

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU
KATEDRA: ŘÍZENÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**HODNOCENÍ A ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE
VYBRANÉ FIRMĚ**

VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

AUTOR BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:
Adéla Bihunová

2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla BIHUNOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Hodnocení a zdokonalení motivačního systému ve vybrané firmě**

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

Charakteristika:

Pracovní činnost člověka je motivovanou činností. Systémový přístup při zkoumání této problematiky sleduje soubor determinujících a stimulujících faktorů, jejich provázanost, formy a metody uplatnění v řízení firmy.

Cíl řešení:

Na základě zhodnocení současného stavu motivačního systému ve vybrané firmě navrhnout zdokonalení tohoto systému, který povede k vyšší prosperitě dané firmy.

Metodický postup:

Studium literárních pramenů zaměřených na dané téma. Teoretickou připravenost prokázat v literárním přehledu. Ve vybrané firmě analyzovat současný stav. Vypracovat návrh zdokonalení motivačního systému.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh nového, zdokonaleného motivačního systému, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah práce: 30 - 50 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

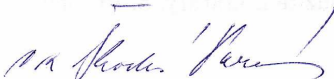
Seznam odborné literatury:

- Kleibl, J., Hüttllová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba
mzdových soustav. VŠE, Praha 1998
Stýblo, J.: Manažerská motivační strategie. Management Press, Praha
1992
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press. Praha 1998
Veber, J. a kol.: Management. Management Press. Praha 2001
Krninská, R.: Řízení lidských zdrojů. ZF JU, České Budějovice 2002
Deiblová, M.: Motivace jako nástroj řízení. Linde, Praha 2005

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2007


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. listopadu 2006

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

30. srpna 2007.

Adéla Běhounová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala paní Mgr. Márii Šťastné za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1. Význam řízení lidských zdrojů pro organizaci	5
2.2. Charakteristické znaky a úkoly řízení lidských zdrojů	7
2.3. Motivace	10
2.3.1. Motiv a motivace	10
2.3.2. Motivační teorie	11
2.3.3. Motivace pracovního jednání	15
2.3.4. Vedení lidí a motivace	18
2.4. Motivační program podniku	18
2.5. Stimulační prostředky a jejich účinnost	21
2.6. Význam hodnocení pracovníků pro jejich motivaci	24
2.7. Plánování personálního rozvoje pracovníků	27
3. METODICKÝ POSTUP	29
4. PRAKTIČKÁ ČÁST	31
4.1. Obecná charakteristika České pošty, s.p.	31
4.1.1. Předmět činnosti a poslání České pošty, s.p.	31
4.1.2. Organizační struktura České pošty, s.p.	32
4.1.3. Zaměstnanci a mzdy	33
4.2. Analýza motivačního programu podniku České pošty, s.p.	35
4.2.1. Program péče o pracovníky	35
4.2.2. Zásady pro odměňování zaměstnanců	39
4.2.3. Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem	42
4.3. Analýza dotazníkového šetření	45
4.4. Návrhy na zdokonalení motivačního programu	60
5. ZÁVĚR	68

6. SUMMARY	70
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
8. PŘÍLOHY	73

1. Úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit, jaký význam má pracovní motivace v rámci řízení lidských zdrojů a poté zhodnotit současný motivační systém v konkrétním podniku a navrhnout zdokonalení tohoto systému, který povede k vyšší prosperitě podniku. Vybrala jsem si toto téma především proto, že podle mě je jedním z nejdůležitějších aspektů při efektivním řízení podniku právě motivace lidských zdrojů k pracovní činnosti, která napomáhá k neustálému zvyšování stability, efektivity a jiných růstových faktorů vývoje firmy.

Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřují jeho jednání a prožívání. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti každého pracovníka. Je tedy nutné snažit se ji všemi možnými prostředky zvyšovat, protože je jistě v zájmu každého podniku co nejefektivněji využít lidský kapitál. V každém zaměstnanci je nutné spatřovat především lidskou osobnost a s ní spjaté specifické osobnostní charakteristiky, které mají těsný vztah k jeho pracovnímu jednání. Je nezbytné, aby měla organizace vytvořený motivační program, který by výrazně přispíval ke stimulaci pracovníků a podle kterého by se mohl stimulovat k vyšším výkonům každý zaměstnanec a byly tak využity všechny složky jeho osobnosti.

V rámci motivace, která je ústředním tématem této bakalářské práce, je důležité posuzovat odděleně dvě základní zájmové skupiny, a to management a zaměstnance společnosti. Zatímco zaměstnanci usilují především o uspokojení potřeby jistoty a vlastní seberealizace, management usiluje o prosazení zájmů společnosti; jejich zájmy by však v žádném případě neměly být ve střetu. V otázce motivace jsou tyto dvě skupiny rovnocenné, protože i člen vrcholového managementu je hnán silou své vnitřní motivace a její intenzita se projevuje zejména v chuti řešit problémové situace novým a kreativním přístupem.

Řízení lidských zdrojů, jež je činnost nadřazená motivaci, má být v rukou personálního managementu, jehož ztělesněním jsou jednotliví zkušení manažeři. Ti musí přistupovat k lidské osobnosti z nového celostního přístupu, do kterého se promítá propojení biologických, psychologických, sociálních a ekonomických aspektů. Na tyto aspekty je nutné pamatovat při zpracovávání motivačního programu, ovšem jeho hlavním obsahem je soubor

skutečností, které stimulují členy podnikového kolektivu v souladu se společenským plánováním podniku – jeho vizí a cíli.

Motivační program podniku usiluje o cílevědomé působení na kolektiv pracovníků a tím, že vymezuje společenské postavené podniku, perspektivu podniku i pracovníků, vytváření podmínek pro vzdělávání a rozvoj celého lidského potenciálu a zdravotní, sociální a kulturní péči podniku o pracovníky.

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.

2. Literární přehled

2.1. Význam řízení lidských zdrojů pro organizaci

S ohledem na celosvětový proces globalizace, bude v blízké budoucnosti kladen stále větší důraz na řízení lidských zdrojů. Posun od tradičního pojetí personálního řízení ke skutečně propracovanému a promyšlenému řízení lidských zdrojů musí jít ruku v ruce s kvalitativním posunem v přístupu k lidské osobnosti. Na lidské zdroje by mělo být nahlíženo jako na „lidský kapitál“, nikoli pouze jako na pracovní sílu, plnící přesně zadané úkoly. Je nutné začít přihlížet více na osobnost člověka a na její rozvoj nejen po stránce profesní, ale rovněž rozvíjet její vlastní rozum, vůli, zkušenosti a motivaci. Tento změněný přístup je nevyhnutelný především proto, že po přechodu vyspělého světa do nového paradigmatu „postindustriálního“ bude základem ekonomiky nikoli půda a suroviny, nýbrž intelektuální kapitál, jež stojí u zrodu změn a inovací, které povedou k lepší konkurenceschopnosti (**KRNINSKÁ, 2002**).

Rozvoj lidských zdrojů je moderní podnikovou strategií, zaměřenou na člověka. Na člověka je zde podle **KOUBKA (2002)** nahlíženo, jako na klíčový faktor prosperity, ve kterém se skrývá ohromný potenciál. Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání, a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. 20. století.

Podle **KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001)** je cílem řízení lidských zdrojů odpovědět na otázky, jak zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů jako jsou počet a věková a profesní struktura, a rovněž kvalitativní stránky, jako jsou výkonnost, kreativita, motivace a identifikace s cíli firmy. Řízení lidských zdrojů je tedy možno zjednodušeně chápat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického i sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

MILKOVICH, BOUDREAU (1993) považují lidské zdroje za tvořivý prvek každé organizace. Ačkoli budovy, zařízení a finanční prostředky jsou pro podniky nezbytné, jsou to lidé, kdo navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění výrobků na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii organizace. Lidské zdroje však bývají v moderní tržní ekonomice nákladné a ačkoliv se většina důležitých rozhodnutí zakládá na porovnání možných nákladů a pravděpodobného zisku, o lidských zdrojích se často chybně uvažuje jen v rovině nákladů.

Každá společnost musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. **KOUBEK (2002)** poukazuje na to, že v tradičním pojetí řízení firmy se všechny výsledky zaměřovaly hlavně na ekonomické ukazatele. Tyto ukazatele sice vypovídají o tom, jak je firma na trhu úspěšná, nicméně v dnešním pojetí je nezbytné, aby byl stejný důraz kladen také na kvalitativní růst zaměstnanců a rovněž na jejich udržení v podniku, tedy na nízkou fluktuaci. Otázka personálního řízení v pravém slova smyslu se dostává v dnešní době do popředí a má-li se firma perspektivně a zdravě rozvíjet, musí všechny uvedené aspekty co nejlépe sladit.

Personální otázky v současné době nabývají v řízení společnosti stále více na významu. Hlavně střední a velké společnosti zjišťují, že personální otázky nejsou jen o počítání a výplatě mezd, ale o rozsáhlé agendě čítající řadu úkonů spojených se zaměstnanci. Stále častěji se klade důraz na komplexní péči o zaměstnance a personální politika podniku se dostává do popředí zájmu vrcholového managementu. Realitou je, že spokojený zaměstnanec odvádí podniku daleko větší díl kvalitní práce než ten, který pociťuje, že je jeho význam ze strany zaměstnavatele podceněn. Kompletní a kvalitní činnost směřující k zaměstnanci však klade značné nároky na počet lidí pracujících v personálním oddělení a personální agendu.

MAYEROVÁ, RŮŽIČKA (1999) zdůrazňují, že nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby lidské zdroje v organizaci byly využívány způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Význam a hlavní účel řízení lidských zdrojů je v realizaci potenciálu zaměstnanců a v pochopení skutečnosti, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

Na konci dvacátého století dochází v pojetí lidských zdrojů a jejich řízení k významné změně – řízení lidských zdrojů se stává součástí strategického řízení organizace a rozhodování o lidských zdrojích se přesunuje stále více na liniové manažery. Na druhé straně se však organizace potýkají s problémy spojenými se stagnací produktivity, nežádoucím vztahem pracovníků k organizaci a jejich přístupem k práci, úpadkem morálky a nedostatečnou motivací (**BEDRNOVÁ - NOVÝ A KOL., 2004**).

„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.“ (**KRNINSKÁ, 2002**)

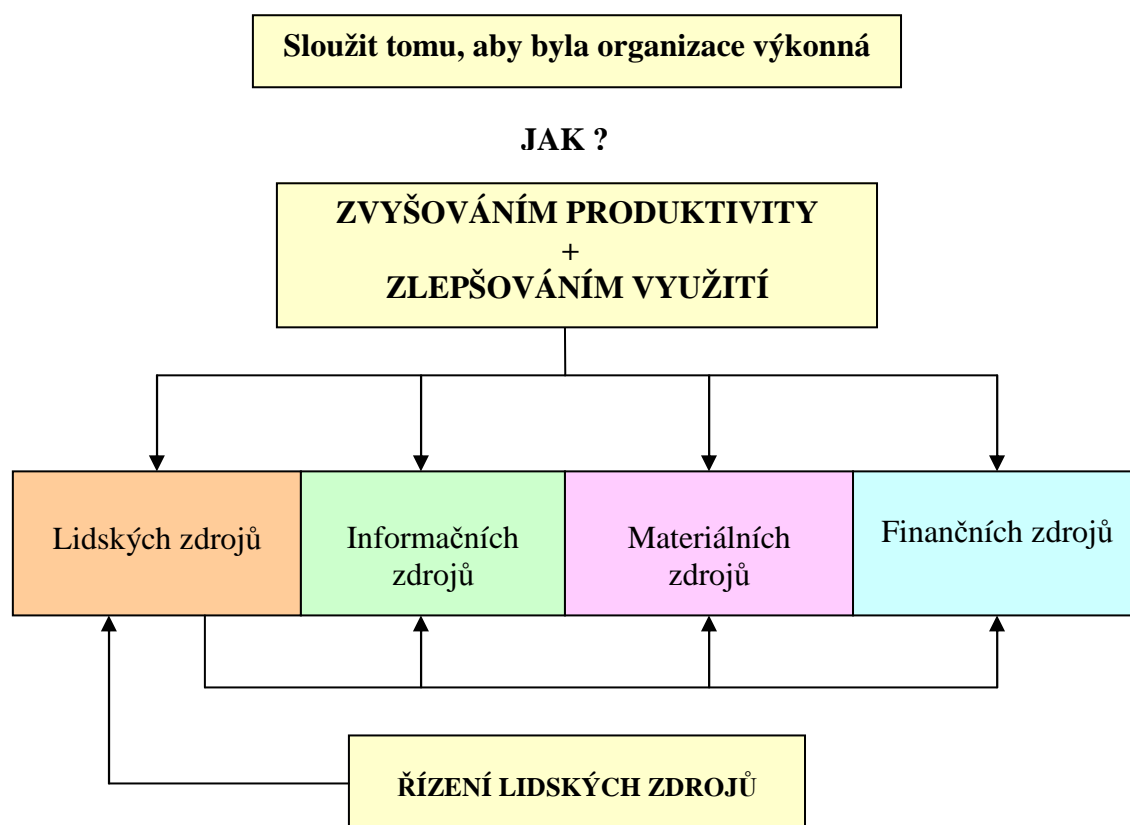
Náplň řízení lidských zdrojů lze konkrétněji vymezit pojmenováním hlavních aktivit, které slouží k dosahování organizačních cílů. Zabývá se tedy plánováním počtu pracovníků podle jednotlivých profesí, podle kvalifikací a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich potenciálem a potřebami organizace. Snaží se nalézt a stanovit optimální formy motivace pracovníků. Neméně významným úkolem řízení lidských zdrojů je oblast hodnocení. Nejenže hodnotí úspěšnost pracovního snažení zaměstnanců a na základě tohoto hodnocení stanovuje další možnosti rozvoje, ale rovněž stimuluje každého pracovníka k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jeho dosažené výsledky. Plánuje kariérové dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností (**KOUBEK, 2002**).

2.2. Charakteristické znaky a úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je podle **KOUBKA (2002)** v obecné rovině sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její efektivnost neustále zlepšovala. Zabezpečit tento úkol lze jen tím, že se organizace bude neustále snažit zlepšovat využívání všech zdrojů, kterými disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a především zdrojů lidských.

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení je znázorněno ve schématu 1.

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (KOUBEK, 2002)



Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze podle **KRNINSKÉ (2002)** považovat:

- ◆ sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů;
- ◆ péče o kvalifikační růst pracovníků s důrazem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu
- ◆ využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu;
- ◆ významné posilování podnikové kultury se stimulací ke sdílení jejich hodnot, což nahrazuje dřívější přísnou kontrolu;
- ◆ orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací;
- ◆ orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců.

Personální politika a implementace personální praxe je založena na filozofii manažerského chování a zaměstnaneckých vztazích. Tato filozofie, jak uvádějí **MAYEROVÁ, RŮŽIČKA (1999)** zahrnuje:

- ◆ poznávání a respektování lidských potřeb a jejich očekávání při práci;

- ◆ respektování jedince v pracovním procesu;
- ◆ stabilitu zaměstnanosti;
- ◆ dobré pracovní prostředí a služby;
- ◆ možnosti personálního rozvoje a pracovní kariéry;
- ◆ spravedlivý systém odměňování a mezd;
- ◆ respektování zákonů a předpisů vztahujících se k zaměstnanosti;
- ◆ vytvoření efektivní organizační struktury;
- ◆ definování pracovní role a vztahů.

Obecný úkol řízení lidských zdrojů postupuje všemi dalšími dílčími úkoly, které se v procesu řízení vykonávají. Tyto hlavní úkoly lze podle **KOUBKA, HÜTTLOVÉ, HRABĚTOVÉ (1995)** vymezit takto:

- ◆ vytváření souladu mezi strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku a snaha o to, aby byl pracovník neustále připraven přizpůsobovat se novým požadavkům, které jsou na něj kladeny;
- ◆ optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností zaměstnanců;
- ◆ formování týmů, efektivního vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- ◆ personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování materiálních a nemateriálních sociálních potřeb a v neposlední řadě i vytváření příznivých pracovních podmínek.

KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT (2001) si všímají toho, že pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení podniku. Toto začlenění je závislé na velikosti organizace a existující struktuře řízení. Faktory, které mají vliv na organizační začlenění útvaru pro personální práci, se ve značné míře překrývají s obecnými faktory rozhodujícími o volbě optimální organizační struktury firmy.

2.3. Motivace

2.3.1. Motiv a motivace

Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Na jednání člověka nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím.

BEDRNOVÁ - NOVÝ (2004) chápou motivaci lidské činnosti včetně konkrétních forem pracovního jednání člověka, jako jednu ze základních osobnostních charakteristik. Z hlediska jejího významu pro osobnost je možné tuto strukturu osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplicovanější.

VEBER A KOL. (2001) naznačuje, že motivace povzbuzuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka a pohání jej směrem k vytyčenému cíli. Vnitřní podněty člověka, jako jsou představy, touhy, zájmy a především neuspokojené potřeby vyvolávají v člověku psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.

„Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén.“ (**NAKONEČNÝ, 1997**)

BEDRNOVÁ - NOVÝ (2004) uvádějí, že „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“

Tyto motivy chování, poznávání, prožívání i jednání člověka určitým směrem zaměřují a v tomto směru ho povzbuzují a vzbuzenou aktivitu udržují. Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka a dává jeho činnosti psychologický smysl.

2.3.2. Motivační teorie

Existuje mnoho teorií motivace a důvodem tak rozsáhlého počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, ze kterého mohou čerpat znalosti, doporučení a inspiraci pro vlastní praxi. V každé literatuře na toto téma jsou uváděny tyto nejznámější motivační koncepce:

1) Koncepce racionálně – ekonomického chování člověka

Prosazuje se na počátku 20. století, v tzv. období taylorismu. Vychází z těchto předpokladů:

- ◆ člověk je primárně motivován penězi, ve svém jednání je pasivní a je možno jej ovlivnit pouze ekonomickými stimuly;
- ◆ nechuť k práci je základním rysem lidské povahy, proto musí být lidé kontrolováni a pod pohrůžkou trestu vedeni k výkonu.

