

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

**Studijní program: N6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Obchodní podnikání**

## **Diplomová práce**

### **Motivace a stimulace pracovníků**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D

Autor:

Romana Šperlová

České Budějovice 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků“ vypracovala samostatně na základně vlastního šetření a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 25. března 2009

.....  
Romana Šperlová

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady, které mi při zpracování diplomové práce předala.

Současně děkuji zaměstnancům České Pošty, s. p. za spolupráci a poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Literární rešerše</b> .....	<b>8</b>
2.1 Motivace .....	8
2.1.1 Pojem motivace .....	8
2.1.2 Poruchy motivace pracovního jednání .....	9
2.1.3 Motivační profil člověka .....	10
2.1.4 Pojem stimulace .....	11
2.1.5 Lidské potřeby .....	13
2.1.6 Maslowova pyramida .....	13
2.1.7 Teorie XY Douglase McGregora .....	14
2.1.8 Herbergerova dvoufaktorová teorie .....	15
2.2. Personální činnost .....	16
2.2.1 Cíle personální činnosti a sociální mix organizace .....	16
2.2.2 Činnost personálního oddělení .....	17
2.3 Význam motivace pracovního jednání ve stylu řízení .....	22
2.3.1 Vlastnosti a dovednosti řídicího pracovníka .....	23
2.4 Pracovní spokojenost .....	25
2.4.1 Výzkum pracovní spokojenosti .....	26
2.5 Motivační program .....	29
2.5.1 Informační zdroje pro sestavení motivačního programu .....	30
2.5.2 Obsah motivačního programu .....	31
<b>3. Metodika práce</b> .....	<b>33</b>
3.1 Sběr dat .....	33
3.1.1 Pozorování .....	33
3.1.2 Rozhovor .....	34
3.1.3 Dotazník .....	34
<b>4. Charakteristika společnosti České Pošta, s. p.</b> .....	<b>36</b>
4.1 Základní údaje .....	36

4.2 Předmět podnikání a poslání společnosti .....	36
4.3 Organizační struktura.....	37
4.3.1 Generální ředitelství.....	37
4.3.2 Region Jižní Čechy.....	38
4.4 Zaměstnanci.....	39
4.4.1 Motivační systém.....	40
<b>5. Dotazníkové šetření a výsledky .....</b>	<b>44</b>
5.1 Technika zpracování dat.....	45
5.2 Interpretace výsledků šetření.....	45
5.2.1 Identifikační údaje respondentů.....	46
5.2.2 Dotazník č. 1 Motivační faktory.....	50
5.2.3 Dotazník č. 2 Pracovní spokojenost.....	56
5.3 Problémy a návrhy změn.....	75
<b>6. Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7. Summary.....</b>	<b>82</b>
<b>8. Seznam použité literatury .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>87</b>

# 1. Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila motivaci pracovníků ve státním podniku Česká pošta. Velmi mě zajímalo, jak pracovníky ovlivňují různé hmotné i nehmotné motivační faktory ve státním podniku, kde většina zaměstnanců dostává fixní mzdu, kterou mohou svými výkony jen málo ovlivnit.

Kvalitní pracovníci jsou základním kamenem každé společnosti. Motivace a celkový přístup k vedení pracovníků je tedy klíčovou otázkou řízení. Jen motivovaní pracovníci budou odvádět kvalitní práci a pomohou své společnosti dosahovat vytyčených cílů.

Společnost musí o své pracovníky pečovat – zajistit jim vhodné pracovní podmínky, možnost pracovního růstu a rozvoje, adekvátně ohodnotit jejich práci. Pokud se lidé budou v práci cítit příjemně, budou mít perspektivu, budou lépe a kvalitněji pracovat. Protože takováto práce jim bude přinášet nejen mzdu, ale i osobní uspokojení. A každý z nás jistě zná rozdíl mezi prací z nutnosti a prací, která nás baví.

Motivovaný člověk se rozhodne jednat, pokud na něj působí dostatek motivujících faktorů, které ho motivují natolik, aby byl ochoten vynaložit svůj čas a energii. Zpravidla je k tomu třeba soubor několika motivačních faktorů. Lidé, kteří nejsou dostatečně informováni o pracovní motivaci, si pod tímto pojmem většinou představí mzdu. Jsou přesvědčeni, že s vyšší mzdou je vyšší i pracovní motivace. V určitých situacích to tak může být. Vždy však pouze krátkodobě. Ve své diplomové práci se budu zabývat jak analýzou nepeněžních motivačních faktorů, které jsou podle mého názoru stejně, nebo v některých případech i více důležité, než peněžní stimul – mzda, tak i celkovou úrovní pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Česká pošta má více než 37 000 zaměstnanců a tudíž i velmi složitou organizační strukturu. Navíc se stále jedná o státní podnik a tento typ podniků nemá zrovna dobrou pověst, co se týče efektivity práce, motivace pracovníků, firemní kultury, apod. Doufám, že se mi povede ukázat, že Česká pošta si svých zaměstnanců váží a dokáže je motivovat.

V teoretické části práce se zabývám podrobným vysvětlením pojmů motivace, stimulace, motivační faktory, pracovní spokojenost a motivační program.

V praktické části jsem se zaměřila na konkrétní dotazníkové šetření. To provádím pomocí dvou dotazníků. První dotazník je zaměřený na motivační faktory práce a druhý na pracovní spokojenost. V závěru praktické části jsou zformulovány problémy, zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření a návrhy, jak tyto problémy řešit.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Motivace

#### 2.1.1 Pojem motivace

Pojmem motivace rozumíme soubor vnitřních hybných sil – pohnutky, motivy, které člověka orientují na určitý cíl a udržují jeho vzbuzenou aktivitu. Navenek se působení těchto sil jeví jako důvod k určitému jednání.

Správný vedoucí by měl přistupovat k řízení tak, aby pracovník cítil, že je podporován – motivován, že se může seberealizovat a že pokud odvede kvalitní práci, přispěje tím k rozvoji společnosti.

**Motivace člověka** – soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Tyto síly zaměřují jednání člověka určitým směrem. Navenek se pak působení těchto sil projevuje jako motivované jednání. (*Růžička, 1992*)

Motivace člověka působí současně ve třech dimenzích:

**Dimenze směru** – uplatňuje se tím, že jednání člověka orientuje určitým směrem a zároveň ho od jiných směrů odvrací. Lze ji vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“.

**Dimenze intenzity** – činnost člověka je v daném směru a v závislosti na síle motivace a vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie. Lze vyjádřit obraty „docela bych chtěl“, „chci...“, „velmi toužím...“

**Dimenze vytrvalosti** - projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. (*Růžička, 1992*)



**Motiv** – každá vnitřní pohnutka (potřeby, city, zájmy, ideály, přání, atd.), která podněcuje jednání člověka. Navenek se projevuje jako důvod. (*Růžička, 1992*)

Můžeme rozlišit vnitřní a vnější motivy:

**Vnitřní** – podstata v osobnosti člověka – osobní cíle, aspirace, sebehodnocení, prožitky a zkušenosti.

**Vnější** – společnost, společenské normy, chování, etické zásady, právní normy.

### **2.1.2 Poruchy motivace pracovního jednání**

Motivace pracovního jednání získává postupem doby stále větší význam. Vrcholové vedení zjišťuje, že investice do motivačních programů se jim několikanásobně vrátí v podobě kvalitně odvedené práce jejich podřízených. Stává se však, že na některé jedince osvědčený motivační program neúčinkuje. V takovém případě se nejspíše jedná o poruchu motivace pracovního jednání.

Poruchy motivace vždy zasahují výrazně nepříznivě do pracovního jednání lidí. Nejčastěji se projeví poklesem zájmu o práci a o dění na pracovišti a lhostejností a apatií pracovníka. Mnoho případů nežádoucí fluktuace a nezdůvodněných absencí je spojeno s narušením motivace. Také projevy nepřátelství a agresivity v rámci pracovního kolektivu mohou mít základ v poruchách motivace pracovníků.

V nejzávažnějším případě dojde k naprosté demoralizaci pracovníka, která velmi negativně ovlivní vývoj osobnosti pracovníka. To bývá provázeno snižováním pracovního výkonu, ztrátou sebedůvěry, pocitu nejistoty a různými formami úniků (alkohol, drogy). (*Růžička, 1992*)

Dobry vedouci si techto zmen všimne okamžitě. Měl by však správně určit, co narušilo motivaci daného pracovníka. A na základě tohoto zjištění zvolit vhodný způsob nápravy. Pokud například zjistí, že pracovník má vážné rodinné nebo osobní problémy, patrně nebude vhodné uvalit na něj nějaké sankce, ale řešit to domluvou, doporučením k lékaři apod.. Pokud se však nejedná o tento typ problémů, jsou sankce naopak na místě.

### 2.1.3 Motivační profil člověka

Motivační profil člověka představuje relativně trvalou a dlouhodobou orientaci, motivační preference a životní zkušenosti člověka.

Skládá se z několika prvků, které se odvíjejí od osobnosti jedince – potřeba společenského kontaktu, potřeba bezpečí, sebehodnocení, seberealizace, atd.. Motivační profil do jisté míry člověka omezuje, poskytuje mu určité stupně volnosti v jednání. Jejich překročení je obtížné, ale pomocí určitých stimulačních prvků možné a dokonce žádoucí. (*Růžička, 1992*)

Struktura motivačního profilu má vícedimenzionální podobu. Významnost narůstá u těch dimenzí, které mají zvýšenou nebo extrémní hodnotu. V takovém případě bezprostředně tvarují celkový motivační profil člověka. Základní dimenze motivačního profilu jsou tyto:

- Situační zaměření – perspektivní zaměření. Vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání.
- Individuální orientace – skupinová orientace. Vyjadřuje vazbu jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit.
- Osobní orientace – neosobní orientace. Vyjadřuje skladbu sebehodnocení a závažnosti, kterou tomuto sebehodnocení jedinec přikládá.
- Činorodost – pasivita. Vyjadřuje celkovou živost reakcí jedince, množství jeho činností, přístupy k překonávání překážek.

- Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti. Záměrnost a cílevědomost lidské činnosti zahrnuje v sobě i její hodnocení. V tomto hodnocení je obsaženo zařazení průběhu a výsledků činnosti do širších souvislostí, to znamená, že je hodnocena úspěšnost činnosti.
- Ekonomický prospěch – morální uspokojení. Jedná se o vztah člověka k penězům a skladbě preferencí v oceňování výsledků činnosti. Porovnává nutnost ekonomického zabezpečení a závažnosti etických kritérií.
- Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku. Jedná se o vyjádření vztahu člověka k jeho zaměstnavateli. (*Růžička, 1992*)

Tento výčet dimenzí není konečný. Ale dobře poslouží při mapování motivace člověka.

#### 2.1.4 Pojem stimulace

Pojem stimulace bývá často zaměňován s pojmem motivace. Základní rozdíl je v tom, že stimulace představuje působení na psychiku člověka zvnějšku. Nejčastěji je takovou stimulací jednání jiného člověka. (*Růžička, 1992*)

Samotný pojem **stimulace** lze vysvětlit jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (*Růžička, 1992*)

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. (*Růžička, 1992*)

Podle *Pražské, Jindry (1997)* lze mezi stimuly zařadit tyto pracovní faktory:

- mzda, prémie, odměna, podíl na zisku,
- poskytování materiálních výhod,

- úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce novými prvky,
- delegování vyšší míry pravomoci odpovědnosti a postup do vyšší funkce,
- systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy,
- pravidelné hodnocení výsledků formou individuálního pohovoru vedoucího s každým členem skupiny,
- úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště,
- veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firmy,
- vnitropodniková informovanost a komunikace
- participace řízení.

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

Další oblastí kde má stimulace důležitou roli je odpovědnost. Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost představuje, dávat podřízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co je nejobektivněji vyhodnocovat případné chyby.

Odpovědnost za hospodářské využívání materiálů, energií, času a v neposlední řadě lidských zdrojů, lze samozřejmě podněcovat také hmotnými stimuly, pokud víme, že je orientace na peníze, v dané pracovní skupině, důležitá. Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním a úctou k lidem, kteří dodržují všechny bezpečnostní předpisy, jsou ohleduplní i tam, kde je k tomu předpisy přímo nenutí, používají ochranné pomůcky, atp. *(Provazník, Komárková, 1996)*

## 2.1.5 Lidské potřeby

Lidská potřeba je určitý nedostatek, který člověk pociťuje. Někdy si to uvědomujeme, ale může jít také o nedostatek neuvědomovaný. Potřeba je základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti, protože vyvolává přání a tato přání vedou k činnosti, která danou potřebu uspokojí.

Potřeby dělíme na:

**Potřeby primární** – *biologické* – jsou spojeny s biologickými funkcemi lidského těla (dýchání, spánek, výživa)

**Potřeby sekundární** – *sociální, společenské* – jsou spojeny s člověkem jako s tvorem sociálním, který má potřebu kontaktu s ostatními lidmi. Pořadí uspokojování těchto potřeb si stanovuje každý člověk sám na základě své vlastní individuality. (Váchal, Váchalová, 2001)

Známe mnoho různých teorií o dělení a charakterizování lidských potřeb. Já se budu podrobněji věnovat těmto třem:

- Maslowova pyramida
- Teorie XY Douglase McGregora
- Hezbergerova dvoufaktorová teorie

## 2.1.6 Maslowova pyramida

Americký psycholog Abraham Maslow přesně určil hierarchii lidských potřeb a pořadí jejich uspokojování. V každé pracovní skupině je třeba stanovit si podobnou hierarchii a na jejím základě postupně plnit stanovené úkoly.

Členění potřeb v pracovní skupině podle Abrahama Maslowa:

**Fyziologické potřeby** – základní existenční potřeby – mzda.

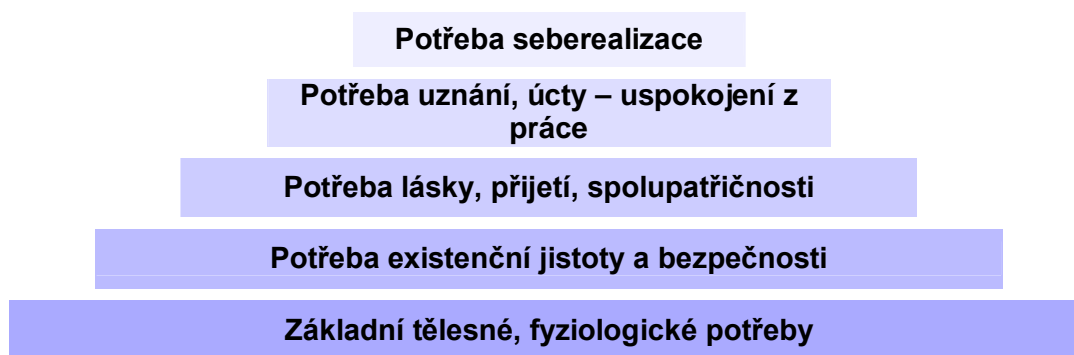
**Existenční jistota, bezpečí** – jistota pracovního místa, záštita podniku.

