivňují motivaci člověka: moc, úspěch, příslušnost k někomu (něčemu). Lidé se snaží o různý stupeň jejich uspokojení.

Teorie stanovení cílů – E. Locke (1967)

Výkony pracovníka budou vyšší, bude-li mít stanoveny konkrétní cíle, kterých by měl dosáhnout. Tyto cíle musí být reálné a splnitelné. Jestliže má člověk možnost podílet se na tvorbě těchto cílů, motivace se zvyšuje.

Teorie lidských vztahů (Hawthornský efekt) – E. Mayo (1945)

Ačkoliv je pro člověka důležitá mzda a jistota pracovního místa, má i určité sociální potřeby. Je třeba využívat existenci neformálních skupin. Pokud se lidem umožní navazování sociálních kontaktů a práce ve skupině, dosáhne se vyšší efektivnosti.

Mnoho teorií motivace existuje pro to, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997).

Překážky motivace

Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. V kontextu motivace či realizace motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují.

Frustrace

Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Pojmem frustrace označuje Provazník, Komárková (1996) určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v ukojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace.

Dále autoři rozlišují dva základní typy frustračních situací:

- Nedostatek „předmětu“, který by umožnil uspokojení aktivované potřeby, resp. aktuálního motivu. „Předmětem“ rozumí jakýkoli fenomén nebo skutečnost, který může být cílem motivované činnosti.
- Situace, pro níž je charakteristická na jedné straně existence „předmětu“, který dává možnost realizace motivované činnosti, na druhé straně však současně „překážka“, která brání realizaci motivované činnosti, tj. blokuje uspokojení aktivované potřeby. „Překážkou“ může být cokoli, co realizaci motivované činnosti brání. Lze rozlišovat překážky vnější, objektivní – překážky vnitřní, subjektivní nebo překážky pasivní – překážky aktivní.

Mezi nejčastější jevy vyvolané frustrací patří:

- a) Citové vzrušení projevující se neúčelným napětím, neuspořádaným vynakládáním sil a neklidem (roztěkanost pozornosti, chvění, bezděčné pohyby apod.).
- b) Únik frustrace – pokud prožitek neuspokojení z nedosaženého cíle a zejména na to vázaný pocit úzkosti nebo strachu se pro jedince stává nesnesitelným. V takovém případě člověk mění jednání, a tedy i motivaci k činnosti.

- c) Celkové ustrnutí představuje reakci na zvlášť silnou frustraci. Výrazná je zejména, když je člověk silně poután k sledovanému cíli. Doprovedem ustrnutí jsou silné emoce, které znemožňují přizpůsobivé řešení situace.
- d) Přizpůsobení překážce je reakce na frustraci, kdy nedochází k opuštění motivu, ale k hledání, jak jinak žádoucího cíle dosáhnout. Může to znamenat vytrvalejší úsilí, stanovení náhradní cesty a případně i stanovení náhradního cíle. Citové stavy v tomto případě napomáhají integrovat úsilí člověka (Růžička, 1992).
- e) Agrese (útok) představuje jednání, které má rozrušit nebo zničit překážku. Citovým základem, který podporuje tuto reakci na frustraci, je hněv člověka daný ztrátou očekávaného výsledku nebo prospěchu (Růžička, 1992).

Připravenost zvládat frustraci je u různých lidí rozdílná. Osobní předpoklady, které to vyjadřují, se souhrnně označují jako frustrační tolerance. Je to míra frustrace, kterou člověk snese bez narušení obvyklých forem svého jednání (Růžička, 1992).

Deprivace

Deprivace má zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze „fungování“ osobnosti člověka. Operuje se zde „základními psychickými potřebami“.

Kondáš v Provasník, Komárková (1996) dělí deprivace na:

- deprivace senzorická,
- deprivace citová, emocionální,
- deprivace sociální,
- deprivace základních biologických potřeb.

Ve vztahu k tomu, která skupina potřeb člověka není přiměřeně a po dostatečně dlouhou dobu uspokojována, bývají rozlišovány základní druhy psychické deprivace. „Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Langmeier, Matějček v Provasník, 1997).

Konflikt motivů

Specifický druh frustrace – vnitřní psychické stavy člověka, charakteristické střetnutí dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí (motivů) a provázené nepříjemnými emocemi. (Provazník, Komárková, 1996)

Touto problematikou se zabýval již S. Freud ve své psychoanalýze. Soustavněji se problematikou, zvláště dynamikou vnitřních konfliktů, zabýval psycholog K. Lewin (1935). Jeho typologie obsahuje pět základních typů motivačních konfliktů:

1. typ: apetence – apetence je konfliktem relativně nejméně obtížným, ačkoliv samo napětí vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy je prožíváno nepříjemně.
2. typ: averse – averse je naopak konfliktem s nejintenzivnější zátěží. Podstatou je nezbytnost zvolit jednu ze stejně nepříjemných, nežádoucích alternativ: při volbě kterékoli z nich dochází k subjektivní ztrátě.
3. typ: apetence – averse je vnitřním konfliktem nikoli volby mezi dvěma objekty, ale mezi protikladnými tendencemi spojenými s tímž motivačním objektem; cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu.
4. typ: nechci, ale musím. Motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, zvnějšku je mu však indukována hodnota pozitivní, je „tlačen“ k dosažení daného cíle.
5. typ: chci, ale nesmím. Zrcadlové převrácení předchozího typu, mechanismus zůstává stejný.

Stres

Případ mimořádně silné a životně významné frustrace. Rozumí se jím mimořádně silný podnět, někdy také situace, na niž se nelze adaptovat, či frustrace zvláště silné potřeby.

Za základní symptomy stresu je pokládána: zvýšená vzrušivost nebo naopak utlumenost, objevování se křečovitosti, nesoustředěnosti, neschopnosti uvolnit se fyzicky i psychicky, svalový třes nebo ochablost atd.

Existuje celá řada typologií stresu, vycházející z různých kritérií. Obvykle se jedná o různé kombinace různých aspektů stresové situace a různých aspektů reakce na stres a o různá teoretická pojetí (Nakonečný, 1997).

R. S. Lazarus a S. Folkman (1988) v Nakonečný (1997) vytvořil škálu k měření zvládnutí stresu o 66 položkách, které lze uspořádat do osmi dimenzí vyjadřujících základní způsoby zvládnutí stresu:

- konfrontující zvládnutí,
- distancování,
- sebekontrola,
- hledání sociální podpory,
- převzetí odpovědnosti,
- únik, resp. vyhnutí,
- plánované řešení problému,
- pozitivní znovuoocenění.

Mayerová (1997) píše, že pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace přesahují kapacitu jedince. Mnoho lidí příliš pracovně zatížených, s nedostatkem času na odpočinek, může pociťovat a prožívat pracovní činnost jako stresující. Zároveň však platí, že člověk, který se ocitl v situaci slabé zátěže bez přiměřených požadavků, pociťuje nudu a stres, jestliže zaměstnavatel vyžaduje jeho přítomnost na pracovišti, aniž by mu dal nějaký úkol.

2.6 MOTIVAČNÍ PROFIL

Motivační profil je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování – úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Růžička (1992) definuje motivační profil jako relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti a podmíněné životní zkušeností člověka. Projevuje se v celkovém ladění a zaměření člověka,

v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil. Vyjadřuje relativně trvalou skladbu těchto sil člověka vzhledem k jeho společenskému zařazení.

Zahrnuje určitým způsobem vyjádřenou potřebu společenského kontaktu s druhými lidmi. Je utvářen vždy určitým způsobem konstituovanou potřebou bezpečí nebo sociální jistoty, která pro člověka představuje významný a žádoucí stav. Je utvářen i skutečnostmi, které vyplývají ze sebehodnocení člověka nebo z pojetí sama sebe.

Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a porozumění jeho chování.

S motivačním profilem člověka se pojí i negativní aspekt. Konkrétní podoba motivačního profilu představuje současně jakési vnitřní omezení: do jisté míry člověka svazuje, tj. snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání, vytváří jakési vnitřní, neviditelné hranice, jejichž překročení může být značně obtížné (Provazník, Komárková, 1996).

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristické přiřazení se k jednomu nebo druhému pólu dimenze. Růžička (1992) uvádí tyto základní dimenze:

a) Situační zaměření – perspektivní zaměření.

Vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání a jakousi časovou expozici. Jeden pól představuje výlučná orientace na bezprostřední situaci, prospěch nebo cíl. Druhý pól představuje výlučná orientace na cíle nebo záměry perspektivní či dlouhodobé, než přiměřeného přihlížení k situačním okolnostem.

b) Individuální orientace – skupinová orientace.

Je vyjádřena vazbou jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit v bezprostředním sociálním prostředí, ke kterému přináleží (vazba na primární nebo referenční skupiny jedince). Jednu krajnost představuje vyhraněná nezávislost na společenských kontaktech, případně jejich podřizování osobnímu zaměření. Druhou krajnost představuje úplné ztotožnění se s normami

a hodnotami pro jedince velmi závažné skupiny a výrazné potlačení osobního zaměření a osobní hodnotové orientace, posílená závislost a nesamostatnost.

c) Osobní orientace – neosobní orientace.

Vyjadřuje skladbu sebehodnocení a závažnost, kterou tomuto sebehodnocení jedinec přikládá. Jedna strana představuje vyhraněné vydělení vlastní osoby, posunutí sebeuvědomění do roviny rozhodujícího nebo výlučného měřítka. Druhá strana představuje zřetelné zatlačení vlastní osoby, výrazná orientace na druhé osoby.

d) Činorodost – pasivita.

Vyjadřuje celkovou živost reakcí jedince, množství realizovaných činností, převažující přístupy k překonávání překážek, shromažďování a využívání informací v realizovaných činnostech a při překonávání překážek. Jednu krajnost představuje vyhraněná činorodost, druhou krajnost představuje pak převažující pasivita. Tato dimenze je úzce vázána na temperamentový profil člověka a na jeho volné vlastnosti.

e) Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti.

Záměrnost a cílevědomost lidské činnosti zahrnuje v sobě i její hodnocení. V tomto hodnocení je obsaženo zařazení průběhu a výsledků činnosti do širších souvislostí osobních a společenských, to znamená, že je posuzována úspěšnost činnosti.

f) Ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení.

Je zaměřena na tu složku hodnotové orientace člověka, která vyjadřuje jeho vztah k penězům a vyjadřuje skladbu převažujících preferencí v oceňování výsledků činnosti a sociálního postavení jedince. Odráží v určitém poměru nutnost ekonomického zabezpečení a závažnost etických kritérií.

g) Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku

Jedná se o zachycení převažujícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli.

2.7 STIMULACE

Pro pochopení pojmů motivace a stimulace je významné si uvědomit, že stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to záměrně nebo bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit. Mezi stimulací a motivací můžeme najít přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (Provazník, Komárková, 1996).

Chybou by byla záměna motivace se stimulací. Jedná se totiž o dva různé termíny a mnoho autorů je zaměňuje, popř. ztotožňuje. Rozdíl mezi motivací a stimulací lze spatřovat ve skutečnosti, uvádí Provazník, Komárková (1996), že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji činností jiného člověka. Zatímco motivace jsou vnitřní pohnutky člověka.

Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejučinnější“ (Bedrnová, Nový, 2004).

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Hartl, Hartlová (2000) definují simulaci jako záměrné podněcování či povzbuzení organismu k výkonu, které může přicházet buď z vnitřku, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku jako např. pobídky sociálního okolí.

Horalíková (1999) vidí stimulaci práce jako záměrné ovlivňování motivace pracovníků tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. To sleduje dva cíle - podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání lze popsat motivačním mechanismem.

Stimul

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami a pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání (Wehrich, Koontz, 1993).

Stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům (Pražská, Jindra, 1997).

Elementem stimulace je stimul a používá se v těchto významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- iniciativa.

Stimulace je vnější záměrné působení na motivaci člověka (Bedrnová, Nový, 2004).

Pražská, Jindra (1997) uvádějí tyto skupiny stimulů:

1. mzda, prémie, odměna , podíl na zisku,
2. poskytování materiálních výhod,
3. úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce novými prvky,
4. delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce,
5. systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy,
6. pravidelné hodnocení výsledků formou individuálního pohovoru vedoucího s každým členem skupiny,
7. úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště,
8. veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firma,
9. vnitropodniková informovanost a komunikace,
10. participace řízení.

Každá skupina stimulů hraje poněkud jinou roli a má rozdílný význam v motivaci pracovního chování. Podle Herzbergovy teorie skupiny, které se vztahují k tomu, co pracovník dělá (charakter práce, odpovědnost, ocenění a uznání výsledků), mají dlouhodobější účinek na motivaci jedince a častěji vedou ke spokojenosti s prací. Skupiny, které se vztahují k tomu, za jakých podmínek pracuje (mzda, kontrola, fyzikální prostředí), mají krátkodobější účinek na motivaci a častěji vedou k nespokojenosti s prací (Pražská, Jindra, 1997).

Stimul je vnější pobídka k pracovnímu chování. Stimul jako iniciátor pracovní aktivity bývá většinou záměrně konstruován a využívá k regulaci pracovního chování určité stránky a určitého typu – co, jak, kolik, kdy a kde se má vykonat (Pražská, Jindra, 1997).

Nejvýraznější stimuly pracovní motivace dle Stýbla (1993):

1. zajímavá práce,
2. ocenění vykonané práce,
3. pocit „být“ u věci,
4. pracovní jistota,
5. vysoký (dobrý) výdělek,
6. postup,
7. dobré pracovní podmínky,
8. loajalita manažerů,
9. taktní jednání,
10. pomoc při řešení osobních problémů.

Stimulační prostředky

Bedrnová, Nový (2004) uvádí výčet stimulačních prostředků podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska:

1. hmotná odměna,
2. obsah práce,
3. povzbuzování – neformální hodnocení,
4. atmosféra pracovní skupiny,
5. pracovní podmínky a režim práce,
6. identifikace s prací, profesí a podnikem,
7. externí stimulační faktorů.

Stimuly jsou teoreticky podpořeny „stavebními kameny“ amerického manažerského stylu – odměnou, tlakem na vykonání úkolu, autoritou, kompetencí a charisma.

2.8 OBLAST VYUŽITÍ STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Stimulační prostředky je třeba vybírat s ohledem na konkrétního pracovníka a zároveň s ohledem na oblast pracovního jednání, která má být ovlivňována.

Zaměření stimulačních prostředků do oblastí:

- vstup do organizace,
- vyvolání a udržení výkonu určité kvality,
- stabilizace pracovníků a věrnost firmě,
- participace a soudržnost,
- zvýšení kvalifikace a rozvoj osobnosti (Pražská, 1997).

Mezi tyto nejčastější oblasti podle Bedrnová, Nový (2004) patří:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- spolupráce ve skupině, v týmu,
- odpovědnost.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Každý zaměstnanec má provádět vlastní sebekontrolu, která by se měla stát samozřejmou zvyklostí.

Vedoucí pracovníci by měli pochopit vztah mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Nekvalitně provedená práce ubírá člověku na jeho hodnotě, je to malá či větší skvrna na poli jeho sebehodnocení. Snižuje sebedůvěru a tím i ochotu zvyšovat nároky na sebe.

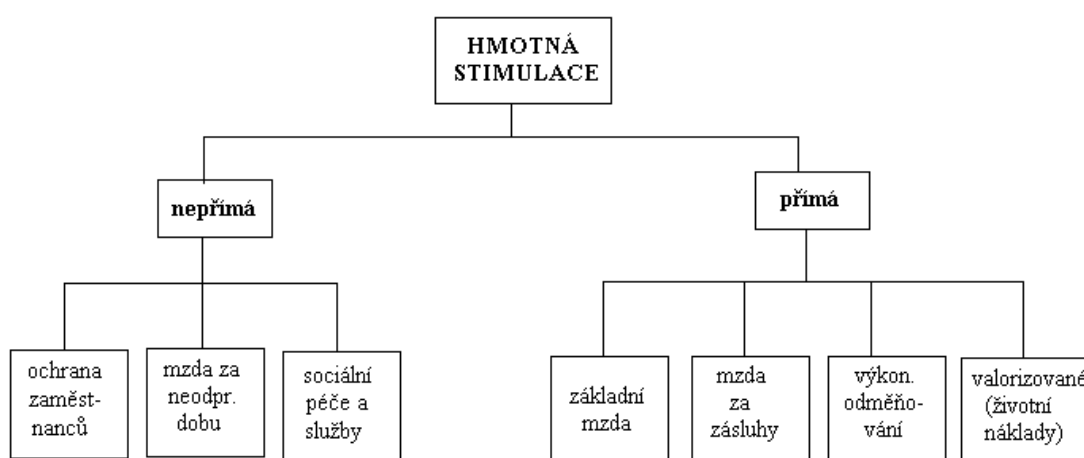
Nejúčinnějším stimulačním prostředkem při vyžadování kvalitní práce je pochvala, povzbuzení i dílčích úspěchů. Obrovský vliv na kvalitu práce má i důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými.