V rámci praktické aplikace této koncepce je zdůrazňováno, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy.

2) Koncepce sociálního člověka

Je to jakýsi protipól předcházející koncepce. Zde se vychází z toho, že člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami jako jsou sdružování, přátelství a účast v neformálních pracovních skupinách. Potom teprve následuje motivace finančními podněty.

3) Koncepce uspokojování potřeb

Tato koncepce vychází z těchto předpokladů:

- ◆ člověk reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb;
- ◆ potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a s časem se vyvíjí;
- ◆ aby motivace byla úspěšná, musí znát vedoucí pracovník vliv potřeb na chování pracovníků a odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby.

Mezi nejvýznamnější představitele této koncepce patří Abraham Maslow, Herzberg a Douglas McGregor. Každý z nich pojal tuto koncepci trochu odlišně a vzniká tak několik různých teorií motivace. Mezi nejznámější patří následující teorie:

a) Maslowova pyramida potřeb

Tato teorie vychází z těchto předpokladů:

- ◆ jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky;
- ◆ jakmile je uspokojena jedna potřeba na nižším stupni hierarchie, objevuje se jiná potřeba z vyššího stupně, která vyžaduje uspokojení;
- ◆ člověk se snaží uspokojit nejprve základní životní potřeby – fyziologické a až po jejich uspokojení, má zájem uspokojit potřeby vyšší;

Schéma 2: Maslowova pyramida potřeb



Je zřejmé, že u každého člověka mají největší význam základní fyziologické potřeby. Člověk si nejprve musí opatřit obživu, aby zahnal hlad a mohl začít uvažovat o svém dalším rozvoji. V praxi to tedy znamená, že musí pracovat, aby získal finanční prostředky. Po dostatečném uspokojení této nejzákladnější potřeby začíná člověk pociťovat touhu uspokojit potřebu jistoty.

Aplikujeme-li tento poznatek do zaměstnaneckého vztahu, znamená to, že pracovníky zajímá také možnost uplatnění do budoucnosti, tedy jakou má jejich práce perspektivu. Potřeba sounáležitosti znamená, že člověk vnímá kolektiv, do kterého je v rámci své pracovní

činnosti začleněn a touží si v něm vybudovat dobré mezilidské vztahy s kolegy. Jsme – li členem kolektivu, přejeme si, abychom dosáhli určitého uznání od ostatních, díky němuž u nás roste pocit sebeúcty.



Nejvyšším stupněm je potřeba seberealizace. Dosáhneme-li na tento stupeň pyramidy, znamená to, že jsou již uspokojeny všechny naše nižší potřeby a nic nám nebrání tomu se seberealizovat v tom smyslu, že máme radost z práce samotné a z toho, že jsou smysluplně využity naše schopnosti a je nám dána možnost kreativně přistupovat k plnění svých úkolů.

b) Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné faktory vedou k nespokojenosti.

Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, naproti tomu charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Schématické znázornění této teorie je zachyceno ve schématu 3.

Schéma 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (KOUBEK, 2002)

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav - žádná nespokojenost 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů, nejspíš se také zvýší motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.

Herzberg navázal a hlouběji rozpracoval Maslowovu teorii a zvýšil její použitelnost pro oblast práce. Tato teorie nám dává odpověď na to, proč nelze řešit motivaci pouze větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod či lepšími pracovními podmínkami. Výsledek takovýchto opatření není dostatečně účinný a u našich pracovníků to motivaci nezvýší, nebudou tedy pracovat pilněji.

c) McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor poukazoval na to, že náš názor na určitého člověka může tomuto člověku napomáhat, aby si jistým způsobem odpovídajícím našemu názoru počínal. Jestliže dáte najevo někomu vysoké uznání, i když není právě podloženo fakty, může se stát a pravděpodobně se i stane, že jej to přinutí k tomu, aby vaše očekávání splnil.

Předpoklady týkající se člověka:

Teorie X

- ◆ lidé pracují neradi a práci se vyhýbají;
- ◆ protože práci nemají rádi, musí jim být nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou;
- ◆ člověk je motivován především penězi a starostí a své vlastní bezpečí;
- ◆ lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce si žádají jistoty;
- ◆ většina lidí má malé tvůrčí schopnosti.

Teorie Y

- ◆ lidé pracují rádi, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
- ◆ lidé se raději řídí sami, než aby byli řízeni svými nadřízenými;
- ◆ lidé budou vázáni záměry pracovního týmu, jestliže najdou uspokojení z práce;
- ◆ lidé se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- ◆ za správných okolností je člověk motivován touhou realizovat vlastní potenciál;
- ◆ vynalézavost a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být využíváno.

Podle toho, k jakému typu lidí se naši pracovníci řadí, musíme využívat buď krátké vodítko, kdy vedoucí dává svým zaměstnancům úzký prostor pro pravomoci a k jejich motivaci používá pouze odměny a tresty. Nebo vedoucí používá řízení s účastí pracujících, používá tedy dlouhé vodítko a hovoříme o participativním managementu.

2.3.3. Motivace pracovního jednání

Úlohou pracovní motivace je podle **VEBERA A KOL. (2001)** působit na myšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů je vyžadováno, aby u svých spolupracovníků vzbudili zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které napomáhají dosáhnout cíle vytyčeného podnikem.

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“ (**BEDRNOVÁ - NOVÝ A KOL., 2004**)

Tito autoři motivací k práci rozumí ten aspekt motivace lidského chování, který se váže na vykonávání pracovní činnosti a s ní spojenými pracovními úkoly. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci a ke konkrétním pracovním úkonům, kterými je pověřen. Vyjadřuje tedy určitou podobu jeho pracovní ochoty.

VEBER A KOL. (2001) rovněž poukazuje na to, že jelikož tráví většina lidí podstatnou část svého života v práci, je důležité rozpoznat, pro které zaměstnance je práce pouhým prostředkem k získání peněz a pro které práce představuje i něco víc. Získání finančních prostředků pro svou obživu a obživu svých blízkých je skutečně hlavní cíl pro všechny pracovníky; k němu se však přidávají jiné pozitivní faktory, které jim pracovní činnost může přinést, jako je např. možnost komunikace s lidmi, kteří mají podobné problémy, získání sebedůvěry a v neposlední řadě také uznání vlastních znalostí a dovedností.

STÝBLO (1992) zdůrazňuje, že je potřeba vytvořit takový stav uvnitř organizace, aby každý pracovník měl zájem plnit podnikové cíle. A osobní zájem bude mít tehdy, jestliže se podnikové cíle budou blížit jeho zájmům a osobním cílům. V hospodářské činnosti je významný princip soutěže. Jde nejen o soutěžení na trhu s konkurenty podniku ale rovněž je tento princip důležitý i v motivaci jednotlivců. „Každý pracovník by měl neustále soutěžit

s ostatními pracovníky o své postavení, o pracovní postup, o uznání v kolektivu, ale i o dobrý pocit, že dosáhl úspěchu.“

Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících skutečností, jak uvádí **MAYEROVÁ (1997)**:

- ◆ život jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce, každá společnost přikládá práci určitou hodnotící charakteristiku;
- ◆ práce umožňuje rozvoj tělesných a duševních sil člověka, práce naplňuje lidskou potřebu aktivní a tvořivé činnosti;
- ◆ významnou částí vzdělání je pracovní a profesní příprava, zvládnutí určitého souboru úkonů, postupů a dovedností;
- ◆ práce je prostředkem, který člověku zajišťuje hmotné a společenské postavení.

STÝBLO (1992) se také zmiňuje o důležitosti postoje vedoucího pracovníka při motivování lidí. Vedoucí by měl projevovat zájem o pracovní i osobní problémy podřízených, seriózně vystupovat ve styku s lidmi, umět řešit konflikty, dokázat utvořit dlouhodobě pracující týmy, mít důvěru v lidi a věnovat více času připomínkám podřízených.

Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace povzbuzuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem vytčenému cíli. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její zvládnutí a zaujímá k ní určitý postoj.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah, který se projevuje v přístupu k úkolu a k uskutečňované činnosti. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu nebo také může směřovat k jeho nesplnění či obcházení (**MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 1999**).

STÝBLO (1992) uvádí, že „Klíčová role náleží při vytváření optimálního klimatu v organizaci pracovní motivaci.“

Základní schopností řídicích pracovníků by mělo být utvářet malé samostatné motivované týmy, jejichž členové se identifikují s cíli organizace. Síla týmu s menším počtem členů, je - li dostatečně motivovaný, je především v jeho pružnosti reagovat bezprostředně na

příkazy nadřízených. Z psychologického hlediska je důležitá orientace na hmatatelné výsledky. I drobné úspěchy hrají velkou roli a jsou motivačním zdrojem k získání sebedůvěry pracovníků, kteří pak mají větší chuť pouštět se do dalších kreativních námětů a návrhů.

PROVAZNÍK (1996) se zamýšlí na tím, že pokud je člověk k libovolné činnosti nebo ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu ovšem bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně. Příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede jen motivace přiměřená.

STÝBLO (1992) uvádí, že „Skutečně motivující styl řídicí práce vyžaduje poznání možnosti motivace pracovníků.“

Takový styl řízení pak vede k optimální výkonnosti pracovníků a rozvíjí v požadované míře schopnosti pracovníků. Naproti tomu existuje také „nemotivující“ styl řídicí práce, který sice dosahuje dobrých okamžitých výsledků, tyto výsledky však nemají dlouhého trvání.

KRNINSKÁ (2002) poukazuje na to, že důsledkem poruchy motivace pracovního jednání je nejčastěji pokles zájmu o práci a dění na pracovišti. To může vyústit až v lhostejnost a apatii pracovníka. Mohou se u něj objevit i projevy nepřátelství a agresivity vůči spolupracovníkům, které mohou být podkladem pro zhoršení sociálního klimatu a vztahů v pracovním týmu.

STÝBLO (1992) se zamýšlí nad tím, že výrazem kvality motivačního klima v organizaci je také účast pracujících na řízení a jejich iniciativa. Tam, kde řídicí styl napomáhá vytváření skutečně motivujícího pracovního ovzduší, bývá účast lidí na řízení mnohostranná a neformální.

„V podnikové praxi se projevuje např. při uplatňování vědeckotechnického rozvoje, účastí na vynálezech, návrhy na inovační opatření, urychlováním v zavádění pokrokové techniky, účastí na ekonomickém řízení a podílem na výkonu řídicích funkcí.“

2.3.4. Vedení lidí a motivace

MAYEROVÁ, RŮŽIČKA (1999) tvrdí, že cílevědomé ovlivňování motivace zaměstnanců představuje nutnou součást vedení lidí v každé organizaci. Ovlivňování motivace sleduje dva cíle, a to podněcování přiměřeného přístupu zaměstnance k vykonávání stanoveného úkolu a utváření vlastností dobrého pracovníka. Ovlivňování motivace zaměstnance je vždy konkrétní a účelové. V podstatě má v jejich činnosti stabilizovat žádoucí nebo pozitivní složky výkonu a přístup k plnění pracovních úkolů.

Ovlivňování motivace zaměstnanců má ještě druhou, neméně významnou stránku. Má v jejich činnosti potlačovat nežádoucí nebo negativní složky výkonu a nežádoucí přístup k plnění pracovních úkolů. Obě stránky tvoří jeden celek. Jakékoliv zanedbání nebo také přecenění jedné z nich omezuje účinnost působení na motivaci zaměstnanců.

Jedním z nejúčinnějších prostředků aktivizace zaměstnanců a pracovních skupin je jejich podněcování k spoluúčasti na přípravě řídicích rozhodnutí, podněcování k participaci. To je záležitost celé organizace a zejména jejího vrcholového vedení. Participace může (ale nemusí) být součástí celkové řídicí strategie. Je-li tomu tak, může vedoucí povzbuzovat své podřízené k účasti na technickém a organizačním zajištění pracovních úkolů a poskytovat jim k tomu potřebné informace (**BEDRNOVÁ - NOVÝ, 2004**).

MAYEROVÁ (1997) si všímá toho, že ovlivňování motivace pracovníků prostupuje veškerou řídicí činnost vedoucího. Účinné zvládnutí ovlivňujícího procesu je úkol náročný. Mohou se přitom projevovat různé chyby. Mezi vedoucími je především rozšířený mylný názor, že pracovní ochotu zaměstnance je možno jednoznačně ovlivnit např. ekonomickou pobídkou, hmotným postihem, společenským apelem, a to se srovnatelnými výsledky u celé skupiny nebo dokonce u celého zaměstnaneckého kolektivu organizace.

2.4. Motivační program podniku

BEDRNOVÁ - NOVÝ (2004) charakterizují motivační program, jako konkrétní podobu práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. „V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím

rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“

Podle **KRNINSKÉ (2002)** motivační program představuje konkrétní podobu cílevědomé orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků. Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy podnikového kolektivu v souladu se společenským posláním podniku. Dále motivační program zahrnuje okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků, a to z hlediska celkové personální a sociální politiky podniku.

Motivační program podle **HORALÍKOVÉ (2000)** zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy podnikového kolektivu v souladu s výrobními a dalšími úkoly a se společenským posláním podniku. Vychází se přitom z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků.

Motivační program podniku musí podle **KRNINSKÉ (2002)** zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků významné. Jsou jimi:

- ◆ vymezení ekonomického a společenského postavení podniku;
- ◆ zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v podniku;
- ◆ zajištění podmínek pro optimální využití potenciálu pracovníků;
- ◆ zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny – vzdělávání;
- ◆ vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky;
- ◆ vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem.

Příprava a realizace motivačního programu je činnost odborně, organizačně a také časově velmi náročná. Aby byla implementace motivačního programu úspěšná, je nezbytné posilovat jednotný postup všech pracovníků při řízení lidských zdrojů.

Motivační program podle **MAYEROVÉ (1997)** vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jeden celek, a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Etapy přípravy a realizace motivačního programu podniku je možno vymežit tímto způsobem:

- ◆ analýza převažujících forem motivace pracovního jednání pracovníků organizace, aby bylo možno pojmenovat problémy, které má motivační program postihnout;
- ◆ stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu;
- ◆ zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníků v současné době a srovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti;
- ◆ vymezení a zhodnocení činitelů, které mají stimulační funkci a také charakteristika jejich účinku na motivaci pracovního jednání zaměstnanců organizace;
- ◆ příprava reálného využití určitého souboru stimulujících činitelů;
- ◆ příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace na určité období.

Poslední etapou podle **PROVAZNÍKA A KOL. (1996)** je kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že jak potřeby podniku, tak podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek může v čase doznávat větších či menších změn.

MAYEROVÁ, RUŽIČKA (1999) zdůrazňují, že motivační program organizace je nutno formulovat a zveřejnit. Může být zveřejněn formou brožury popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při řízení svých zaměstnanců.

Motivační programy jsou podle **KHOLA (1982)** organizátorským vyjádřením a zpodoběním představ, námětů a rozhodnutí, které směřují ke zvýšení nespecifické aktivační úrovně pracovního jednání. Jsou tedy zaměřeny spíše na parametry množství a kvality práce a méně výrazně na účelnost a návaznost prací.

BOUČEK, HERBOLT (1978) hovoří o motivačních a organizačních programech zvyšování pracovní výkonnosti. Tyto programy představují ucelený souhrn námětů, rozhodnutí, opatření a úkolů, které určují způsoby, prostředky, formy a podmínky motivování a organizování pracovního jednání v konkrétních souvislostech a skutečnostech.

MAYEROVÁ (1997) hovoří o tom, že motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument zahrnující souhrn všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly organizace.

BEDRNOVÁ - NOVÝ (1994) uvádějí, že motivační program podniku odráží jeho specifické charakteristiky a také situaci. Nelze je tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Dále uvádějí, že podmínky, které podniku zajišťují prosperitu, se shodují s podmínkami, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost.

2.5. Stimulační prostředky a jejich účinnost

Ve společnosti se užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. To se označuje jako stimulace, tedy vnější působení na motivaci člověka.

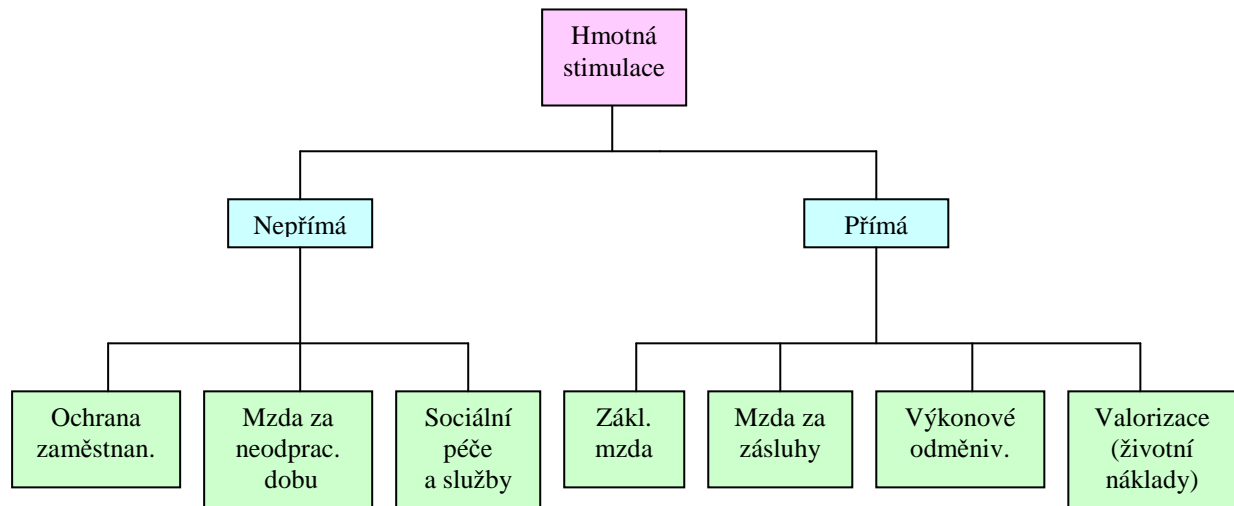
Stimul je každá vnější pobídka či podnět, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.