**Sociální potřeby, komunikace** – sociální výhody, nemocenské dávky, výměna informací.

**Uspokojení z práce** – kvalifikace a pracovní zkušenosti odpovídající vykonávané práci.

**Seberealizace** – práce není jen nutností, ale i zábavou.

Schéma 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Wikipedia [on-line ]. 7. 11. 2008. Dostupný na [www:  
http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

### 2.1.7 Teorie XY Douglase McGregora

Autor rozdělil pracovníky do dvou skupin podle jejich vztahu k pracovním povinnostem. Pro každou z těchto skupin pak stanovil ideální způsob motivace.

Do skupiny X zařadil pracovníky, kteří mají vrozený odpor k práci a vždy za každé situace se jí budou snažit vyhnout. Zde je potřeba tzv. krátkého vodítka – uplatňují se negativní formy motivace, nebo motivace cukru a biče. (Váchal, Váchalová, 2001)

Do skupiny Y zařadil pracovníky, pro které je dušení nebo fyzická námaha naprosto přirozená a samozřejmá. Zde se uplatňuje tzv. dlouhé vodítko – využívá se pozitivní motivace, pochval. Pracovníci mají větší prostor pro tvůrčí práci a větší samostatnost. (Váchal, Váchalová, 2001)

### **2.1.8 Herzbergerova dvoufaktorová teorie**

Tato teorie je založena na předpokladu, že veškerá činnost člověka je řízena dvěma skupinami faktorů:

#### **1. Skupina faktorů – dissatisfiers (hygienické faktory)**

- vnější pracovní podmínky,
- situace v osobním životě jedince,
- personální politika,
- mzda, aj.

Jsou-li tyto faktory nekvalitní, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a působí negativně na pracovní motivaci. Pokud jsou tyto faktory v pořádku nevyvolávají spokojenost, jak by se mohlo zdát. V tomto případě pracovníci pouze nejsou nespokojeni.

#### **2. Skupina faktorů – satisfiers (motivátory)**

- obsah vykonávané práce,
- snaha o dosažení určitého cíle,
- osobní perspektiva,
- odpovědnost.

Jsou-li tyto faktory v nežádoucím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen, tím pádem ani motivován k práci. Pokud jsou tyto faktory v pořádku, dostavuje se pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. (Váchal, Váchalová, 2001)

Používání této teorie v praxi jednoduše znamená, co nejvíce omezovat 1. skupinu faktorů a naopak co nejvíce využívat 2. skupinu faktorů.

## 2.2 Personální činnost

V posledních letech je pojem „personální řízení“ nahrazován pojmem „řízení lidských zdrojů“. Nahrazování pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. (*Horalíková, 2003*)

Personální činnost v organizaci se tedy skládá z mnoha dílčích funkcí, pomocí nichž je možno získat, udržet a využít schopné, aktivně pracující a dlouhodobě se angažující pracovníky. (*Miskell, 1996*)

### 2.2.1 Cíle personální činnosti a sociální mix organizace

Cíle personální činnosti se odvíjejí od činnosti samotné a lze je rozdělit na čtyři skupiny.

Definování cílů dle *Brodského (2005)*:

**Cíle společenské** - jedná se o činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy, vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace, atd.

**Cíle organizační** - efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti, atd.

**Cíle funkční** - útvar Řízení lidských zdrojů by měl vytvářet pracovní prostředí a poskytovat organizaci takové údaje, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů.

**Cíle osobní** - soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace.



Při samotném definování cílů řízení lidských zdrojů v podniku sehrává velkou roli i sociální mix organizace. *Brodský (2005)* ho popisuje takto:

**Úroveň platu** - odměna za vykonanou práci, jako je plat, osobní ohodnocení, odměny.

**Technická prestiž** - výchova, doškolování, trénink, chápání zaměstnance širokou veřejností, a to jak odbornou, tak i laickou.

**Jistota zaměstnání** - jistoty zaměstnanců (zaměstnání, vývoje kariér) vůči jejich vlastní budoucnosti.

**Vyjednávání s odbory a sociální výhody**

**Sociální klima** - cílevědomé budování mezilidských vztahů na pracovišti.

Všechny složky sociálního mixu organizace mají stejnou váhu a vedení společnosti by je mělo brát v úvahu a hledat co nejlepší možnosti, jak jednotlivé složky naplňovat.

## 2.2.2 Činnosti personálního oddělení

Pracovníci, neboli lidské zdroje představují nejcennější a v rozvinutých ekonomikách i zpravidla nejdražší zdroj. Zaměstnanci jsou tvořivým prvkem v každé organizace. Zkušenosti, schopnosti a dovednosti nelze ničím nahradit. (*Rejř, Kříž, 1996*) Proto je péče o zaměstnance v podniku stejně důležitá jako samotný předmět jejího podnikání. A právě personální útvar zajišťuje všechny aktivity související s péčí o zaměstnance.

Struktura aktivit personálního oddělení podle *Váchala, Váchalové (2001)*:

### **Pracovně právní ustanovení**

Pracovně právními ustanovením máme na mysli zejména pracovní smlouvy. Tyto smlouvy určují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a upravuje je Zákoník práce a Zákon o mzdě.

Struktura pracovní smlouvy (pracovní doba, náplň práce, zkušební lhůta, mzda, atd.) může jedince silně motivovat k jejímu uzavření.

Z toho vyplývá, že vhodné stanovení podmínek práce vede k pozitivní motivaci.

### ***Plánování lidských zdrojů***

Na základě průběžných analýz lidských zdrojů lze stanovit plán na počet lidí, jejich strukturu a kvalifikaci. Je-li plán dobře stanoven, nemusí později například docházet k propouštění zaměstnanců pro nadměrný počet. To znamená pro pracovníky jistotu práce, která se stává formou pozitivní motivace.

### ***Získávání a výběr pracovníků***

Potřeba získání pracovníků může být pokryta z pracovníků uvnitř podniku nebo z pracovníků mimo podnik. Ve většině organizací se dává přednost využívání vnitřních zdrojů. V tomto případě má tedy pracovník jak pracovní jistotu, tak i možnost profesního růstu a to ho motivuje k lepším pracovním výsledkům.

### ***Hodnocení pracovníků***

Hodnocení pracovníků má dvě formy. Pracovníka můžeme hodnotit po stránce kvalitativní, kdy se hodnotí pracovníkovo chování, jednání, vlastnosti, dále pak hodnocení po stránce výkonnostní, kdy hodnotíme pracovní výsledky v porovnání se standardem či plánem.

Zaměstnanci se většinou hodnotí písemně, kdy nadřízený vypracuje zprávu, nebo vyplní předem připravený formulář. Toto se provádí v určených intervalech například jednou týdně, měsíčně atd.. Výsledek hodnocení by se měl pracovníkovi co nejdříve sdělit. A to jak kladný, tak i záporný. Pracovník pak může na tento výsledek reagovat. Buď dále pokračovat v kvalitní práci anebo přehodnotit svou pracovní činnost a zlepšit ji.

Hodnocení vedoucích se provádí jinými metodami. Hodnotí se schopnost vymýšlet strategii společnosti, umění organizovat práci, umění vybrat si kvalitní spolupracovníky, umění komunikovat s okolím. Skloubení všech těchto

vlastností a dovedností musí vést ke splnění jak specifického zadaného cíle, tak i plnění dlouhodobých strategických cílů organizace.

### ***Odměňování pracovníků***

Pojmem odměňování se ve většině organizací myslí hmotná stimulace. Do hmotné stimulace můžeme zařadit mzdu, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou pracovníkům v rámci organizace poskytovány

Rozdělení přímé hmotné a nehmotné stimulace dle *Váchala, Váchalové (2001)*:

#### Přímá hmotná stimulace:

##### ***Pevné tarifní mzdy***

Jedná se o pevnou částku vyplácenou každý měsíc. Mzdová politika má pro každého jiný význam. Zaměstnanec většinou považuje mzdu za odměnu za svou kvalitně vykonanou práci. Odměňování formou mzdy značně ovlivňuje pracovní chování a přístup jednotlivých zaměstnanců k práci. S tarifní mzdou souvisí tarifní rozpětí, které vymezuje výši mzdových tarifů v rámci tarifní třídy. V rámci tarifního rozpětí se mzda zvyšuje podle seniority (počtu roků praxe), což by mělo zabraňovat fluktuaci, a nebo podle zásluh, do kterých patří cílové odměny, které jsou určeny především pro střední management (když například vedoucí oddělení za určité období dosáhne cíle stanoveného top managementem, je odměněn prémie, která se připočítává k jeho pevnému platu nebo provizi) a jednorázové zvýšení mzdy při povýšení

##### ***Mzdy odvozené od výkonu***

Odměna vyplývá z výkonu. Je založena na výkonu jednotlivce, pracovního týmu, jednotlivých provozů, či celé organizace. Může mít různé podoby úkolové mzdy, časové mzdy a prémie za výkon nebo provize.

### ***Provize***

Je používána u obchodní činnosti a je vyjádřena jako procento z prodaného zboží nebo služby. Provize velmi silně motivuje prodejní úsilí.

### ***Kolektivní odměny***

Tyto odměny stimulují výkony celých pracovních týmů. Jsou vypláceny například za snížení nákladů či jakost vyráběné produkce. Zdůrazňují význam týmové práce.

Dále rozlišujeme nehmotnou stimulaci, která má v odměňování pracovníku také svou nezastupitelnou roli. Jsou to například ústní pochvala, poděkování, ale i různé formy napomenutí.

Dalšími formami hmotné stimulace jsou například:

### ***Školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců***

K rozvoji kvalifikace dochází jak u nově přijatých pracovníků, tak i u pracovníků stávajících. U nově příchozích je to například bezpečnostní školení a stručné informování o stanovených cílech firmy, jejích záměrech a politice. U stávajících pracovníků se uplatňují zaškolovací programy a to v případě přemístění pracovníka na jiné pracoviště. Dále jde o programy školení za účelem zvyšování kvalifikace. Veškerá školení jsou silným motivátorem pracovníka, neboť pro něj znamenají získání nových znalostí a zdokonalení dovedností.

### ***Pracovní podmínky***

Život pracovníka mimo zaměstnání ovlivňuje úprava pracovní doby. Nejvyhledávanější je tzv. pružná pracovní doba. Dalšími možnostmi úprav pracovní doby jsou například práce na částečný úvazek nebo práce doma.

To, jak se pracovník cítí ve svém pracovním prostředí, ovlivňuje jeho pracovní výkony. Proto je důležité, aby organizace dbala na bezpečnost a hygienu práce

a zpříjemňovala pracovní prostředí kvalitním vybavením a pracovními pomůckami.

Dále jsou velice důležité mezilidské vztahy, neboli sociální klima. Člověk ve firmě obvykle patří do širší sociální skupiny. Ukazuje se, že déle zaměstnaní jedinci ve firmě mají silnější sounáležitost s podnikem a vysoce kvalifikovaní pracovníci vnímají kvalitu sociálního klimatu citlivěji. Důvodem nejistot může být i neinformovanost pracovníků o perspektivách firmy. Poznání sociální atmosféry je pro vedoucího velmi důležité. Každý vedoucí by měl rozumět svým podřízeným, jejich postoji ke své práci a firmě.

## 2.3 Význam motivace pracovního jednání ve stylu řízení

Styl řízení je v podstatě chování vedoucího ke svým podřízeným. Je velice důležité, při utváření vztahů v pracovní skupině. Aby skupina fungovala, musí vedoucí svým podřízeným rozumět a umět je motivovat. Chování vedoucího není neměnné. Odvíjí se od situace, ve které se zrovna nachází. To, jaké chování vůči svým podřízeným zvolí a jak ti na ně reagují, ukazuje řídicí schopnosti vedoucího. Při výběru vhodného stylu řízení v závislosti na situaci, hrají hlavní roli vlastnosti a dovednosti vedoucího, například schopnost empatie, schopnost získat si respekt podřízených, tolerance, atd..

Rozlišujeme čtyři základní styly řízení:

### **1. Demokratický**

Demokratický styl je založen na spolupráci vedoucího s podřízenými. Vedoucí se snaží co nejvíce komunikovat s podřízenými a delegovat co nejvíce pravomocí. Podřízení jsou podporováni v samostatné činnosti. (*Váchal, Váchalová, 2001*)

### **2. Autokratický**

Hlavním rysem autokratického stylu je bezpodmínečné plnění příkazů vedoucího. Podřízeným nejsou dány téměř žádné pravomoci a neprobíhá žádná neformální komunikace mezi vedoucím a podřízenými. Veškerá jednání probíhají v přísné formální rovině. V tomto prostředí není prostor pro rozvoj zaměstnanců. (*Váchal, Váchalová, 2001*)

### **3. Byrokratický**

Byrokratický vedoucí nemá téměř žádné vlastnosti dobrého vedoucího, nemá autoritu u podřízených a proto se musí opírat o vnitropodnikové směrnice a nařízení. Jedná pouze z pozice nadřízeného, protože se svými podřízenými

neumí komunikovat. V tomto prostředí nemají zaměstnanci možnost rozvíjet své schopnosti. (Váchal, Váchalová, 2001)

#### **4. Liberální**

Liberální vedoucí jen minimálně ovlivňuje činnost svých podřízených. Nevydává žádná nařízení a veškeré rozhodování nechává na podřízených. Vedoucí zde působí víceméně v roli konzultanta. (Váchal, Váchalová, 2001)

Obecně je za nejlepší způsob řízení považován demokratický styl, kdy jsou zaměstnanci bráni jako spolupracovníci a nikoliv podřízení a je brán v úvahu jejich názor. Z hlediska motivace je tento model také nejlepší. Pracovníky motivuje možnost pracovat samostatně a nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

### **2.3.1 Vlastnosti a dovednosti řídicího pracovníka**

Osoba řídicího pracovníka je v organizaci klíčová. On vytváří pracovní skupinu a atmosféru v ní. Je tedy nutné, aby disponoval potřebnými vlastnostmi a dovednostmi. Jen člověk, který dokáže správně motivovat a stimulovat své podřízené a má z této činnosti pocit uspokojení tj. chce řídit, může být úspěšným vedoucím. Správný vedoucí by měl mít také schopnost empatie. Jen tato vlastnost mu umožní vcítit se do svých podřízených nebo obchodních partnerů a pochopit jejich názory a postoje. Je také nutné aby vyslechl a respektoval návrhy svých podřízených, byť by to byly návrhy nedokonalé. Měl by dát podřízeným svobodu rozhodování v určitých věcech, delegovat na ně některé pravomoci. Těmito kroky umožní rozvoj svých podřízených.