Kvalitní práce však téměř vždy vyžaduje systematickosti, dostatečnou trpělivost a pravidelnost (Bedrnová, Nový, 2004).

Stimulace k tvořivosti

Tvořivost pracovníků je největší bohatství podniku. Je to síla, která posunuje jeho vývoj kupředu. Ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů a to oficiální cestou (vyhlášení úkolů, které je třeba vyřešit) nebo cestou neformální (řešení problémů v běžných pracovních rozhovorech). Vyřešení, postupné kroky, nápady, náměty, které vedou k vyřešení, ale i neúspěšné pokusy by měly mít pozitivní odezvu, protože právě ta vytváří tvůrčí atmosféru v podniku.

Schéma č. 2: **Formy hmotné stimulace**



(Milkovich, Boudreau, 1993)

Podněcování tvořivosti vyžaduje vzájemně se podněcující komplex stimulů: informace, hmotné odměny – cílové prémie, formalizované společenské uznání, neformální pozitivní hodnocení.

Jak uvádí Milkovich, Boudreau (1993) hmotná stimulace zahrnuje peněžité pracovní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů. Znázorněný graf poskytuje přehled forem hmotné stimulace, které se v praxi používají.

Odměna může mít peněžní formu (např. mzda, prémie nebo výkonová odměna), nebo nepřímou formu služeb a zaměstnaneckých výhod (např. důchod, zdravotní pojištění, dovolená).

Stimulace k seberozvoji

Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnost a charakter člověka. K dalšímu rozvíjení osobnosti patří proces získávání nových vědomostí.

Vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se předpokládá, že se zaměstnanec bude sám vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání podnik bude podporovat.

Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace. Pracovní skupina, pro kterou je samozřejmostí zájem o nové vědomosti, působí na nové členy jako nejsilnější impuls. Osobnost vedoucího i v tomto ohledu má nesmírný vliv na zaměstnance, pokud jde příkladem, pokud sám pečuje o své další vzdělávání, pokud podněcuje své zaměstnance a dokáže je povzbuzovat, když se dostanou do problémů (Provazník, Komárková, 1996).

Stimulace ke spolupráci

Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů a solidaritu. Ke kooperaci stimuluje správné vymezení společného cíle.

Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové spolupráci. Tým se odlišuje od formální skupiny tím, že se ustanoví k vykonání určitých úkolů (Provazník, Komárková, 1996).

Stimulace k odpovědnosti

Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost představuje dávat podřízeným pracovníků, dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co nejobjektivněji vyhodnocovat případné chyby.

Odpovědnost za hospodářské využívání materiálů, energií, času a v neposlední řadě lidských zdrojů lze samozřejmě podněcovat také hmotnými stimuly, pokud víme, že je orientace na peníze v dané pracovní skupině důležitá. Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním a úctou lidem, kteří dodržují všechny bezpečnostní předpisy, jsou ohleduplní i tam, kde je k tomu předpisy přímo nenuť, používají ochranné pomůcky atp. (Provazník, Komárková, 1998).

2.9 STIMULAČNÍ SYSTÉMY

V posledních letech mnohé z organizací přijaly nové, netradiční formy odměňování, aby snížily výdaje na odměňování, zlepšily pracovní nasazení a především pozvedly týmovou práci a posílily pocit sounáležitosti. Zdánlivý nesoulad výše uvedených opatření vysvětluje následující tvrzení: „ Vytvoření pocitu sounáležitosti vyvolává v lidech potřebu pracovat společně, spolupracovat, protože jen tak mohou uspět. Výsledkem pak pravděpodobně bude vyšší nasazení a zlepšení práce, zvýšení její produktivity a kvality i když se zvýší příjmy jednotlivce, celkové náklady mohou klesnout, protože nezměněný počet pracovníků vyprodukuje více zboží nebo služeb“ (Werther, Davis, 1992).

Podniky a organizace používají k odměňování stimulačních systémů. Stimulační odměny a systémy podílů jsou jedním z postupů odměňování, který odměňuje konkrétní výsledky. Stimulační systémy spojují odměňování a pracovní výkon, jelikož zaměstnanec je skutečně odměňován za své pracovní výsledky a ne za své postavení nebo odpracované hodiny (Werther, Davis, 1992).

Je nasnadě a výše uvedená definice to potvrzuje, že zaměstnanci jsou ochotni podstoupit vyšší pracovní zatížení, podat lepší výkony a dopracovat se tím pádem kvalitnějších výsledků, jsou-li jejich počínání podložena cíleně a rozumně zaměřenými stimuly.

Volba stimulů a stimulačních systémů jistě není jednoduchou záležitostí a bude se v ní odrážet mnoho faktorů. Jmenujme například výrobní zaměření podniku, jeho současné postavení ve společnosti, kvalita společnosti.

3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ je analyzovat motivační faktory a systém odměňování pracovníků v konkrétním podniku. Cílem práce bylo posouzení současné praxe a komparace s trendy odměňování v Evropské unii a na základě zjištěných dat vypracovat návrh změn pro zefektivnění manažerské práce, která je předpokladem dosahování lepších výsledků.

V první části práce byly zpracovány poznatky čerpané z naší i zahraniční odborné a vědecké literatury týkající se problematiky řízení lidských zdrojů a především systému odměňování zaměstnanců, využití motivačních a stimulačních faktorů v řízení a poznatků týkajících se pracovního výkonu a výkonnosti.

V úvodu druhé části byla provedena obecná charakteristika České pošty, s. p. a stručně vymezen předmět činnosti, organizační struktura a poslání tohoto podniku. Obecná charakteristika podniku vychází z údajů obsažených v interních dokumentech a finančních a ekonomických výkazech podniku.

Dále bylo provedena analýza systému odměňování a motivace, její praktické uplatnění v podniku. Při vypracování této části bylo vycházeno z údajů zjištěných z nitřních podnikových směrnic a kolektivní smlouvy. Součástí analýzy byl i průzkumový dotazník. O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 103 zaměstnanců České pošty, s. p. Při dotazníkovém průzkumu jsem se zaměřila na dvě hlavní skupiny zaměstnanců: provozní pracovníky a pracovníky správního aparátu. Vyplnění průzkumových dotazníků bylo dobrovolné a anonymní. Ze základních údajů byl zjišťován pouze věk, pracovní zařazení a odpracovaná léta v podniku.

Pro lepší vyhodnocení dat z průzkumu byly vyhodnoceny procentuální četnosti odpovědí u provozních pracovníků a u pracovníků s právního aparátu samostatně.

Na základě provedených analýz motivačních faktorů a systému odměňování, na základě odborné literatury a na základě výsledků zjištěných pomocí průzkumných dotazníků jsem vypracovala návrhy na zlepšení současného systému odměňování.

Vyhodnocení dotazníků a grafické znázornění výsledků bylo provedeno v programech MS Word a Excel, stejně jako grafické znázornění ostatních údajů. Výsledky vyhodnocení jsou součástí této diplomové práce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Česká pošta, s. p. zabezpečuje v současných podmínkách požadavky trhu na poštovní služby. Je státním podnikem v souladu s ustanoveními Zákona č. 77/1997 Sb. o státním podniku.

Česká pošta s. p. disponuje poměrně velmi hustou poštovní sítí, kterou tvoří 3 407 pošt – stacionárních bodů této sítě, jež jsou propojeny soustavou poštovních kurzů. Ty podle pevně stanoveného grafikonu propojují denně všechny pošty, včetně výstupů do zahraničí. Česká pošta, s. p. zaměstnává cca 39 500 zaměstnanců. Pošta investuje značné prostředky do technologického vybavení jako jsou projekty automatizace pošt, modernizace přepravních center, dopravy a také do obnovy budov a objektů. U České pošty, s. p. je největší zastoupení provozních specialistů v poštovním provozu a v současné době se stále více orientují na odborníky z oblasti logistiky, výpočetní techniky, marketingu, obchodu a v neposlední řadě ekonomiky.

Velká pozornost je věnována rozvoji personálního potenciálu zejména v oblasti celoživotního vzdělání a výcviku, prohlubování odborné kvalifikace a obchodních dovedností. Výsledným cílem pro každého zaměstnance musí být spokojený zákazník.

4.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI A POSLÁNÍ

Hlavním předmětem činnosti podniku je provozování poštovních služeb. Česká pošta, s. p. poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Do těchto služeb patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak mezinárodním styku. Rozšířenou službou je Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradičních služeb zajišťuje Česká pošta také služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou důchodová služba či služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti.

Česká pošta, s. p. podniká ve službách, které ve své většině jsou vystaveny konkurenčnímu tržnímu prostředí, i když v mnohých z nich má pošta dominantní

postavení na trhu. Pouze přeprava a doručování listovních zásilek obsahujících aktuální sdělení je „poštovní výhradou“ ze Zákona chráněna před konkurenčním trhem ve prospěch České pošty, s. p.

Česká pošta, s. p. je podnik, jehož existence je plně závislá na příjmech z prodeje služeb a na racionálním hospodaření. Musí proto vést standardní účetnictví, platit daně, získávat a udržovat si své zákazníky. Vývoj poštovního trhu směřuje ke stále ostřejší konkurenci mezi poštou, soukromými přepravci balíků a expresních zásilek, telekomunikačními firmami, peněžními ústavami a v poslední době i mezi poštami různých zemí.

Zaměstnanci pošty proto musí své chování a jednání plně podřídit pravidlům, která platí v každém podnikání a být ve svém oboru lepší než konkurence.

Česká pošta, s. p. má výhodu tradice, která přivádí k poště klientelu. Aby si svou tržní pozici udržela a zlepšovala, musí velmi citlivě vnímat vše, co se kolem ní děje u zákazníků i u konkurence. Tradice v žádném případě nesmí znamenat staromilství. Technologický zlom založený na moderních komunikačních a informačních technologiích činí z pošty moderní hospodářské odvětví nabízející atraktivní pracovní příležitosti. Respekt k zákazníkovi vyžaduje vstřícnost vůči jeho potřebám. Česká pošta, s. p. si chce nadále uchovat velmi cennou devizu v osobním styku se zákazníkem u přepážek, při doručování i při obchodních návštěvách jako protiváhu nezadržitelné technizace všech oblastí života. V tom spočívá dnešní „sociální“ poslání pošty: nabídnout to, co nedokáže žádná technika – hřejivé slovo, porozumění, cit.

Posláním pošty je vyřešit komunikační problém zákazníka v soukromí i v podnikání k jeho naprosté spokojenosti. Podmínkou uspokojení zákazníka pošty jsou rychle, spolehlivě a ekonomicky efektivně proudící informace, peníze a zboží na domácím i mezinárodním trhu.

Cílem poštovního podnikání je dosáhnout zisku zajišťující rozvoj firmy a umožňujícího dobré mzdy a dobré pracovní podmínky pro zaměstnance. Víze poštovního podniku je založena na moderních informačních technologiích a přívětivé obsluze zákazníka v příjemném prostředí.

4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI

Vzhledem ke své rozsáhlosti je podnik důsledně hierarchicky uspořádán ve 3 úrovních:

- generální ředitelství
- odštěpené závody
- provozovny

Generální ředitelství je vrcholným orgánem České pošty, s. p., se sídlem v Praze, které řídí celkem 7 odštěpených závodů s regionální působností. Dále řídí 3 odštěpené závody s vymezenou specializovanou činností zpravidla podporující základní činnosti pošty v celostátním měřítku.

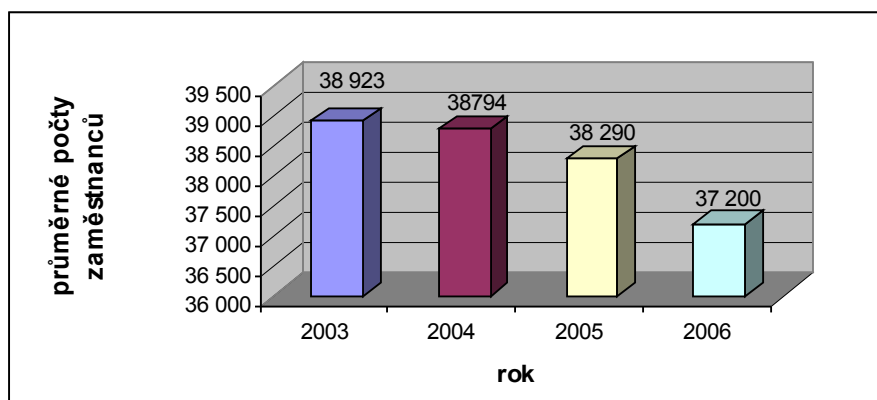
Odštěpené závody jsou vnitřní organizační jednotky České pošty, s. p., které se zapisují do Obchodního rejstříku, neboť navenek mají plnou právní subjektivitu ve vztazích ke všem svým obchodním partnerům, fyzickým osobám, ale také k příslušným regionálním státním institucím. V čele každého odštěpeného závodu je ředitel jmenovaný generálním ředitelem.

Provozovny jsou výkonné provozní jednotky:

- Pošty
- Přepavní uzly
- Dopravní střediska
- Výpočetní střediska

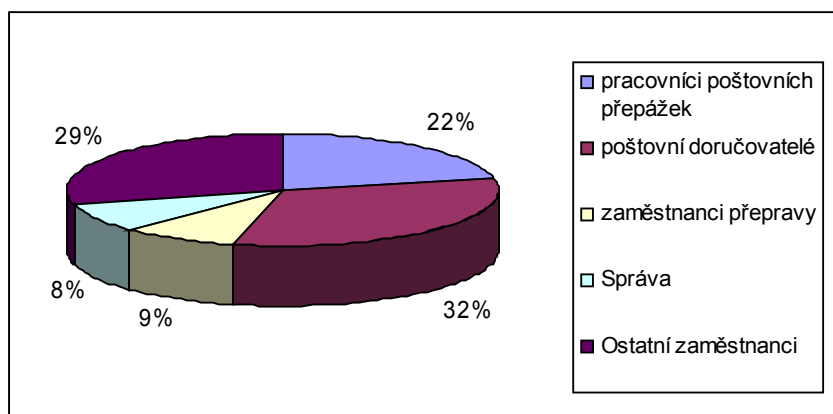
Průměrný počet zaměstnanců v roce 2006 v České poště, s. p. činil 37 200 přepočtených osob. Z toho tvořili 21,54 % zaměstnanci poštovních přepážek, 32,14 % poštovní doručovatelé, 8,87 % pracovníci přepravy, 7,97 % správa a 29,49 % ostatní zaměstnanci. V důsledku technické modernizace, optimalizace technologických postupů a následných organizačních změn dochází průběžně ke změnám ve váze jednotlivých profesních skupin. Celkový počet zaměstnanců významně ovlivňuje i vývoj poptávky po službách České pošty, s. p.

Graf č. 1: Průměrné počty pracovníků 2003 - 2006



Jak vyplývá z tohoto grafu, průměrné počty pracovníků mají v podniku klesající tendenci. V roce 2006 klesl průměrný počet zaměstnanců oproti roku 2003 o 4,4 %.