Podle **MAYEROVÉ, RŮŽIČKY (1999)** může být stimulace zaměřena buď na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou) nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Stimulace působí na motivaci pracovního jednání vždy nepřímo, vždy tyto vnější podmínky působí skrze vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají osobní vlastnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho zkušenost i jeho okamžikové duševní rozpoložení.

Významem převyšuje hmotná stimulace nehmotnou, proto je jí věnována větší pozornost.

MILKOVICH, BOUDREAU (1993) uvádí, že hmotná stimulace zahrnuje peněžité pracovní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů. Schéma 4 poskytuje přehled různých forem hmotné stimulace, které se v praxi používají. Odměna může mít peněžní formu (např. mzda, prémie), nebo nepřímou formu služeb a zaměstnaneckých výhod (např. důchod, zdravotní pojištění, dovolená).

Schéma 4: Formy hmotné stimulace (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993)



Pramen: Milkovich, G.T. – Newman, J.M.: Compensation, 3. vyd., Homewood, III, BPI, Irwin, 1990.

Podle **MAYEROVÉ, RŮŽIČKY (1999)** je obecně možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v souhrnu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souborem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v souhrnu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb, nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami.

V každé organizaci působí celá řada stimulujících činitelů. Přehled základních z nich je následující

- a) stimulující činitel hmotný, jehož základní formou je peněžní odměna za práci (mzda, plat) a další formy ekonomického zvýhodnění (např. prémie, podíly na zisku atd.);
- b) pracovní hodnocení činnosti a osobnosti zaměstnance, které uskutečňuje nadřazený pracovník
- c) hodnocení zaměstnance v pracovní skupině
- d) porovnávání výsledků vlastní činnosti s výsledky jiných pracovníků
- e) vykonávaná pracovní činnost a její složky

Nejvýraznější stimuly pracovní motivace dle **STÝBLA (1993)**:

- ◆ zajímavá práce;
- ◆ ocenění vykonané práce;
- ◆ pocit „být“ u věci;
- ◆ pracovní jistota;
- ◆ vysoký výdělek;

- ◆ kariérní postup;
- ◆ dobré pracovní podmínky;
- ◆ loajalita manažerů;
- ◆ pomoc při řešení osobních problémů.

Má-li vedoucí účinně stimulovat (ovlivňovat motivaci) podřízených, měl by věnovat pozornost následujícím skutečnostem:

- ◆ na člověka v práci doléhá celý soubor podnětů, které mohou mít stimulační funkci. Žádný stimul nemá trvale universální účinnost a žádný není trvale bezvýznamný; to se týká i hmotné odměny za práci;
- ◆ motivační závažnost používaných stimulů se mění v závislosti na situačních okolnostech zaměstnanců. Jejich účinné používání vedoucím předpokládá důkladnou znalost jednotlivých podřízených.

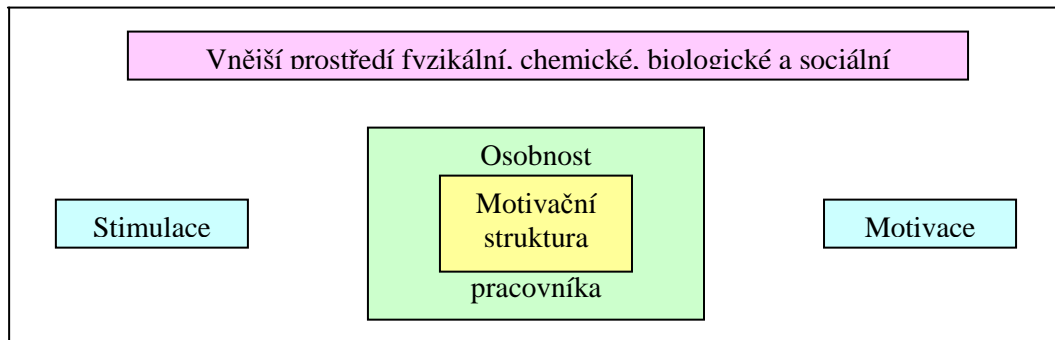
Stimulační působení vedoucího je vždy také zaměřeno na některou stránku osobního profilu pracovníka. Je účinné, jestliže oslovuje tu stránku osobnosti, která představuje slabinu podřízeného. Může být tedy zaměřeno na doplnění nebo obměňování kvalifikace, rozvíjení fyzické a psychické připravenosti a také odolnosti, upevňování nebo vytváření žádoucích profesních vlastností, posilování identifikace zaměstnance s profesní pozicí a osvojení si odpovídající profesní role, posilování těch stránek motivačního zaměření pracovníka, které přispívají k vytváření kladného vztahu k práci, profesi i organizaci.

BEDRNOVÁ - NOVÝ A KOL., (2004) uvádějí, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, jak přesně doléhá ke svému příjemci. Je tedy nutné co nejlépe poznat relativně stálou motivační strukturu člověka a tak snadněji vybrat z množství stimulačních prostředků právě ty, které budou v danou chvíli působit nejúčinněji.

„Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navykklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.“

Vzájemný vztah mezi stimulací, osobností člověka a motivací je znázorněn ve schématu 5.

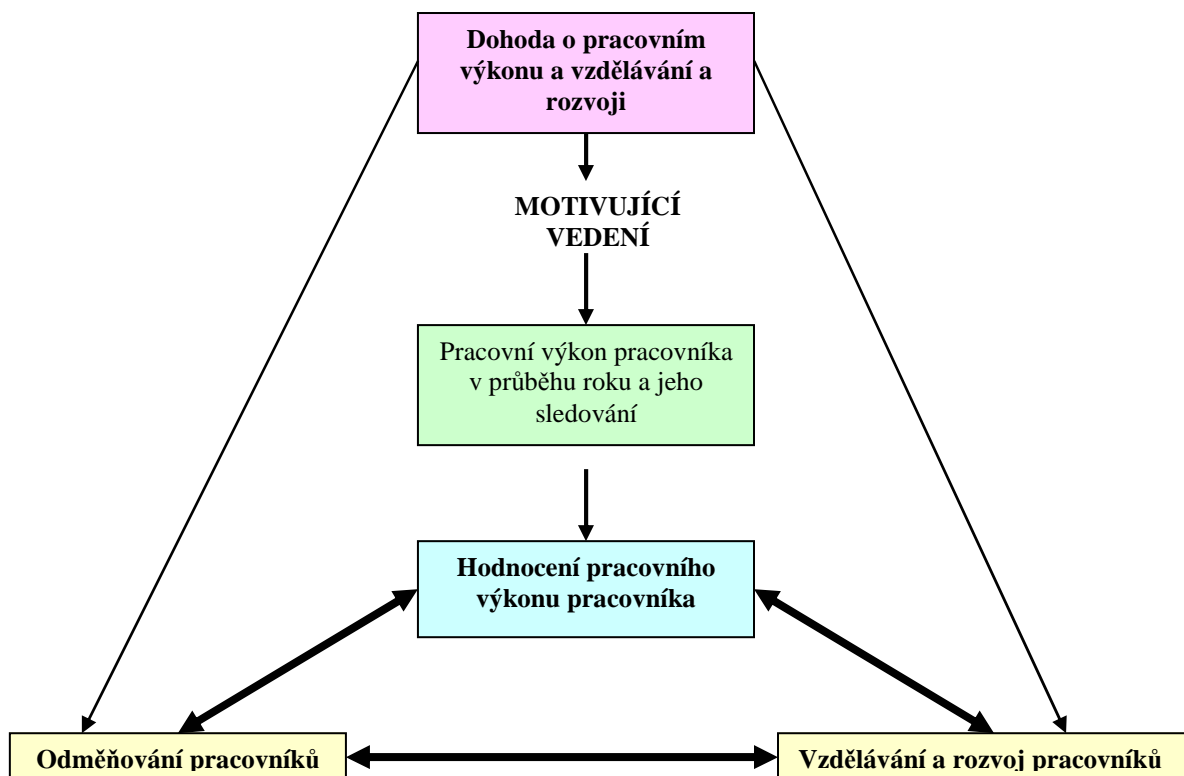
Schéma 5: Znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace (BEDRNOVÁ - NOVÝ A KOL., 2004)



2.6. Význam hodnocení pracovníků pro jejich motivaci

KOUBEK (2002) uvádí schéma, které ukazuje, že dohoda o pracovním výkonu a jemu odpovídajícímu vzdělávání se promítá do stanovení odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Dohoda nebo smlouva obsahuje kromě závazků pracovníka na dané období také závazky organizace a závazky vedoucího pracovníka. Na vedoucího pracovníka je kladen požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně poskytovat zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu. Proto se provádí obvyklé formální hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

Schéma 6: Řízení pracovního výkonu (KOUBEK, 2002)



Hodnocení práce a pracovníků patří podle **KOUBKA (2002)** mezi nejdůležitější činnosti vedoucích pracovníků. „Moderní hodnocení představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“

KOUBEK (2002) považuje hodnocení za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

BEDRNOVÁ, NOVÝ A KOL., (2004) spatřují význam pracovního hodnocení především v tom, že se díky němu hlouběji poznají jednotliví pracovníci, což přispívá k věcnému ověřování učiněných rozhodnutí a rovněž poskytuje informace, jež pomáhají upřesnit další postup při vedení pracovníků. Důležitost hodnocení vidí tito autoři také v tom, že při hodnocení získává pracovník představu o dalších perspektivách v podniku, což je důležitým činitelem jeho výkonnosti a spokojenosti.

VEBER A KOL. (2001) zdůrazňuje, že hodnocení motivuje k výkonu, k sebevzdělávání, k identifikaci s podnikovými cíli a lojalitě k firmě. Pracovník má mít pocit, že jeho pracovní úsilí a výkon jsou průběžně hodnoceny a že kladné hodnocení mu přináší výhody, zatímco záporné opak.

Jednou ze základních otázek přiměřeného hodnocení práce je stanovení hodnotících kritérií. Často bývá kladen důraz na hodnocení pracovníkovy hodnoty nebo osobnosti. Pozornost je tedy orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce. Nejčastěji posuzovanými kritérii při hodnocení podle **KLEIBLA, DVOŘÁKOVÉ, ŠUBRTA (2001)** jsou:

- ◆ úroveň odborných znalostí a dovedností;
- ◆ kvalita a kvantita výkonu;
- ◆ úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti;
- ◆ odolnost vůči fyzické zátěži;
- ◆ odpovědnost;
- ◆ spolehlivost.

MAYEROVÁ, RŮŽIČKA (1999) upozorňují na to, že spontánní hodnocení pracovníka bývá silně subjektivně podbarveno a také výrazně ovlivňováno jeho osobními zkušenostmi. S tím jsou spojeny závažné hodnotitelské chyby, mezi něž patří hodnotitelské

předsudky, kdy celkový hodnotící soud o druhém člověku se zakládá na některém jeho vnějším znaku (jako je např. barva očí, tělesná stavba, barva vlasů), nebo na některém jeho vnějším projevu (jako je např. výřečnost, zasmušilost apod.). Nelze pominout ani možnou zaujatost (kladnou či zápornou) vedoucího vůči hodnocenému pracovníkovi.

PLAMÍNEK (2002) uvádí tento postup hodnocení pracovníků

1. Kontext úkolu (strategická orientace)

Tato informace umožňuje lidem pochopit smysl úkolů, na nichž pracují. Podmínkou strategické orientace je existence systému firemních myšlenek, vysvětlení všech částí strategického rámce firmy, které mají přímou souvislost s prací příslušného člověka. Ten by se měl dozvědět, jak jeho úkoly souvisejí s firemními cíli, že požadovaný způsob jejich plnění vyplývá z obecných cest, které firma pro dosažení svých cílů zvolila a měl by porozumět i tomu, jaká je jeho role v dosahování firemních cílů.

2. Zadání úkolu (operativní orientace)

Tato bezprostřední složka orientace by měla vyjasnit, co, kdy a jak je třeba udělat a co, kdy a jak bude hodnoceno. Záleží na druhu úkolu a na povaze úkolovaného, a zda bude manažer uvádět vedle informace o tom, co je třeba udělat, i návod k tomu, jak to udělat.

3. Hodnocení lidí

Při vedení lidí nestačí pouze posuzovat plnění jednotlivých úkolů, ale je třeba se věnovat i dlouhodobému rozvoji každého člověka a jeho lidské roli ve firemním systému.

KRNINSKÁ (2002) upozorňuje na to, že pro podnik je žádoucí nalézt jednotný a srovnatelný způsob hodnocení pracovníků, a za tímto účelem sestavit v podniku hodnotící formulář.

Hodnotící formulář by měl obsahovat:

- ◆ jméno a datum narození hodnoceného;
- ◆ útvar, v němž pracuje;
- ◆ hodnocené období;
- ◆ současné pracovní místo;
- ◆ počty bodů ke zvoleným kritériím;
- ◆ slovní charakteristiku mimořádných osobních vlastností (např. výkonnosti, jazykových znalostí apod.);
- ◆ doporučení postupu na vyšší místo;

- ◆ návrh převedení na jiné úkoly;
- ◆ datum;
- ◆ podpis hodnoceného;
- ◆ podpis nadřízeného;
- ◆ podpis vyššího nadřízeného.

MILKOVICH, BOUDREAU (1993) shrnují výsledky výzkumu týkajícího se hodnocení, z něhož vyplývá, že zaměstnanci lépe přijímají hodnocení a promění ho v motivaci za předpokladu, že se na procesu hodnocení sami podíleli, že jeho výsledky jsou pozitivní a že hodnotitele považují za odborníka, který je důvěryhodný a jako člověk zajímavý.

2.7. Plánování personálního rozvoje pracovníků

Jak uvádí **KOUBEK (2002)**, plány personálního rozvoje, mezi něž patří především plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci, projasňují pracovní perspektivu pracovníka a do jisté míry ovlivňují jeho pocit sociální jistoty a tím ho motivují k co nejlepším pracovním výsledkům. Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmísťování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu.

KRNINSKÁ (2002) zdůrazňuje, že kariéra je důležitá nejen pro jedince, ale i pro podnik. Profesní kariéře lidí v podniku je tedy potřeba věnovat neustálou pozornost. Stanovená a dodržovaná pravidla v této oblasti posilují hodnotu pracovního zařazení člověka a přispívají k jeho identifikaci s podnikem.

MILKOVICH, BOUDREAU (1993): „Konkrétní sled jednotlivých pracovních míst a pracovních rolí, které člověk vystřídá, je výsledkem jak záměrných rozhodnutí založených na profesních zájmech, tak i nevyhnutelností a příležitostí, které se člověku naskytnou během jeho života. Kariéru tvoří sekvence vzestupů, stagnací nebo klesání získávaných pracovních zkušeností.“

Kariérou rozumí **MAYEROVÁ, RŮŽIČKA (1999)** postup v pracovním zařazení. Kariéru lze podle nich chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí a dosažené společenské postavení. Pro kariéru je významná cílevědomost člověka, tedy jeho promyšlená snaha dosáhnout vytyčeného cíle.

Pokud jde o plánování pracovní kariéry, pak jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního zaměstnance.

Zpracování plánů pracovní kariéry probíhá zhruba ve čtyřech krocích, které stručně vymezuje **KOUBEK (2002)**:

1. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovníkovi jsou dostupné informace o tom jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.
4. Pracovník se společně radí se svým nadřízeným, eventuálně i s personalistou, jak stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.

Výsledkem této posloupnosti kroků je plán kariéry neboli plán osobního rozvoje, představující sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují neformální i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které následně umožní pracovníkovi úspěšně vykonávat náročnější, odpovědnější i lépe placenou práci.

Plánování následnictví je úzce spojeno s plánováním kariéry, ale slouží ve zvýšené míře i k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Plány následnictví ve funkcích jsou jmenovité, ale na rozdíl od plánů pracovní kariéry, které se zpracovávají pro jednotlivého pracovníka, se plány následnictví zpracovávají pro jednotlivou pracovní funkci. V některých zemích je zvykem uvádět v plánech více než jednoho náhradníka. Je to z toho důvodu, že tito náhradníci na funkci si budou v podstatě konkurovat a to je bude motivovat k tomu, aby pracovali co nejlépe (**KOUBEK, 2002**).

3. Metodický postup

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit současný stav motivačního systému ve vybraném podniku a na základě zjištěných dat nalézt případné nedostatky tohoto systému a následně se pokusit o navržení nové zdokonalené koncepce, která napomůže podniku dosahovat lepších výsledků.

V první, teoretické části, jsem zpracovala poznatky čerpané z odborné literatury zabývající se obecným tématem řízení lidských zdrojů a především problematikou motivace a stimulace v pracovním procesu.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která si klade za cíl porovnat praktickou aplikaci teoretických poznatků s postupy, které se využívají v podniku Česká pošta, s.p. a případně doporučit zlepšující návrhy.

V úvodu praktické části je uvedena obecná charakteristika České pošty, s.p. a stručně vymezen předmět činnosti a poslání tohoto podniku.

Metodický postup praktické části:

1. Obecná charakteristika podniku vychází z údajů obsažených v interních dokumentech a finančních a ekonomických výkazech podniku.
2. Zhodnocení motivačního programu, jeho praktického uplatnění v podniku a jeho účinnosti na pracovní motivaci zaměstnanců. Při vypracování této části práce vycházím z údajů zjištěných z vnitřních podnikových směrnic a kolektivní smlouvy.
3. Návrh nového motivačního programu vychází z posouzení a vyhodnocení závěrů vyplývajících z dotazníkového šetření. O vyplnění dotazníku bylo požádáno 90 zaměstnanců České pošty, s.p. Obsah dotazníku byl nejprve konzultován s pracovníci podniku, která byla pověřena vedením mé práce.

Zaměstnancům České pošty, s.p. byl distribuován „Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců České pošty, s.p.“, jehož cílem bylo získat informace o

celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců a úrovni jejich motivace. Otázky dotazníku jsou členěny systematicky dle logické návaznosti.