Bohužel příliš často usilují zaměstnavatelé jen o práci svých podřízených a nevyužívají jejich nápadů. Zaměstnanci tak cítí menší zodpovědnost za úspěch nebo nedostatky, přijaté vedoucími pracovníky. V extrémních případech může dojít i jakémusi boji „my versus oni“. A to rozhodně není žádoucí. (Werther, Davis, 1992)

Nezanedbatelnou vlastností je morálka vedoucího. Měl by být poctivý, dodržovat dané sliby a nepodceňovat a neponižovat podřízené. Měl by vykazovat minimálně stejné, ne-li vyšší pracovní nasazení, než jeho podřízení a samozřejmě mít patřičnou kvalifikaci.

Tento výčet vlastností a dovedností je obecné shrnutí osoby vedoucího. Samozřejmě je nelze uplatňovat vždy. V každé organizaci, v každé pracovní skupině existují zcela specifické pracovní podmínky a sociální klima, ale s využitím výše vyjmenovaných vlastností, by je měl vedoucí správně vyhodnotit a zvolit si vhodný styl řízení, popřípadě kombinaci stylů. Protože jen zřídkakdy se v praxi objevují výše popsané řídicí styly v čisté formě.



## 2.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost vyjadřuje vztah člověka k práci. Zahrnuje mnoho dílčích faktorů, které člověka k práci motivují, které ovlivňují jeho smýšlení a chování. Mohou to být například pracovní zařazení pracovníka, pracovní podmínky, pracovní prostředí, společenský statut podniku, pracovní perspektiva, atd. Nelze tedy jednoznačně určit na základě čeho bude člověk v práci spokojený. Pro různé pracovníky jsou různé faktory různě významné.

Také nelze jednoznačně říci, že zaměstnanec, který je se svou prací spokojený, bude pracovat lépe a efektivněji, než zaměstnanec nespokojený. Představme si pracovní spokojenost na ose přičemž hodnota 1 je negativní konec osy a 10 je pozitivní konec osy. Potom pracovník, u kterého se jeho pracovní spokojenost blíží hodnotě 10, je naprosto ztotožněn se svou prací a tato se pro něj stává smyslem života a naprosto jej uspokojuje. Upřednostňuje práci před osobním životem i volným časem. Pro takového člověka je změna pracovní pozice, ať už z jakéhokoliv důvodu, velmi závažným zásahem a může mít vážné důsledky.

A naopak, pokud se pracovní spokojenost jedince blíží hodnotě 1, je zřejmý rozpor mezi osobním zaměřením člověka a jeho pracovní pozicí. Takový pracovník nemá pocit uspokojení z vykonané práce, hledá různé způsoby, jak si práci usnadnit, jak ji obejít.

Mezi těmito krajními extrémními hodnotami je však mnoho mezistupňů. Krajiní hodnoty se v běžném životě téměř nevyskytují. A ani nejsou správné. Ideální je najít mezi těmito dvěma extrémy kompromis, který vyhovuje jak pracovníkovi, tak zaměstnavateli. (*Růžička, 1992*)

*Růžička (1992)* formuloval předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti takto:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, která má pro podnik význam a se kterou jsou identifikováni.

- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hledisek obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti jednotlivých pracovníků.

### **2.4.1 Výzkum pracovní spokojenosti**

Aby vedení mohlo zvyšovat spokojenost svých zaměstnanců, je nutné mít informace o aktuální pracovní spokojenosti. Tyto informace se získávají dvěma základními způsoby – písemné dotazování a osobní dotazování. Obě tyto metody mají své výhody i nevýhody.

#### ***Písemné dotazování***

Tato forma je levnější a lépe se udržuje pod kontrolou. Má ale nižší návratnost a je méně spolehlivá, protože odpovědi mohou být zkresleny tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, se kterými dotazník konzultuje, aniž by bylo možné tento fakt jakkoliv ovlivnit. (*Provazník, Komárková, 1996*)

### ***Osobní standardizované dotazování***

Vyžaduje kvalifikovaného tazatele – pak je situace pod kontrolou a tazatel může navíc odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Při standardizovaném osobním pohovoru se tazatel může přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a případně otázku zopakovat. Dále se zmenší pravděpodobnost znehodnocení odpovědí, omylů při záznamu odpovědí. V osobě tazatele se však také skrývá nebezpečí. Na některé respondenty může působit tak, že jsou v odpovědích méně otevření než v písemném dotazníku, někdy stylizují své názory do podoby, o které se domnívají, že by ji tazatel chtěl slyšet – tak tomu je zejména v případech, kdy je tazatelem někdo, kdo patří do podniku a respondent se s ním zná. Pokud je tazatelem osoba externí, tak i zde tazatel ovlivňuje svým vzhledem, odlišnostmi v intonaci dotazu a všemi dalšími neverbálními signály, které jsou vždy přítomny. *(Provazník, Komárková, 1996)*

V praxi zcela jednoznačně vítězí písemné dotazování. Lze při něm dodržet jednotnost otázek, je méně náročné na čas i finance. Je však potřeba se ujistit, že otázky jsou respondentům naprosto srozumitelné, že není možné, aby si je vykládali jinak, než je zamýšleno a také si zajistit návratnost dotazníků.

Pracovní spokojenost se v současné době stala závažnou oblastí řídicí práce. Její význam v souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně postupně narůstá. Spokojenost pracovníků se projevuje v určité podobě pracovní ochoty. Pro vedoucího pracovníka je ideálem to, když jeho podřízení jsou výkonní a ochotní. Provozní praxe ani výzkumné rozbory nikdy nepotvrdily, že pracovní spokojenost člověka je možné jednoznačně postihovat a jednoznačně ovlivňovat. V současné době se stále ještě objevují velmi zjednodušené představy, jako například že pracovní spokojenost je odrazem toho, nakolik se stala vykonávaná práce nebo profese pro člověka základní životní potřebou nebo opačně, že pracovní spokojenost a pracovní ochota je přímo spjatá s výší platu. Promítání takovýchto zjednodušených představ do řídicí činnosti

znamená nepochopení lidem a má pouze nepříznivé důsledky. Nutně vede k demoralizaci pracovníků, protože z komplexní interakce člověka se skutečností v pracovním procesu, se řada závažných informací opomíjí. S pracovníkem se při takovýchto úvahách vlastně ani příliš nepočítá. (*Růžička, 1992*)

## 2.5 Motivační program

Základním kamenem každého podniku jsou jeho zaměstnanci, proto je přístup k vedení pracovníků a celého pracovního kolektivu klíčovou otázkou řízení. Je potřeba vědět, jak hodnotit dosažené výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost pracovníků, jak udržet jejich kázeň a jak vytvářet podmínky pro dobře pracující kolektiv.

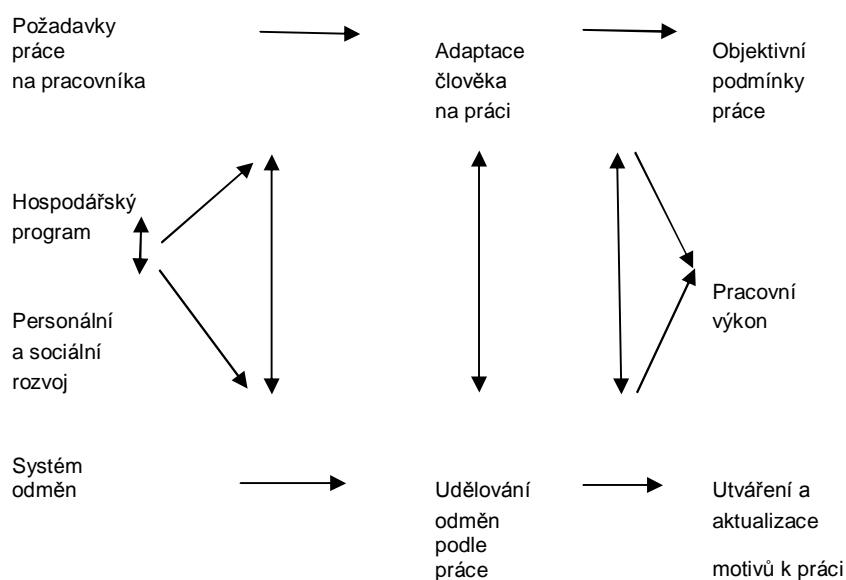
A právě tyto činnosti by měly být stanoveny v motivačním programu podniku. Cílem motivačního programu je především koordinace všeho úsilí vynakládaného na podněcování a podporování pracovníků s cílem, dosáhnout co nejlepších výsledků.

Každá společnost působí na své pracovníky mnoha rozličnými podněty a vlivy. A samozřejmě na každého pracovníka působí každý podnět odlišně. Proto je skladba těchto vlivů velmi různorodá a může se velmi často měnit.

Motivační program musí být koncipován tak, aby dokázal jednotlivé pracovníky motivovat těmi správnými podněty, které jsou pro něj v daném období nejvíce žádoucí. *(Mayerová, 1997)*

Fyzicky si lze motivační program představit jako vnitropodnikový dokument, zahrnující soubor pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace. Vychází se při tom z psychologických poznatků o povaze pracovního jednání a prožívání lidí. S tím souvisí i poznatky o skladbě motivačních zdrojů člověka a jejich účinků na jeho pracovní jednání. Dále se vychází ze skladby a způsobu uplatňování různých stimulačních prostředků v každodenní činnosti organizace. *(Mayerová, 1997)*

Schéma 2: Znárodnění vlivů působících na zaměstnance v organizaci



Zdroj: (Mayerová, 1997)

### 2.5.1 Informační zdroje pro sestavení motivačního programu

Základním zdrojem informací je samozřejmě zaměstnanecký kolektiv. Tento kolektiv má vždy znaky, které jsou pro něj specifické. Jiné znaky kolektivu jsou méně specifické a jsou spíše charakteristické pro jednotlivá odvětví nebo regiony.

Při vytváření informační základny motivačního programu organizace je nutné rozlišit proměnlivé znaky organizace a méně proměnlivé znaky organizace. (Mayerová, 1997)

Znaky organizace podle Mayerové (1997):

#### **Málo proměnlivé znaky organizace:**

- profesní a kvalifikační struktura zaměstnaneckého kolektivu,
- převažující obsah vykonávané práce,

- zastoupení mužů a žen v kolektivu,
- pracovní vazby v pracovních skupinách,
- pracovní režim v průběhu směny a střídání směn,
- charakteristika informačních procesů, které v organizaci probíhají,
- pracovní prostředí a podmínky,
- organizační uspořádání a rozmístění pracovního kolektivu,
- hmotné a nehmotné oceňování dobrých pracovních výsledků.

### ***Proměnlivé znaky organizace***

- věková struktura pracovního kolektivu,
- stabilita pracovních skupin,
- sociální klima na pracovištích a v celé organizaci,
- převažující styl řídicí práce,
- neformální vztahy v kolektivu,
- kreativita zaměstnanců a jejich participace na řízení,
- přístup zaměstnanců ke změnám,
- využití volného času zaměstnanců.

## **2.5.2 Obsah motivačního programu**

Podle *Mayerové (1997)* by měl motivační program obsahovat všechny tyto, pro pracovníka závažné skutečnosti:

***Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,*** její historie, současné pozice a perspektiv společnosti. Dále prezentování dosahovaných výsledků a dalších cílů.

***Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci.*** Jedná se o firemní koncepci i s konkrétními postupy organizace pro výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků a také jejich propouštění. Jsou zde zmíněny také

způsoby zapracovávání zaměstnanců na novém pracovišti. A dále pak jeho možná profesní dráha v organizaci.

**Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků**, postupy v pracovním režimu, pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu při práci.

**Zajištění připravenosti organizace zvládat změny** v případě, že bude muset k takovéto zásadní změně dojít. Berou se v úvahu sociální a psychické aspekty pracovníků.

**Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance**. Uspořádání sociálně ekonomických závazků společnosti vůči zaměstnanci, popřípadě pomoc zaměstnanci v krizových situacích v jeho osobním životě.

**Vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací**. Jedná se o činnost společenských a zájmových útvarů v rámci organizace. Zahrnuje mimo jiné i činnost odborové organizace.



## **3. Metodika práce**

Cílem mé práce je analýza motivačních faktorů a pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti Česká Pošta, s. p. a na základě zjištěných informací navrhnout případných zlepšení v motivačním systému či v přístupu společnosti ke svým pracovníkům.

Práce je zpracována v softwarových programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

### **3.1 Sběr dat**

Ani motivační faktory ani spokojenost zaměstnanců nelze přesně a přímo změřit. Obě oblasti ovlivňuje velké množství faktorů. A o působení těchto faktorů na pracovníky, je těžké získat komplexní a objektivní informace.

Nejpoužívanějšími metodami pro poznání motivace a spokojenosti pracovníků, je jejich pozorování a ústní a písemné dotazování.

#### **3.1.1 Pozorování**

Pozorování je jednou z neobjektivnějších metod výzkumu chování a jednání. Může být systematické – jedná-li se o konkrétní výzkum, nebo nesystematické které by mělo být každodenní součástí práce dobrého vedoucího pracovníka. Ten by měl takto průběžně sledovat výkony a chování svých podřízených. Systematické pozorování je cílevědomé, předem připravené sledování reakcí pracovníků na určité podněty. Sledují se verbální i neverbální projevy i samostatné činy a také celkový postoj k okolí.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti Česká Pošta, s. p. více než dva roky pracuji, nebyl s touto metodou problém. Pozorováním jsem získala spoustu

důležitých poznatků, které jsem si však chtěla ještě ověřit prostřednictvím dotazníkového šetření.