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců 2006



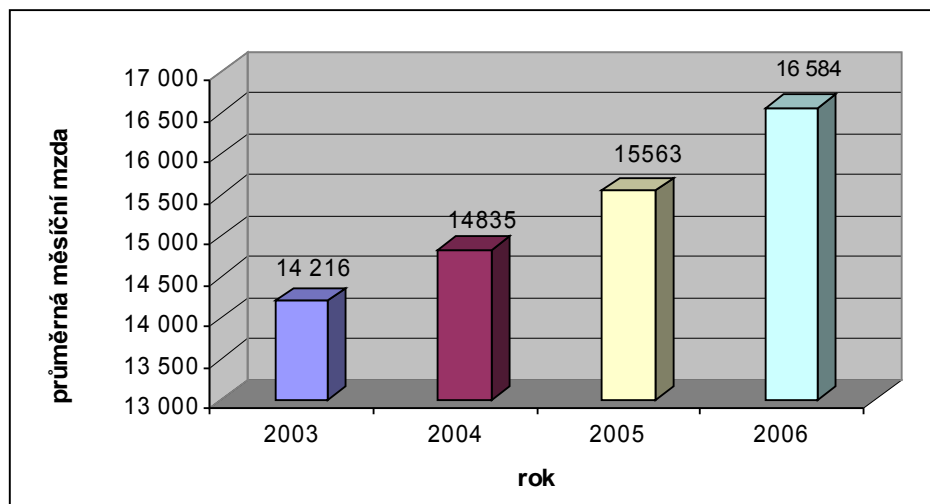
Největší počet zaměstnanců v podniku je zastoupen poštovními doručovateli a to z 32 % a nejmenší procentuální podíl mají pracovníci správního aparátu a to 8 %.

Průměrná měsíční mzda České pošty, s. p. v roce 2006 dosáhla 16 584 Kč. Průměrná mzda pracovníků poštovních přepážek vzrostla na 15 282 Kč, doručovatelů na 13 046 Kč, pracovníků poštovní přepravy na 15 559 Kč a pracovníků ve správě na 28 773 Kč.

Mzdová politika České pošty, s. p. sleduje posilování principu rovnosti a zvyšování váhy složek mzdy závislých na výkonnosti pracovníka. Reálné příjmy zaměstnanců jsou nad rámec mzdy posíleny příspěvky na penzijní připojištění

nebo životní pojištění, stravování, rekreaci apod., které v roce 2006 dosáhly v průměru na zaměstnance 1 028 Kč měsíčně.

Graf č. 3: Průměrná měsíční mzda České pošty, s. p. v roce 2006



Průměrná měsíční mzda v podniku má stoupající tendenci. Oproti roku 2003 se zvýšila průměrná mzda o 14,3 %.

V roce 2006 prošlo různými typy kurzů celkem 56 921 zaměstnanců. Klíčovými aktivitami byly vzdělávací projekty zaměřené na integraci komunikačních procesů v obchodě a managementu určené především provozním manažerům a výcvik sledující změnu postojů a zdokonalení profesního jednání pracovníků poštovních přepážek s klienty.

5. ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE ODMĚŇOVÁNÍ

Výchozím materiálem systému odměňování je podniková kolektivní smlouva, která upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a stanovuje konkrétní minimální, resp. maximální nároky a práva zaměstnanců v oblasti pracovněprávní, mzdové, finanční, sociální a bezpečnosti práce a povinnosti zaměstnavatele v podmínkách České pošty, s. p.

Vychází z platných znění obecně závazných právních předpisů závazných pro zaměstnavatele a zaměstnance, zejména z ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce (dále jen „ZP“), souvisejícími nařízeními vlády, zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání a z Odvětvové kolektivní smlouvy vyššího stupně.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se zakládá písemnou pracovní smlouvou, v níž je minimálně označení druhu práce (specifikovaného v podpisu pracovní činnosti), místo výkonu práce, pravidelné pracoviště a den nástupu do zaměstnání.

Česká pošta, s. p. přijímá nové zaměstnance z různých zdrojů. Spolupracuje s úřady práce a také s vybranými školami poskytujícími speciální poštovní kvalifikaci, kterou Česká pošta, s. p. uznává vnitropodnikovými normami. Dále pošta podává inzeráty do tisku a relace do rozhlasu. V neposlední řadě také provádí výběr a přeřazení svých vlastních zaměstnanců na pozici, kterou je třeba obsadit. S personálními agenturami pošta nespolupracuje.

5.1 ZÁSADY PRO ODMĚŇOVÁNÍ – PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zákoník práce stanoví, že délka týdenní pracovní doby je stanovena a nesmí překročit 40 hodin týdně. Pracovní doba zaměstnanců České pošty, s. p. je 37,5 hodin týdně, to představuje určitou výhodu oproti Zákoníku práce. Výjimku tvoří zaměstnanci pracující ve dvousměnných režimech a v režimech bez pevně stanoveného rozložení pracovní doby, kde je 36,5 hodin týdně. Je-li pracovní poměr sjednán na dobu delší než jeden měsíc, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci, nejpozději do jednoho měsíce po vzniku pracovního poměru, písemnou informaci o nároku na délku dovolené, údaje o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy, místu

a způsobu vyplácení mzdy, stanovení týdenní pracovní doby a jejím rozvržení, pokud tyto údaje nejsou obsaženy v pracovní smlouvě a údaje o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv. Výjimka je rovněž u zaměstnanců pracujících ve třisměnných, nepřetržitých a turnusových režimech, na pracovištích s výhradně noční prací a na pracovištích s výrazně ztíženými a zdraví škodlivými podmínkami, kde je 35,5 hodin týdně, a zaměstnancům mladších 18 let, kde je 27,5 hodin týdně, přičemž denní pracovní doba je maximálně 6 hodin.

Zaměstnancům u kterých je pracovní doba rovnoměrně rozvržena do šestidenního pracovního týdne a žádná ze směn není kratší než 4,5 hodiny, se shora uvedená týdenní pracovní doba zkrátí o 0,5 hodiny.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nejpozději po každých 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 až 60 minut. Mladistvím musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Pracovní pohotovost

Je to doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby provedena nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

Pracovní pohotovost může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout v rozsahu 130 hodin v kalendářním měsíci, pokud se ze zaměstnancem nedohodne jinak. Pracovní pohotovost může zaměstnavatel sjednat tak, aby zaměstnanec byl v případě potřeby dosažitelný dohodnutým způsobem komunikace a byl schopen dostavit se na pracoviště v dohodnutém časovém limitu.

Za každou hodinu pracovní pohotovosti se poskytuje zaměstnanci odměna ve výši 10 % jeho průměrného hodinového výdělku.

Při pracovní pohotovosti ve dnech pracovního volna a pracovního klidu (včetně svátků) se poskytuje zaměstnanci odměna ve výši dvojnásobku výše uvedené sazby.

Dovolená na zotavenou

Podle Zákoníku práce výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Tuto základní výměru dovolené Česká pošta, s. p. prodlužuje o 1 týden.

Zaměstnanci, jehož pracovní poměr trval po celý kalendářní rok je umožněno čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené, pokud na ně má nárok.

Zaměstnancům pečujícím o dítě ve věku do 15 let na jejich žádost umožněno čerpání řádné dovolené v rozsahu nejméně 3 týdnů v období školních prázdnin, z toho nejméně 2 týdny v období letních prázdnin. Přitom dovolená v období jarních prázdnin bude umožněna jen za předpokladu zajištění poštovního provozu.

Pracovní podmínky

Zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje, že bude v rámci možností zlepšovat sociální vybavení pracovišť, zlepšovat kulturu a hygienu práce včetně vzhledu a úpravy pracovišť, zlepšovat sociální péči o zaměstnance, vytvářet podmínky pro poskytování služeb v prostoru pracovišť a poskytovat za zvýhodněné ceny služby zaměstnancům.

Samozřejmostí je, že ze strany zaměstnavatele je snaha o vytváření pracovních podmínek, které umožňují bezpečný výkon práce a podle možností jsou odstraňovány rizikové a fyzicky namáhavé práce.

Důraz je kladen zejména na:

- instalaci neprůstřelných skel u peněžních přepážek,
- zavádění nových bezpečnostních systémů napojených na služebny policie,
- bezpečnostní zajištění přepravních vozidel a vagónů, ozbrojený doprovod při převozech peněžních hotovostí a cenin.

Na pracovní motivaci zaměstnanců má rovněž pozitivní vliv snaha zaměstnavatele ochránit jejich zdraví a životy a to tím, že dostupnými prostředky zajišťuje zvýšení bezpečnosti doručovatelů, pracovníků poštovních přepážek a pracovníků poštovní přepravy.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče a úrazové pojištění

Zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje dle vypracovaného systému kontroly pravidelně zjišťovat stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dodržování předpisů a pravidel bezpečnosti práce a projednávat stav v této oblasti s příslušnými odborovými orgány.

Zaměstnavatel vyplatí v případě smrtelného pracovního úrazu zaměstnance jednorázové odškodnění pozůstalému manželu a nezaopatřenému dítěti, a to každému minimálně 240 000 Kč, případně rodičům zemřelého, jestliže žili se zaměstnancem v domácnosti, v úhrnné výši 240 000 Kč.

Zajištěn je přiděl osobních ochranných prostředků v souladu s platnými právními předpisy a podle příslušné vnitropodnikové směrnice. Pravidelně je kontrolován jejich stav, funkčnost, používání a zajišťování jejich udržování v použitelném stavu.

Výhodou pro pracovníky pošty je, že zaměstnavatel se zavazuje na své náklady jim umožnit rekvalifikaci na jiné vhodné volné pracovní místo v rámci České pošty, s. p., jestliže podle výsledků zdravotních prohlídek a lékařského rozhodnutí zaměstnanec pozbyl schopnosti vykonávat sjednaný druh práce nebo jestliže by dalším výkonem této práce mohlo dojít k ohrožení nemocí z povolání.

Náklady spojené s povinnými preventivními prohlídkami hradí zaměstnavatel. Zaměstnavatel se rovněž zavazuje, že zajistí zvýšenou zdravotní péči včetně rehabilitační léčby zejména zaměstnancům, kteří pracují na pracovištích se ztíženými pracovními podmínkami, zaměstnancům, kteří vykonávají fyzicky mimořádně namáhavé práce, zaměstnancům pracujícím trvale na pracovištích vybavených zařízeními se zobrazovacími jednotkami, popřípadě zaměstnancům, kde zvýšenou péči na jejich zdravotní stav doporučil lékař.

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Česká pošta, s. p. stanovuje pravidla pro organizaci a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců po celou kariéru dráhu ve firmě.

Základním cílem vzdělávání je rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon a tak pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat

kariéru. Potřeba lidských zdrojů organizace je v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.

Podnikové vzdělávání a výcvik jsou součástí komplexu personálního řízení zahrnujícího nábor a přijímací řízení, adaptační proces, hodnocení zaměstnanců, personální rezervy a celoživotní vzdělávání. Tento systém má těsné vazby k systému odměňování.

Vlastní vzdělávací proces se řídí organizačním a zkušebním řádem vzdělávacích a výcvikových kurzů a kvalifikačních zkoušek.

Výcvik slouží zaměstnancům, kteří splňují požadovaný stupeň vzdělání k získání odborné kvalifikace pro výkon práce u České pošty, s. p.

Zaměstnanec je po nástupu zařazen v rámci adaptačního procesu do režimu řízení praxe, během níž se seznamuje s pracovišti pošty, připravuje se ke kvalifikačním zkouškám a procvičuje si získané znalosti a dovednosti v živé práci. Jeho výsledky jsou předmětem hodnocení adaptačního procesu.

Pokud zaměstnanec získal odbornou kvalifikaci na poštovní škole, musí pro získání provozní kvalifikace složit kvalifikační zkoušku:

- základní zkouška – na místa u poštovní přepážky, doručovatele, některé práce v zázemí pošty nebo v přepravě,
- provozní zkouška – na místa s předepsanou vyšší kvalifikací v poštovním provozu, v přepravě, ve vnitřní službě, inspekci atd.
- zkouška pro vedení – na místa vedoucích pošt a některých jiných provozoven a na některá referentská místa.

Nejschopnější zaměstnanci mohou dosáhnout postavení manažera – Českou poštu, s. p. řídí na různých stupních řízení celkem více než 100 manažerů – zaměstnanců se smluvní mzdou. Po celou dobu zaměstnání je pracovník sledován a hodnocen nadřazeným tak, aby mohly být co nejlépe využity jeho osobní předpoklady pro úspěch v práci. S perspektivními pracovníky, kteří připadají v úvahu pro pracovní postup, se na základě pravidelného hodnocení sestavuje plán osobního rozvoje zahrnující další vzdělávání a výcvik a systematické praktikování na různých pracovních místech a v různých funkcích.

Program pro odcházející pracovníky

Program je zaměřen na pracovníky:

- odcházející z podniku ze zdravotních důvodů, jestliže se v celém podniku nenajde vhodná pracovní pozice, která by odpovídala zdravotnímu stavu a kvalifikaci daného zaměstnance.
- odcházející poprvé do důchodu, kdy se vyplácí odměna ze sociálního fondu za podmínek a ve výši stanovené kolektivní smlouvou.

5.2 ZÁSADY PRO ODMĚŇOVÁNÍ – PENĚŽITÉ PLNĚNÍ

Odměňování zaměstnanců se řídí § 109 a násl. ZP a Zásadami odměňování zaměstnanců, které jsou nedílnou součástí kolektivní smlouvy.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, přestože Zákoník práce stanoví, že zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávním celem, státním fondem, příspěvkovou organizací, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení vyplácí zaměstnancům plat. Mzda je peněžité plnění nebo jiné plnění peněžní hodnoty (naturální forma mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.

Mzdu zaměstnance České pošty, s. p. tvoří:

- Tarifní mzda uplatňovaná ve formě časové mzdy
- Doplnkové mzdové formy
- Příplatky
- Naturální mzda

Zaměstnanci se zařazují do typových pozic a tarifních stupňů podle Systému typových pozic v České poště, s. p.

Tarifní mzda

Všem zaměstnancům České pošty, s. p. přísluší tarifní mzda nejméně ve výši minimální zákł. tarifní mzdy příslušného tarifního stupně. Stanovení tarifního stupně na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí dle Systému

typových pozic v České poště, s. p. Tarifní mzdy se jednotlivým zaměstnancům stanoví s přihlédnutím k hodnocení zaměstnanců v rámci stupnic tarifů.

Část tarifní mzdy poskytovaná na základě výsledků hodnocení a oceňování pracovního výkonu se stanoví s přihlédnutím k výsledkům hodnocení zaměstnance za předchozí kalendářní rok. Tarifní mzda může být poskytnuta pouze jako základní mzdová forma, tj. jako časová mzda.

Časová mzda

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v České poště, s. p. je časová mzda. Zaměstnancům se přiznává měsíční tarifní mzda. Hodinová tarifní mzda je uplatňována pouze u zaměstnanců vykonávající práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Časová mzda se uplatňuje na pracovištích, kde:

- se od zaměstnanců požaduje přednostně plnění úkolů podle ukazatelů kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce,
- se potřebný objem a kvalita práce zajišťuje především organizací práce nebo přímo technologickým procesem,
- různorodost střídání pracovních operací neumožňuje předem spolehlivě stanovit přesnou výkonovou normu, resp. zajistit hospodárně spolehlivou evidenci výsledků práce,
- uplatnění jiného druhu základní mzdové formy je administrativně náročné a nevhodné,
- se jedná o pracoviště se zvýšeným nebezpečím pracovního úrazu.

Pro účinné uplatnění časové mzdy je Česká pošta s. p. povinna vytvářet potřebné podmínky, zejména:

- zabezpečit technickou a organizační přípravu práce
- určit pro stanovené časové období pracovním kolektivům a jednotlivcům konkrétní pracovní úkoly, které jsou odvozeny ze základních cílů a strategie organizace,
- zabezpečit kontrolu plnění stanovených úkolů a odpracované doby a jejího využívání.

Doplňkové mzdové formy

Doplňkové mzdové formy se uplatňují:

- k pravidelnému odměňování pracovního výkonu a kvality práce v provozu,
- k odměňování za splnění předem stanovených úkolů,
- k odměňování za hospodářský výsledek,
- k odměňování za bonusy a produkty,
- k odměňování za údržbu a řízení motorového vozidla,
- k oceňování úspěšného a iniciativního plnění významných nebo mimořádných pracovních úkolů a prací.

Odměny za výkon a kvalitu

Odměny se poskytují čtvrtletně všem zaměstnancům v provozu, kterým nejsou stanoveny odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů, v zájmu posílení osobní hmotné zainteresovanosti na operativním a kvalitním plnění úkolů s cílem zajistit zejména ocenění kvality práce, požadovaného výkonu, pracovní iniciativy a vstřícnosti k požadavkům zákazníků a k potřebám firmy.

Při řádném plnění pracovních úkolů v požadované kvalitě náleží zaměstnanci každý měsíc odměna v plné výši. Za nekvalitu a nedostatky v pracovním výkonu liniový vedoucí odměnu zaměstnanci krátí. Důvody krácení odměny zaměstnanci prokazatelně oznámí.