Při průzkumu jsem se zaměřila na dvě hlavní skupiny zaměstnanců: provozní pracovníky a pracovníky správního aparátu. Bylo ponecháno na volbě každého pracovníka, zda bude ochoten dotazníky vyplnit a na jaké otázky chce odpovědět. Dotazníky byly anonymní, byl zjišťován pouze věk, pohlaví zaměstnance a jeho nejvyšší dosažené vzdělání.

Anonymita zpracovávaných dotazníků byla zdůrazněna s cílem dosažení maximální objektivnosti odpovědí na zadané otázky.

Všechna zjištěná data byla zpracována pomocí Microsoft Word a grafické znázornění výsledků bylo provedeno za pomoci programu Microsoft Excel. Výsledky vyhodnocení jsou součástí této bakalářské práce. Znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 4.

Pro větší vypovídací schopnost jsem při zpracování dat z průzkumu porovnávala a komentovala procentuální četnosti odpovědí u provozních pracovníků a u pracovníků správního aparátu.

Na základě výsledků analýzy motivačních faktorů a systému odměňování, na základě odborné literatury a na základě výsledků zjištěných pomocí průzkumových dotazníků byla navržena doporučení na úpravu stávajícího motivačního programu uplatňovaného v podniku.

4. Praktická část

4.1. Obecná charakteristika České pošty, s.p.

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 velmi hustou poštovní sítí, kterou tvoří 3 407 pošt – stacionárních bodů této sítě, jež jsou propojeny soustavou poštovních kurzů. Pro zabezpečení všech úkolů nabízí možnost uplatnění celkem pro cca 37 500 zaměstnanců. Profesionální složení těchto zaměstnanců je, vedle provozních specialistů v poštovním provozu, velmi pestré a v současné době se stále více projevuje tendence orientovat se na odborníky z oblasti logistiky, výpočetní techniky, marketingu, obchodu a v neposlední řadě ekonomiky.

Pošta investuje značné prostředky do technologického vybavení jako jsou projekty automatizace pošt, modernizace přepravních center, dopravy a také do obnovy budov a objektů. Velká pozornost je věnována rovněž rozvoji personálního potenciálu zejména v oblasti celoživotního vzdělávání a výcviku, prohlubování odborné kvalifikace a obchodních dovedností. Výsledným cílem pro každého zaměstnance musí být spokojený zákazník.

4.1.1. Předmět činnosti a poslání České pošty

Hlavním předmětem činnosti podniku je provozování poštovních služeb. Česká pošta 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 v 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 ČP 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 jsou povětšinou 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 chráněnou před konkurenčním trhem ve prospěch České pošty, s.p.

Pošta je sice státní podnik, ale jeho existence je stejně jako existence jakéhokoliv jiného podniku plně závislá na příjmech z prodeje služeb a na racionálním hospodaření. Musí proto vést standardní účetnictví, platit daně, získávat a udržet 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. Pošta má však výhodu vyplývající z toho, že má již na našem území dlouhodobou tradici a zákazníci ji automaticky vyhledávají, jestliže potřebují její služby. Aby si však Česká pošta svou tržní pozici udržela a pokud možno ji také zlepšovala, musí velmi citlivě reagovat na vše, co se v jejím okolí děje.

Technologický zlom založený na moderních komunikačních a informačních technologiích činí z pošty moderní hospodářské odvětví nabízející atraktivní pracovní příležitosti. Česká pošta 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.

Posláním pošty je vyřešit komunikační problém zákazníka, který vyplývá z jeho soukromých i podnikatelských potřeb k jeho naprosté spokojenosti. Podmínkou uspokojení zákazníka pošty jsou rychle, spolehlivě a ekonomicky efektivně proudící informace, peníze a zboží na domácím i mezinárodním trhu.

4.1.2. Organizační struktura České pošty, s.p.

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

- ◆ generální ředitelství

- ◆ odštěpné závody
- ◆ provozovny

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

Odštěpné závody jsou vnitřní organizační jednotky České pošty, 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 odštěpného závodu je ředitel jmenovaný generálním ředitelem. Sídlem jsou obvykle krajská města.

Provozovny jsou výkonné provozní jednotky:

- ◆ Pošty
- ◆ Přepavní uzly
- ◆ Dopravní střediska
- ◆ Výpočetní střediska

4.1.3 Zaměstnanci a mzdy

Zaměstnanost

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2006 v České poště, s.p. činil 37 200 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 21,54 % zaměstnanci poštovních přepážek, 32,14 % poštovní doručovatelé, 8,87 % pracovníci přepravy, 7,96 % 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.

Mzdy a sociální politika

Průměrná měsíční mzda 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.

Rozvoj kvalifikace

V roce 2006 prošlo různými typy kurzů celkem 56 921 zaměstnanci. 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.

4.2. Analýza motivačního programu České pošty, s.p.

Pomocí motivačního programu se podnik snaží pozitivně ovlivnit pracovní motivaci svých zaměstnanců a tím dosahovat větší produktivity práce, lepšího přístupu k zákazníkům a vyšší kvality služeb, které pracovníci podniku zákazníkům poskytují. Hlavním smyslem uplatňování motivačního programu je docílit toho, aby se všichni pracovníci v podniku cítili spokojeni a snažili se co nejlépe podle svých možností napomáhat dosažení cílů vytyčených podnikem a rovněž měli zájem zvyšovat soustavným vzděláváním svou kvalifikaci.

Hlavním cílem motivačního programu je vyvolat u zaměstnanců pocit uspokojení a radosti z vykonávané práce a tak z nich vytvořit „ideální pracovníky“, kteří:

- ◆ bezchybně plní zadané úkoly a mají vysokou produktivitu práce;
- ◆ dodržují interní předpisy a nařízení;
- ◆ dodržují pracovní dobu;
- ◆ podílejí se na vytváření dobrého pracovního prostředí;
- ◆ mají zájem na zvyšování své kvalifikace;
- ◆ pečují o svůj zdravotní stav;
- ◆ jsou loajální vůči podniku.

V dnešní době se všechny podniky, které chtějí na trhu uspět, snaží soustavně zlepšovat péči o své zaměstnance, především proto, že si uvědomují, jaký přínos pro ně schopní pracovníci znamenají. Management podniku se snaží tyto pracovníky udržet, protože si je dobře vědom toho, že lidské zdroje jsou nejcennějším výrobním faktorem podniku a znamenají velkou konkurenční výhodu.

4.2.1 Program péče o pracovníky

Vyplývá z *Podnikové kolektivní smlouvy* uzavřené mezi Podnikovým koordinačním odborovým výborem České pošty, s.p. a Českou poštou, s.p. (zaměstnavatelem).

1. Získávání nových pracovníků

Česká pošta doplňuje řady svých zaměstnanců z různých zdrojů. Spolupracuje s úřady práce a rovněž s vybranými školami poskytujícími speciální poštovní kvalifikaci, kterou Česká pošta uznává vnitropodnikovými normami. Dále pošta podává za tímto účelem 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 Česká pošta nespolupracuje.

2. Péče o stávající zaměstnance

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců je 37,5 hodin týdně s výjimkou zaměstnanců pracujících ve dvousměnných režimech, kde se snižuje pracovní doba na 36,5 hodin týdně. Výjimka je rovněž u zaměstnanců pracujících ve třisměnných režimech a na pracovištích s výrazně ztíženými a zdraví škodlivými podmínkami, kde je 35,5 hodin týdně.

Zaměstnancům u kterých je pracovní doba rovnoměrně rozvržena do šestidenního pracovního týdne a žádná ze směn není kratší než 4,5 hodiny se standardní týdenní pracovní doba zkracuje 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. Mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Dovolená na zotavenou

Základní výměra dovolené za kalendářní rok stanovená zákoníkem práce činí čtyři týdny. Tato základní výměra dovolené se v České poště, 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 je 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.

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.

Výhodou je také, že zaměstnanci mají možnost po vzájemné dohodě zabezpečení dopravy do zaměstnání na vybraná pracoviště, která jsou mimo dosah hromadné dopravy.

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.

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

Důraz je kladen zejména na:

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

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

Česká pošta, s.p. se řídí ustanoveními zákoníku práce. Zaměstnavatel se zavazuje dle vypracovaného systému kontroly pravidelně zjišťovat stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dodržovat předpisy a pravidla bezpečnosti práce a projednávat stav v této oblasti s příslušnými odborovými orgány.

Zajištěn je příděl osobních ochranných pracovních prostředků v souladu s platnými právními předpisy a podle příslušné vnitropodnikové směrnice. Pravidelně je kontrolován jejich stav, funkčnost a používání.

Pro pracovníky pošty je povzbuzující, že se jejich zaměstnavatel zavazuje umožnit jim na své náklady rekvalifikaci na jiné vhodné volné pracovní místo v rámci podniku, jestliže podle výsledků zdravotních prohlídek a lékařského rozhodnutí zaměstnanec pozbude

schopnost vykonávat sjednaný druh práce nebo jestliže by dalším výkonem této práce mohlo dojít k ohrožení nemocí z povolání.

Péče o zaměstnance se projevuje také v tom, že je pro ně zajištěna zvýšená zdravotní péče včetně rehabilitační léčby zejména v případech, že pracují na pracovištích se ztíženými pracovními podmínkami, vykonávají fyzicky mimořádně namáhavé práce nebo pracují trvale na pracovištích vybavených zařízeními se zobrazovacími jednotkami.

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců

V České poště jsou stanovena pravidla pro organizaci a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců po celou kariérní 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.

Zaměstnanec je po nástupu zařazen v rámci adaptačního procesu do režimu řízené praxe, během níž se seznamuje s pracovišti České 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 nezískal odbornou kvalifikaci na poštovní škole, musí pro získání provozní kvalifikace složit kvalifikační zkoušku:

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

Nejschopnější zaměstnanci mohou dosáhnout postavení manažera – Českou poštu 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.

3. 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.

4.2.2. Zásady pro odměňování zaměstnanců

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda. Mzdou je peněžité plnění nebo jiné plnění peněžité hodnoty (naturální forma mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.

Mzdu zaměstnance ČP podle kolektivní smlouvy tvoří:

- ◆ tarifní mzda uplatňovaná ve formě časové a smíšené podílové nebo úkolové mzdy;
- ◆ doplňkové mzdové formy;
- ◆ příplatky;
- ◆ naturální mzda.

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

Pravidla pro přiznávání tarifních mezd zaměstnanců

Zaměstnancům přísluší tarifní mzda nejméně ve výši minimální základní tarifní mzdy příslušného tarifního stupně.

Část tarifní mzdy poskytovaná na základě výsledků hodnocení a oceňování pracovního

výkonu se stanoví s přihlédnutím k výsledkům hodnocení zaměstnance za předchozí kalendářní rok.

Sociálně - motivační složky mzdy

Doplňkové mzdové formy se uplatňují:

- ◆ k pravidelnému odměňování pracovního výkonu a kvality práce v provozu,
- ◆ za převzetí části práce jiného pracoviště,
- ◆ k ocenění plnění předem stanovených pracovních úkolů,
- ◆ k ocenění úspěšného a iniciativního plnění významných nebo mimořádných pracovních úkolů a prací,
- ◆ za výjimečné zásluhy apod.

1. Odměny za výkon a kvalitu

Odměny se poskytují 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.

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.

2. Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů

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

3. Odměny za hospodářský výsledek

Odměny za hospodářský výsledek se poskytují zaměstnancům v pracovním poměru, kteří splňují stanovené podmínky. 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.

4. Bonusy za produkty

Bonusy za produkty se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů.

Bonusy se vyplácí v nejbližším 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.

5. Odměny za řízení a údržbu motorového vozidla

Tyto odměny se poskytují po dohodnutou dobu ve výši 500 Kč měsíčně v návaznosti na odpracovanou dobu zaměstnancům v provozu, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž (balíkoví doručovatelé, pracovníci poštovních kurzů a řidiči).

6. Mimořádné odměny

Odměny za splnění mimořádných úkolů se poskytují za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně nebo jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou.

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 náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě v rozsahu vykonané práce, ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

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.

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

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí.

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. Předmětem naturální mzdy nemůže být jízdné (tarifní sleva).

4.2.3. Zaměstnanecké výhody poskytované podnikem

Česká pošta, s.p. poskytuje svým zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody:

- ◆ příspěvek na stravování;
- ◆ příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění;
- ◆ příspěvek na zajištění ve stáří;
- ◆ příspěvek na rekreaci;
- ◆ dary zaměstnancům při odchodu do důchodu a při životním jubileu.

Příspěvek na stravování

Poskytnout pracovníkovi možnost stravování je nezbytnou součástí péče o zaměstnance, protože díky občerstvení je nejen pozitivně ovlivněna jeho pracovní výkonnost, ale rovněž se zvyšuje jeho chuť do práce.

Zaměstnancům 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:

- a) Zaměstnavatel 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.

- b) Zaměstnavatel uhradí jednotně pro každou OS 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.
- c) Příspěvek z FKSP poskytuje zaměstnavatel v jednotné výši 9,50 Kč.

V budově hlavní pošty na Senovážném náměstí v Č. Budějovicích, která byla výchozím bodem pro mou bakalářskou práci, je podniková jídelna, ve které se podávají 3 druhy hlavních jídel denně včetně polévky a salátu nebo kompotu. Není zde však vývařovna, obědy se dovážejí z menzy Jihočeské univerzity.

Zaměstnanci je stanovena přestávka na oběd v délce trvání 30 min. Obědy se v podnikové jídelně vydávají v době od 11:00 do 13:00 hod.

Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění zaměstnanců poskytuje Česká pošta, s.p. již řadu let.

A. 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 musí prokázat, 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, nesmí pobírat příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.

B. Penzijní připojištění

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

Příspěvek na zajištění stáří

Zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnancům podle stanovených pravidel příspěvek na zajištění stáří. Pro období 2006 - 2010 příspěvek na zajištění stáří tvoří jednorázový příspěvek, jež se zaměstnavatel zavazuje vyplatit zaměstnancům, kterým byl poprvé přiznán starobní nebo plný invalidní důchod a odpracovali u České pošty, resp. jejich právních předchůdců stanovenou dobu, tj. muži nejméně 40 let a ženy nejméně 35 let. Výše tohoto příspěvku je 45 000 Kč.

Příspěvek na rekreaci

Příspěvek na rekreaci, pobytové a poznávací zájezdy a na rehabilitaci organizovanou nebo spoluorganizovanou zaměstnavatelem může činit maximálně 6 000 Kč pro jednoho zaměstnance, maximálně 6 000 Kč pro každé jeho nezletilé dítě a maximálně 3 000 Kč pro každého jeho dalšího 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 České pošty, s.p. poskytuje zaměstnavatel potřebné pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

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

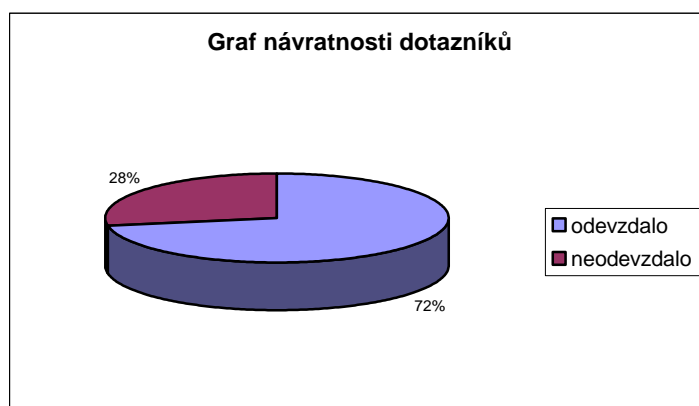
- ◆ 50 let věku 3 000 Kč
- ◆ a dalších 5 let věku až do prvního odchodu do důchodu 3 000 Kč
- ◆ za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, za humanitární a sociální aktivitu (dárce krve a kostní dřeně) a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky náleží částka v maximální výši 6 000 Kč

4.3. Analýza dotazníkového šetření

K průzkumu pracovní spokojenosti a motivace pracovníků v České poště, s.p. byl vytvořen dotazník, který byl distribuován 90 zaměstnancům. Na dotazník odpovědělo 65 pracovníků, z toho bylo 44 provozních pracovníků a 21 pracovníků správního aparátu. Návratnost dotazníků je přehledně znázorněna v grafu 1.

Počet zaměstnanců, kteří vyplnili a odevzdali dotazníky byl poměrně malý, uvážíme-li, kolik celkem pracuje v celém podniku lidí; žádné závěry získané dotazníkovým šetřením nelze tedy zevšeobecňovat a rozhodně není možné tvrdit, že platí pro celý podnik.

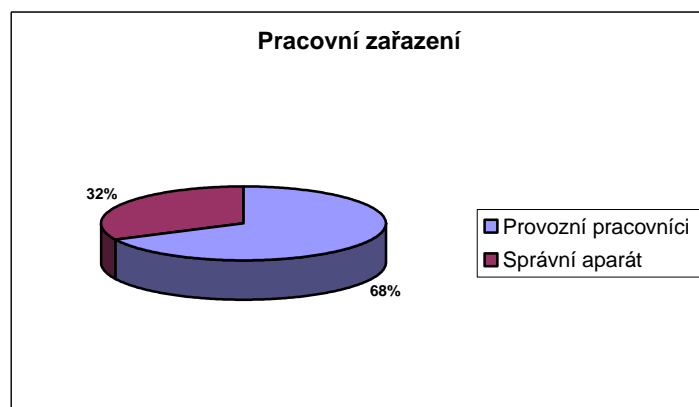
Graf 1: Návratnost dotazníků



Otázka č. 1.: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 68 % provozních pracovníků a 32 % pracovníků správního aparátu.