### **3.1.2 Rozhovor**

Také rozhovor je velmi důležitou součástí zkoumání. Známe dva základní typy rozhovoru – standardizovaný a nestandardizovaný. U standardizovaného rozhovoru respondenti odpovídají na předem dané otázky. Při nestandardizovaném rozhovoru je dán pouze směr a cíl rozhovoru, otázky nejsou předem stanovené a vyplývají ze situace. Možná je také kombinace obou těchto typů rozhovorů.

Prostřednictvím rozhovoru jistě můžeme získat velmi cenné informace. Myslím si však, že pokud jde o choulostivější témata (a to například kritika zaměstnavatele je), je velkou nevýhodou rozhovoru jeho neanonymita. Proto jsem využila třetí metodu zkoumání – dotazníkové šetření.

### **3.1.3 Dotazník**

Při dotazníkovém šetření je zásadní, stanovit si, jaké informace potřebujeme zjistit. A na základě toho pak přesně formulovat otázky. Jedná se o nepřímou formu dotazování, kdy respondent odpovídá na dané otázky a vybírá z předem stanovených odpovědí.

Nespornou výhodou tohoto šetření je rychlý sběr primárních dat, jejich vysoká vypovídací schopnost a také to, že data lze velmi dobře statisticky zpracovat.

Nevýhodou je omezení respondentů – musí se vyjádřit v mezích předem stanovených otázek a odpovědí.

Přesto však, podle mého názoru, převažují výhody a proto jsem pro své šetření použila právě dotazníky.

Součástí dotazníků, které jsem vytvořila jsou i identifikační otázky. Dotazníky byly samozřejmě naprosto anonymní, ale chtěla jsem rámcově rozlišit věkovou

strukturu a vzdělání respondentů. Také mě zajímalo, jak dlouho jsou respondenti zaměstnanci České Pošty. Výsledky těchto tří otázek podrobně popisují níže.

## **4. Charakteristika společnosti Česká Pošta, s. p.**

### **4.1 Základní údaje**

Česká Pošta, s. p. byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Nyní je zakladatelem Ministerstvo vnitra. Společnost sídlí v Praze v ulici Politických vězňů. Byla založena jako státní podnik a stále jím je, i když se v rámci své restrukturalizace připravuje na přechod na akciovou společnost.

Statutárním orgánem je generální ředitel, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. V podniku dále působí dvanáctičlenná dozorčí rada, která dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů. Je volena i odvolávána zakladatelem.

V současné době má společnost 37 008 zaměstnanců a 3 387 poboček.

### **4.2 Předmět podnikání a poslání společnosti**

Předmětem činnosti České Pošty je provozování poštovních služeb na území České Republiky. Mezi tyto služby patří: příjem, přeprava a dodání listovních zásilek, balíkových zásilek a peněžních zásilek, SIPO (Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva) a dále pak bankovní služby, pojišťovací služby, důchodová služba a služby pro sázkové s loterijní společností.

Postavení podniku se v posledních letech začíná výrazně měnit. A to jak díky plánované liberalizaci trhu (dosud má ČP monopol na doručování dopisů), tak i nastupující elektronické komunikace.

Cíle a poslání však zůstávají stejné. Česká Pošta chce efektivně poskytovat všeobecné služby. Současně si uvědomuje svou společenskou roli a sociální odpovědnost a chce být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Společnost považuje za své poslání, poskytovat kvalitní služby v oblasti zprostředkování

informací, plateb a zboží a to tradičními i elektronickými formami. Samozřejmě podmínkou je zajištění dlouhodobé ziskovosti a konkurenceschopnosti.

## **4.3 Organizační struktura**

Vzhledem k velikosti podniku je organizační struktura velmi složitá a rozsáhlá. Základní rozdělení podniku je generální ředitelství v Praze a osm jednotlivých regionů – Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava, Severní Morava. Regiony jsou koncipovány jako obchodní jednotky a každý má svého obchodního ředitele a zázemí v podobě účtárny, ekonomického oddělení, personálního oddělení, obchodního oddělení, oddělení výpočetní techniky, logistického oddělení, oddělení správy majetku, oddělení dopravy, úsek korporátní správy a samozřejmě pobočky pošt. Na generálním ředitelství se činnosti jmenovaných úseků sbíhají a každý má svého ředitele.

### **4.3.1 Generální ředitelství**

Přímo pod generálního ředitele spadají tyto úseky:

- Úsek generálního ředitele (sekretariát, tiskový odbor, odbor interního auditu, odbor řízení rizik).
- Úsek korporátní správy (odbor řízení změn, odbor podnikové strategie, odbor bezpečnosti, právní odbor, odbor reklamací).
- Úsek personálního ředitele (odbor pracovně právní, sekce lidských zdrojů, odměňování, rozvoj lidských zdrojů, personálních procesů).
- Úsek náměstka GŘ pro finance (odbor financování a treasury, sekce účetnictví, kontroly a rozvoje daní, controllingu, cen a kalkulací, sekce procurement).

- Úsek náměstka GŘ pro logistiku a IT podporu (odbor sdílených služeb a podpory, sekce ICT provoz, ICT rozvoj, procesní podpora a optimalizace, provoz aplikačních technologií, interní logistiky).
- Úsek správy majetku (odbor řízení majetku, realitní činnosti, administrace správy nemovitostí, správy médií a OŽP, údržby majetku a služeb, rekreačních zařízení, řízení stavebních, technických a investičních akcí, dopravy, bezpečnostně technický, podpory řízení projektů, odbor STI pro jednotlivé regiony).
- Úsek náměstka GŘ pro obchod a rozvoj služeb (sekce péče o VIP zákazníky, aliančních partnerů, obchodního řízení regionů, poštovních technologií, obchodu a veřejné správy, marketingu, rozvoje služeb a E-governmentu, mezinárodního obchodu, jednotlivé regiony).

### **4.3.2 Region Jižní Čechy**

Region Jižní Čechy má tuto strukturu:

- Ředitel regionu a jeho sekretariát.
- Náměstek pro provoz a podporu.
- Odbor korporátního prodeje.
- Odbor SME prodeje.
- Odbor aliančních partnerů.
- Odbor veřejné správy.
- Obvodní pošty (České Budějovice 1, Český Krumlov 1, Jindřichův Hradec 1, Písek 1, Prachatice, Strakonice 1, Tábor 2, Havlíčkův Brod 1, Jihlava 1, Pelhřimov, Třebíč 1, Žďár nad Sázavou).

Všechny vyjmenované odbory spadají do kompetence ředitele regionu. Vyjmenované obvodní pošty pak spravují ostatní pobočky pošt a to podle regionálního rozdělení. Dále jsou v regionech zastoupeny odbor finanční,

personální, ICT a správy majetku. Tyto pracovníci však mají své nadřazené na centrále a s regionem spolupracují.

## 4.4 Zaměstnanci

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2007 v České Poště činil 37 008 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 21,92% zaměstnanci poštovních přepážek, 32,51% poštovní doručovatelé, 8,44% zaměstnanci přepravy, 8,16% zaměstnanci správy a 28,97% ostatní zaměstnanci. V roce 2007 nastoupilo do České Pošty 3 191 nových zaměstnanců. (*Výroční zpráva ČP 2007*)

Česká Pošta prochází zásadní restrukturalizací a připravuje se na změnu na akciovou společnost. Tyto změny se samozřejmě zásadně týkají zaměstnanců. V uplynulých svou letech byl zrevidován systém typových pozic a optimalizován počet zaměstnanců. Snahou také je, co nejvíce podpůrných procesů soustředit do centrály společnosti. Výsledkem je zjednodušení organizační struktury, flexibilnější řízení a zvýšení efektivity práce. Také mzdová politika se zjednodušuje a zprůhledňuje.

Průměrná měsíční mzda v roce 2007 dosáhla 17 452 Kč, což v porovnání s předchozím rokem nárůst o 868 Kč. Další příjmy zaměstnanců na rámec mzdy, které v roce 2007 dosáhly v průměru na zaměstnance 1061 Kč, zahrnují příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, rekreaci, tělovýchovu, apod. a jsou čerpány z nákladů Fondu kulturních a sociálních potřeb. (*Výroční zpráva ČP 2007*)

Součástí personální politiky je také vzdělávání zaměstnanců. Společnost si uvědomuje nutnost investic do vzdělání svých pracovníků.

Vzdělávací akce v roce 2007 absolvovalo celkem 66 137 zaměstnanců. Těžiště spočívalo v akcích zaměřených na získávání a rozvoj kvalifikace v oblasti poštovních služeb. Pravidelně také probíhají školení obchodních dovedností,

kteřá jsou zaměřena opět na přepážkové pracovníky a obchodníky. Dále pak probíhají odborná školení pracovníků IT, ekonomie, účetnictví, práva a personalistiky.

Celkové náklady vynaložené na vzdělávání činily 21,58 mil. Kč. (*Výroční zpráva ČP 2007*)

Státní podniky mají pověst nepříliš efektivně fungujících organizací. S tímto nešvarem se Česká Pošta snaží bojovat, právě již zmíněnou revizí typových pozic, systému odměňování a zjednodušením organizační struktury.

#### **4.4.1 Motivační systém**

Práva zaměstnanců v rámci motivace jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Další informace mohou zaměstnanci získat z interních dokumentů a intranetu. Kolektivní smlouva je také základním dokumentem, který upravuje práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatele. Individuální ustanovení jsou pak součástí pracovní smlouvy.

##### **Odměňování**

V České Poště se uplatňují tyto druhy mezd : **tarifní mzda**, a to podle přesně daného rozpětí tarifního stupně, který přísluší k typové pozici zaměstnance, **časová mzda** se uplatňuje u zaměstnanců vykonávajících práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Dále zaměstnancům náleží **odměna za výkon a kvalitu**, tato složka činí 10% mzdy a je nenároková. Zaměstnanci je přiznána, pokud dobře plní všechny své povinnosti a úkoly, vyplývající z pracovní náplně. Tato složka je motivační.

Na konci kalendářního roku dostávají zaměstnanci **odměnu za hospodářský výsledek**. Tato odměna se vypočítává procentuálně z průměrné měsíční tarifní mzdy.



Přepážkoví zaměstnanci mají nárok na **bonusy** za prodej produktů České Pošty, Poštovní spořitelny a ČSOB.

**Mimořádné odměny** – pokud zaměstnanec splní mimořádný úkol, který není běžnou součástí jeho pracovní náplně, a jehož splnění si vyžádalo mimořádně pracovní úsilí, může mu jeho nadřízený přiznat mimořádnou odměnu. Tato složka mzdy je vyplácí jednorázově a v mimořádných případech.

### **Pracovní doba**

Pracovní doba u České Pošty je 37,5 hodiny týdně. Zákoník práce přitom stanovuje maximálně 40 hodin týdně. Zaměstnanci ČP tedy mají výhodu zkrácené pracovní doby. Výjimkou jsou pracovníci v dvousměnných režimech. Ti mají pracovní dobu 36,5 hodin týdně.

**Pracovní pohotovost** – je součástí pracovní doby, kdy je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce v případě potřeby. Tuto dobu netráví zaměstnanec na pracovišti, ale musí být připraven kdykoliv se na pracoviště, nebo na potřebné místo dopravit. Zpravidla má pracovník k dispozici služební vůz a mobilní telefon. Pracovní pohotovost je evidována mimo jeho běžné pracovní směny a zaměstnanci za ni náleží peněžitá odměna a to ve výši 10% jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pracovní pohotovosti.

### **Dovolená na zotavenou**

Dovolená na zotavenou tvoří dle zákoníku práce 4 týdny. Česká Pošta nabízí s svým zaměstnancům ještě 1 týden navíc. Dále pak zaměstnanci, kteří pečují o dítě do 15 let věku, mají nárok na 1 den volna každé čtvrtletí, určený na péči o dítě. Tyto dny volna se násobí počtem dětí, o něž pracovník pečuje.

### **Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky jsou jedním z důležitých motivačních faktorů. V České Poště se o nich hovoří i v kolektivní smlouvě. Společnost se snaží poskytnout svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro jejich práci, ale také pro bezpečnost. Snaží se zajistit moderní, komfortní vybavení kanceláří, dostatečné

technické vybavení, pro přepážkové pracovníky jsou důležité jejich uniformy (materiál, zpracování), ale také bezpečnostní parametry pracoviště (alarm, bezpečnostní sklo na přepážkách, atd.). Součástí pracovních podmínek je i atmosféra na pracovišti, přístup nadřízených, komunikace uvnitř společnosti a přístup k informacím.

### **Vzdělávání pracovníků**

Česká Pošta každý rok stanovuje harmonogram pravidelných profesních školení. Tato školení se týkají zejména zaměstnanců pracujících na přepážkách poboček a obchodních zástupců. Jde o odborné školení prodejních dovedností a znalostní školení nových i stávajících produktů České Pošty i aliančních partnerů (Poštovní spořitelna, ČSOB). Tato školení většinou zajišťuje tým profesních trenérů, kteří patří k zaměstnancům České Pošty. Dále probíhají školení zaměstnanců IT, účetních, právníků, personalistů, atd. Tato školení jsou zpravidla zajišťovány externími firmami.

### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Tento fond je každoročně součástí finančního rozpočtu a je určen na sociální program pro zaměstnance. Prostředky z tohoto fondu se čerpají na příspěvky zaměstnancům na kulturní a sociální rozvoj (70%), na stravování (55%), rekreaci (10%), kulturu a tělovýchovu (10%), Sociální výpomoci a půjčky (1%), příspěvek odborové organizace (4%), dary (11%), ostatní (2%).

### **Příspěvek na stravování**

Společnost nabízí zaměstnancům možnost stravování ve vlastních stravovacích zařízeních, popřípadě v náhradních provozovnách. Pokud zaměstnanec této nabídky nevyužije, má nárok na poukázky v hodnotě 50,- Kč na den. Z tuto poukázku zaměstnanec zaplatí 13,- Kč. Za oběd v podnikovém stravovacím zařízení zaplatí 9,50 Kč.