V pracovních kolektivech, kde je možné a účelné stimulovat výkon a kvalitu práce zejména pro lepší uspokojení požadavků zákazníků a zvýšení výkonnosti pracoviště jako celku, lze v zájmu spravedlivého rozdělení odměny uplatnit kolektivní formu odměny za výkon a kvalitu.

Odměny nenáleží zaměstnancům, kterým se poskytují odměny za splnění předem stanovených úkolů a novým zaměstnancům v adaptačním procesu.

Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů

Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů se poskytují měsíčně všem liniovým vedoucím, vedoucím provozoven a ostatním zaměstnancům generálního ředitelství a ředitelství odštěpených závodů.

Odměny za hospodářský výsledek

Odměny za hospodářský výsledek se poskytují všem zaměstnancům v pracovním poměru mimo top managementu. Celková plánovaná výše odměny činí za předpokladu plnění plánu výsledku hospodaření a dalších stanovených podmínek 110 % průměrné měsíční tarifní mzdy, kterou zaměstnavatel předpokládá vyplatit zaměstnancům v hodnoceném období.

Bonusy za produkty

Bonusy za produkty se poskytují zaměstnancům v provozu za kvalitní obstarání vybraných produktů ČP, ČMPPF a ČSOB.

Bonusy se vyplácí ve výplatním termínu takto:

- bonus pro zaměstnance, který produkt obstaral, ve výši 50 % stanovené výše,
- bonus pro vedoucího pošty ve výši 10 % stanovené výše,
- fond bonusů pošty (pro ostatní provozní a vedoucí zaměstnance pošty) ve výši 40 % stanovené výše.

Odměny za údržbu a řízení motorového vozidla

Odměny za řízení a údržbu motorového vozidla se poskytují po dohodnutou dobu ve výši 500 Kč měsíčně v návaznosti na odpracovanou dobu zaměstnanců v provozu, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž (balíkoví doručovatelé, pracovníci poštovních kurzů a řidiči).

Mimořádné odměny

Odměny za splnění mimořádných úkolů se poskytují všem zaměstnancům za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně nebo jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou a dále za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom apod.

Cílové odměny se poskytují za splnění významných termínovaných mimořádných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení poštovního provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem, splnění mimořádných a náročných úkolů.

Příplatky

Za práci přesčas

Zaměstnancům náleží příplatek ke mzdě v rozsahu vykonané práce, ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Pokud bylo za práci konanou přesčas ve stejném rozsahu poskytnuto náhradní volno, mzda ani příplatek za práci přesčas nepřísluší.

Za práci v noci

Přísluší zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 13 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za dobu práce v sobotu a v neděli

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 12 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanci náleží příplatek ke mzdě ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí.

Za dobu práce ve svátek

Zaměstnancům, kteří pracují ve svátek, náleží kromě odpovídající mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo poskytnutého náhradního volna může být se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku.

Naturální mzda

Zaměstnanci lze poskytovat část mzdy, s výjimkou minimální mzdy, naturální formou. Poskytování naturální mzdy je podmíněno písemným souhlasem zaměstnance, se kterým je nutno dohodnout konkrétní podmínky.

Jako naturální mzdu lze poskytovat výrobky, výkony, práce a služby produkované Českou poštou s. p. nebo poskytované pro zajištění činnosti pošty.

5.3 ZÁSADY PRO ODMĚŇOVÁNÍ – FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB

Česká pošta, s. p. každoročně vytváří v plánu prostředky na úhradu nákladů sociálního charakteru. V roce 2006 předpokládalo vyplatit v rámci sociálního programu dohodnutého s odbory finanční částku ve výši 342 mil. Kč (finanční příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, závodní preventivní péče), což v měsíčním průměru na 1 zaměstnance činí 761 Kč. Tyto prostředky se v plánu roku 2007 zvýšily na částku 343,2 mil. Kč, což v měsíčním průměru na 1 zaměstnance činí 781 Kč.

Rozdělení prostředků Fondu kulturních a sociálních potřeb

1) Zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji	70%
2) Stravování	55%
3) Rekreace	10%
4) Kultura a tělovýchova	10%
5) Sociální výpomoci a půjčky	1%
6) Příspěvek odborové organizaci	4%
7) Dary	11%
8) Ostatní	<u>2%</u>
	100%

Příspěvek na stravování

Česká pošta, s. p. poskytuje zaměstnanci možnost stravování, které je nezbytnou součástí péče o zaměstnance, protože díky občerstvení je pozitivně ovlivněna jeho pracovní výkonnost a rovněž se zvyšuje i chuť k práci.

Zaměstnanců v pracovním poměru je umožněno stravování s finančním příspěvkem zaměstnavatele v průběhu pracovního dne, a to ve všech směnách. U zaměstnanců nově přijatých do zaměstnání je poskytnut finanční příspěvek až od následujícího měsíce.

Z kolektivní smlouvy vyplývá, že:

- Zaměstnanec umožní těm zaměstnancům, u kterých nelze zajistit stravování ve vlastních zařízeních nebo náhradní stravování, nákup poukázek na zakoupení stravy zaměstnancem (stravenek) v hodnotě 50 Kč.
- Zaměstnavatel uhradí jednotně pro každou osobu z nákladů České pošty, s. p. příspěvek ve výši 55 % ceny jídla, popř. ceny stravenky, maximálně však do výše 27,50 Kč na jedno hlavní jídlo.
- Příspěvek z FKSP poskytuje zaměstnavatel v jednotné výši 9,50 Kč.

Příspěvek na zajištění stáří

Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnancům podle stanovených pravidel příspěvek na zajištění stáří. Pro období 2006 – 2010 příspěvek na zajištění stáří zahrnuje jednorázový příspěvek v souvislosti s prvním odchodem do důchodu, jež se zaměstnavatel zavazuje vyplatit zaměstnancům, kterým byl poprvé přiznán starobní nebo plný invalidní důchod a odpracovali u České pošty, s. p., resp. jejich právních předchůdců stanovenou dobu, tj. muži nejméně 40 let a ženy nejméně 35 let.

Příspěvky na životní pojištění a penzijní pojištění

Životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na životní pojištění za těchto podmínek:

- a) Zaměstnanec odpracoval v pracovním poměru k zaměstnavateli minimálně 3 roky. Do odpracované doby pro tyto účely se započítává mateřská dovolená.
- b) Zaměstnanec prokáže, že uzavřel pojistnou smlouvu o životním pojištění s některým z vybraných peněžních ústavů na měsíční splátku ve výši nejméně 100 Kč.
- c) Na příspěvek má nárok zaměstnanec v pracovním poměru jen jedenkrát a nesmí pobírat příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek zaměstnanci měsíčně bez ohledu na délku pracovního úvazku ve výši:

- | | |
|---|--------|
| a) ve věku do 40 let | 300 Kč |
| b) ve věku od 40 do 50 let | 400 Kč |
| c) ve věku od 50 let až do vzniku nároku na starobní důchod | 500 Kč |

Penzijní připojištění

Podnik poskytuje penzijní připojištění za obdobných podmínek, které platí pro životní pojištění.

Příspěvek na rekreaci

Příspěvek na rekreaci, pobytové a poznávací zájezdy a na rehabilitaci organizovanou nebo spoluorganizovanou zaměstnavatelem může činit max. 6 000 Kč pro jednoho zaměstnance, max. 6 000 Kč pro každého jeho nezletilé dítě a max. 3 000 Kč pro každého jeho rodinného příslušníka.

Pamatováno je rovněž na dětskou rekreaci, jež podnik organizačně zabezpečuje. Přitom výběr účastníků je prováděn ve spolupráci s příslušným odborovým orgánem. Zaměstnancům – vedoucím táborů pro děti a mládež a dalším zaměstnancům, kteří zabezpečují provoz dětských táborů pro děti zaměstnanců pošty poskytuje zaměstnavatel potřebné pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příspěvek při významných pracovních a životních výročích

Jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce mohou být všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru poskytovány odměny při těchto příležitostech:

- 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u České pošty, s. p. nebo jejich právních předchůdců (nebyla-li jim již vyplacena odměna za 25 let celkové doby zaměstnání v pracovním poměru),
- životní jubilea 50 let věku.

Příspěvek v souvislosti s prvním odchodem do důchodu

Zaměstnancům se při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu poskytuje za výsledek práce v České poště, s. p. a u jejich právních předchůdců jednorázová odměna.

Výše odměny činí u zaměstnanců, kteří odpracovali u České pošty, s. p. a u jejich právních předchůdců:

- nejméně 3 roky 3 000 Kč,
- 5 až 15 let 5 000 až 15 000 Kč s tím, že částka 5 000 Kč se za každý rok odpracovaných nad 5 roků zvyšuje o 1 000 Kč, více než 15 let až 20 000 Kč.

Dary

Při pracovních výročí a při životním jubileu dostává zaměstnanec na základě kolektivní smlouvy finanční dar. Konkrétní výše darů poskytovaných při jednotlivých příležitostech jsou následující:

Dary při pracovních výročí

- pracovní výročí 20 let 2 000 Kč,
- první odchod do starobního nebo invalidního důchodu 4 000 Kč.

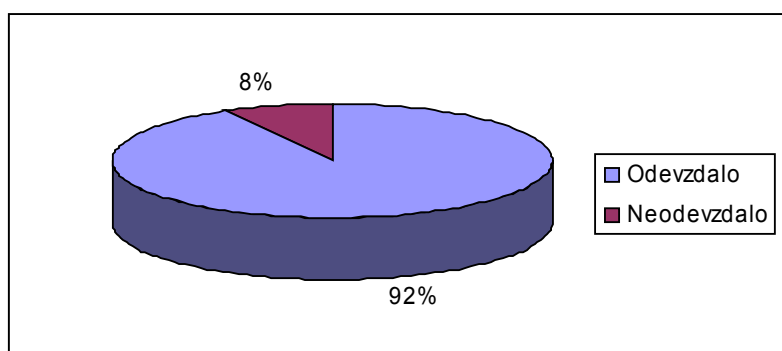
Dary při životních výročí

- 50 let věku 3 000 Kč a dalších 5 let věku až do prvního odchodu do důchodu 3 000 Kč,
- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, za humanitární a sociální aktivitu (dárce krve a kostní dřeně) a péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky náleží částka v max. výši 6 000 Kč.

6. ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

K průzkumu motivace a odměňování pracovníků v České poště, s. p. byl vytvořen dotazník, který byl distribuován 103 zaměstnancům. Na dotazník odpovědělo celkem 95 pracovníků, z toho bylo 47 provozních pracovníků a 48 pracovníků správního aparátu.

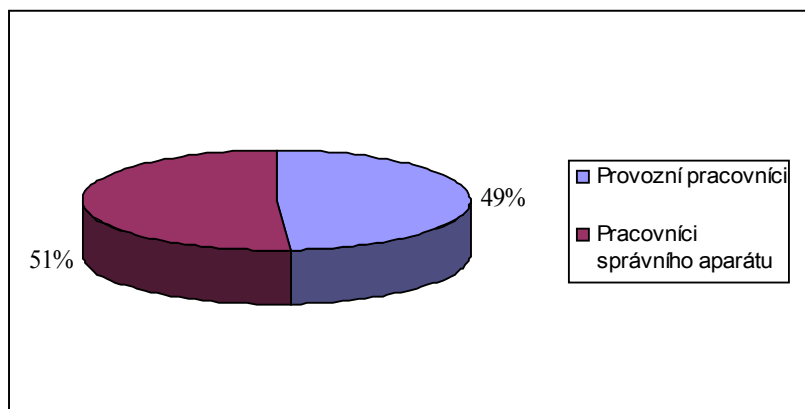
Graf č. 4: Návratnost dotazníků



Otázka č. 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 49 % provozních pracovníků a 51 % pracovníků správního aparátu.

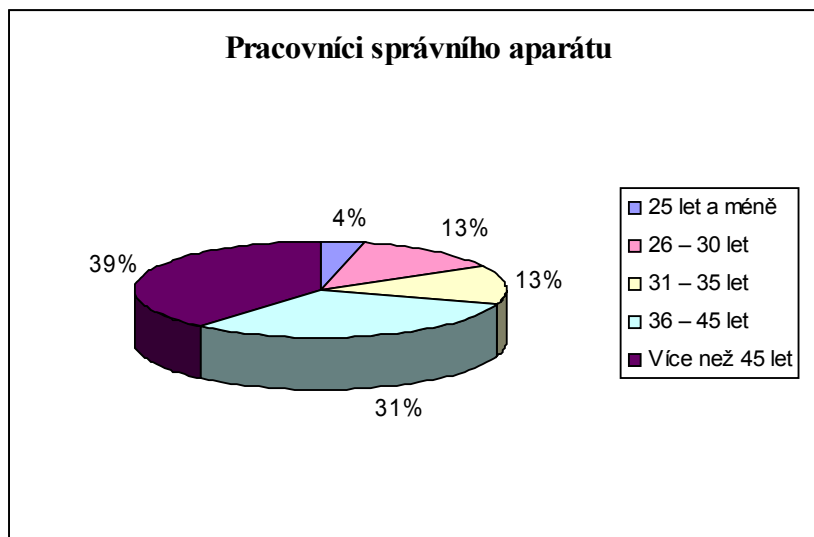
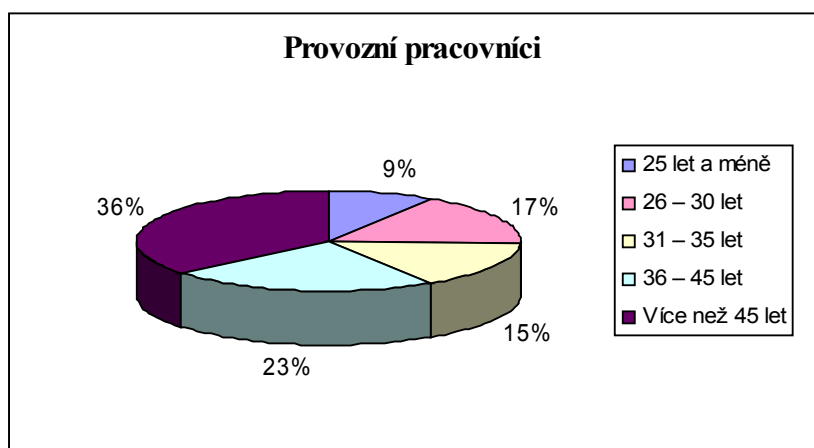
Graf č. 5: Pracovní zařazení zaměstnanců



Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Ze sestaveného grafu vyplývá, že ve společnosti jsou nejvíce zastoupeni zaměstnanci ve věku nad 45 let a to 36 % provozních pracovníků a 39 % pracovníků správního aparátu. Oproti tomu pouze 9 % provozních pracovníků a 4 % pracovníků správního aparátu jsou staří 25 let a méně, jak je přehledně znázorněno v grafu 6.

Graf č. 6: Věková struktura zaměstnanců

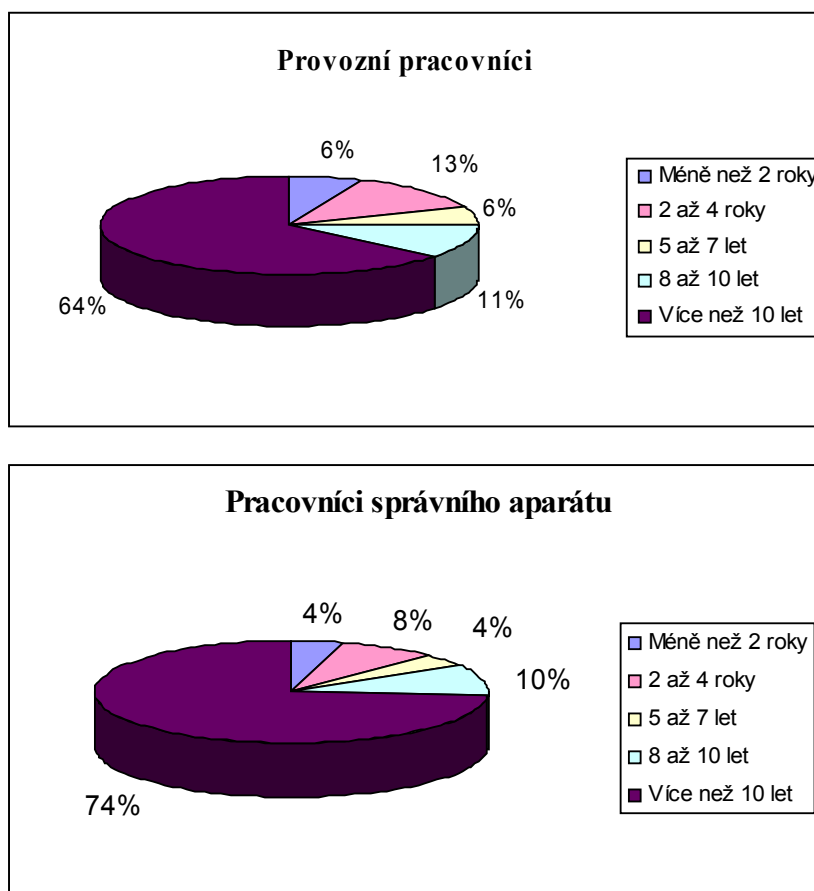


Otázka č. 3: Kolik let pracujete v podniku?