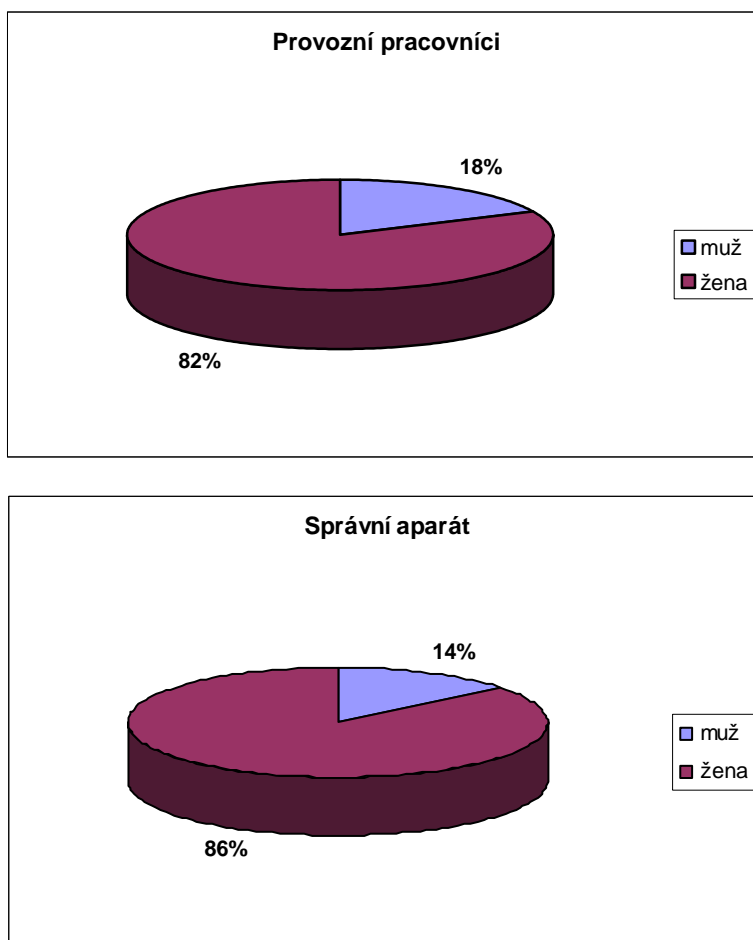
Graf 2: Pracovní zařazení zaměstnanců



Otázka č. 2.: Jste žena nebo muž?

V České poště pracuje více žen než mužů, přičemž u provozních pracovníků je procentuální zastoupení mužů o něco vyšší. Charakter práce na většině pracovních pozic v tomto podniku spíše odpovídá všeobecně vžitě představě o ženské práci. Je zvykem, že na přepážkách ve všech pobočkách České pošty obsluhují klienty v naprosté většině ženy; rovněž pracovní pozice, jejichž náplní je kancelářská práce jsou v tomto podniku obsazeny převážně ženami. Výjimkou jsou některé pracovní pozice, vyžadující větší fyzickou zdatnost a dále pozice, jejichž pracovní náplní je řízení motorového vozidla, na kterých je naopak větší podíl mužů. Konkrétní procentuální údaje jsou uvedeny v grafu 3.

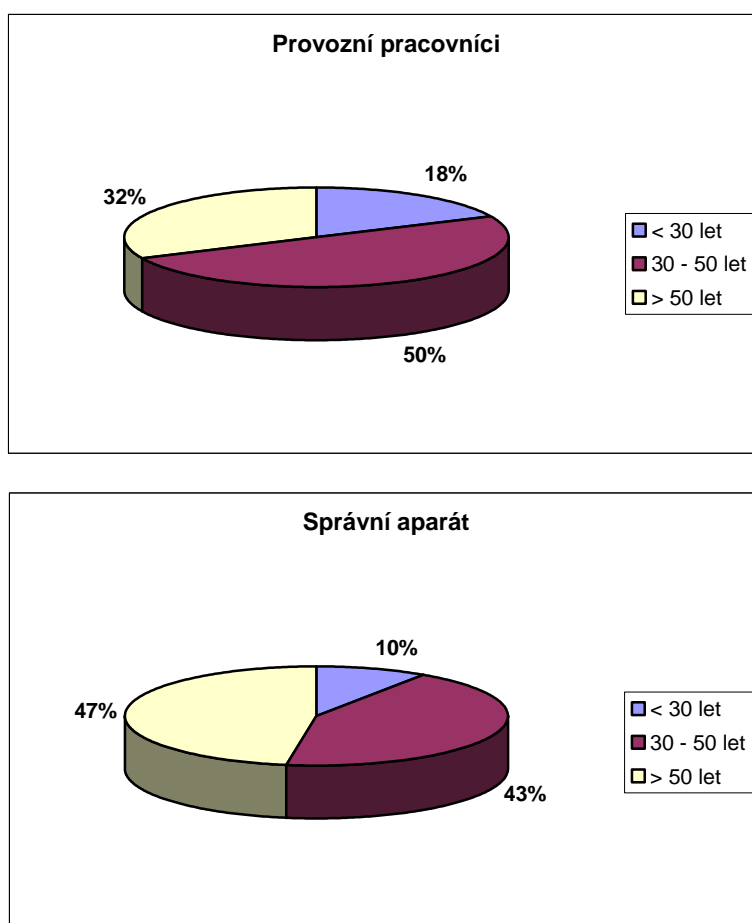
Graf 3: Zastoupení zaměstnanců podle pohlaví



Otázka č. 3.: Kolik je Vám let?

Z grafů sestavených pro otázku č. 2 a č. 3 vyplývá, že ve společnosti jsou nejvýrazněji zastoupenou skupinou ženy ve věku 30 – 50 let, jak je přehledně znázorněno v grafu 4.

Graf 4: Věková struktura zaměstnanců



Otázka č. 4.: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

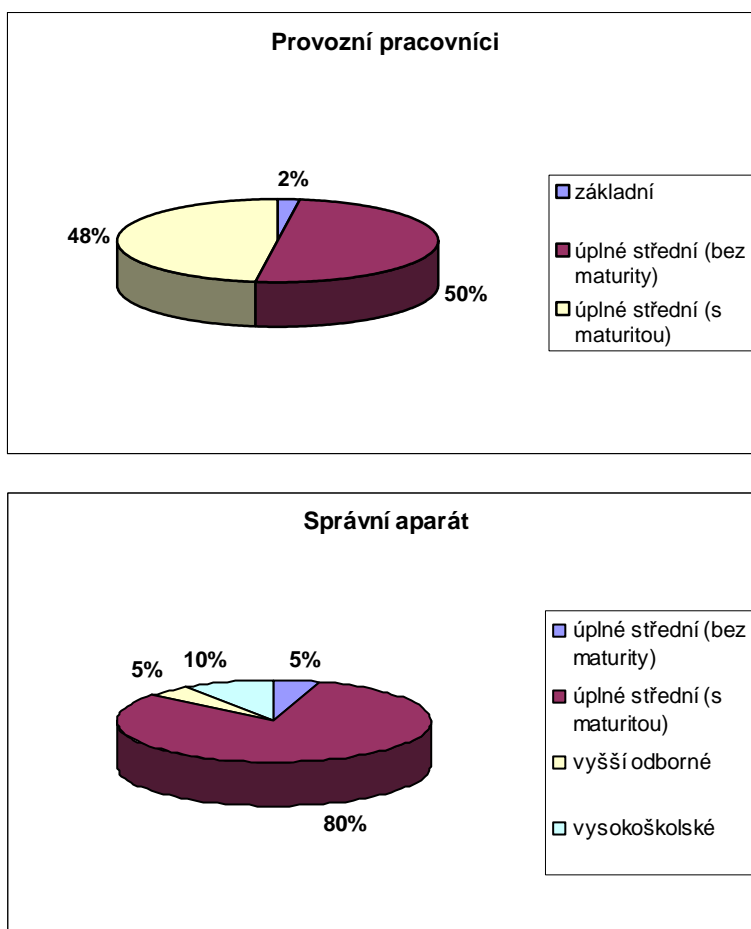
Nejnižší možné, základní vzdělání, mají pouze 2 % provozních pracovníků. Polovina těchto pracovníků má úplné střední vzdělání bez maturity a 48 % z nich má střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou.

U pracovníků z řad správního aparátu má pouze zanedbatelné procento střední vzdělání bez maturity. Naprostá většina zaměstnanců z této kategorie (80 %) má úplné střední vzdělání s maturitou. 15 % těchto zaměstnanců má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání.

Struktura zaměstnanců podle vzdělání je zachycena v grafu 5.

Ze srovnání výsledků obou skupin pracovníků vyplývá, že zaměstnanci ve správě mají v průměru o něco vyšší vzdělání než pracovníci v provozu. Úroveň vzdělání je jedním z ukazatelů vyspělosti zaměstnanců a tím i celého podniku. Pojmenováním stupně nejvyššího dosaženého vzdělání můžeme sice jednotlivé pracovníky porovnávat, avšak tato komparace nemusí vždy vypovídat o skutečných schopnostech zaměstnanců. Pouhý údaj o vzdělávání totiž dostatečně nevypovídá o předchozí praxi zaměstnance, jeho jazykových schopnostech či přirozeném talentu.

Graf 5: Struktura zaměstnanců podle vzdělání

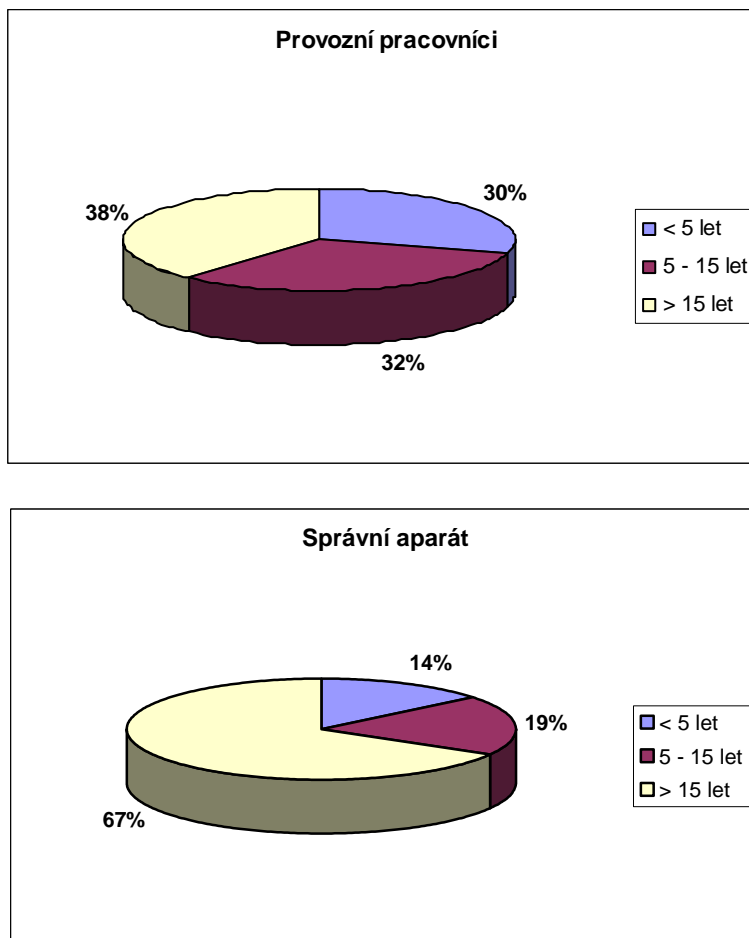


Otázka č. 5.: **Kolik let pracujete v podniku?**

38 % zaměstnanců z řad provozních pracovníků a dokonce 67 % pracovníků správního aparátu pracuje v podniku více než 15 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 jim může poskytnout takovou jistotu jako Česká pošta, s.p. Grafické znázornění je zachyceno v grafu 6.

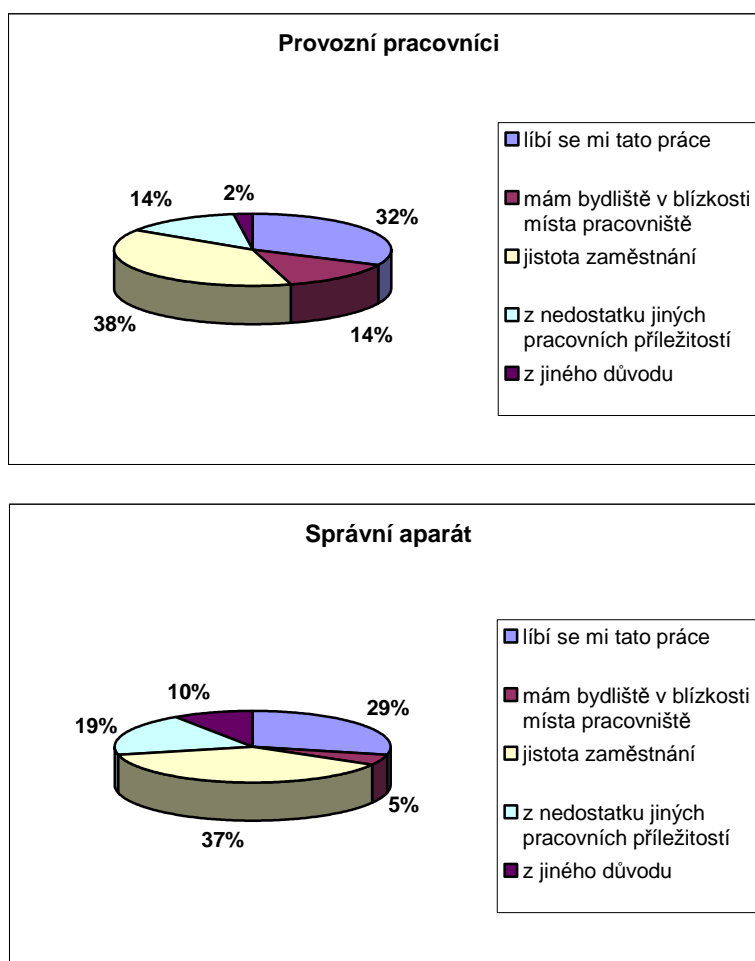
Graf 6: Délka pracovního poměru v podniku



Otázka č. 6.: Proč jste se rozhodl/a pro práci v tomto podniku?

Přibližně 30 % zaměstnanců z obou dvou kategorií uvedlo, že se rozhodli pro práci v České poště proto, že se jim líbí tato práce. 38 %, resp. 37 % zaměstnanců uvedlo, že se rozhodli pro práci v tomto podniku z toho důvodu, že podnik nabízí jistotu zaměstnaní. Nezanedbatelná je rovněž část zaměstnanců, která se rozhodla pro práci v tomto podniku z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí. Jako jiný důvod někteří zaměstnanci uvedli „rodinná tradice“ nebo „jednosměnný provoz“. Důvody pro uzavření pracovního poměru s podnikem jsou znázorněny v grafu 7.

Graf 7: Důvody pro uzavření pracovního poměru s podnikem



Otázka č. 7.: Co se Vám líbí na práci v tomto podniku?

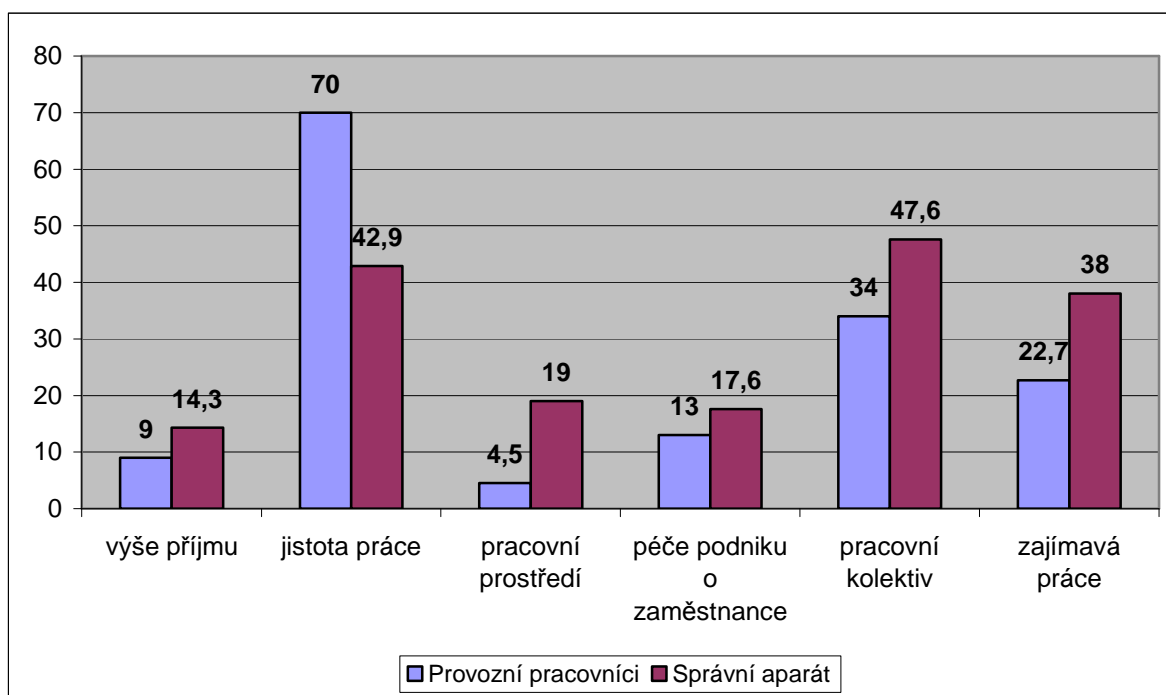
Většina provozních pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření (66 %) není spokojena s celkovým peněžním příjmem. Téměř stejná většina pracovníků ve správě (62 %) však naopak je spokojena se svým celkovým příjmem, avšak i u této skupiny označilo jen malé procento zaměstnanců odpověď „výše příjmu“ na výše položenou otázku. Oběma skupinám pracovníků se velmi líbí na práci v České poště jistota zaměstnání; tuto možnost označilo dokonce 70 % provozních pracovníků. Velké části dotazovaných se rovněž líbí pracovní kolektiv, přičemž zaměstnanci z řad provozních pracovníků však označovali tuto možnost méně často než pracovníci správního aparátu. 38 % pracovníků správy považují svou práci v podniku za zajímavou.