### **Příspěvek na životní a penzijní připojištění**

Česká Pošta poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění. Dle kolektivní smlouvy má na příspěvek nárok ten zaměstnanec, který je v pracovním poměru minimálně 3 roky a prokáže, že uzavřel pojistnou smlouvu s některou z vybraných pojistných společností. Zaměstnavatel má nárok na jeden příspěvek a to buď na životní nebo penzijní pojištění. Výše příspěvků se odvíjí od věku zaměstnance – do 40 let věku je to 300 Kč, od 40 do 50 let věku je to 400 Kč, a do 50 let věku do vzniku nároku na starobní důchod je to 500 Kč.

### **Příspěvek na rekreaci**

Každý zaměstnanec má právo čerpat 2 500,- Kč za rok na rekreaci dle svého výběru. Může také využít některé z mnoha rekreačních zařízení patřících České Poště (Rekreační zařízení Rožmberk, Chata Kovářka u Jindřichova Hradce, Rekreační zařízení Moravec, atd.).

## 5. Dotazníkové šetření a výsledky

Cílem mého dotazníkového šetření bylo získání poznatků o názorech zaměstnanců na stávající motivační systém, na systém hodnocení, jejich pracovní spokojenosti a přístupu nadřízených. Myslím si, že pro získání takovýchto informací je dotazník tím nejlepším prostředkem. Je anonymní, tazatel nijak neovlivňuje respondenty a ti mají možnost dotazník vyplnit, aniž by na ně byl vyvíjen jakýkoliv tlak.

Dotazníky jsou dva. První se zaměřuje na analýzu motivačních faktorů a druhý na pracovní spokojenost zaměstnanců. Dotazníky mají jen otázky s předem danými možnostmi odpovědí. Mají tak lepší vypovídací hodnotu a objektivněji se zpracovávají. Otázky jsem se snažila formulovat tak, aby byli jasné a stručné a abych jejich prostřednictvím co nejpřesněji zjistila názory a postoje pracovníků.

Vhledem ke složitosti organizační struktury společnosti (mnoho stupňů řízení), nebyly dotazníky rozděleny na vedoucí a řadové pracovníky. Také nebylo technicky možné, rozdat dotazníky všem, více než třiceti tisícům zaměstnancům v celé republice. Dotazníky byly rozdány na třech pracovištích v Českých Budějovicích, kde je soustředěna většina technicko-administrativních pracovníků Regionu Jižní Čechy.

## 5.1 Technika zpracování dat

Primární data získaná z vyplněných dotazníků jsem zpracovala do tabulek a grafů. Pro každou otázku jsem vytvořila graf, který jasně ukazuje procentuální poměr jednotlivých odpovědí. Každá otázka je také slovně zhodnocena.

## 5.2 Interpretace výsledků šetření

Tato část mé diplomové práce je stěžejní. Jde o analýzu dat získaných z dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření jsem prováděla v rámci Regionu Jižní Čechy v období od 23. února 2009 do 6. března 2009. Respondenty byli výhradně zaměstnanci České Pošty, s. p.

Celkem jsem mezi zaměstnance rozdala 120 dotazníků a z toho se mi jich vrátilo 112. S vyplňováním dotazníků se nevyskytly žádné problémy, respondenti odpovídali na všechny otázky.

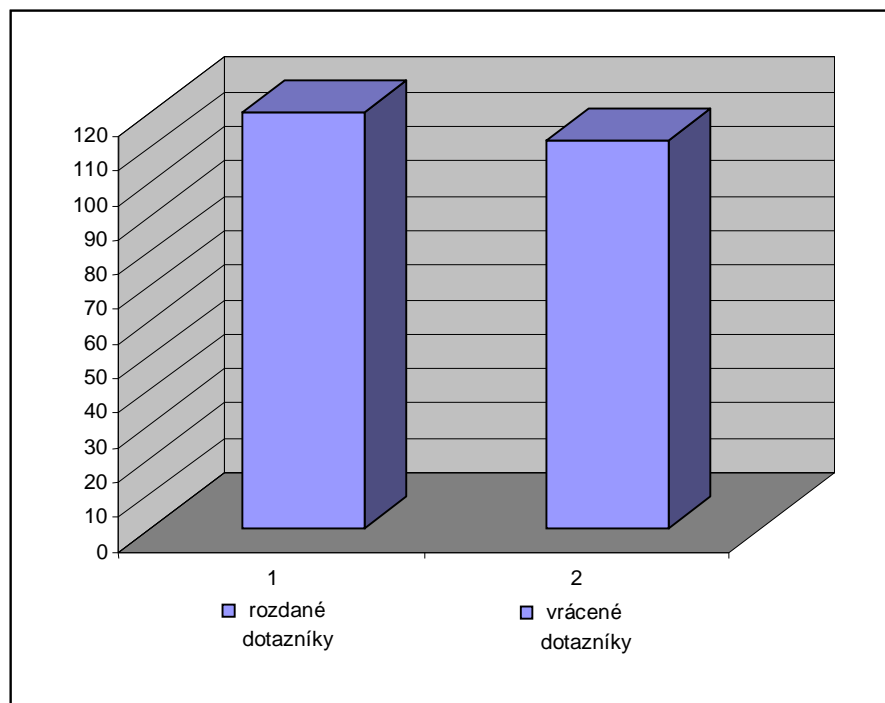
Vypracovala jsem dva typy dotazníků. Prvním z nich byl dotazník zaměřený na motivační faktory a druhým pak dotazník, zjišťující pracovní spokojenost zaměstnanců. Součástí prvního dotazníku byly i otázky zjišťující základní identifikační informace, jako je věk, vzdělání a doba zaměstnání u společnosti. Tyto informace jsem zpracovala do následujících grafů.

*Tabulka 1: Návratnost dotazníků*

<b>Alternativa</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
<i>rozdáno celkem</i>	120	<b>100</b>
<i>vráceno celkem</i>	112	<b>93</b>

*Zdroj: primární data z dotazníkového šetření*

Graf 1: návratnost dotazníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

## 5.2.1 Identifikační údaje respondentů

Identifikační otázky byly uvedeny jako součást dotazníku č. 1 Motivační faktory. Dotazníky byly samozřejmě naprosto anonymní, ale chtěla jsem rámcově rozlišit věkovou strukturu a vzdělání respondentů. Také mě zajímalo, jak dlouho jsou respondenti zaměstnanci České Pošty. Výsledky těchto tří otázek podrobně popisují níže.

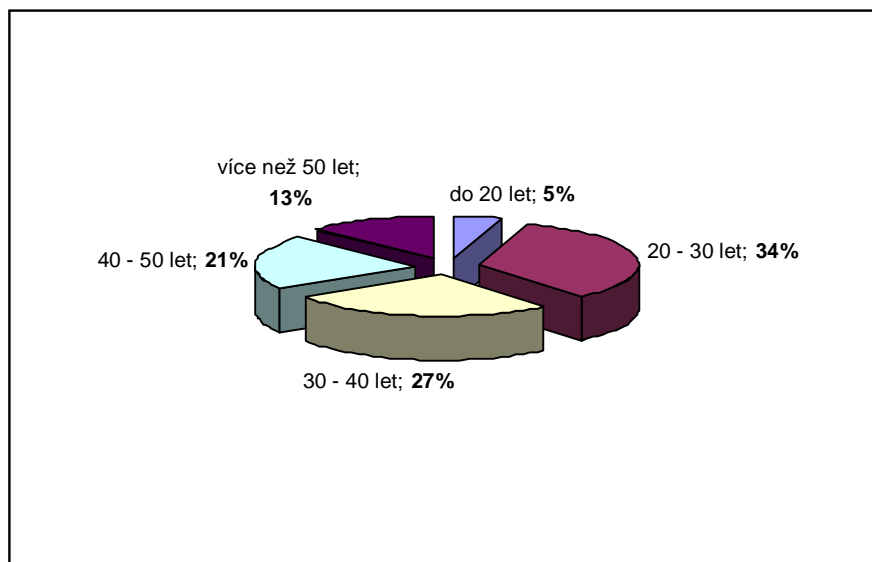
### Věková struktura

Tabulka 2: Věková struktura pracovníků České Pošty, s. p.

Alternativa	Počet	%
do 20 let	6	5
20 - 30 let	38	34
30 - 40 let	30	27
40 - 50 let	23	21
více než 50 let	15	13

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 2: Věková struktura pracovníků České Pošty, s. p.



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf č. 2 ukazuje rozdělení pracovníků dle věku. Je zřejmé, že ve společnosti jsou nejvíce zastoupení zaměstnanci ve věkové kategorii 20 – 30 let a 30 – 40 let. Je zde také vysoce zastoupeno procento lidí okolo padesáti let věku. Je to dáno tím, že ve společnosti pracuje poměrně mnoho zaměstnanců celý svůj produktivní život, mají tedy velmi hluboké znalosti poštovní problematiky a vedení společnosti si toho váží.

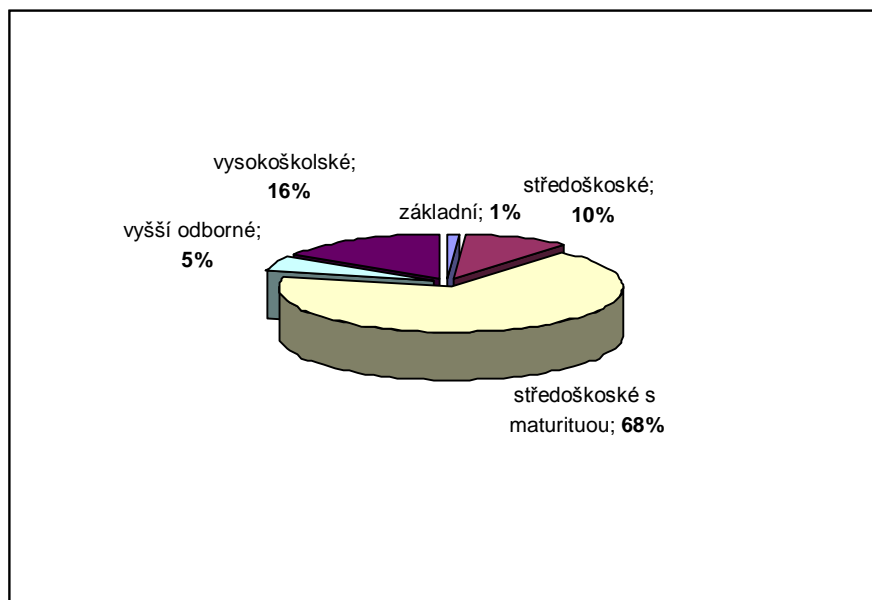
### Vzdělání

Tabulka 3: Vzdělání pracovníků České Pošty, s. p.

Alternativa	Počet	%
základní	1	1
středoškolské	11	10
středoškolské s maturitou	76	68
vyšší odborné	6	5
vysokoškolské	18	16

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 3: Vzdělání pracovníků České Pošty, s. p.



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf č. 3 zobrazuje vzdělání zaměstnanců. Jak je z grafu patrné, většina dosáhla středoškolského vzdělání. Toto zjištění odpovídá skupině respondentů, kteří dotazníky vyplňovali. Většinou se jednalo technicko-správní profese. Bylo zde i několik vedoucích pracovníků, ti většinou patří do skupiny s vysokoškolským vzděláním. Středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 68% respondentů.

### **Doba zaměstnání ve společnosti**

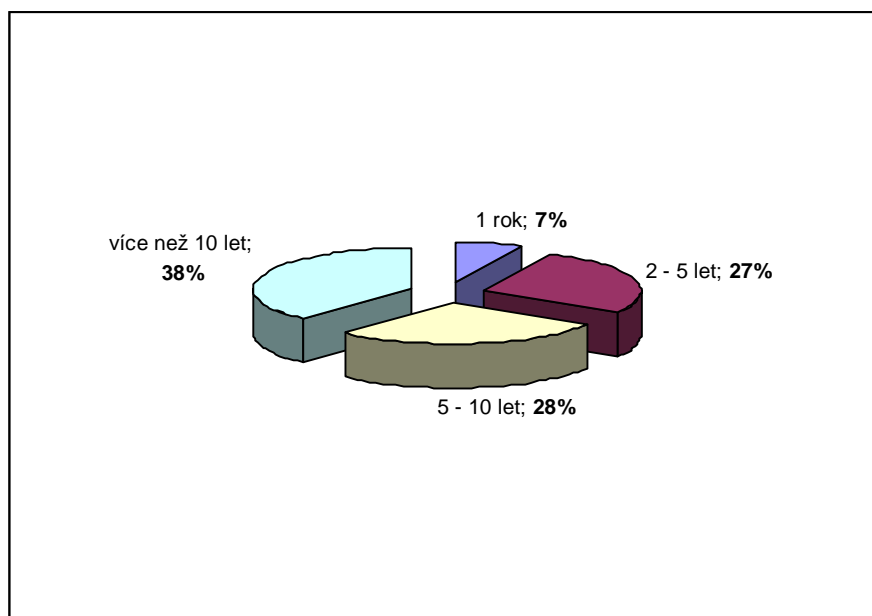
Tabulka 4: Doba zaměstnání v České Poště, s. p.

Alternativa	Počet	%
1 rok	8	7
2 - 5 let	30	27
5 - 10 let	31	28
více než 10 let	42	38

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření



Graf 4: Doba zaměstnání v České Poště, s. p.



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf č. 4 znázorňuje, jak dlouho respondenti pracují v České Poště, s. p. Jak je vidět, většina pracovníků zde pracuje poměrně dlouhou dobu. Společnost se jako státní podnik netěší příliš dobré pověsti mezi lidmi, zaměstnanci však oceňují její stabilitu a jistotu pracovního místa i mzdy. Proto zde zůstávají i když mzdy nedosahují úrovně zahraničních firem. V posledních měsících sice došlo k výraznějšímu propouštění z důvodů restrukturalizace, stále je však společnost považována za seriózního zaměstnavatele. Více než 10 let ve společnosti pracuje 38% pracovníků.

## 5.2.2 Dotazník č. 1 Motivační faktory

Vzor dotazníku uvádím v příloze č. 1.

Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo zjistit jaké motivační prvky ovlivňují pracovníky nejvíce. Co je pozitivně motivuje k práci a jak s těmito motivátory zachází zaměstnavatel.