V podniku pracuje 64 % provozních pracovníků a dokonce 74 % pracovníků správního aparátu déle než 10 let, což je známkou vysoké stability a jistoty pro podnik a jeho pracovníky. Podnik se může spolehnout, že mu nebudou odcházet spolehliví a kvalitní pracovníci, protože většina z nich hledá právě jistotu a málokterý podnik může poskytnout takovou jistotu jako Česká pošta, s. p.

Méně než 2 roky pracuje v podniku pouze 6 % provozních pracovníků a 4 % pracovníků správního aparátu. Z toho vyplývá, že si v podniku cení především zkušeností starších zaměstnanců, oproti mladším zaměstnancům, kteří by mohli vnést do podniku nějaké inovace či nové myšlenky a nápady. Grafické znázornění je zachyceno v grafu 7.

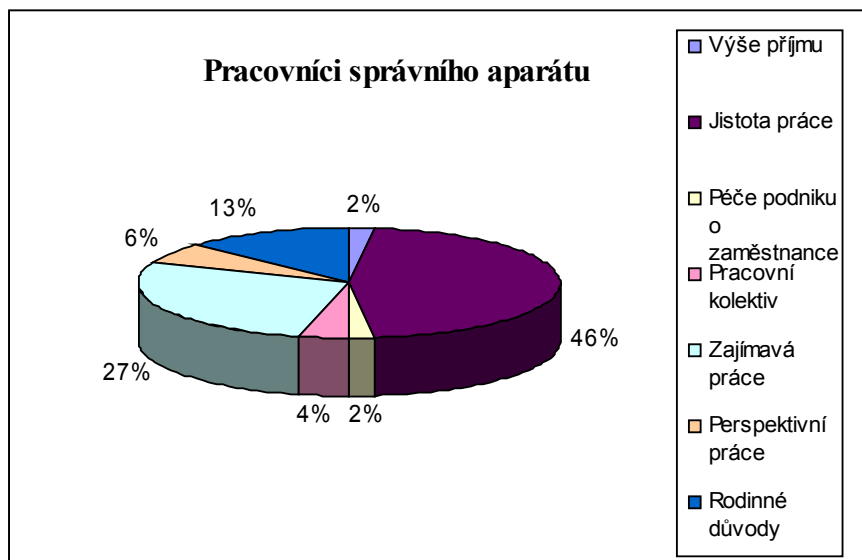
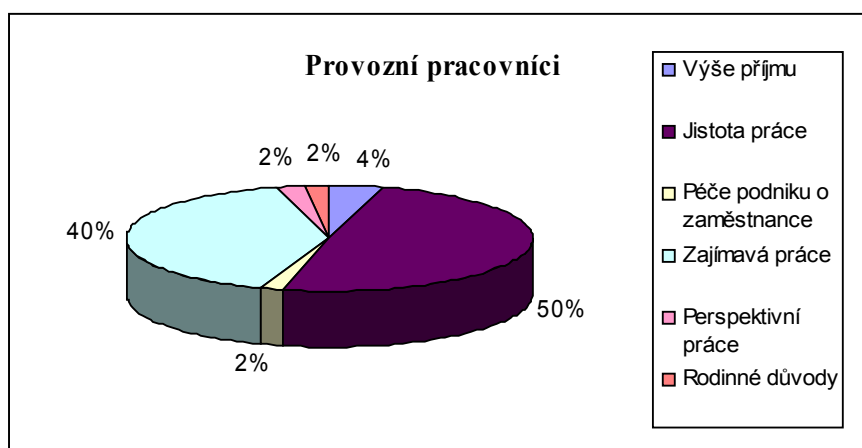
Graf č. 7: Délka pracovního poměru v podniku



Otázka č. 4: Jaký byl rozhodující důvod pro práci v tomto podniku?

50 % provozních pracovníků a 46 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že se rozhodli pro práci v České poště, s. p. z toho důvodu, že podnik nabízí jistotu zaměstnání. Nezanedbatelná je rovněž část zaměstnanců, kteří se rozhodli pro práci v tomto podniku z důvodu zajímavé práce.

Graf č. 8: Co se líbí zaměstnancům na práci v podniku

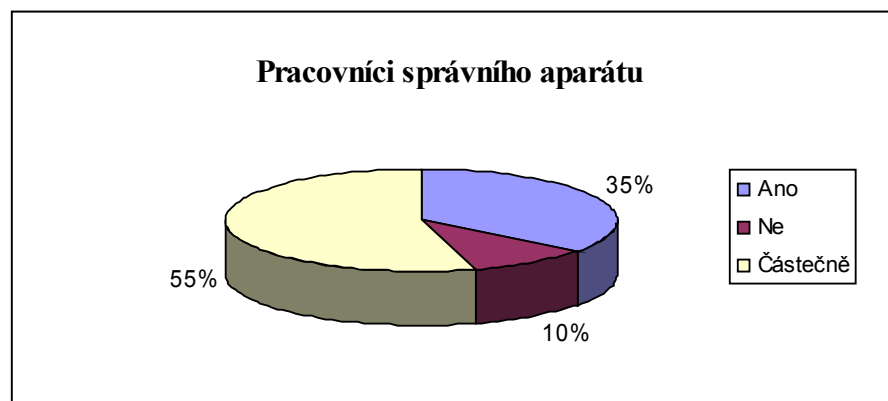


Otázka č. 5: Splnilo Vaše rozhodnutí nastoupit v tomto podniku Vaše očekávání?

58 % provozních pracovníků a 55 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že rozhodnutí nastoupit v tomto podniku splnilo jejich očekávání pouze částečně. 38 % provozním pracovníkům a 35 % pracovníkům správního aparátu se očekávání splnilo.

Tato otázka úzce souvisí s tím, co očekává zaměstnavatel od svého zaměstnance a zaměstnanec od svého zaměstnavatele. Přesto v podniku 4 % provozních pracovníků a 10 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že toto rozhodnutí nespĺnilo jejich očekávání vůbec. To může být zapříčiněno tím, že zaměstnanec měl špatnou představu o tom, co od něj zaměstnavatel očekává, netušil jaká je realita nebo mu bylo přislíbeno něco, co se nestalo skutečností.

Graf č. 9: Splnilo nastoupit v podniku očekávání pracovníků



Otázka č. 6: Co se Vám líbí v současné práci?

Nejvíce se provozními pracovníky na jejich práci líbí jistota práce a na druhém místě uvedli zajímavou a perspektivní práci a na posledním místě skončila výše příjmů.

Pracovníky správního aparátu se nejvíce líbí vztahy mezi pracovníky, na druhém místě uvedli zajímavou a perspektivní práci a na posledním místě skončila výše příjmů. To vypovídá o nespokojenosti s celkovým peněžním příjmem, což uvádí graf č. 10.

Tabulka č. 1: **Co se pracovníkům líbí v současné práci**

Provozní pracovníci		Pracovníci správního aparátu	
1.	Jistota práce	1.	Vztahy mezi pracovníky
2.	Zajímavá a perspektivní práce	2.	Zajímavá a perspektivní práce
3.	Vztahy mezi pracovníky	3.	Možnost seberealizace, spokojenost v práci
4.	Možnost seberealizace, spokojenost v práci	4.	Péče podniku o zaměstnance
5.	Péče podniku o zaměstnance	5.	Ohodnocení a uznání nadřízeného
6.	Ohodnocení a uznání nadřízeného	6.	Prestižní zaměstnání
7.	Prestižní zaměstnání	7.	Jistota práce
8.	Výše příjmů	8.	Výše příjmů

Otázka č. 7: Čím by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení Vaší práce?

Provozní pracovníci nejčastěji uváděli na prvním místě spravedlivější hodnocení práce, na druhém místě spravedlivější odměňování a na posledním místě z nabízených možností uvedli informovanost o dění v podniku.

Pracovníci správního aparátu na prvním místě uváděli spravedlivější odměňování, na druhém místě lepší organizaci práce a na posledním místě uvedli spravedlivější hodnocení práce.

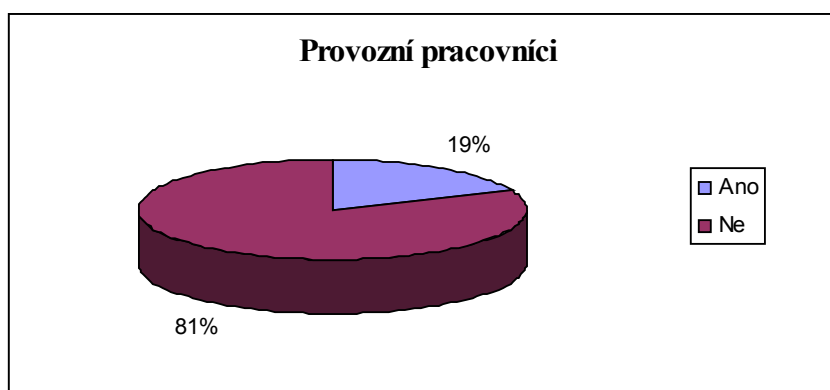
Tabulka č. 2: Čím by mohl vedoucí pracovník přispět ke zlepšení práce

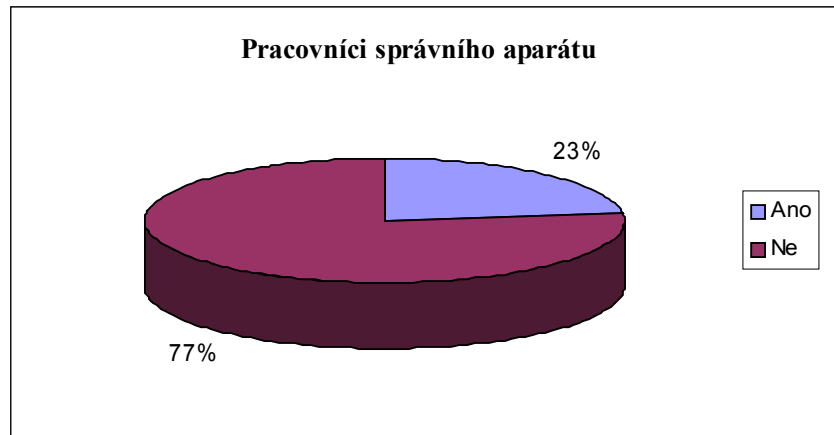
Provozní pracovníci		Pracovníci správního aparátu	
1.	Spravedlivějším hodnocením práce	1.	Spravedlivějším odměňováním
2.	Spravedlivějším odměňováním	2.	Lepší organizací práce
3.	Lepší organizací práce	3.	Ohodnocením a pochvalou
4.	Ohodnocením a pochvalou	4.	Častějším hodnocením práce
5.	Častějším hodnocením práce	5.	Přijetím Vašich návrhů týkající se zlepšení práce
6.	Přijetím Vašich návrhů týkající se zlepšení práce	6.	Větší informovaností o dění v podniku
7.	Větší informovaností o dění v podniku	7.	Spravedlivějším hodnocením práce

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?

S celkovým peněžním příjmem je spokojeno 19 % provozních pracovníků a 23 % pracovníků správního aparátu. 81 % provozních pracovníků a 77 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že s celkovým peněžním příjmem spokojeni nejsou. To vyplývá i z toho, že průměrná hrubá mzda v České poště, s. p. byla v roce 2006 o 17,9 % nižší než průměrná hrubá mzda v ČR.

Graf č.10: Spokojenost s celkovým peněžním příjmem



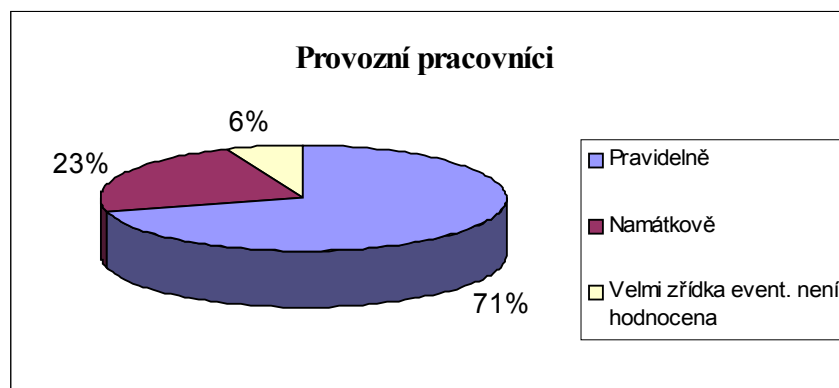


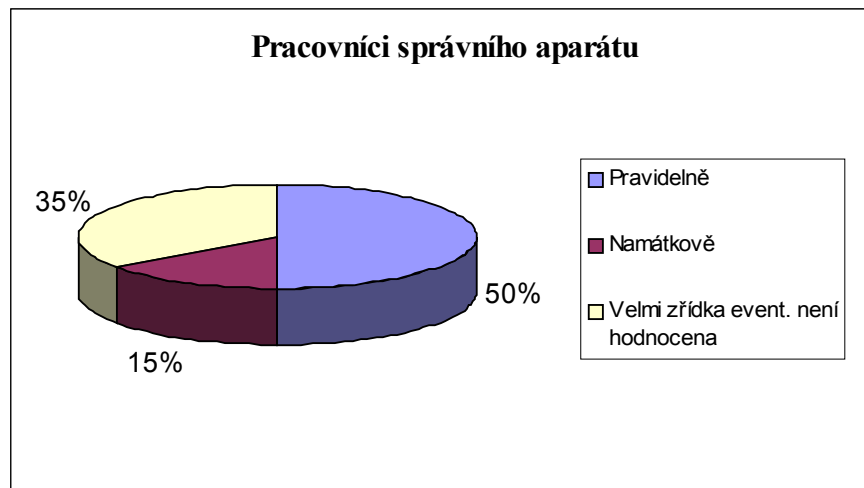
Otázka č. 9: Vaše práce je hodnocena?

71 % provozních pracovníků a 50 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že je jejich práce hodnocena pravidelně. Namátkové hodnocení uvedlo 23 % provozních pracovníků a 15% pracovníků správního aparátu. Pouze 6 % provozních pracovníků a 35 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že jejich práce je hodnocena velmi zřídka, eventuálně není hodnocena vůbec.

Pokud zaměstnanec ví, že za lépe provedenou práci nebo za více odvedené práce bude lépe hodnocen, motivační účinek hodnocení je velký. V případě, že zvýšená snaha pracovníků zůstává bez povšimnutí – není hodnocena vůbec nebo je hodnocena negativně, dotyčná osoba dříve nebo později dojde k závěru, že je zbytečné se dále snažit.

Graf č. 11: Hodnocení práce





Otázka č. 10: Jsou Vám sdělovány výsledky Vašeho hodnocení?

68 % provozních pracovníků a 73 % pracovníků správního aparátu uvedli, že jim jsou sdělovány výsledky hodnocení jejich práce a 32 % provozních pracovníků a 27 % pracovníků správního aparátu uvedli, že jim nejsou sdělovány výsledky hodnocení jejich práce.