Nejméně často byla u provozních pracovníků označována možnost „pracovní prostředí“. Je zřejmé, že např. pracoviště pro třídění zásilek nemůže působit tak esteticky dokonale, jako hala pro odbavování klientů. Snahou každého podniku by mělo být zabezpečit

pro své zaměstnance co nejlepší pracovní podmínky na pracovišti, protože dobré pracovní podmínky pozitivně ovlivňují výkon a motivaci k práci. Česká pošta se snaží co nejlépe přizpůsobit prostředí na všech pracovištích s ohledem na práci, která se zde vykonává a zároveň docílit toho, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti příjemně a práce jim byla co nejvíce usnadněna.

Grafické znázornění této otázky je zachyceno v grafu 8.

Graf 8: Co se líbí zaměstnancům na práci v podniku

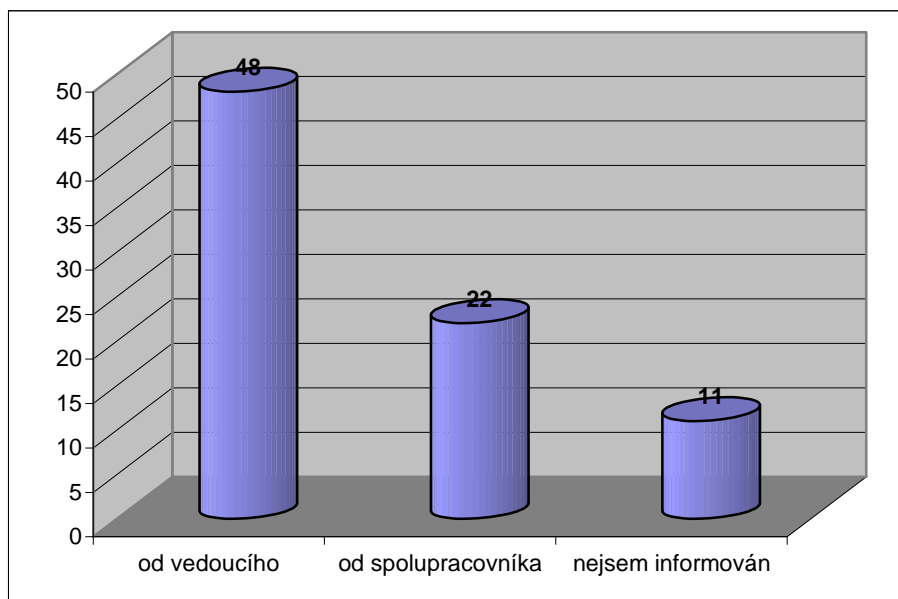


(uvedeno v %)

Otázka č. 8.: O aktuálním dění v podniku jsem informován/a:

Většina zaměstnanců z řad provozních pracovníků i správního aparátu je informována o aktuálním dění v podniku vedoucím pracovníkem. Přibližně 17 % zaměstnanců z výběrového vzorku, jak ukazuje graf 9, však není informováno vůbec a na tom by mohlo vedení podniku snadno něco změnit. Jedině pracovník, který zná dobře podnik, ve kterém je zaměstnán a jeho strategii do budoucna je poháněn k lepšímu výkonu silnější motivací. Zaměstnanec se díky větší informovanosti o dění v podniku lépe ztotožní s podnikem; neinformovanost může vést naopak k nejistotě a strachu z budoucnosti.

Graf 9: Informovanost o dění v podniku

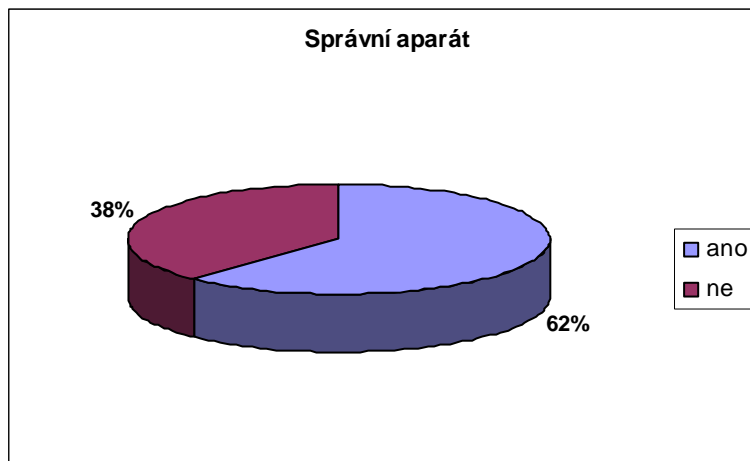


Otázka č. 9.: Jste spokojen/a s Vaším celkovým peněžním příjmem?

S celkovým peněžním příjmem je spokojeno pouze 34 % provozních pracovníků z výběrového vzorku. Naproti tomu pracovníci ze správy jsou spokojeni z 62 %, což je téměř dvakrát tolik. Závěr plynoucí z této otázky je jedním z těch, které mohou být značně zkresleny v důsledku malého sledovaného souboru zaměstnanců. Výsledky jsou uvedeny v grafu 10.

Graf 10: Spokojenost s celkovým peněžním příjmem





Otázka č. 10.: Jak by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení práce?

Největší část sledovaných pracovníků bez ohledu na to do jaké skupiny zaměstnanců patří, uvedla, že by bylo možno docílit zlepšení práce její lepší organizací. Druhou nejčastější odpovědí bylo „spravedlivějším odměňováním,“ přičemž jisté náznaky nespravedlnosti při odměňování spatřuje větší podíl provozních pracovníků.

Pracovníci přirozeně srovnávají se svými kolegy, kolik času, námahy a schopností do práce vkládají a jaký za to získávají plat, odměnu a uznání. V případě, že se vyskytne náznak nespravedlnosti, kdy jsou dva různí pracovníci se stejnou výkonností jinak ohodnoceni, může se ten znevýhodněný cítit právem poškozený a může to v něm vyvolat pocit roztrpčení a s tím související klesající pracovní výkonnost a motivaci k práci.

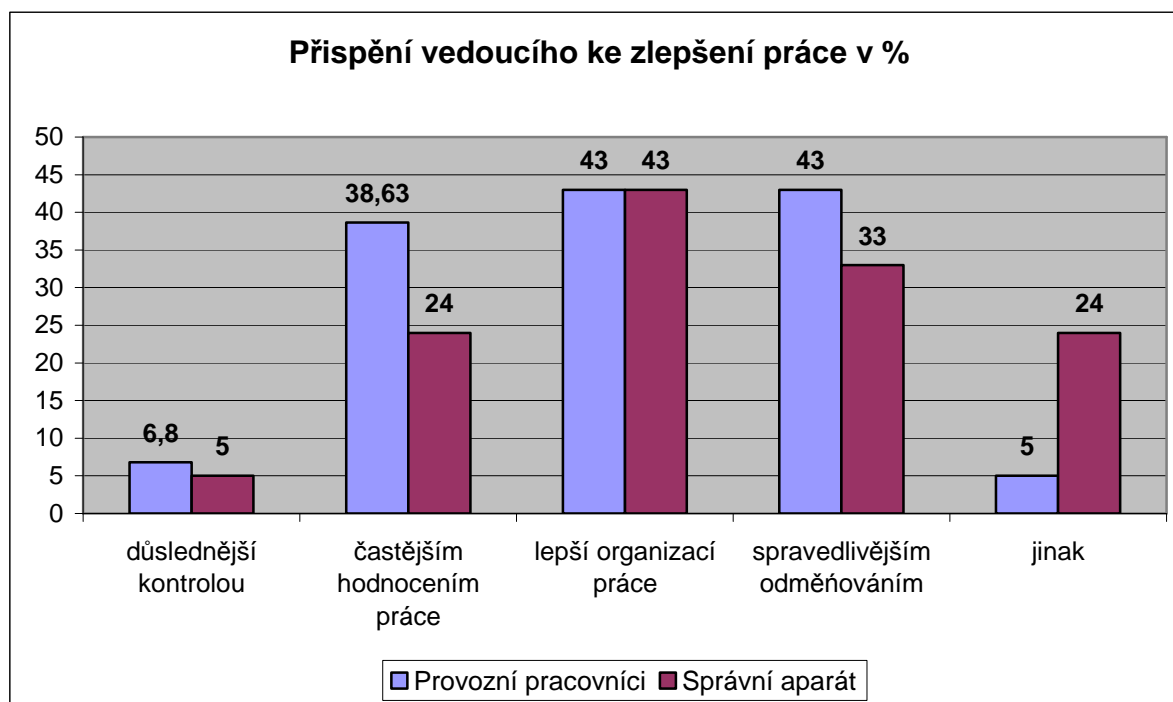
Nezanedbatelné je rovněž procento zaměstnanců, které uvedlo, že by bylo možno zlepšit práci tím, že budou jejich pracovní výsledky častěji hodnoceny. Efektivním se jeví neformální hodnocení, např. ústní pochvala, kterou je vhodné vyjádřit před spolupracovníky chváleného zaměstnance.

Velká část zaměstnanců využila možnost zvolit odpověď „jinak“ na výše položenou otázku. Mezi odpověďmi zaměstnanců byly jak návrhy teoreticky zaměřené, tak i praktické připomínky na zefektivnění konkrétního pracovního procesu. Nejčastěji se vyskytovaly tyto připomínky:

- ◆ zajištění dostatku pracovníků;
- ◆ utvoření vlastního úsudku na konkrétního pracovníka podle objektivních skutečností a nikoliv podle zkreslených informací získaných od jeho kolegy;
- ◆ větší informovanost vedoucího pracovníka;
- ◆ včasné zasílání dokladů.

Graficky jsou výsledky této otázky zachyceny v grafu 11.

Graf 11: Příspěvek vedoucích ke zlepšení práce



Otázka č. 11.: Jaké motivační faktory pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu shledáváte za nejúčinnější?

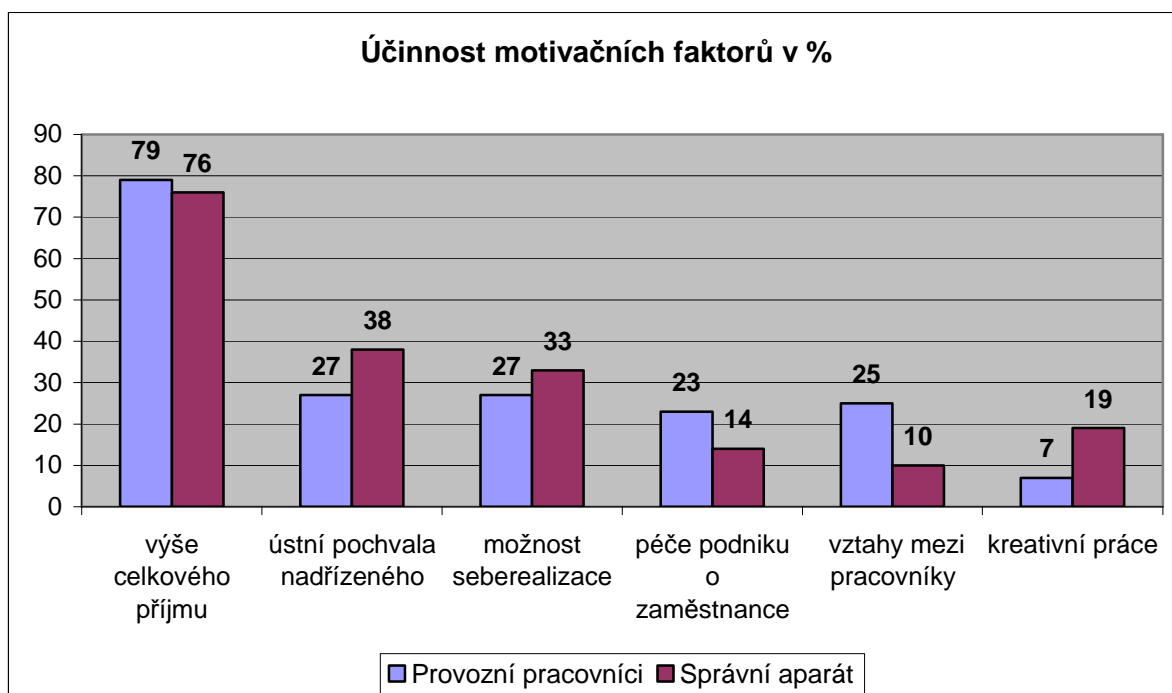
U obou dvou sledovaných skupin pracovníků je nejdůležitějším motivačním faktorem pro zlepšení pracovního výkonu výše celkového příjmu. Následuje ústní pochvala nadřízeného, která má však o něco větší význam pro pracovníky správního aparátu. Třetím nejdůležitějším motivačním faktorem je pro obě skupiny možnost seberealizace. Tuto možnost považuje podle očekávání za důležitou více zaměstnanců z řad správního aparátu. Je to tím, že jejich práce je různorodá a je jim tak umožněno lépe uplatnit nejrůznější znalosti a dovednosti, které doposud nabyli.

Naopak na faktory jako jsou péče podniku o zaměstnance a vztahy mezi pracovníky je kladen větší důraz ze strany provozních pracovníků. Vztahy na pracovišti jsou pro tyto zaměstnance důležitější patrně proto, že pracují většinou ve větších pracovních kolektivech, kde je nutná vzájemná spolupráce a kde dobré mezilidské vztahy nejsou rozhodně samozřejmostí.

Posledním nabízeným motivačním faktorem byla možnost kreativní práce a není jistě překvapující, že ji považuje za důležitou více pracovníků správního aparátu než provozních pracovníků. Zaměstnanci v provozu totiž většinou vykonávají předem danou a vžitou posloupnost pracovních úkonů, zatímco těm ve správě je dána možnost dosáhnout požadovaného cíle novým kreativním způsobem. Tvořivost pracovníků je pro každý podnik velkým přínosem a podnik by v ní měl své zaměstnance podporovat.

Grafické znázornění této otázky je v grafu 12.

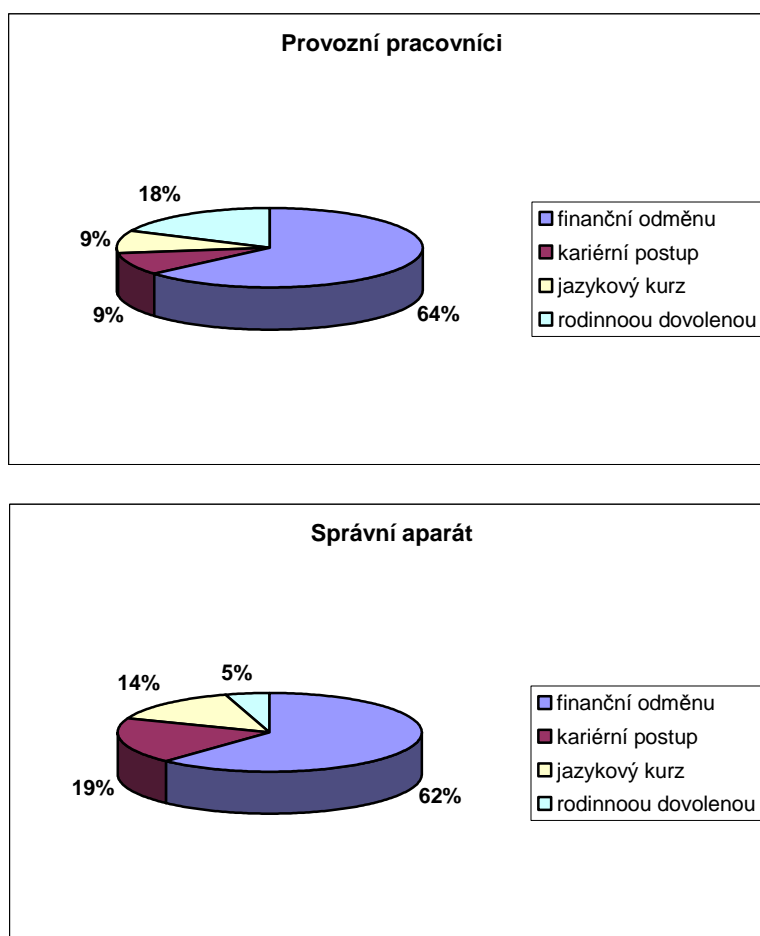
Graf 12: Účinnost motivačních faktorů



Otázka. č. 12.: Jakou odměnu byste si vybral/a, pokud byste dostal/a tu možnost?

V odpovědích na tuto otázku nebyl mezi oběma skupinami zaměstnanců velký rozdíl. Naprostá většina všech zaměstnanců, 64 %, resp. 62 %, by si vybrala finanční odměnu. Druhou nejčtenější odpovědí na výše položenou otázku byla možnost „kariérní postup“. Zde je patrný rozdíl mezi oběma skupinami zaměstnanců. Tuto možnost by si vybralo jen 9 % provozních pracovníků; pracovníci správního aparátu jsou zřejmě ambicióznější, jelikož by si tuto odměnu vybrala téměř pětina z nich. Rovněž další možnost odměny – jazykový kurz by si vybrala větší část pracovníků ze správy. Poslední dvě zmiňované formy odměn spolu do jisté míry souvisí, jelikož lepší jazykové schopnosti mohou kariérnímu postupu napomoci.