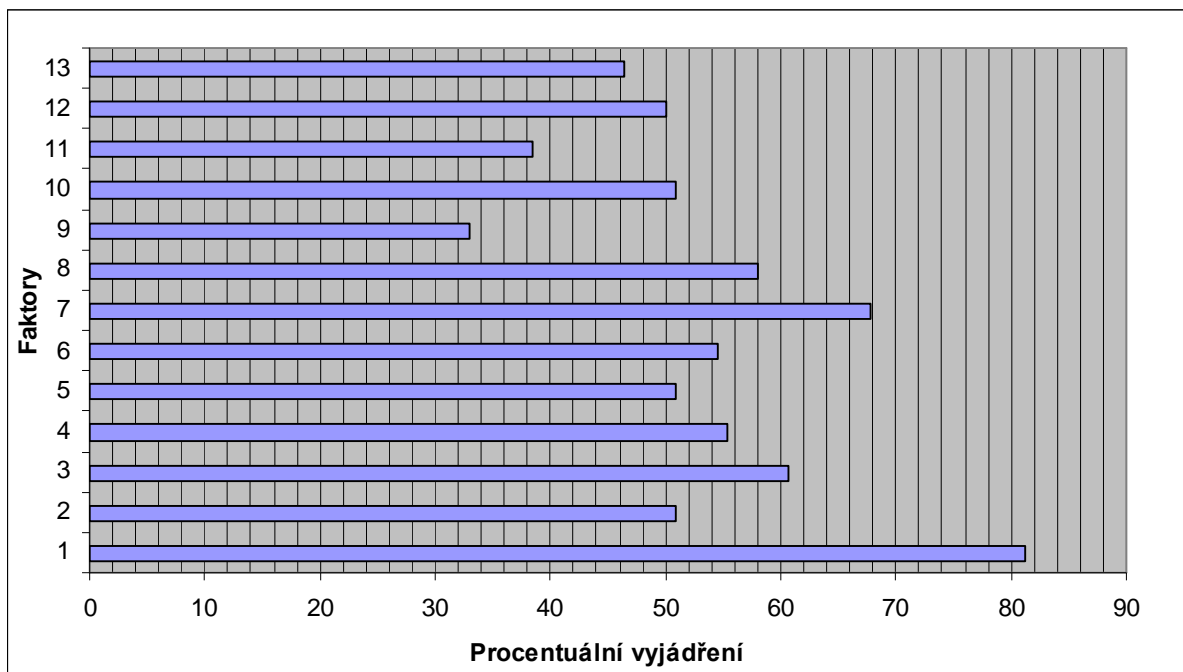
Každý z motivačních prvků uvádím a hodnotím samostatně a to z hlediska osobního – jaké motivy považují zaměstnanci za nejúčinnější, tak z hlediska firemního – jaké motivy využívá Česká Pošta, s. p. k motivaci svých zaměstnanců.

Tabulka 5: Faktory, které pracovníky motivují

	<b>Alternativa</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
1.	<i>Jistota pracovního místa</i>	91	<b>81</b>
2.	<i>Uznání osobních výsledků</i>	57	<b>51</b>
3.	<i>Pracovní podmínky</i>	68	<b>61</b>
4.	<i>Mzda</i>	62	<b>55</b>
5.	<i>Možnost postupu</i>	57	<b>51</b>
6.	<i>Možnost dalšího vzdělávání</i>	61	<b>54</b>
7.	<i>Spolupráce na Vašem pracovišti</i>	76	<b>68</b>
8.	<i>Pracovní vztahy</i>	65	<b>58</b>
9.	<i>Firemní klima</i>	37	<b>33</b>
10.	<i>Dobré jméno firmy</i>	57	<b>51</b>
11.	<i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>	43	<b>38</b>
12.	<i>Příspěvek na volný čas</i>	56	<b>50</b>
13.	<i>Příspěvek na stravování, závodní stravování</i>	52	<b>46</b>

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 5: Faktory, které pracovníky motivují



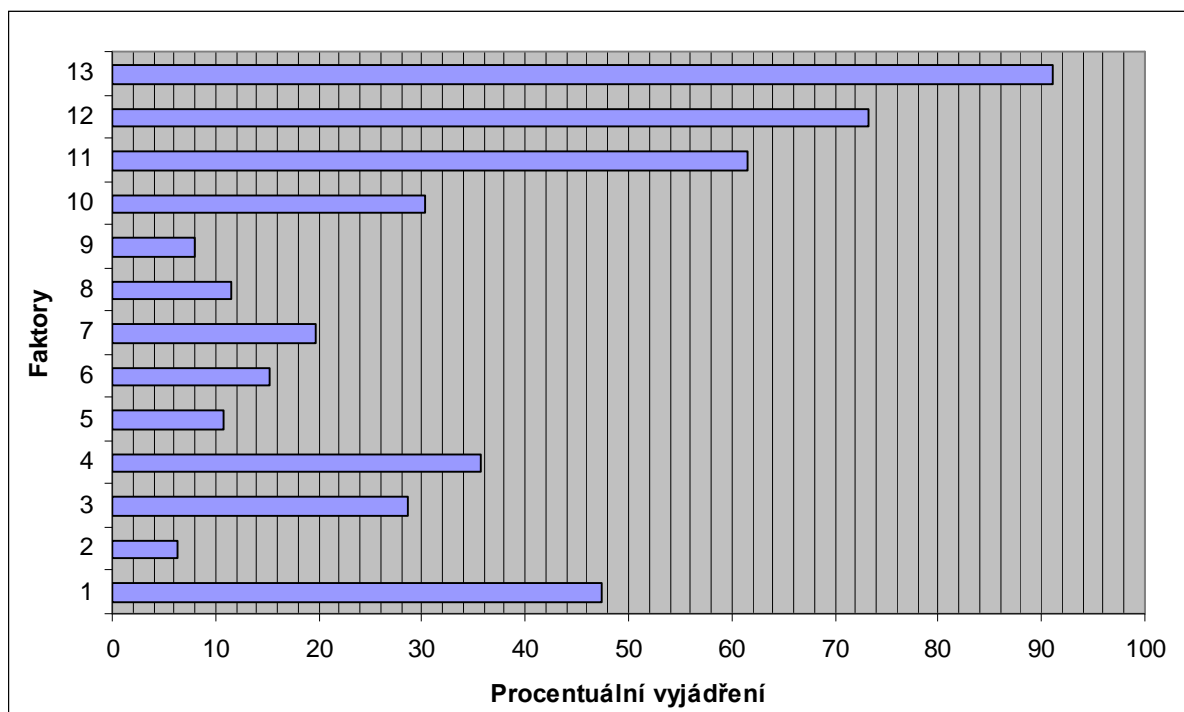
Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Tabulka 6: Faktory, které používá k motivaci firma

	Alternativa	Počet	%
1.	Jistota pracovního místa	53	47
2.	Uznání osobních výsledků	7	6
3.	Pracovní podmínky	32	29
4.	Mzda	40	36
5.	Možnost postupu	12	11
6.	Možnost dalšího vzdělávání	17	15
7.	Spolupráce na Vašem pracovišti	22	20
8.	Pracovní vztahy	13	12
9.	Firemní klima	9	8
10.	Dobré jméno firmy	34	30
11.	Příspěvek na penzijní připojištění	69	62
12.	Příspěvek na volný čas	82	73
13.	Příspěvek na stravování, závodní stravování	102	91

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 6: Faktory, které používá k motivaci firma



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

### **1. Jistota pracovního místa**

Tento motiv je pro zaměstnance velmi důležitý. Jako rozhodující ho uvedlo 81% respondentů. Pocit jistoty zaměstnání má však pouze 47%. Tento fakt připisují na vrub probíhající restrukturalizaci. Proběhlo už několik zásadních změn organizační struktury, které vždy vedli ke snižování počtu zaměstnanců.

### **2. Uznání osobních výsledků**

Uznání osobních výsledků považuje za důležité 51% respondentů. A je velmi zarážející, že společnost tento faktor v praxi využívá v tak malé míře. Pouze 6% respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel hodnotí jejich osobní výsledky. Jde přece a základní součást motivace. Pochvala a uznání dobře vykonané práce je mnohdy účinnější motivací než finanční ohodnocení.

### **3. Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky jsou důležité pro 61% pracovníků. Bohužel i v této oblasti má společnost rezervy. Dobré pracovní podmínky totiž podle názoru respondentů, poskytuje jen 29% procentům svým zaměstnanců.

### **4. Mzda**

Mzda je tradičně velmi silným motivačním faktorem. Ve srovnání s ostatními faktory však není procentuální podíl až tak výrazný. 55% respondentů mzda motivuje a 36% respondentů se jí cítí být motivováno společností. Dalo by se tedy říci, že podle výsledků mého dotazníkového šetření je mzda velmi průměrným motivačním faktorem.

### **5. Možnost postupu**

Možnost postupu uvedlo jako důležitý motivační faktor 51% respondentů. Společnost však podle výsledků nenabízí svým zaměstnancům příliš možností v kariérním postupu. Tuto možnost má pouze 11% respondentů. To je velmi málo. Vývoj je pro motivaci jedince zásadní. Každý potřebuje vědět kam směřuje, jaký je jeho cíl, jaké má možnosti tohoto cíle dosáhnout. V této oblasti má společnost značné rezervy. Je zde mnoho pracovníků, kteří pracují 10 a více let na stejné pozici. Výhodou je, že svou práci dokonale znají, ale zároveň mohou být zaslepení, nevidí problematiku ze širší perspektivy. Také proto se dělají změny organizační struktury.

### **6. Možnost dalšího vzdělávání**

Investice do vzdělávání pracovníků jsou pro rozvoj a úspěch firmy nepostradatelné. V dnešní rychlé době je potřeba se neustále přizpůsobovat novému systému, nově vzniklým potřebám zákazníků. Možnost vzdělávat se, motivuje 54% respondentů, jen 15% z nich, to však společnost nabízí.

### **7. Spolupráce na Vašem pracovišti**

Dobrá spolupráce na pracovišti motivuje 68% respondentů. V praxi ji pak zažívá 20% respondentů. Jde o velmi subjektivní faktor hodnocení motivace. I v jednom pracovním týmu mohou dva pracovníci vnímat spolupráci naprosto rozdílně. Tento faktor vedení společnosti nemůže příliš ovlivnit. Jde o spolupráci na konkrétních pracovištích a tu korigují vedoucí jednotlivých oddělení.

### **8. Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy uvedlo jako faktor motivace 58% respondentů. Tento faktor už vedení společnosti částečně ovlivnit může. Jeho součástí jsou i obecně platná pravidla pracovního chování, která stanovuje právě vedení. Dobré pracovní vztahy v praxi motivují pouze 12% respondentů.

### **9. Firemní klima**

Firemní klima má společnost plně ve svých rukách. Je na ní, jaká stanoví pravidla a předpisy pracovního i nepracovního chování v pracovní době. Firemní klima však nepatří k důležitým motivačním faktorům. Motivuje pouze 33% respondentů. V praxi pak téměř zanedbatelných 8% respondentů.

### **10. Dobré jméno firmy**

Vnímání jména a pověsti firmy je součástí loajality zaměstnance. Ten by si měl vážit možnosti pro společnost pracovat a mít pocit, že jeho práce přispívá k této dobré pověsti. Jako významný faktor ho označilo 51% respondentů. 30% respondentů si pak váží dobrého jména České Pošty.

### **11. Příspěvek na penzijní připojištění**

Jakékoliv příspěvky nad rámec mzdy jsou zaměstnanci velmi kladně vnímány. Česká Pošta si to uvědomuje a proto svým zaměstnancům poskytuje hned několik takovýchto bonusů. Příspěvek na penzijní pojištění dostává 62% respondentů. 38% jich pak tento faktor uvedlo jako motivující.

### **12. Příspěvek na volný čas**

Stejně je tomu u příspěvku na volný čas. Má na něj právo každý zaměstnanec a záleží jen na něm, jestli určenou částku vyčerpá. Této možnosti využívá 73% respondentů. Pro 50% je příspěvek na volný čas motivujícím faktorem.

### **13. Příspěvek na stravování, závodní stravování**

Česká Pošta zajišťuje svým zaměstnancům stravování v podnikových stravovacích zařízeních. Pokud této nabídky zaměstnanec nevyužije, má právo na poukázku na potraviny v hodnotě 50,- Kč, za každý odpracovaný den. Této možnosti využívá 91% respondentů. 46% uvedlo tento faktor jako motivující.

Jako nedůležitější motivační faktor uvedly respondenti jistotu pracovního místa. Je to logické, pro zaměstnance je jistě pocit jistoty důležitý, ale podívám-li se na to z hlediska zaměstnavatele, nelze s tím souhlasit. Zaměstnanec který si myslí, že má svou pozici jistou, by mohl mít tendence nepracovat na plný výkon. Samozřejmě to může být i naopak. Ale lidské podstaty vyplývá spíše ta první možnost.

Dalšími důležitými faktory jsou pro respondenty pracovní podmínky a spolupráce na pracovišti. Oba tyto faktory přímo ovlivňují každého zaměstnance a to po celou jeho pracovní dobu. Jaké poskytnout zaměstnancům pracovní podmínky, je na vedení společnosti. Jak budou zaměstnanci spolupracovat, záleží na nich samotných. To vedení společnosti příliš neovlivní.

Česká Pošta využívá nejvíce těchto motivačních faktorů – příspěvek na pojištění, příspěvek na volný čas a příspěvek na stravování. Ve všech případech jde o finanční bonusy nad rámec mzdy. Pro zaměstnance je to jistě příjemné, ale podle výsledků šetření by uvítaly spíše vylepšení pracovních podmínek, možnost postupu či dalšího vzdělávání nebo vyšší mzdu jako takovou.

### 5.2.3 Dotazník č. 2 Pracovní spokojenost

Vzor dotazníku uvádím v příloze č. 2.

Tento dotazník byl koncipován tak, abych co nejpřesněji zjistila názory pracovníků na aspekty, které mají vliv na jejich spokojenost v práci a které se týkají jejich hodnocení.

Následuje třináct otázek, které dotazník obsahoval. Získaná data jsem zpracovala do grafů, na základě kterých vždy hodnotím danou situaci.