Graf č. 12: Sdělování výsledků hodnocení

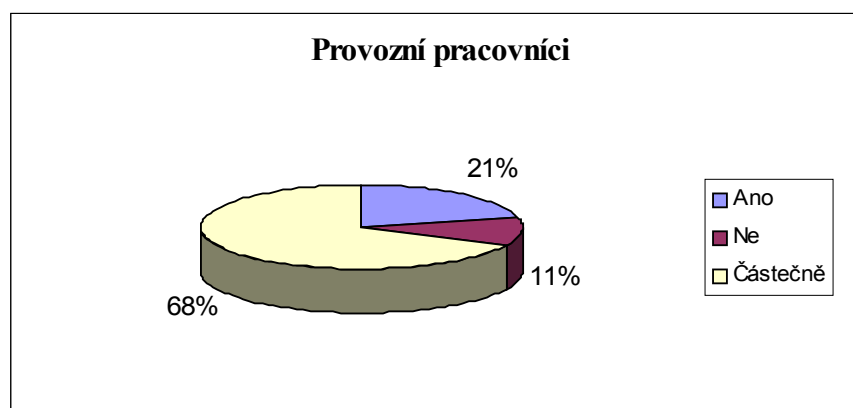


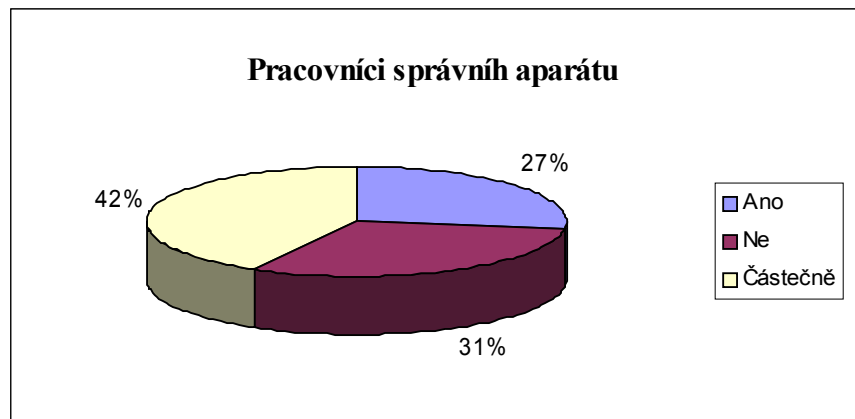


Otázka č. 11: Je Vaše práce oceněna spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

21 % provozních pracovníků a 27 % pracovníků správního aparátu se domnívá, že je jejich práce oceněna spravedlivě vzhledem k pracovnímu úsilí. Nespravedlivost v oceňování uvádí 11 % provozních pracovníků a 31 % pracovníků správního aparátu a nejvíce lidí uvedlo, že jejich práce je hodnocena spravedlivě pouze částečně.

Graf č. 13: Ocenění práce vzhledem k pracovnímu úsilí





Otázka č. 12: Vyskytují se mimořádné úkoly často?

Častý výskyt mimořádných úkolů na pracovišti uvedlo 60 % provozních pracovníků a 72 % pracovníků správního aparátu. Oproti tomu 40 % provozních pracovníků a 27 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že se mimořádné úkoly nevyskytují tak často.

Graf č. 14: Výskyt mimořádných úkolů

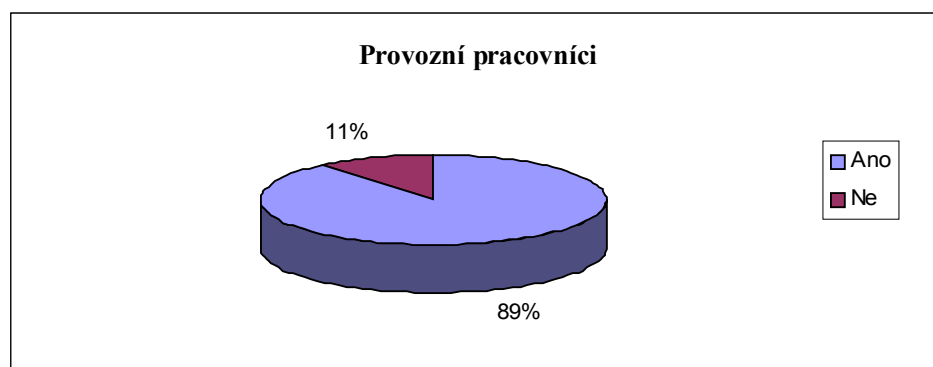


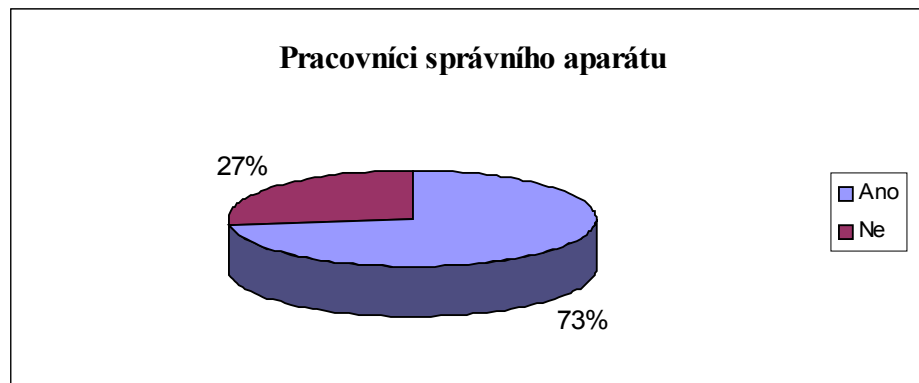


Otázka č. 13: Dostáváte mimořádné odměny za splnění mimořádných nebo jednorázových pracovních úkolů?

Většina provozních pracovníků (89 %) a pracovníků správního aparátu (73 %) uvedlo, že dostávají mimořádné odměny za splnění předem stanovených mimořádných nebo jednorázových pracovních úkolů a pouze 11 % provozních pracovníků a 27 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že za splnění mimořádných úkolů nedostávají žádné odměny.

Graf č. 15: Mimořádné odměny za splnění mimořádných nebo jednorázových pracovních úkolů

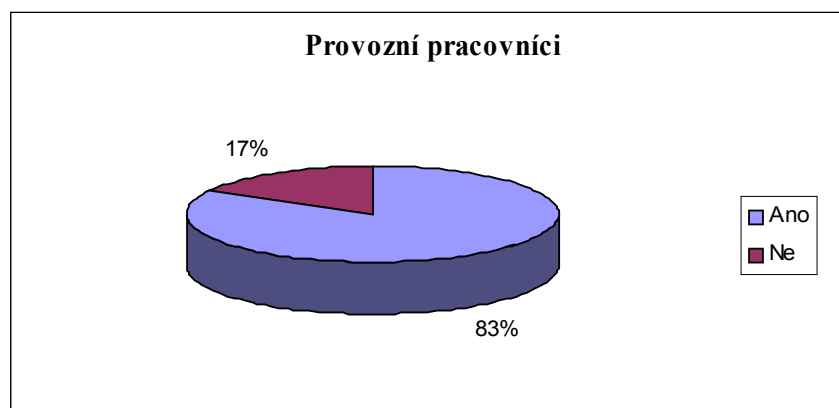




Otázka č. 14: Znáte kritéria pro získání odměn za výkon a kvalitu?

Většina provozních pracovníků (89 %) zná kritéria pro získání odměn za výkon a kvalitu a pouze 17 % provozním pracovníkům nejsou kritéria pro získání odměn za výkon a kvalitu známa, což vypovídá o špatné informovanosti provozních pracovníků nebo o jejich nezájmu.

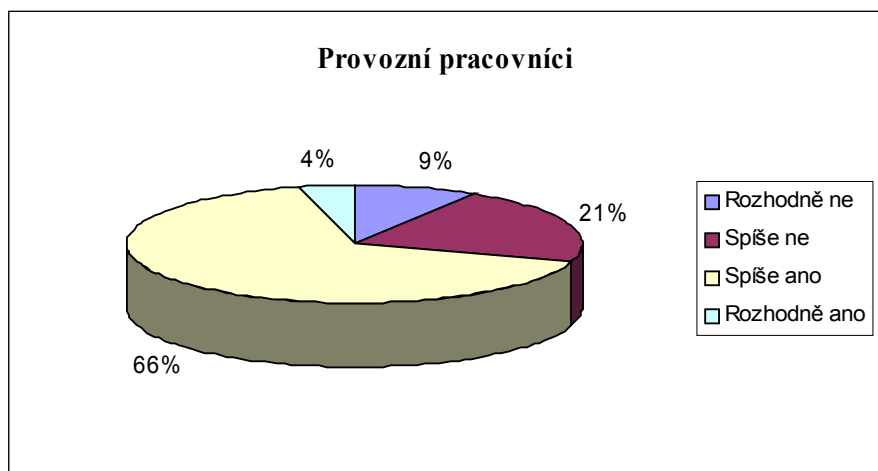
Graf č. 16: Znalost kritérii pro získání odměn za výkon a kvalitu



Otázka č. 15: Je přidělování odměn za výkon a kvalitu dle Vás spravedlivé?

Většina provozních pracovníků se domnívá, že přidělování odměn za výkon a kvalitu je spravedlivé, 21 % pracovníků uvedlo odpověď „Spíše ne“, 9 % pracovníků uvedlo, že přidělování odměn rozhodně spravedlivé není a pouze 4 % pracovníků se domnívá, že přidělování odměn je rozhodně spravedlivé.

Graf č. 17: Přidělování odměn za výkon a kvalitu



Otázka č. 16: Je v podniku rovnocenná možnost obstarávat produkty ČP, ČMPF a ČSOB pro všechny provozní pracovníky?

38 % provozních pracovníků uvedlo, že je rovnocenná možnost obstarávat produkty pro všechny pracovníky, ale většina (62 %) se domnívá, že rovnocenná možnost v obstarávání produktů není.

Obstarávání produktů se týká hlavně zaměstnanců pracujících u přepážek, zákazníci přicházející na poštu mohou uzavřít produkt ČP, ČMPF a ČSOB na kterékoliv přepážce nebo na místě, které je pro tento účel určené. Domnívám se, že důvod proč 62 % pracovníků uvedlo, že není rovnocenná možnost v obstarávání produktů je ten, že potenciální zákazník půjde uzavřít nějaký produkt spíše na k tomu určené místo než na některou z přepážek pošty.

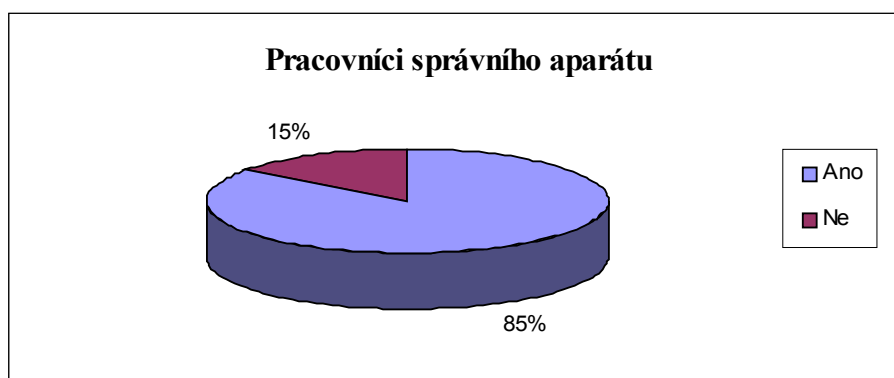
Graf č. 18: **Obstarávání produktů ČP, ČMPF a ČSOB**



Otázka č. 17: Máte přesně stanovené pracovní úkoly pro získání odměn za splnění předem stanovených úkolů?

Většina pracovníků správního aparátu (85 %) uvedla, že mají přesně stanovené pracovní úkoly pro získání odměn za splnění předem stanovených úkolů a pouze 15 % pracovníků uvádí, že pracovní úkoly nemají přesně stanovené nebo alespoň o tom nejsou informováni.

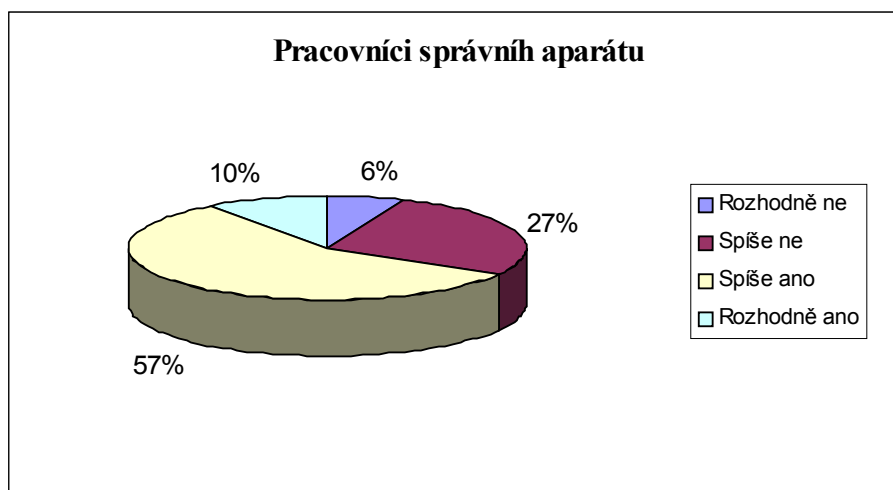
Graf č. 19: **Stanovení pracovních úkolů pro získání odměn za splnění předem stanovených úkolů**



Otázka č. 18: Je přidělování odměn za splnění předem stanovených úkolů dle Vás spravedlivé?

Odpověď „Spíše ano“ uvedlo celkem 57 % provozních pracovníků, „Spíše ne“ uvedlo 27 % pracovníků správního aparátu. Přidělování odměn je rozhodně spravedlivé, uvedlo 10 % pracovníků a pouze 6 % pracovníků se domnívá, že přidělování odměn rozhodně spravedlivé není.

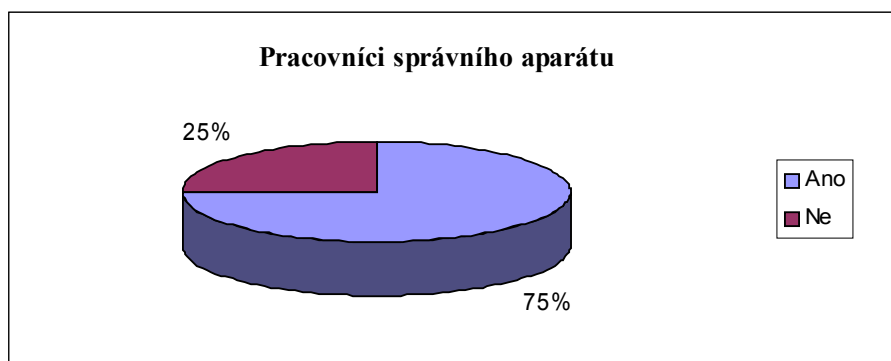
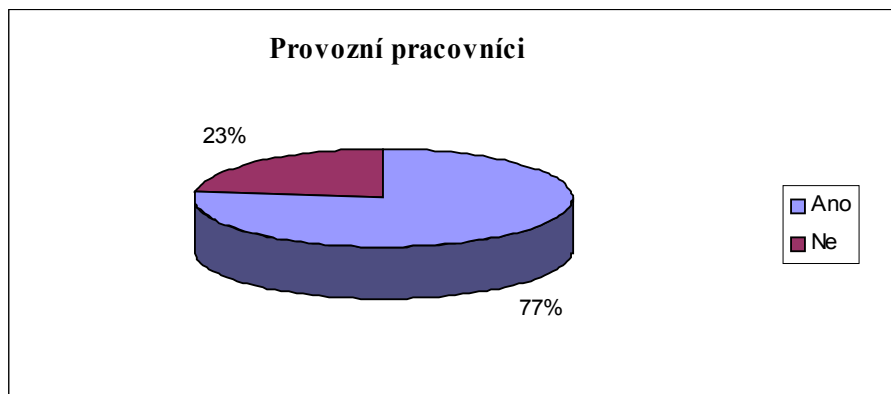
Graf č. 20: Přidělování odměn za splnění předem stanovených úkolů



Otázka č. 19: Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytované podnikem?

Souhrnně se spíše spokojeno se sociálním programem firmy cítilo 77 % provozních pracovníků a 75 % pracovníků správního aparátu. Spíše nespokojeno se cítilo 23 % provozních pracovníků a 25 % pracovníků správního aparátu.

Graf č. 21: Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem



Česká pošta, s. p. má plnou škálu zaměstnaneckých výhod, které jsou pro pracovníky většinou dostačující, ale ti co nejsou s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod spokojeni uvedli několik bodů co by změnili:

Vyšší příspěvky z FKSP, možnost absolvování jazykových kurzů, zřízení osobního konta FKSP, zrušení uniforem, zvýšení zaměstnaneckých výhod (zájezdy, akce FKSP), spravedlivé rozhodování a využívání FKSP, výši stravného, více peněz na stravenky.