Graf 13: Vybraná odměna



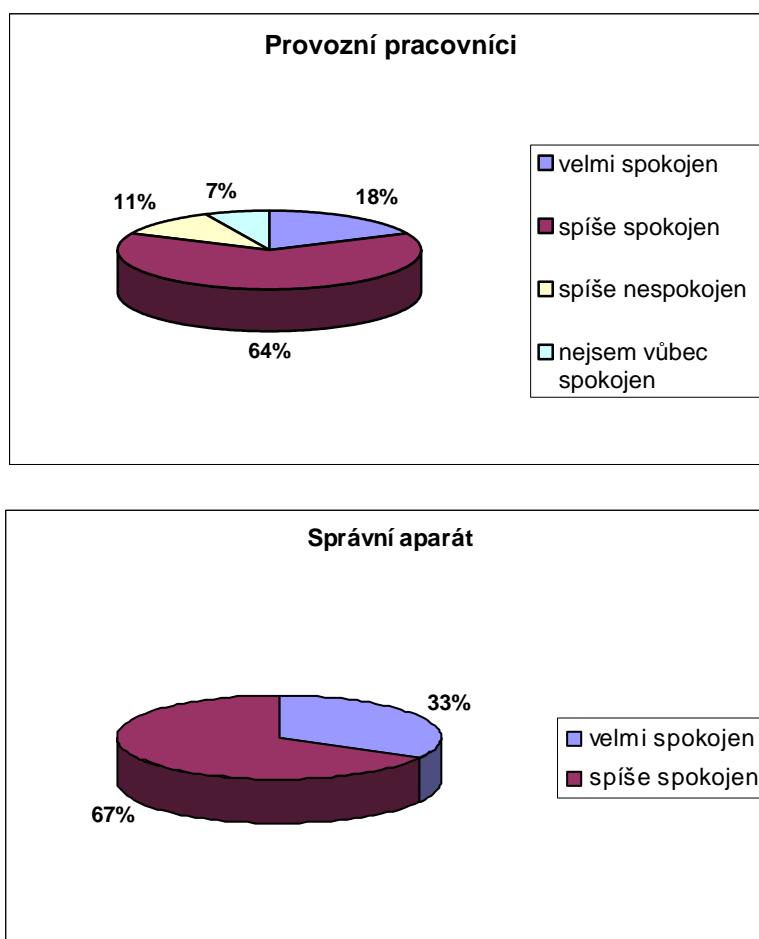
Otázka č. 13.: Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu?

S pracovními vztahy v kolektivu je spíše nebo velmi spokojeno 82 % provozních pracovníků a dokonce 100 % pracovníků správního aparátu, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu. 11 % provozních pracovníků je spíše nespokojeno a 7 % z nich vůbec není spokojeno s pracovními vztahy na pracovišti.

Jak již bylo uvedeno, pracovní vztahy se jeví mírně problematictější u provozních pracovníků. To může být způsobeno tím, že je při práci v provozu často potřeba komunikovat s větším počtem spolupracovníků a může vznikat také více vypjatých situací.

Graf 14 zachycuje spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu.

Graf 14: Spokojenost s pracovními vztahy v kolektivu



Otázka č. 14.: Odstupňujte následující pracovní hodnoty podle důležitosti

Pořadí pracovních hodnot podle důležitosti u obou skupin zaměstnanců je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Důležitost pracovních hodnot

Provozní pracovníci:	Správní aparát:
1. výdělek	1. výdělek
2. vztahy se spolupracovníky	2. vztahy se spolupracovníky
3. vztahy s nadřízenými	3. vztahy s nadřízenými
4. pracovní doba	4. podmínky pracovního prostředí
5. podmínky pracovního prostředí	5. péče podniku o pracovníky
6. péče podniku o pracovníky	6. pracovní doba
7. možnost povýšení	7. možnost povýšení

Z výsledků je patrné, že mezi oběma skupinami zaměstnanců jsou jen minimální rozdíly. Pro všechny zaměstnance je pracovní hodnotou, která je nejvíce motivuje k výkonu práce, výdělek. Druhou nejdůležitější pracovní hodnotou jsou vztahy se spolupracovníky. Člověk přirozeně nechodí do práce jen za účelem získání finančních prostředků na své živobytí, ale téměř stejně důležitá je pro něj také možnost setkávat se s jinými lidmi a komunikovat s nimi, protože člověk je tvor společenský.

Otázka č. 15.: **Existuje něco, co byste chtěl/a ve Vašem podniku změnit?**

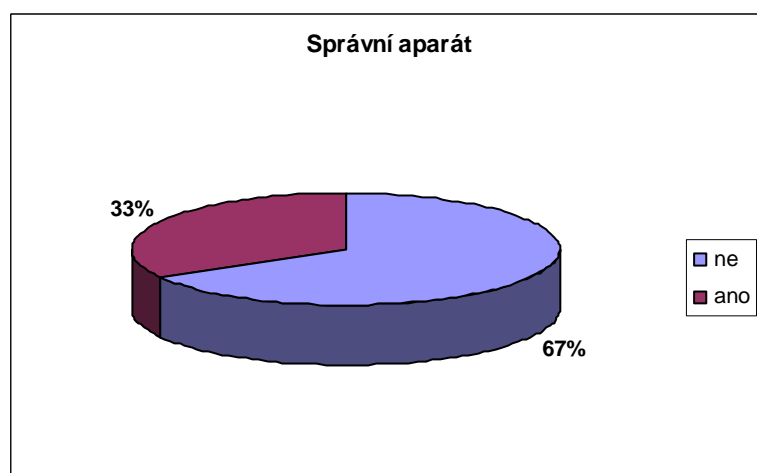
Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že jsou jen nepatrné rozdíly v názorech obou skupin zaměstnanců. Přibližně 68 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je spokojeno s prací v České poště natolik, že nepociťují potřebu cokoliv měnit. Zbývající část zaměstnanců uvedla některé konkrétní návrhy, jak by bylo možno práci v podniku zlepšit nebo zefektivnit.

Některé citované připomínky:

- ◆ více otevřenosti, méně byrokracie;
- ◆ lepší finanční ohodnocení práce;
- ◆ zjednodušení organizační struktury, jelikož obsahuje příliš vedoucích pozic v aparátu,
- ◆ klima v organizaci;
- ◆ osobní ohodnocení zveřejňovat, aby bylo vidět, kdo je jak za svou práci ohodnocován;
- ◆ lepší spolupráce jednotlivých útvarů a větší spolupráce s generálním ředitelstvím;
- ◆ šance kariérního postupu, jasnější výhled do budoucna;
- ◆ modernější a tedy rychlejší počítače a tiskárny;
- ◆ včasná příprava zásilek na doručení;
- ◆ zamezení nošení těžkých zásilek;
- ◆ pracovní večírky, kulturní akce;
- ◆ odbourat zbytečné papírování a věnovat čas opravdu zákazníkovi;
- ◆ více parkovacích míst.

Grafické znázornění této otázky je uvedeno v grafu 15.

Graf 15: Touha něco v podniku změnit



4.4. Návrhy na zdokonalení motivačního programu

Z výzkumu, který jsem provedla v České poště, s.p. vyplývá, že podnik má velmi popracovaný motivační a stimulační program pro své zaměstnance. Měla jsem možnost seznámit se s vnitropodnikovými dokumenty, nahlédnout do Podnikové kolektivní smlouvy a pohovořit si s pracovníci oddělení odměňování.

Česká pošta, jako státní podnik, oproti jiným podnikům nabízí některé nadstandardní podmínky v oblasti sociální péče. Mezi nejvýznamnější motivační a stimulační prostředky používané v tomto podniku patří hmotná odměna a sociální péče, osobní ohodnocení, mzdové příplatky, odměny za odpracovaná léta, závodní stravování a příspěvky na rekreace. I když jsou podle mého názoru zaměstnanci České pošty dobře motivováni k práci, pokusila jsem se zformulovat několik zlepšovacích návrhů, které by mohly vést k ještě větší pracovní motivaci zaměstnanců.

Motivace nespočívá v neosobním vývoji strategických plánů, ale vychází z upřímného zájmu a uznávání osobních hodnot zaměstnanců. Může být úspěšná jen tehdy, jestliže osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců jsou v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu.

Po pečlivém posouzení zjištěných skutečností vyplývajících z analýzy motivačního programu a dotazníkového šetření, jsem navrhla následující doporučení, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti, stimulace a motivace zaměstnanců tohoto podniku.

NÁVRH č. 1.: Klást větší důraz na komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími

Management podniku by měl začít více komunikovat se zaměstnanci, dát jim najevo svou důvěru a pověřovat je více samostatnými úkoly. Tak by se postupně vytvořila otevřená komunikativní kultura, v jejímž rámci by zaměstnanci skutečně efektivně spolupracovali, byli dostatečně motivováni a vzájemně oceňovali vykonanou práci.

Cílem podniku by mělo být v co nejvyšší míře tuto komunikaci posilovat. Od řídicího zaměstnance se očekává, že bude schopen svým podřízeným naslouchat a bude se snažit realizovat jejich nápady a návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení práce a jejich pracovních podmínek. Rovněž se očekává, že na ně bude pozitivně působit tím, že bude vstupovat do jejich vzájemných pracovních vztahů, aby je v co nejvyšší míře podpořil a motivoval je

k vyšším pracovním výkonům. Kromě toho by se však vedoucí pracovník měl zaměřovat na neformální komunikaci, která není sice tak významná z hlediska kvalitního pracovního výkonu, její vliv je však pro zaměstnance velmi důležitý.

NÁVRH č. 2.: Provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců

Velká část zaměstnanců ze sledovaného souboru (39 % provozních pracovníků a 24 % pracovníků správního aparátu) uvedla, že by bylo možno zlepšit práci tím, že budou jejich pracovní výsledky častěji hodnoceny a proto by bylo vhodné se nad tím zamyslet a podniknout kroky, které by toto přání zaměstnanců uspokojily. K formálnímu hodnocení je vhodné využívat za tímto účelem vytvořené formuláře.

V rámci hodnocení by bylo smysluplné zaměřit se na tyto okruhy:

- ◆ kvalita prováděné práce;
- ◆ kvantita vykonané práce;
- ◆ komunikativnost;
- ◆ spolehlivost;
- ◆ dodržování pravidel a pokynů.

Je vhodné také dodržovat některá v literatuře uváděná doporučení na hodnocení. Například **HORALÍKOVÁ (2000)** uvádí tyto požadavky na hodnocení:

- ◆ pravidelnost hodnocení;
- ◆ všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení;
- ◆ co největší objektivnost;
- ◆ provázanost na podnikový motivační systém;
- ◆ relativní stabilitu;
- ◆ konkrétnost a komplexnost.

Jako efektivní se jeví rovněž neformální hodnocení, např. ústní pochvala, kterou je vhodné vyjádřit před spolupracovníky chváleného zaměstnance.

NÁVRH č. 3.: Projednat se zaměstnanci možnosti zlepšení jejich pracovního prostředí

Mezi negativní faktory v motivačním procesu patří špatné pracovní podmínky. Produktivita a efektivita práce jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují a to přímo vyplývá z toho, jaké mají pracovní podmínky. Pracovní podmínky lze snadno a radikálně měnit s relativně nízkými náklady. Větší pracovní pohodu lze snadno zajistit např. účinnou výměnou vzduchu na pracovišti, nebo lepším vybavením kanceláří.

Pracovní prostředí na všech pracovištích v tomto podniku se jeví jako vyhovující. Pracovní prostory, ve kterých dochází k přímému styku s klienty, jsou většinou nově vybaveny, vhodně uspořádány a po estetické stránce působí velice atraktivně. Na některých odlehlejších pracovištích, kam nemá běžný klient přístup, by však bylo z tohoto hlediska možné něco vylepšit. Pouze 4,5 % provozních pracovníků v dotazníkovém šetření totiž na otázku, co se jim líbí na práci v tomto podniku jmenovalo mezi dalšími možnostmi „pracovní prostředí“.

NÁVRH č. 4.: Organizování neformálních setkání zaměstnanců a jejich vedoucích

Dobré mezilidské vztahy mezi větší skupinou spolupracovníků nejsou jistě samozřejmostí. Je účelné věnovat těmto pracovním vztahům náležitou péči a podporovat je a to formou uspořádávání různých neformálních setkání a organizování společenských akcí ve volném čase zaměstnanců. Zábavná a přitom účelná by mohla být různá sportovní utkání, společenské večírky, plesy, společné zájezdy na kulturní akce apod. Na podobných akcích panuje neformální atmosféra a nadřízení pracovníci by se mohli od svých podřízených dozvědět, co se jim na práci v podniku nelíbí, nebo co by chtěli změnit.

Účastníci těchto akcí se nejen lépe poznají, ale zvláště díky různým sportovním utkáním se zvýší pozitivní soutěživost mezi různými skupinami, která se s největší pravděpodobností přenesou i do pracovního procesu. Zdravá soutěživost je vždy pozitivním prvkem, jež podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Soutěživost přenesená na pracoviště by se mohla realizovat různým způsobem podle toho, co je pracovní náplní konkrétních pracovníků. Např. by se mohlo soutěžit v tom, kdo odbaví více klientů, roztřídí nebo doručí více zásilek apod.

NÁVRH č. 5.: Pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci a výkonnost pracovníků

Stimulace zaměstnanců je soubor více motivačních prostředků, které je potřeba dostatečně zaměstnanci vysvětlit, v praxi je realizovat a dbát na to, aby pracovník měl možnost a zájem je při své práci využívat.

Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dílčí výsledky, které napomáhají dosažení cíle. Není na místě přehlížet nedostatky, je naopak dobré na ně vhodným způsobem upozornit a tím přimět pracovníka, aby se je pokusil odstranit. Vedoucí pracovník by měl umět taktně naznačit podřízenému, jak postupovat při práci, aby byl konečný výsledek lepší.

Vedoucí pracovník může také nepřímo působit na zlepšení atmosféry v pracovním týmu. Nemůže sice skupině vnucovat své představy o tom, jak by se měli její členové k sobě navzájem chovat, může však pozitivně ovlivňovat pracovní ovzduší ve skupině tím, že pomáhá předcházet některým nepříznivým sociálním jevům, jako je například potlačování či nerespektování názorů některého kolegy, který je v důsledku toho demotivován k dalším výkonům a práce mu přestává přinášet radost.

NÁVRH č. 6.: Postupně přiblížit výši celkového měsíčního příjmu v podniku celorepublikovému průměru

Vezme – li vedení podniku v úvahu závěry získané dotazníkovým šetřením, že 66 % provozních pracovníků a 32 % pracovníků správního aparátu není spokojeno se svými celkovými peněžními příjmy, mělo by dojít k závěru, že by bylo vhodné postupně jejich výši přiblížit celorepublikovému průměru, přičemž samozřejmě musí respektovat finanční omezení podniku.

Následující tabulka ukazuje srovnání průměrných hrubých měsíčních mezd za rok 2006 mezi celou ČR a státním podnikem Česká pošta.

Tabulka 2: Srovnání průměrné měsíční mzdy mezi ČR a Českou poštou, s.p.

rok 2006		
	ČR	Česká pošta, s.p.
Průměrný hrubý měsíční výdělek	20 211 Kč	16 584 Kč
Procentické vyjádření	100 %	82 %

NÁVRH č. 7.: Uplatňovat především dlouhodobou motivaci zaměstnanců

Každý podnik by měl v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost, nikoli je motivovat krátkodobě například pomocí příplatků. Zaměstnance lze dlouhodobě motivovat tím, že je organizace bude neustále pobízet k novým aktivitám a kreativním činnostem, stimulovat je a jejich potenciál. K tomuto účelu postačí například malé dárky, které však mají mít velký motivační efekt (lístky do loterie, vstupenky do kina, víkendové výlety) a především se nevyplatí podceňovat význam osobní pochvaly, kterou je efektivní vyjádřit před spolupracovníky chváleného zaměstnance.

Pro zaměstnance má přirozeně finanční odměna velký motivační efekt a pro velkou část z nich je finanční ohodnocení skutečně tou nejdůležitější hnací silou, která je pohání k práci. Pro každého člověka však obecně platí, že pro něj má motivační efekt i nepeněžní forma oceňování. Stačí trochu kreativnější přístup a snaha porozumět tomu, co zaměstnanci skutečně očekávají. Nedostatek uznání je jedním z faktorů, které demotivují a odrazují zaměstnance. Zaměstnanci chodící každý den do práce a pobírající stále stejný plat po čase ztrácejí motivaci, zájem i náladu. Zaměstnance více motivuje dobré slovo, zájem a slušnost nadřízeného. Věnovat se zaměstnancům znamená projevovat spokojenost a snahu ocenit jejich práci a obecně s nimi komunikovat o jejich problémech. Na tom, aby byl v této společnosti takto přátelský vztah mezi nadřízenými a jejich podřízenými se stále ještě musí pracovat.

NÁVRH č. 8.: Poskytovat rovněž nepeněžní formy odměn

Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. Podle mého přesvědčení by bylo vhodné v tomto podniku zavést více nepeněžních forem odměn a to např. prostřednictvím nabídkových katalogů. Z těchto katalogů by si mohli zaměstnanci vybírat zboží a platit za něj poukázkami získanými za ohodnocené pracovní úsilí. Bylo by vhodné do katalogů zařadit takové zboží, které bude mít zaměstnanec co nejdéle na očích. Jako nejvhodnější věcné odměny se jeví nejrůznější elektronika a další vybavení domácnosti. S tím by byl spokojen nejen zaměstnanec sám, ale i jeho rodinní příslušníci, kteří jej budou jistě chválit za jeho pracovní schopnosti a případně vyžadovat další objekty odměny a tím ho dále motivovat.

NÁVRH č. 9.: Poskytnout větší prostor týmové práci

V podniku existují malé skupinky lidí, které se zabývají vlastními úkoly a s ostatními pracovníky se nedostanou téměř do styku. V motivačním procesu však hraje mnohem větší roli týmová práce a z ní vyplývající vzájemná komunikace, konzultace, debaty atd. Výhodou je, že motivovaná skupina je znatelně efektivnější než stejný počet motivovaných jednotlivců. Díky širšímu uplatňování týmové práce by také mohli být pozitivně ovlivněni zaostávající pracovníci, protože tým jim pomůže dosahovat vyšších výkonů, než jakých by byli schopni dosáhnout samostatně.

NÁVRH č. 10.: Zpracovat kariérní plán takovým způsobem, aby se mohl snadno aplikovat v praxi

Možnost kariérního postupu jako formu odměny by přivítali především pracovníci správního aparátu, jak vyplývá z dotazníkového průzkumu. Vnitropodnikový dokument tohoto typu není zřejmě v podniku příliš rozpracován, nebo se v praxi dostatečně neuplatňuje, protože někteří pracovníci uvedli, že by ocenili kromě jistoty, kterou jim podnik nabízí, také jasnější výhled do budoucna.