#### Otázka č. 1

Splnila Vaše současná práce Vaše očekávání?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

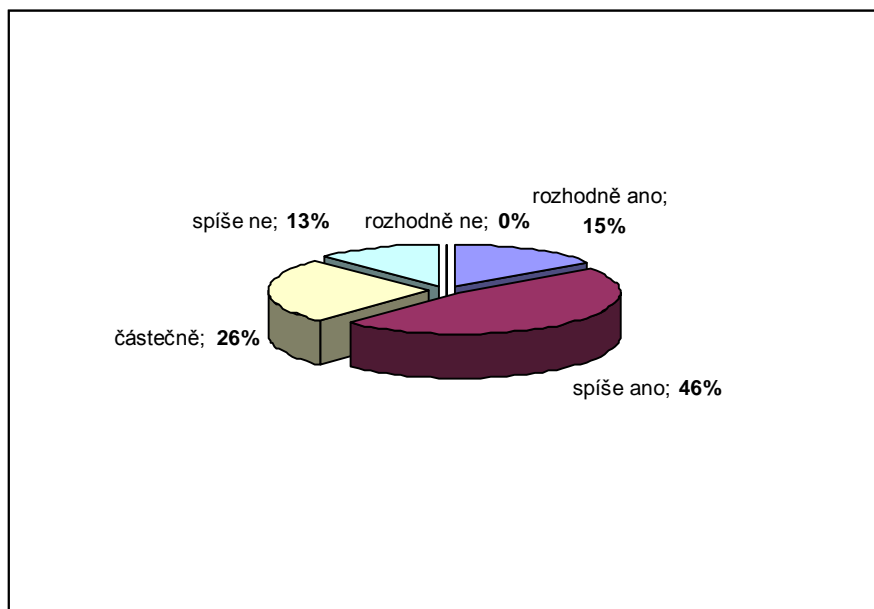
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 1

Alternativa	Počet	%
<i>rozhodně ano</i>	17	<b>15</b>
<i>spíše ano</i>	52	<b>46</b>
<i>částečně</i>	29	<b>26</b>
<i>spíše ne</i>	14	<b>13</b>
<i>rozhodně ne</i>	0	<b>0</b>

*Zdroj: primární data z dotazníkového šetření*



Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Očekávání většiny pracovníků byla současným zaměstnáním splněna. Více než polovina je spíše spokojená, nebo rozhodně spokojená. To znamená, že pracovníci měli jasnou představu, co zaměstnání u České Pošty obnáší. Také to ukazuje, že společnost nastupujícím pracovníkům neslibuje něco, co pak není dodrženo.

### Otázka č. 2

Myslíte, že Vaše práce odpovídá Vaším schopnostem a dovednostem?

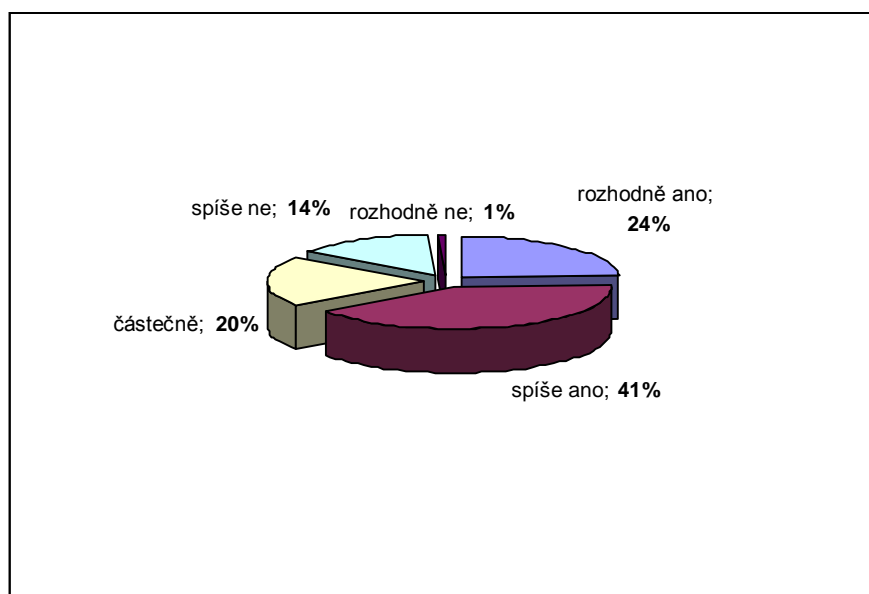
- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 2

Alternativa	Počet	%
rozhodně ano	27	24
spíše ano	46	41
částečně	22	20
spíše ne	16	14
rozhodně ne	1	1

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

41% pracovníků si myslí, že práce kterou vykonávají, spíše odpovídá jejich schopnostem. Podle 24% pracovníků, jejich práce odpovídá naprosto jejich schopnostem. Jen velmi malá skupina pracovníků – 14%, si myslí, že jejich práce příliš neodpovídá.

### Otázka č. 3

Přináší Vám Vaše práce pocit uspokojení?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) částečně

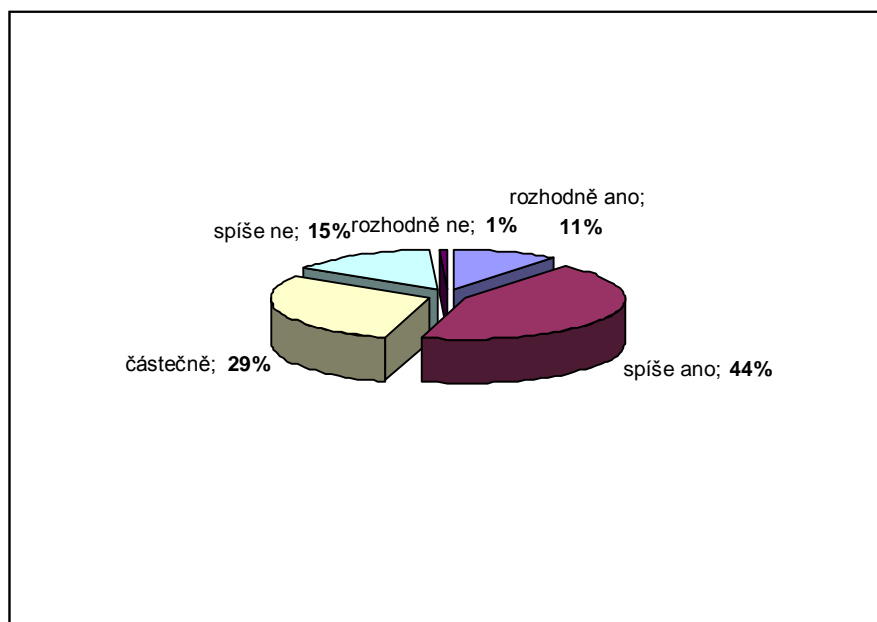
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 3

Alternativa	Počet	%
rozhodně ano	12	11
spíše ano	49	44
částečně	33	29
spíše ne	17	15
rozhodně ne	1	1

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Pocit uspokojení z práce je pro motivaci zásadní. Je to výsledek celého pracovního úsilí. Tento pocit zažívá 11% respondentů. Spíše uspokojivá je práce pro 44% pracovníků. Ti, kterým práce uspokojivý pocit nepřináší, by měli přemýšlet o změně zaměstnání.

#### Otázka č. 4

Jste spokojen(a) se svým pracovním prostředím?

- přístup k informacím

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

- materiální vybavení pracoviště

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

- přístup nadřízených

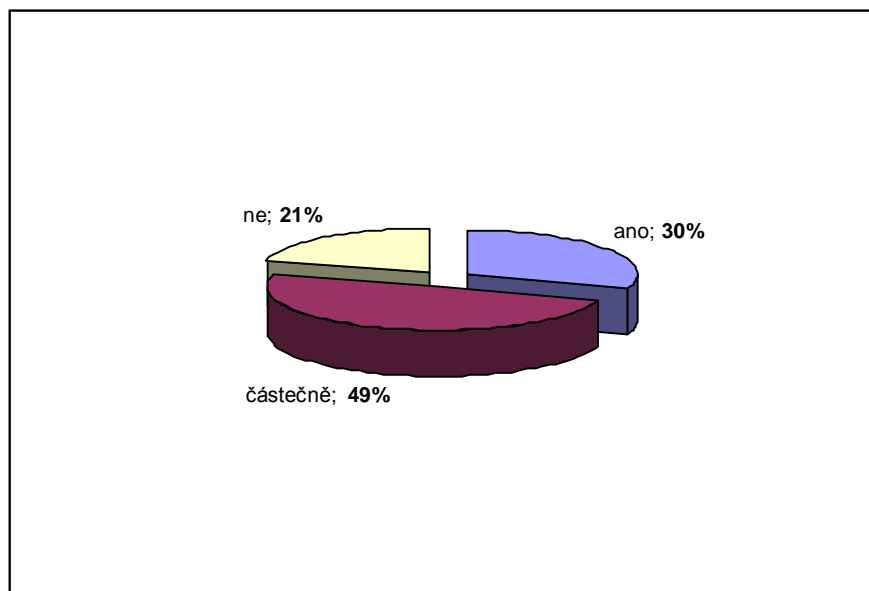
- a) ano
- b) částečně
- c) ne

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 4

Alternativa	Počet	%
<b>- přístup k informacím</b>		
<i>ano</i>	34	<b>30</b>
<i>částečně</i>	55	<b>49</b>
<i>ne</i>	23	<b>21</b>
<b>- materiální vybavení pracoviště</b>		
<i>ano</i>	39	<b>35</b>
<i>částečně</i>	57	<b>51</b>
<i>ne</i>	16	<b>14</b>
<b>- přístup nadřízených</b>		
<i>ano</i>	56	<b>50</b>
<i>částečně</i>	48	<b>43</b>
<i>ne</i>	8	<b>7</b>

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

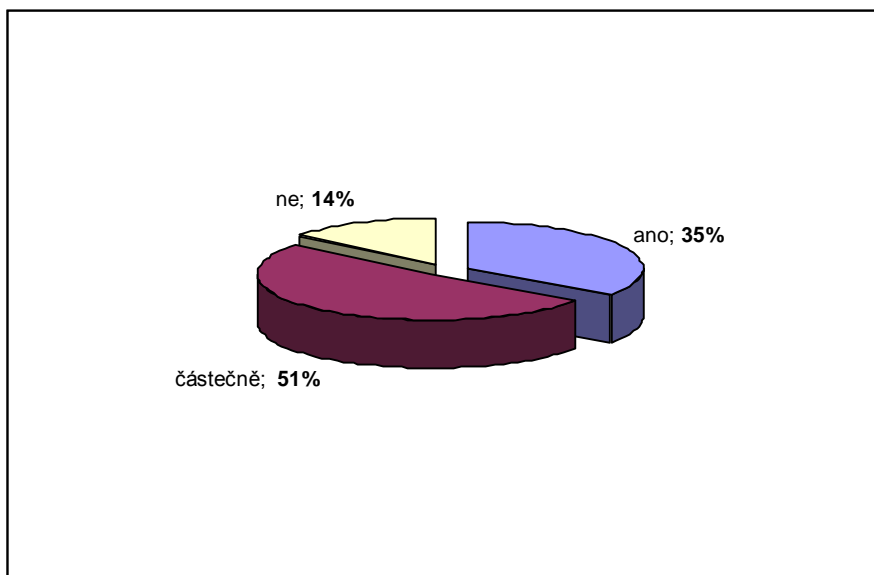
Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 4 – přístup k informacím



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

49% pracovníků má jen částečný přístup k informacím, potřebným pro jejich práci. 21% pracovníků má dokonce přístup k potřebným informacím nemá. A jen 30% je s přístupem k informacím spokojeno. Za tento stav je podle mého názoru odpovědná složitá organizační struktura, kde je tok informací obtížný. Česká Pošta se snaží svou organizační strukturu v rámci probíhající restrukturalizace zjednodušovat. Tím by se měl zlepšit i tok informací.

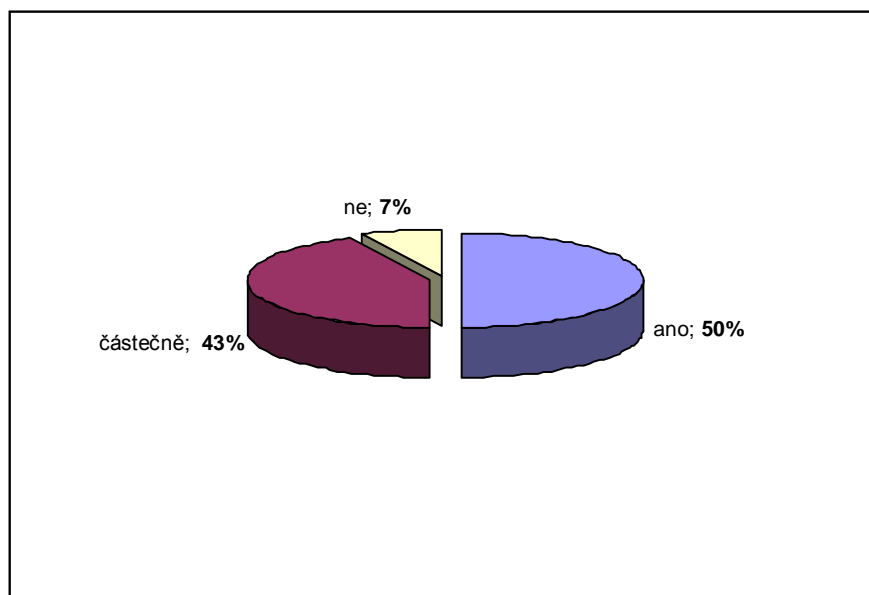
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 4 – materiální vybavení pracoviště



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

S materiálním vybavením pracoviště je spokojeno 35% pracovníků. Částečně je jich pak spokojeno 51%. Tento aspekt pracovní motivace je velmi subjektivní. Pokud bych měla určit, zda jsou pracoviště špatně vybavena. Musela bych v dotazníku specifikovat jednotlivé součásti pracovišť. A to mi v tomto šetření nejde. Spokojím se proto se subjektivním názorem svých respondentů a hodnotím materiální vybavení pracovišť jako uspokojivé.

Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 4 – přístup nadřízených



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

S přístupem nadřízených je spokojeno, nebo částečně spokojeno celkem 93% pracovníků. Toto je velmi uspokojivý výsledek. Značí, že zaměstnanci mají poměrně dobré vztahy na pracovišti, což přispívá k jejich pracovní motivaci.

#### Otázka č. 5

Jste spokojen(a) s pracovními vztahy v kolektivu?