7. VÝVOJ MEZD A NEZAMĚSTNANOSTI

7.1 MZDY - ČR

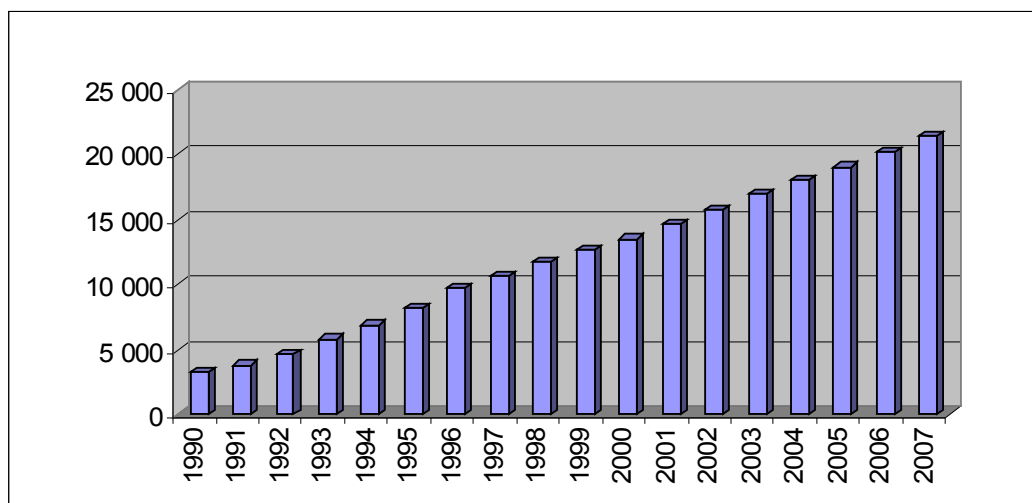
Průměrná mzda v roce 2006 stoupla na 20 211 Kč a Češi si meziročně polepšili o 15 181 Kč. Ceny, ale příští rok podle analytiků porostou a lidé budou bohatnout pomaleji.

Tabulka č. 3: Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR

Rok	2003	2004	2005	2006
Průměr. hrubá měs. mzda	16 917	18 035	19 030	20 211

Z tabulky je patrné, že hrubá mzda v ČR má stoupající tendenci. Od roku 2003 se zvýšila průměrně o 16,3 %.

Graf č. 22 : Graf vývoje průměrných měsíčních mezd v ČR



Zdroj: ČSÚ

Průměrná hrubá měsíční mzda se v roce 2004 meziročně zvýšila na 18 035 Kč. Jedná se o nárůst o 6,6 %.

Nejvíce si vydělali lidé zaměstnaní v podnikatelské sféře a to v průměru 21 612 Kč, tedy o 1 528 Kč více než před rokem. Ve státní sféře, která zahrnuje vládní instituce a neziskové organizace, se podle statistiků průměrná mzda zvýšila o 1 466 Kč na 20 952 Kč.

7.2 MZDY – VYBRANÉ STÁTY

Nejvyšší hrubá mzda je s velkým náskokem v Dánsku, ale současně je v této zemi vysoké zdanění práce a i ceny zboží či služeb jsou vyšší než v ostatních vyspělých státech světa. Nejnížší zdanění práce z členských zemí Evropské unie je v Irsku a nejvyšší v Belgii. Pro mimoevropské země je společné, že zdanění práce je podstatně nižší než v Evropě.

Nejvyššího příjmu dosahují Evropané v období od 43 do 48 let, kdy mají již dostatek zkušeností a přitom jsou ještě velmi výkonní. V Japonsku či Koreji mají občané nejvyšší příjmy později, starší občané jsou velmi ceněni.

Tabulka č. 4: **Výše průměrné čisté mzdy v zemích OECD**
(u svobodného a bezdětného občana, za rok 2006)

Země	Výše průměrné roční čisté mzdy (v národní měně)	Výše průměrné roční čisté mzdy (v euro)
Švýcarsko	56 062 franků	34 824
Norsko	278 978 korun	34 672
Lucembursko	31 729 eur	31 729
Velká Británie	22 523 liber	30 164
Nizozemí	27 158 eur	27 158
Japonsko	4 237 520 yen	26 795
Dánsko	197 948 korun	26 557
Irsko	25 413 eur	25 413
Německo	24 718 eur	24 718
Rakousko	24 621 eur	24 621
Austrálie	40 631 dolarů	24 540
Island	2 329 714 korun	24 184
Švédsko	225 168 korun	23 800
Finsko	23 364 eur	23 364
Francie	22 636 eur	22 636

Belgie	22 006 eur	22 006
Kanada	31 603 dolarů	21 214
Korea	27 120 067 won	19 348
Nový Zéland	33 306 dolarů	17 674
Itálie	17 438 eur	17 438
Španělsko	17 025 eur	17 025
USA	24 962 dolarů	16 809
Řecko	16 270 eur	16 270
Portugalsko	10 999 eur	10 999
Česko	187 536 korun	7 202
Turecko	11 467 lir	6 697
Polsko	20 386 zlotých	5 658
Slovensko	175 931 korun	5 244
Maďarsko	1 233 330 forintů	4 780

Zdroj: www.novinky.cz

Nejvyšší čistý příjem mají zaměstnanci ve Švýcarsku. Průměrně dostanou měsíčně na účet 3 000 eur.

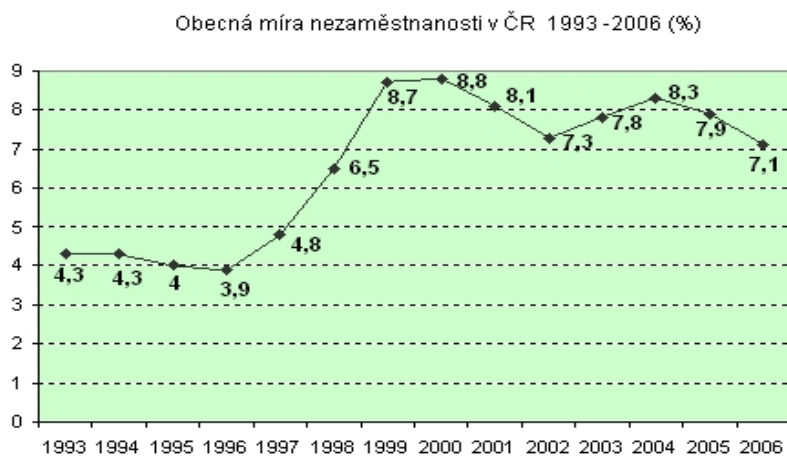
7.3 NEZAMĚSTNANOST

Nezaměstnanost v České republice dosáhla své nejnižší hodnoty za posledních deset let. S poklesem nezaměstnanosti, pracovní trh začíná mít nedostatek pracovní síly, což se projevuje růstem mezd.

Růst ekonomiky klade nároky na vyšší počet nových pracovníků. Snižující se počet lidí, kteří hledají práci, prohlubuje i problém firem, které hledají nové pracovníky, a které mají čím dál větší problém vhodné zaměstnance najít. Řešením, které mají je nabídnout novým pracovníkům vyšší mzdy.

Boj firem o nové zaměstnance se projevuje ve zvyšování jejich mzdových nákladů, způsobených jejich snahou získat zaměstnance díky nabídnutým vyšším mzdám. Nejen růst ekonomiky, ale také vyšší zaměstnanost má tak vliv na růst mezd. Zatímco v roce 2000, kdy míra nezaměstnanosti dosahovala 8,8 %, byla hrubá mzda 13 614 Kč, v roce 2006 již hrubá mzda překročila hranici 20 000 Kč.

Graf č. 23: **Obecná míra nezaměstnanosti v ČR**



Zdroj: ČSÚ

V porovnání nezaměstnanosti v ČR a v Evropské unii, jsme s naší mírou nezaměstnanosti pod úroveň EU 27. Naopak nejvyšší nezaměstnanost má Polsko 13,8% a Slovensko s 13,4%.

Tabulka č. 5: **Vývoj nezaměstnanosti 2000 - 2006 (v %)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EU 27	8,6	8,4	8,8	9	9	8,7	7,9
Čeká republika	8,7	8	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1
Německo	7,2	7,4	8,2	9	9,5	9,5	8,4
Spanělsko	11,1	10,3	11,1	11,1	10,6	9,2	8,6
Francie	9,1	8,4	8,7	9,4	9,6	9,7	9,4
Itálie	10,1	9,1	8,6	8,4	8	7,7	6,8
Maďarsko	6,4	5,7	5,8	5,9	6,1	7,2	7,5
Rakousko	3,6	3,6	4,2	4,3	4,8	5,2	4,8
Polsko	16,1	18,2	19,9	19,6	19	17,7	13,8
Slovensko	18,8	19,3	18,7	17,6	18,2	16,3	13,4
Finsko	9,8	9,1	9,1	9	8,8	8,4	7,7
Švédsko	5,6	4,9	4,9	5,6	6,3	7,4	7
Velká Británie	5,3	5	5,1	4,9	4,7	4,8	5,3
Norsko	3,4	3,6	3,9	4,5	4,4	4,6	3,5
USA	4	4,8	5,8	6	5,5	5,1	4,6
Japonsko	4,7	5	5,4	5,3	4,7	4,4	4,1

Zdroj: Eurostat

Naopak nejnižší nezaměstnaností se v minulém roce se může pochlubit Norsko (3,5%), následováno Dánskem (3,9%) a Nizozemskem (3,9%).

8. DISKUSE A NÁVRH ZMĚN

Cílem mé diplomové práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ bylo na základě analýzy systému odměňování, analýz motivačních faktorů a vyhodnocení průzkumových dotazníků zhodnotit systém odměňování a motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p. a navrhnout potřebná řešení.

Péče o pracovníky je v dnešní době zcela samozřejmou součástí každé společnosti. Špatné nastavení motivačních a sociálních programů může způsobit pracovní problémy, které vedou k nedostatečnému plnění cílů a vizí společnosti.

Česká pošta, s. p. je státní podnik, který nabízí oproti soukromým podnikům některé nadstandardní podmínky v oblasti sociální péče. Mezi nejvýznamnější motivační a stimulační prostředky používané v podniku patří hmotná odměna a sociální péče, osobní hodnocení, odměny za odpracovaná léta, mzdové příplatky, závodní stravování a příspěvky na rekreaci.

Česká pošta, s. p. má dobře propracovaný systém odměňování a motivace, avšak z analýzy vyplývá, že je stále co zlepšovat.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření většina dotázaných pracuje v podniku déle než 10 let a nejčastější věk pracovníků byl 45 a více let, což vypovídá o tom, že si podnik váží kvalitních zaměstnanců se zkušenostmi a nepropouští je pár let před odchodem do důchodu. Na druhou stranu by mladí pracovníci s jejich schopnostmi a znalostmi mohli přinést do podniku nové nápady a inovaci v některých směrech.

Pracovníkům pošty se nejvíce líbí v současné práci vztahy – to uvádějí pracovníci správního aparátu, pak jistota práce – to uvádí provozní pracovníci. Zajímavé je, že pracovníci správního aparátu jistotu práce uvedli na předposledním místě z nabízených možností v dotazníkovém šetření. Nespokojenost s výší příjmů vyjádřili jak pracovníci správního aparátu tak provozní pracovníci.

Na otázku č. 8 jak jsou zaměstnanci spokojeni s celkovým peněžním příjmem, 81 % provozních pracovníků a 77 % pracovníků správního aparátu spokojeni nejsou.

Zajímavé je, že pracovníci správního aparátu měli v roce 2006 průměrnou mzdu 28 773 Kč oproti tomu pracovníci poštovním přepážek měli v průměru pouze 15 559 Kč, to je o 46 % méně, a přesto jsou pracovníci správního aparátu z 23 % nespokojeni s celkovým peněžním příjmem.

- Navrhuji, aby se podnik hlouběji zaměřil na důvody nespokojenosti s výší mzdy správních pracovníků vzhledem k tomu, že průměr v okrese České Budějovice byl v roce 2006 o 36,25 % nižší. Bylo by vhodné provést vlastní šetření v podniku.

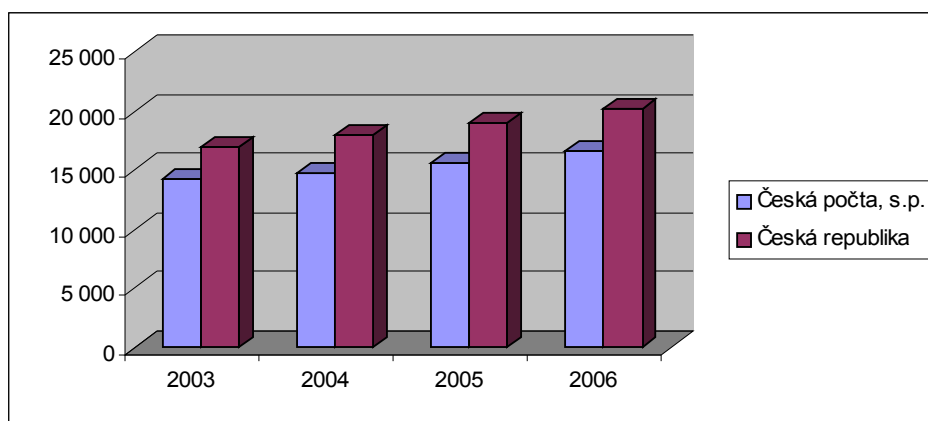
Při porovnání průměrných hrubých mezd v České poště, s. p. a ČR je zřejmé, že v podniku je výše hrubých mezd nižší, tak jak je znázorněno v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: **Porovnáními průměrných hrubých mezd v České poště, s. p. s ČR**

Rok	2003	2004	2005	2006
Česká pošta, s. p.	14 216	14 835	15 563	16 584
Česká republika	16 917	18 035	19 030	20 211

Zdroj: *www.novinky.cz, Výroční zpráva České pošty, s.p.*

Graf č. 24: **Porovnání průměrných měsíčních mezd v podniku s celorepublikovým průměrem**



Z grafu je zřejmé, že průměrné mzdy byly v České poště, s. p. nižší než průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a to v roce 2003 o 15,9 %, v roce 2004 o 17,7 %, v roce 2005 o 18,2 % a v roce 2006 o 17,9 %.

Mimořádné odměny se poskytují za splnění významných termínovaných mimořádných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení poštovního provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem, splnění mimořádných a náročných úkolů. 40 % provozních pracovníků a 27 % pracovníků správního aparátu uvedlo, že se na pracovišti mimořádné úkoly nevyskytují tak často i když za mimořádné úkoly dostávají mimořádné odměny

Výše odměn je buď plně nebo částečně závislá na pracovním úsilí. To uvádí 89 % provozních pracovníků a 69 % pracovníků správního aparátu. To odráží dobře propracovaný systém odměňování v podniku. Pracovníci správního aparátu se téměř 31 % k této otázce vyjádřili, že výše odměn není závislá na pracovním úsilí. Zde hrozí častější vkládání subjektivního přístupu do systému odměňování, což u zaměstnanců může vést k nižší motivaci.

- Navrhuji provést kontrolu systému odměn pro pracovníky správního aparátu a nastavit tento systém tak, aby byl více motivující a systém odměn odpovídal pracovnímu výkonu.

Provazník, Komárková (1996) uvádí, že spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.

31 % provozních pracovníků se k otázce č. 15 jestli je přidělování odměn za výkon a kvalitu spravedlivé, vyjádřili záporně.

- Navrhovala bych přehodnotit a zjistit jestliže je opravdu odměňování prováděno skutečně podle stanovených kritérií. Není na místě přehlížet nedostatky, je naopak dobré na ně vhodným způsobem upozornit a tím přimět pracovníka, aby se je pokusil odstranit. Vedoucí pracovník může také nepřímo působit na zlepšení atmosféry v pracovním týmu.
- Přepracovat systém odměn za výkon a kvalitu u provozních pracovníků tak, aby více a spravedlivě odrážel pracovní aktivitu zaměstnanců.

Také 33 % pracovníků správního aparátu se k otázce č. 18 je-li přidělování odměn za splnění předem stanovených úkolů spravedlivé, vyjádřilo negativně, přestože kritéria a stanovené úkoly pro získání těchto odměn je většině pracovníků znám.