NÁVRH č. 11.: Poskytování většího množství zaměstnaneckých výhod

V rámci sociální politiky podniku by mělo být i poskytování zaměstnaneckých výhod, které pozitivně ovlivňují výkonnost pracovníků a jejich splynutí s podnikem. Česká pošta sice poskytuje relativně velké množství zaměstnaneckých výhod, ale domnívám se, že by bylo v jejich možnostech jejich škálu ještě rozšířit a vybudovat si tak lepší postavení a image v očích veřejnosti - potenciálních nových kvalifikovaných zaměstnanců.

NÁVRH č. 12.: Zabezpečit, aby zaměstnanci nenosili těžké zásilky

Někteří zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že by chtěli omezit nošení těžkých zásilek. Jestliže to pracovní proces dovoluje, tak navrhuji změnit dávkování přepravních pytlů, aby celková hmotnost činila maximálně 12 kg, což je o 3 kg méně než doposud. I když to zřejmě bude znamenat, že bude nutno mírně zvýšit počet pracovníků, jelikož pytlů bude

více, podniku to může přinést pozitivní efekt v podobě vyšší motivace, protože to pravděpodobně povede k větší pracovní spokojenosti všech zúčastněných zaměstnanců.

NÁVRH č. 13.: Zamyslet se nad tím, proč převládají pracovníci ve středním věku a jaké výhody a nevýhody to podniku přináší

Zkušení pracovníci, kteří v podniku pracují řadu let, představují pro každou společnost nespornou výhodu. I na tuto problematiku se však můžeme podívat z různých úhlů pohledu. Na jednu stranu je chvályhodné, že tento podnik si váží kvalitních zaměstnanců se zkušenostmi a nepropouští je pár let před odchodem do důchodu, jak to dělají mnohé soukromé podniky. Na druhou stranu by však zkušenosti těchto zaměstnanců byly lépe zhodnoceny, jestliže by se vhodně propojily se schopnostmi a znalostmi mladších pracovníků, kteří do podniku přinesou nové nápady a tvořivý prvek.

V souboru zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu je však poměr mezi „zkušeností“ a „mládím“, zvláště u pracovníků ve správě, poněkud nevyrovnaný, jelikož je v této skupině pouze 10 % zaměstnanců mladších 30 let. Rozsah souboru sledovaných zaměstnanců byl však poměrně malý a věková struktura zaměstnanců v celém podniku se může výrazně odlišovat.

NÁVRH č. 14.: Vytvoření motivačního programu v podobě vnitropodnikového dokumentu

Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků by se měla objevit v podobě motivačního programu. Nově vytyčeným cílem oddělení řízení lidských zdrojů by mělo být vytvořit motivační program v podobě vnitropodnikového dokumentu, který by upravoval činnost příslušných řídicích pracovníků. Bylo by vhodné publikovat tento program ve formě podnikové brožury, která by byla k dispozici k nahlédnutí stávajícím zaměstnancům a rovněž novým uchazečům o práci v podniku.

Motivační program by měl zahrnovat okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků. Měl by tedy zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků významné.

Motivační program v české poště by mohl obsahovat tyto okruhy:

- ◆ Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku.
- ◆ Zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v podniku.

- ◆ Zajištění podmínek pro optimální využití potenciálu pracovníků.
- ◆ Zajištění celoživotního vzdělávání zaměstnanců.
- ◆ Vytvoření podmínek pro formování koordinovaných a výkonných týmů.
- ◆ Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky.
- ◆ Zajištění spravedlivého odměňování a příležitostí ke kariérnímu postupu.

5. Závěr

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 vychází z vnitřního prostředí každého zaměstnance, ovšem vést a usměrňovat by ji měl zkušený odborník, který to provádí v souladu s vypracovaným motivačním programem. Umění motivovat je jednou z hlavních manažerských funkcí a je možno ji považovat dokonce za nadřazenou ostatním funkcím, protože se od ní odvíjí všechny ostatní činnosti, které zaměstnanci, respektive podnik vyvíjí.

Tato bakalářská práce se věnuje motivaci a stimulaci lidských zdrojů v České poště, s.p. Tuto společnost jsem pro svou práci zvolila v domněnku, že jako státní podnik s dlouholetou tradicí, bude mít bohatě propracovanou strukturu motivace svých zaměstnanců a moje očekávání se bezezbytku naplnila.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit motivační program v České poště, s.p. a následně navrhnout doporučení, která by vedla k zlepšení pracovní motivace v tomto podniku. Praktické části této práce předcházela část teoretická, v rámci níž jsem studovala rozsáhlé množství literárních pramenů, zabývajících se touto problematikou. Díky získaným poznatkům jsem mohla lépe posoudit stávající motivační program a pokusit se navrhnout novou koncepci tohoto programu.

Aby bylo možno zjištěné nedostatky v motivaci pracovníků lépe postihnout, byl realizován dotazníkovou metodou průzkum týkající se pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. Po vyhodnocení dotazníků jsem přistoupila k pokusu navrhnout zdokonalený motivační program, který by uspokojil některé požadavky zaměstnanců, o kterých jsem se díky dotazníkovému šetření dozvěděla. Při návrhu zlepšujících doporučení jsem vycházela rovněž z analýzy současného motivačního programu podniku.

Závěrem lze říci, že motivační program v České poště, s.p. je dostatečně propracovaný a je na velmi vysoké úrovni. Tento podnik klade největší důraz na oblast hmotné odměny a sociální péče, jako největšího stimulu. Většina návrhů na jeho zdokonalení pouze upravuje a prohlubuje již uplatňované metody. Česká pošta, s.p. si uvědomuje, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším kapitálem, kterým disponuje a že investice do jejich rozvoje se mu mnohonásobně vyplatí.

Postavení České pošty, jako státního podniku, má sice oproti jiným firmám určité odlišnosti, stejně jako ony však musí svým zaměstnancům poskytovat sociální péči, zázemí a perspektivu do budoucnosti. Důrazem na kvalitní péči o pracovníky si podnik nejen udrží své stávající zaměstnance, ale snadněji přiláká také nové schopné a kvalifikované pracovníky.

Domnívám se, že cíl, který si tato bakalářská práce ve svém názvu „Hodnocení a zdokonalení motivačního systému ve vybraném podniku“ položila, byl splněn a můj pokus o zachycení podstatných bodů celkového motivačního klimatu v podniku, byl přínosem nejen pro mě, ale i pro samotný podnik Česká pošta, s.p.

6. Summary

Survey and Improvement of the Motivational System in Selected Company

The principal aim of this bachelor work is to pass judgment on importance of the working motivation at the management of people and then to evaluate the contemporary motivational system in definite company and to propose the improvement of this system, which will lead to the higher firm's prosperity.

In the state company Česká pošta was done a questionnaire exploration, whose aim was to find out information about the general working employee's satisfaction and about the level of their motivation. Questionnaires were distributed to ninety employees; sixtyfive of them have handed over the questionnaire.

On basis of the results of the analysis of motivational factors, on the basis of special literature and on the basis of the results founded out by means of questionnaires were proposed recommendations on modification of contemporary motivational programme applied in this company.

The motivational programme in Česká pošta, s.p. is sufficiently elaborated and it is on very high level. This company sets the biggest accent on the sphere of the material award and the social care, as the biggest stimulant. This company realizes, that the human resources are the most valuable capital and that the investment to their development will return to them.

Key words: motivation, stimulation, motivational programme, recommendations, questionnaire

7. Seznam použité literatury

- 1.** Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 2004, 586 s., ISBN 80-7261-064-3.
- 2.** Bouček, V., Herolt, J.: Motivace v řídicí praxi, Svoboda, Praha 1978, 256 s.
- 3.** Horalíková, M.: Personální řízení. Provozně ekonomická fakulta ČZU, Praha 2000, 350 s., ISBN 80-213-0646-7.
- 4.** Khol, J.: Psychologie řízení. SPN, Praha 1982, 304 s.
- 5.** Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck, Praha 2001, 264 s., ISBN 80-7179-389-2.
- 6.** Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2002, 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- 7.** Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E.: Personální řízení. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1995, 194 s., ISBN 80-7079-629-4.
- 8.** Krninská R.: Řízení lidských zdrojů, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – Zemědělská fakulta, České Budějovice 2002, 187 s., ISBN 80-7040-581-3.
- 9.** Mayerová, M.: Stres, motivace a výkonnost. Grada Publishing, Praha 1997, 136 s.
- 10.** Mayerová, M., Růžička, J.: Moderní personální management. Nakladatelství H & H, Jinočany 2000, 173 s., ISBN 80-86022-65-X.
- 11.** Mayerová, M., Růžička, J.: Vedení lidí v organizaci. Západočeská univerzita, Plzeň 1999, 176 s., ISBN 80-7082-557-X.

- 12.** Milkovich, T., Boudreau, W.: Řízení lidských zdrojů. GRADA, Praha 1993, 936 s., ISBN 80-85623-29-3.
- 13.** Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. Academia, Praha 1997, 270 s., ISBN 80-200-0592-7.
- 14.** Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Grada Publishing, Praha 2002, 156 s., ISBN 80-247-0403-X.
- 15.** Provazník, V. a kol.: Motivace pracovního jednání. VŠE, Praha 1996, 210 s., ISBN 80-7079-290-6.
- 16.** Stýblo, J.: Manažerská motivační strategie. Management Press, Praha 1992, 74 s., ISBN 80-85603-05-5.
- 17.** Veber, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2001, 700 s., ISBN 80-7261-029-5.

8. Přílohy

Příloha č. 1.: Poštovníctví a Česká pošta v datech

Příloha č. 2.: Základní informace o České poště, s.p.

Příloha č. 3.: Organizační struktura České pošty, s.p.

Příloha č. 4.: Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců
České pošty,s.p.

Příloha č. 1.: Poštovníctví a Česká pošta 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. 2.: 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: JUDr. Karel Kratina

Zástupce generálního ředitele:

Ing. Miroslav Špaček

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

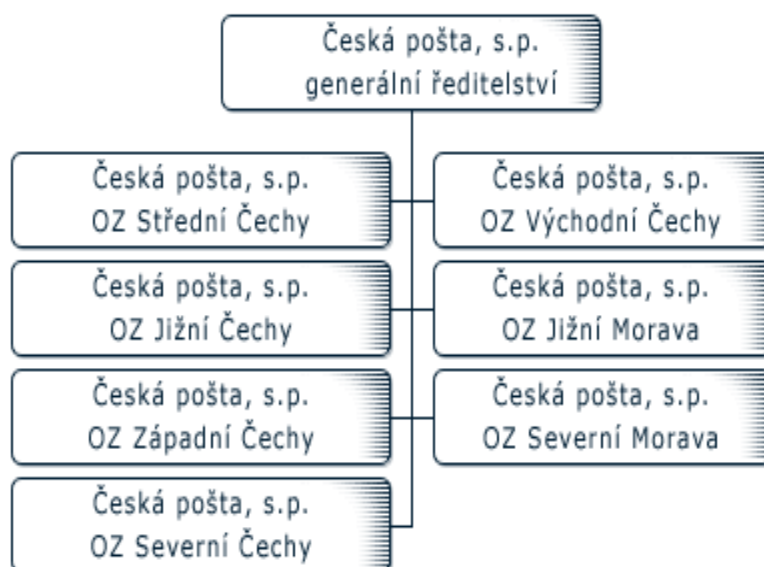
V roce 2006:

Počet pošt: 3 387

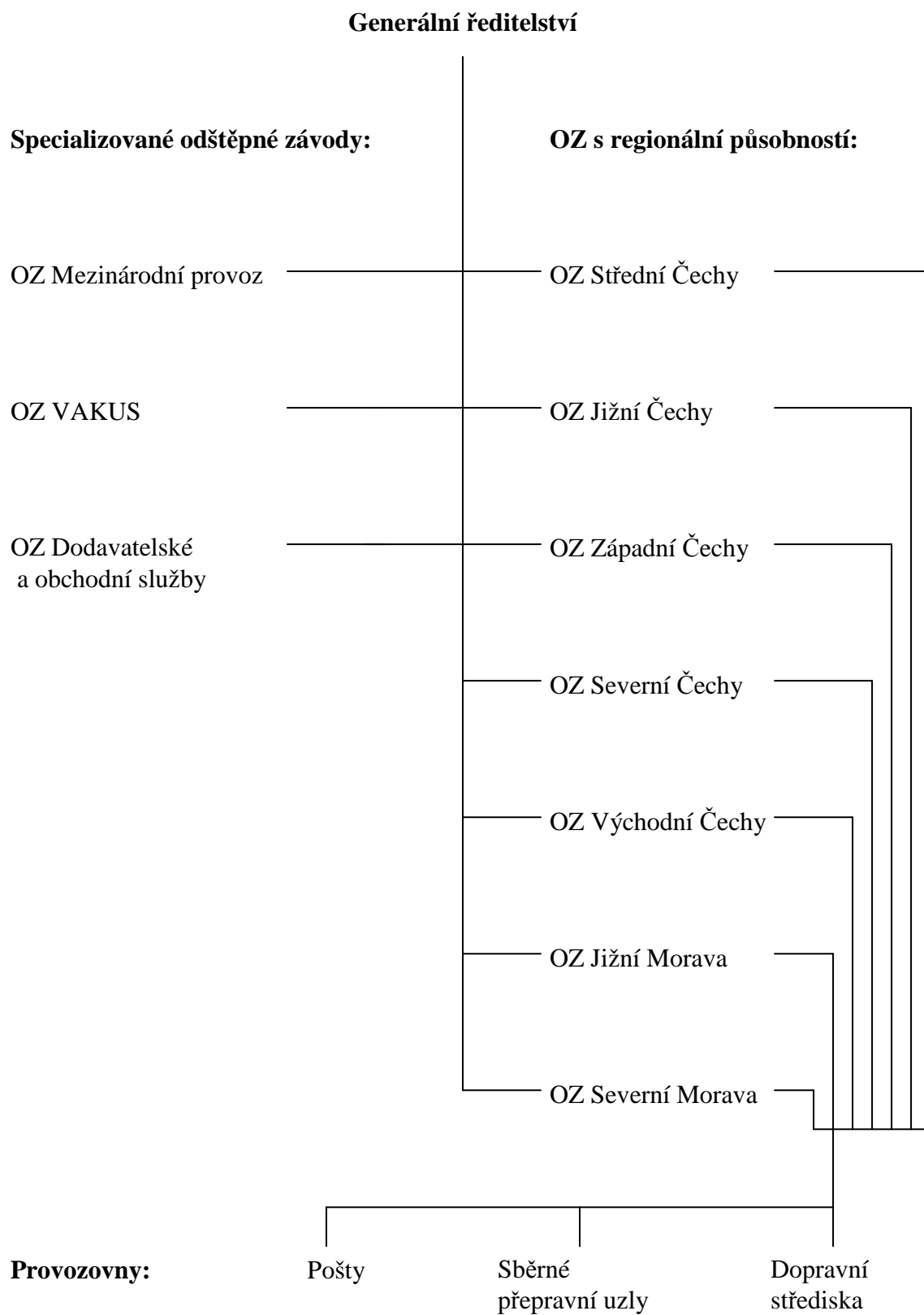
Počet zaměstnanců: 37 200

Počet automobilů: 4 091

Makrostruktura České pošty, s.p.



Příloha č. 3.: Organizační struktura České pošty,



**Příloha č. 4.: Dotazník k průzkumu pracovní spokojenosti a motivace
zaměstnanců České pošty, s.p.**

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) provozní pracovník
- b) správní aparát

2. Jste žena nebo muž?

- a) muž
- b) žena

3. Kolik je Vám let?

- a) < 30 let
- b) 30 – 50 let
- c) > 50 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) úplné střední (bez maturity)
- c) úplné střední (s maturitou)
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

5. Kolik let pracujete v podniku?

- a) < 5 let
- b) 5 – 15 let
- c) > 15 let

6. Proč jste se rozhodl/a pro práci v tomto podniku?

- a) líbí se mi tato práce
- b) mám bydliště v blízkosti místa pracoviště
- c) jistota zaměstnání
- d) z nedostatku jiných pracovních příležitostí
- e) kvůli finančnímu ohodnocení
- f) z jiného důvodu

uved'te

.....

7. Co se Vám líbí na práci v tomto podniku? *(lze vybrat více možností)*

- a) výše příjmu
- b) jistota práce
- c) pracovní prostředí
- d) péče podniku o zaměstnance
- e) pracovní kolektiv
- f) zajímavá práce

8. O aktuálním dění v podniku jste informován/a: *(lze vybrat více možností)*

- a) od vedoucího
- b) od spolupracovníka
- c) od nadřízeného
- d) nejsem informován/a

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

- a) ano
- b) ne

10. Jak by mohl Váš vedoucí pracovník přispět ke zlepšení práce?

(lze vybrat více možností)

- a) důslednější kontrolou
- b) častějším hodnocením práce
- c) lepší organizací práce
- d) spravedlivějším odměňováním
- e) jinak

uveďte jak

.....

11. Jaké motivační faktory pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu shledáváte za nejúčinnější?

(lze vybrat více možností)

- a) výše celkového příjmu
- b) ústní pochvala nadřízeného
- c) možnost seberealizace

- d) péče podniku o zaměstnance
- e) vztahy mezi pracovníky
- f) kreativní práce

12. Jakou odměnu byste si nejraději vybral/a, pokud by jste dostal/a tu možnost?

- a) věcný dar
- b) finanční odměnu
- c) kariérní postup
- d) jazykový kurz
- e) rodinnou dovolenou

13. Jste spokojen/a s pracovními vztahy v kolektivu?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nejsem vůbec spokojen/a

14. Odstupňujte následující pracovní hodnoty podle důležitosti

(1 = nejvíce důležitá, 7 = nejméně důležitá)

- a) výdělek
- b) vztahy se spolupracovníky
- c) podmínky pracovního prostředí
- d) péče podniku o pracovníky
- e) vztahy s nadřízenými
- f) možnost povýšení
- g) pracovní doba

15. Existuje něco, co byste chtěl/a ve Vašem podniku změnit? Pokud ano, tak uveďte

- a) ne b) ano

.....

.....

.....

.....