- Navrhuji aby také v této kategorii pracovníků správního aparátu bylo přidělování odměn za splnění předem stanovených úkolů důsledně kontrolováno, zda jsou odměny dávány podle stanovených kritérií.

Dalším problémem v systému odměňování České pošty, s. p. byly odměny za produkty. Podle 62 % provozních pracovníků není rovnocenná možnost v obstarávání produktů ČP, ČMPF a ČSOB. To může být zapříčiněno tím, že lze obstarávat produkty nejen na přepážkách, ale i na místě k tomu určeném, které se nachází poblíž poštovních přepážek. Myslím si, že zákazník, který přijde na poštu uzavřít nějaký produkt, raději zvolí místo k tomu určené než aby uzavřel produkt na některé z přepážek.

- Navrhovala bych pravidelné střídání pracovníků mezi poštovními přepážkami a stanoveným místem určeným pro uzavírání daných produktů, tak aby měl každý z nich rovnocennou možnost obstarávat produkty ČP, ČMPF a ČSOB.

Z výše uvedenými oblastmi koresponduje i další vyjádření pracovníků k otázce čím by mohl vedoucí pracovník přispět ke zlepšení jejich práce, byla nejčastější odpověď u provozních pracovníků spravedlivějším hodnocením práce a u pracovníků správního aparátu spravedlivějším odměňováním.

Na otázku jak často je práce pracovníků pošty hodnocena, velká část zaměstnanců (71 % provozních pracovníků a 50 % pracovníků správního aparátu) uvedla, že jejich práce je hodnocena velmi zřídka event. hodnocena není. Výsledky tohoto hodnocení jsou sdělovány většině zaměstnanců, jak vyplývá z grafu č. 11.

- Navrhovala bych u všech pracovníků provádět průběžné, pravidelné, písemné a individuální hodnocení každého pracovníka. Dokument z hodnocení by měl být vždy zařazen do osobních materiálů pracovníka a měl by sloužit jako

podklad pro další možný profesní rozvoj zaměstnance nebo pouze k nahlédnutí. Hodnocení by mělo být prováděno čtvrtletně příslušnými vedoucími útvarů. K tomu může být využito formuláře – zaměřeného např. na tyto okruhy: kvalita odvedené práce, spolehlivost, dodržování pravidel a pokynů, pečlivost, soběstačnost a chování k zákazníkovi.

Pravidelné hodnocení bude dávat podniku obraz o svých zaměstnancích a bude také odstraněno riziko, že pracovní místo je obsazeno osobou, která nesplňuje požadavky na danou pracovní pozici. Jako správná forma hodnocení se jeví i neformální hodnocení, jako je ústní pochvala, kterou je vhodné vyjádřit před pracovníky chváleného zaměstnance.

Česká pošta, s. p. dobře pečuje o své pracovníky. Autoři zabývající se problematikou sociální oblasti uvádějí, že při volbě zaměstnaneckých výhod záleží na tom, k čemu přesně mají sloužit. Výkon zvyšuje finanční motivace, tedy odměna za splněný cíl či za vysoké pracovní nasazení.

Spokojenost se sociálním programem a čerpáním zaměstnaneckých výhod podnikem uvedlo 77 % provozních pracovníků a 75 % pracovníků správního aparátu. Pouze 23 % provozních pracovníků a 25 % pracovníků správního aparátu není spokojeno s čerpáním zaměstnaneckých výhod. Změnili by např. výši příspěvků z FKSP, výši stravného, dále by zaměstnanci rádi zrušili povinnost nošení uniforem, možnost absolvování jazykových kurzů, zřízení osobního konta FKSP a zavedli by pořádání dalších společenských akcí a zájezdů.

- Navrhovala bych organizovat neformální setkání zaměstnanců a jejich vedoucích. K tomu by například pomohlo pořádání různých podnikových akcí (v rámci možností podniku) – večírky, firemní víkendy apod. Na těchto akcích, kde panuje neformální atmosféra, by se vedoucí mohli dozvědět, co se ostatním ve firmě líbí a co by chtěli změnit a podstatnou částí setkání je motivace k loajalitě.

Musíme se zaměřit na příjemné pracovní prostředí, přizpůsobení práce požadavkům zaměstnance nebo volná pracovní doba (Keményová, 2007).

Z analýzy bylo zjištěno, že systém odměňování a péče o pracovníky je v podniku Česká pošta, s. p. propracován velmi podrobně a vedení věnuje této problematice značnou pozornost. Je však zřejmé, že tento systém je třeba neustále zdokonalovat, protože některé výhody se mohou za nějaký čas stát pro zaměstnance „běžné“ a tedy již příliš nemotivující.

Závěrem je možno konstatovat, že vedení společnosti má snahu stále zkvalitňovat práci v oblasti motivace a systému odměňování a proto ocenilo poznatky o postojích svých zaměstnanců, které získalo na základě výsledků průzkumových dotazníků.

9. ZÁVĚR

Cílem práce s názvem „Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku“ bylo analyzovat motivační faktory a systém odměňování pracovníků v konkrétním podniku.

Česká pošta s. p. je neustále se rozvíjející se podnik, který rozšiřuje svou kapacitu, disponuje poměrně velmi hustou poštovní sítí po celé republice. Díky dobrým pracovním podmínkám, systému odměňování a sociálním výhodám lze poukázat na vysokou stabilitu zaměstnanců.

Velká pozornost je věnována rozvoji personálního potenciálu zejména v oblasti celoživotního vzdělání a výcviku, prohlubování odborné kvalifikace a obchodních dovedností. Výsledným cílem pro každého zaměstnance musí být spokojený zákazník.

Česká pošta, s. p. si je vědoma, že pro motivaci lidí je rozhodující vytváření příležitostí pro formování osobních a skupinových cílů, zodpovědnosti, projevy uznání a odměny. Převzetí zodpovědnosti je příležitostí k dosažení úspěchu, osobní úspěch je příležitostí k uznání a uznání je zdrojem osobního růstu. Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace.

Peníze mají pouze omezenou schopnost motivovat zaměstnance a firmy si tuto skutečnost stále více uvědomují. V důsledku této skutečnosti postupně přidávají do systému odměňování i zaměstnanecké benefity. Firmám vytvářejí sice dodatečné náklady, ale přesto si uvědomují jejich nutnost. Tak jako u jiných nákladů, je třeba i u zaměstnaneckých benefitů hledat optimální poměr mezi spotřebovanými zdroji a přínosy a počítat s jejich proměnlivostí. Často platí, že poskytnout benefity, je pro firmu levnější než zvyšování fixní mzdy.

Firmy si v dnešní době musí uvědomit, že pokud chtějí obstát ve stále sílící globální konkurenci, musí si uvědomit význam lidských zdrojů, a to že představují nejvzácnější kapitál podniku i že řízení lidských zdrojů je rozhodujícím kritériem, zda podnik bude úspěšný.

Otázka motivace je jednou z klíčových otázek v kterémkoliv oboru podnikání, stejnou důležitost zaujímá v soukromém i státním sektoru. Chce-li být podnik na trhu úspěšný a dosahovat stále pozitivních výsledků hospodaření, je nezbytné, aby si uvědomil, že k dosažení svých vytyčených cílů nestačí mít pouze dostatek materiálních, finančních a informačních zdrojů, ale především disponovat vzdělanými a pozitivně motivovanými pracovníky.

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a přitom stále ještě nejméně pochopenou činností manažera. Je tomu tak proto, že si většina manažerů neuvědomuje přímý dopad motivace na pracovní výkon, a dále z toho důvodu, že správné používání nástrojů motivace vyžaduje jednak porozumění tomu, jak motivace vzniká, a jednak znalost "vlastních" lidí, tedy přímo řízených zaměstnanců.

Je třeba uvažovat o faktu, že odměňování zaměstnanců nejen jako o nevyhnutelném nákladu, ale také jako o mechanismu pro zlepšení jejich výkonnosti neboť motivace zaměstnanců lze dosáhnout pouze souborem opatření, který je kombinací hmotných a nehmotných stimulů, zaměřených na touhy, osobní růst a potřeby seberealizace zaměstnanců.

10. SUMMARY

The position of the Czech Post as a state-owned organization is next to another companies somehow different. But as well as them it has to provide to its employees social welfare and perspective for the future. The emphasis on welfare and positive attitude towards employees avoids current staff leaving and also attracts new qualified workers and clerks.

The aim of this thesis was to analyze motivational factors and the staff reward system including practical introduction for the staff of the Czech Post. The elaboration of this part of thesis was based on the data from inside directives and collective contract.

Another part of the analysis was a survey that concerned the motivation and reward fields. Improvement proposals of the present reward system were designed according to realised analyses.

The motivational program of the Czech Post is sufficiently elaborated and it comes up to high level. This organisation emphasizes most the financial reward field and social welfare. These are the biggest stimuli. The Czech post is fully aware that human resources are the priceless capital that is at its disposal. Also this company realizes that financing their development is worth doing.

Key words: motivation, stimulation, care of employees, recommendations, questionnaire

11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. Vyd. Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
5. DONNELLY, J. H.jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03682-9.
6. FOOT, M., HOOK C. *Personalistika*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
7. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
8. HRABĚTOVÁ, E. *Řízení pracovního výkonu*. 1. Vyd. Praha: Moderní řízení, 1999. ISBN 0026-8720.
9. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
10. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. Vyd. Praha: Credit, 1999. ISBN 80-213-0562-2.
11. KLEIBL, J., HŮTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. Vyd. Praha: skripta VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
12. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
13. KOMÉNYOVÁ, Z. *Motivace: Na co slyší zaměstnanci*. MF Dnes, 5.4.2007. E/2s.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

16. KOCOUREK, J, TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 1. Vyd. Těšín: Nakladatelství ANAG, 1996. ISBN 80-85646-49-8.
17. LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. Vyd. Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
18. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
19. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace, výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
20. MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-411-8.
21. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, 1. Vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
22. NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. Vyd. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74.
23. NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe s své spolupracovníky*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
24. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: retail management*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
25. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
26. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
27. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha: skripta VŠE, 1996. ISBN 80-7079-290-6.
28. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: skripta VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3
29. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. Vyd. Praha: VŠE Praha, 1995. ISBN 80-7079-626-X .
30. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
31. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0530-3.

32. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4.
33. VEBER, J. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
34. WEATHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
35. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: a global perspective, USA*: McGraw-Hill, 1993. ISBN 0-07-112892-1.
36. <http://www.novinky.cz>
37. <http://www.czso.cz>
38. <http://www.eurostat.cz>
39. Výroční zpráva České pošty, s. p.

12. SEZNAM PŘÍLOH

1. Průzkumový dotazník
2. Poštovníctví a Česká pošta v datech
3. Základní informace o České poště, s. p.
4. Organizační struktura České pošty, s. p.

Příloha č. 1: Průzkumový dotazník

Tento dotazník je anonymní a údaje z něj budou použity pouze k vypracování Diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas a za řádné vyplnění.

1. Jaké je vaše pracovní zařazení?

provozní pracovník
pracovník správního aparátu

2. Kolik je Vám let?

25 let a méně
26 - 30 let
31 – 35 let
36 – 45 let
více než 45 let

3. Kolik let pracujete v podniku?

méně než 2 roky
2 až 4 roky
5 až 7 let
8 až 10 let
více než 10 let

4. Jaký byl rozhodující důvod pro práci v tomto podniku?

Výše příjmu
Jistota práce
Péče podniku o zaměstnance
Pracovní kolektiv
Zajímavá práce
Perspektivní práce
Rodinné důvody

5. Splnilo Vaše rozhodnutí nastoupit v tomto podniku Vaše očekávání?

Ano
Ne
Částečně

6. Co se Vám líbí v současné práci?

- ohodnoťte číslicemi od 1-8 podle důležitosti (nejlepší hodnocení = 8, nejhorší = 1), ale každou číslici použijte pouze jednou

Výše příjmů
Ohodnocení a uznání nadřízeného

Možnost seberealizace, spokojenost v práci
Péče podniku o zaměstnance
Vztahy mezi pracovníky
Jistota práce
Zajímavá a perspektivní práce
Prestižní zaměstnání

7. Čím by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení Vaší práce?

- ohodnoťte číslicemi od 1-7 podle důležitosti (nejlepší hodnocení = 7, nejhorší = 1),
ale každou číslici použijte pouze jednou

Spravedlivějším hodnocením práce
Lepší organizací práce
Spravedlivějším odměňováním
Ohodnocením a pochvalou
Častějším hodnocením práce
Přijetím Vašich návrhů týkající se zlepšení práce
Větší informovaností o dění v podniku

8. Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?

Ano
Ne

9. Vaše práce je hodnocena:

Pravidelně
Namátkově
Velmi zřídka, event. není hodnocena

10. Jsou Vám sdělovány výsledky Vašeho hodnocení?

Ano
Ne

11. Je Vaše práce oceněna spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Ano
Ne
Částečně

12. Vyskytují se mimořádné úkoly často?

Ano
Ne

13. Dostáváte mimořádné odměny za splnění mimořádných nebo jednorázových pracovních úkolů?

Ano
Ne

Pracovníci správního aparátu:

14. Máte přesně stanovené pracovní úkoly pro získání odměn za splnění předem stanovených úkolů?

Ano

Ne

15. Je přidělování odměn za splnění předem stanovených úkolů dle Vás spravedlivé?

Rozhodně ne

Spíše ne

Spíše ano

Rozhodně ano

Pro provozní pracovníky:

16. Znáte kritéria pro získání odměn za výkon a kvalitu?

Ano

Ne

17. Je přidělování odměn za výkon a kvalitu dle Vás spravedlivé?

Rozhodně ne

Spíše ne

Spíše ano

Rozhodně ano

18. Je v podniku rovnocenná možnost obstarávat produkty ČP, ČMPF a ČSOB pro všechny provozní pracovníky?

Ano

Ne

Pro všechny pracovníky:

19. Jste spokojeni s množstvím čerpání zaměstnaneckých výhod poskytované podnikem?

Ano

Ne

20. Pokud ne, co by jste změnili?

.....

Příloha č. 2: Poštovníctví a Česká pošta, s. p. v datech

- 1505** členové šlechtické rodiny Taxisů, kteří už spravovali poštovníctví ve velké části Evropy, získali dědičné léno provozovat poštu v habsburských državách v Evropě
- 1526** první mimořádný, příležitostný poštovní kurz v českých zemích v souvislosti s volbou Ferdinanda I. Habsburského českým králem
- 1527** počátek organizované poštovní dopravy v českých zemích
- 1560** povolena poštovní přeprava soukromých zásilek
- 1695** vydán poštovní patent císaře Leopolda I.
- 1722** začátek procesu převzetí poštovního provozu do státní správy na základě rozhodnutí císaře Karla VI.
- 1748** poselský řád Marie Terezie
- 1751** císařovna Marie Terezie vydává první dědičná privilegia pro poštovní stanice v Čechách a na Moravě
- 1789** povoleno přijímat soukromé zásilky jako doporučené
- 1791** zavedení zpátečních lístků na doporučené zásilky (nyní doručenka, dodejka)
- 1837** vydání poštovního zákona v rakouském císařství (přetrval do roku 1946)
- 1845** poprvé v českých zemích přepraveny poštovní zásilky po železnici
- 1870** vydán zákon o ochraně tajemství psaní a písemností
- 1918** zřízeno ministerstvo pošt a telegrafů
zahájila činnost Poštovní spořitelna v Československé republice
- 1946** vydán zákon o poště (Poštovní zákon č. 222/46 Sb., přetrval do r.2000)
- 1949** vydán zákon o znárodnění státního podniku Československá pošta
- 1950** počátky přeměny radiálně větrového poštovního přepravního systému na radiálně uzlový
- 1993** vznik státního podniku Česká pošta
- 1993** vstup české republiky do Světové poštovní unie
- 2004** vstup ČR do EU, monopol na písemnosti snížen na 100g a 19 Kč
- 2005** nabyla účinnosti novela zákona o poštovních službách
- 2005** Česká pošta získala poštovní licenci na léta 2006 - 2008

Příloha č. 3: Základní informace o České poště, s. p.

Název: Česká pošta, s. p.
Právní forma: Státní podnik
Sídlo: Praha 3, Olšanská 38/9, 225 99
tel: 267196111

Statutární orgán: Generální ředitel
Zástupce generálního ředitele

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky
Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 - Letná

V roce 2006:

Počet pošt: 3 387
Počet zaměstnanců: 37 200
Počet automobilů: 4 091

Makrostruktura České pošty, s. p.



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