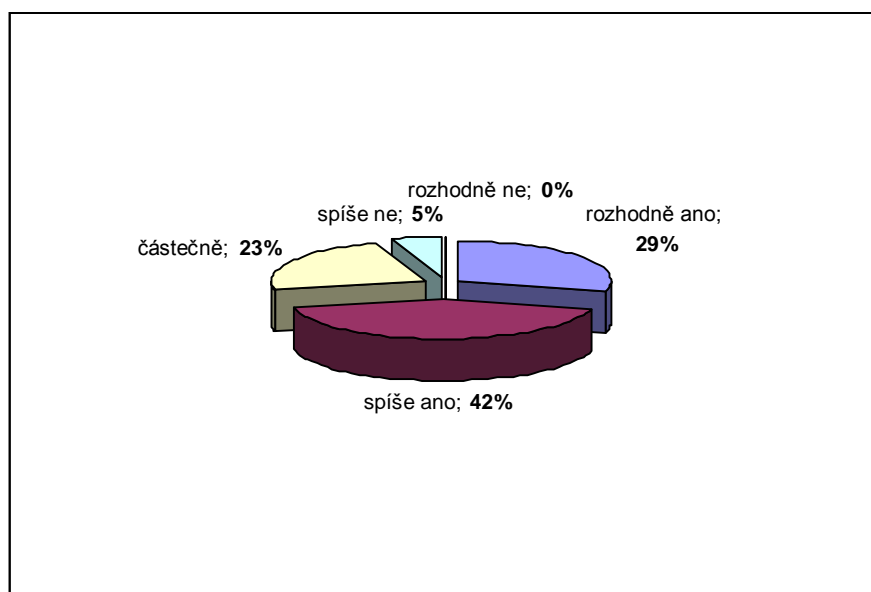
- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) částečně
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 5

Alternativa	Počet	%
rozhodně ano	33	29
spíše ano	47	42
částečně	26	23
spíše ne	6	5
rozhodně ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Z hodnocení páté otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi spokojeni se vztahy na pracovišti. Spíše je spokojeno 42% respondentů, rozhodně je spokojeno 29% respondentů. Spolupráce je velmi důležitá pro celkovou efektivitu pracovních výkonů. Zaměstnanec, který bude mít problémy se svými kolegy, nebude s nimi spolupracovat, bude jen velmi těžko dobře plnit své pracovní úkoly.



### Otázka č. 6

Jsou Vám předem známy podmínky Vašeho hodnocení?

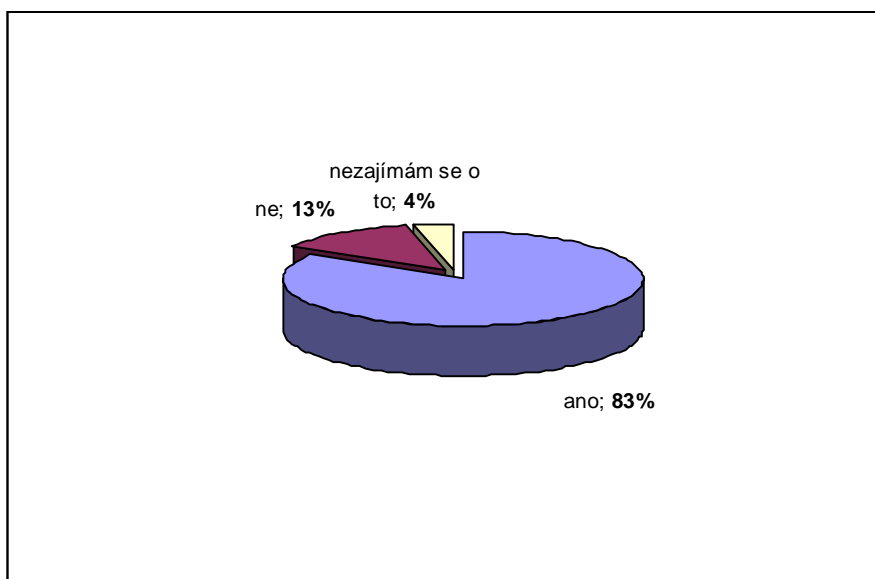
- a) ano
- b) ne
- c) nezajímám se o to

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 6

Alternativa	Počet	%
<i>ano</i>	94	<b>84</b>
<i>ne</i>	14	<b>13</b>
<i>nezajímám se o to</i>	4	<b>4</b>

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

83% pracovníků ví, za co a jak je jejich pracovní výkon hodnocen. Pokud pracovník ví, za co je hodnocen a jaký účinek má jeho pracovní úsilí, je mnohem lépe motivován k lepším výkonům. Zbývá 4% a 13% respondentů, kteří neznají podmínky svého hodnocení, nebo se o ně nezajímají, svědčí spíše o jejich nezájmu o daný problém.

### Otázka č. 7

Rozumíte systému svého hodnocení?

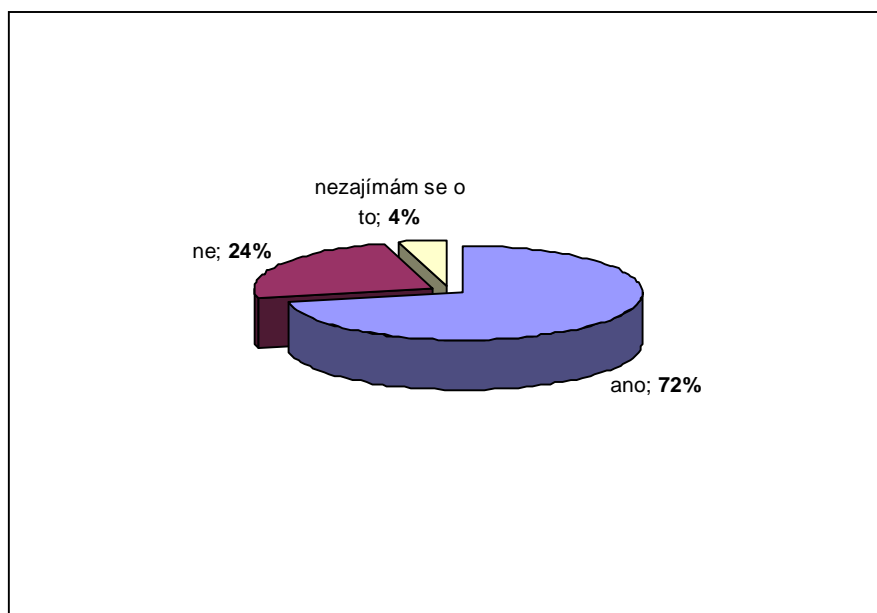
- a) ano
- b) ne
- c) nezajímám se o to

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 7

Alternativa	Počet	%
<i>ano</i>	80	72
<i>ne</i>	27	24
<i>nezajímám se o to</i>	5	4

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

72% respondentů rozumí systému svého hodnocení. V České Poště není tento systém příliš složitý. Většina technicko-administrativních pracovníků má tarifní mzdu a 10% této mzdy je odměna za výkon a kvalitu práce. Tato složka je nenároková a zaměstnanci je přiznána, pokud dobře plní své pracovní úkoly.

Proto si myslím, že zbylých 24% a 4% svědčí opět o nezájmu pracovníků o seznámení se se systémem hodnocení.

### Otázka č. 8

Je výše Vaší mzdy závislá na Vašem výkonu?

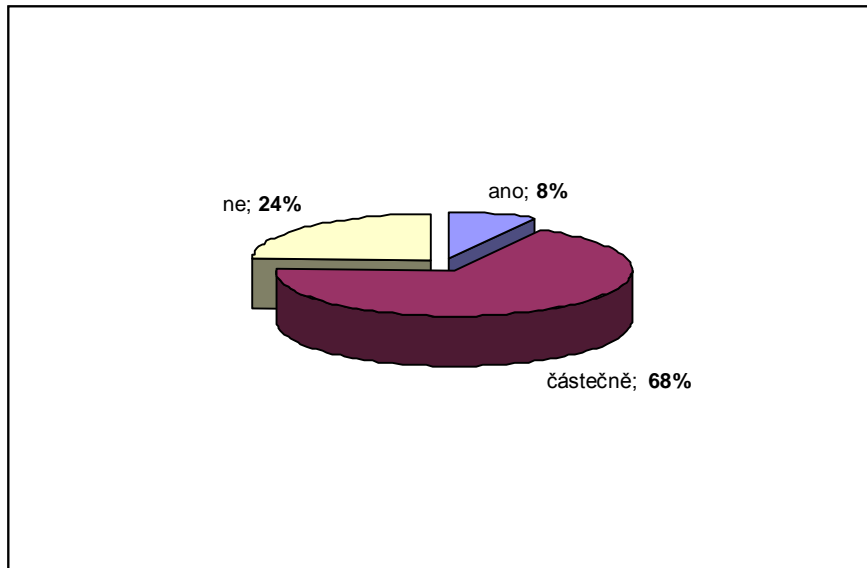
- a) ano
- b) částečně
- c) ne

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 8

Alternativa	Počet	%
ano	9	8
částečně	76	68
ne	27	24

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

68% pracovníků uvedlo, že jejich mzda je částečně závislá na jejich výkonu. Jedná se o výše zmíněnou složku mzdy – odměny za výkon a kvalitu (10%).

Provozní pracovníci na pobočkách pošt možností získat ještě bonusy za prodej produktů ČP a jejích aliančních partnerů. Tito pak mohou uvádět, že jejich mzda je závislá na jejich výkonu. 24% pracovníků uvedlo, že jejich mzda závislá na výkonu není. Zde jde pravděpodobně opět o nedostatečnou informovanost zaměstnanců. Nebo se také může stát, že jejich nadřízený tuto nenárokovou složku mzdy přiznává svým podřízeným automaticky, bez ohledu na to, jak své povinnosti plní nebo neplní.

### Otázka č. 9

Je Vaše platové ohodnocení odpovídající vykonávané práci?

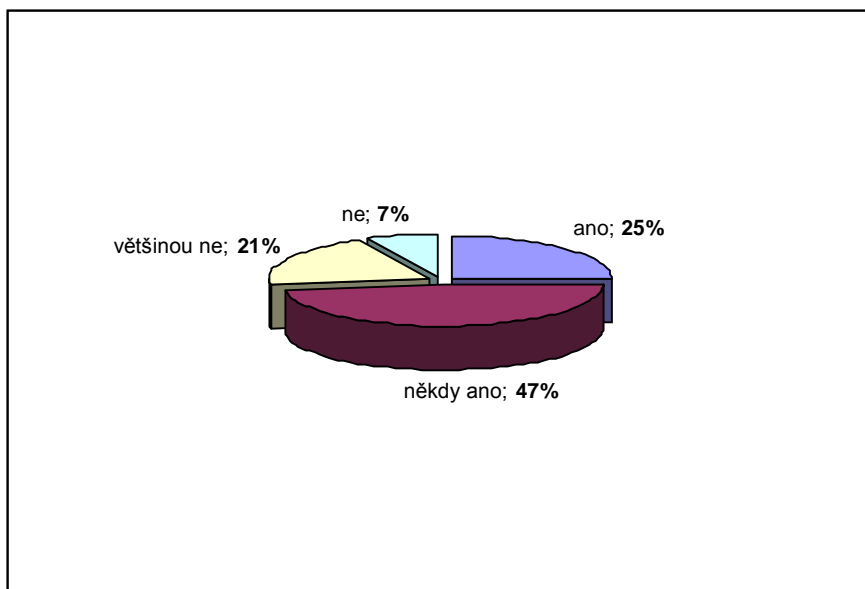
- a) ano
- b) někdy ano
- c) většinou ne
- d) ne

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 9

Alternativa	Počet	%
<i>ano</i>	28	25
<i>někdy ano</i>	53	47
<i>většinou ne</i>	23	21
<i>ne</i>	8	7

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Tato otázka souvisí s celkovou úrovní mezd ve společnosti. Jen 25% respondentů je spokojeno se svou mzdou. Největší podíl pracovníků – 47% je spokojen jen někdy. Pravděpodobně v měsících, kdy se ke mzdě přidává ještě podíl z hospodářského výsledku firmy. Celková úroveň mezd se zvyšovala v dubnu minulého roku, a to v průměru o 14,5%. Před tímto zvýšením by byl podíl nespokojených pracovníků výrazně vyšší.

### Otázka č. 10

Péče o zaměstnance je podle Vašeho názoru:

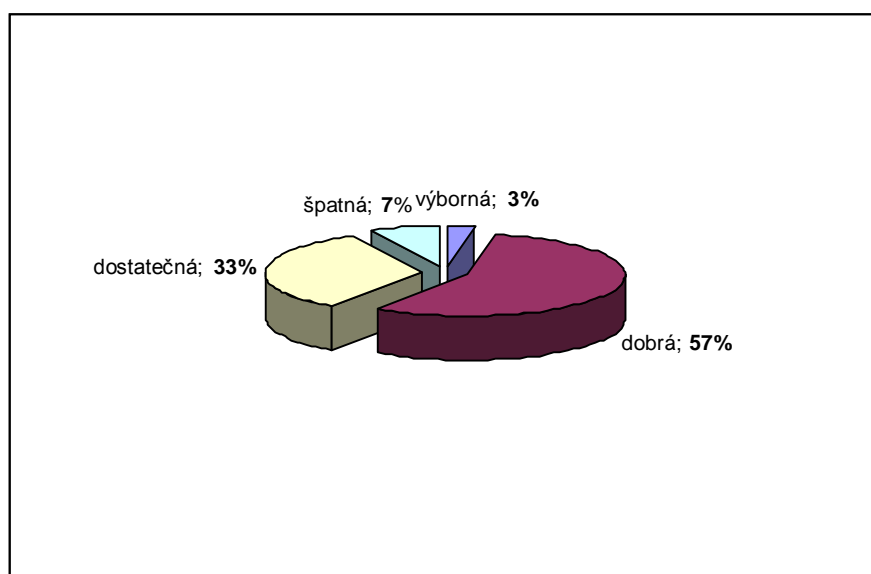
- a) výborná
- b) dobrá
- c) dostatečná
- d) špatná

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 10

<b>Alternativa</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
výborná	3	3
dobrá	64	57
dostatečná	37	33
špatná	8	7

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Většina pracovníků – 57% je docela spokojená s úrovní péče o zaměstnance. Jen velmi malé procento respondentů však uvedlo, že je péče výborná – 3%. V této oblasti má tedy společnost ještě rezervy. Celková péče o zaměstnance je velmi podstatnou součástí pracovní motivace.

### Otázka č. 11

Zúčastnil jste se v minulém roce profesního školení

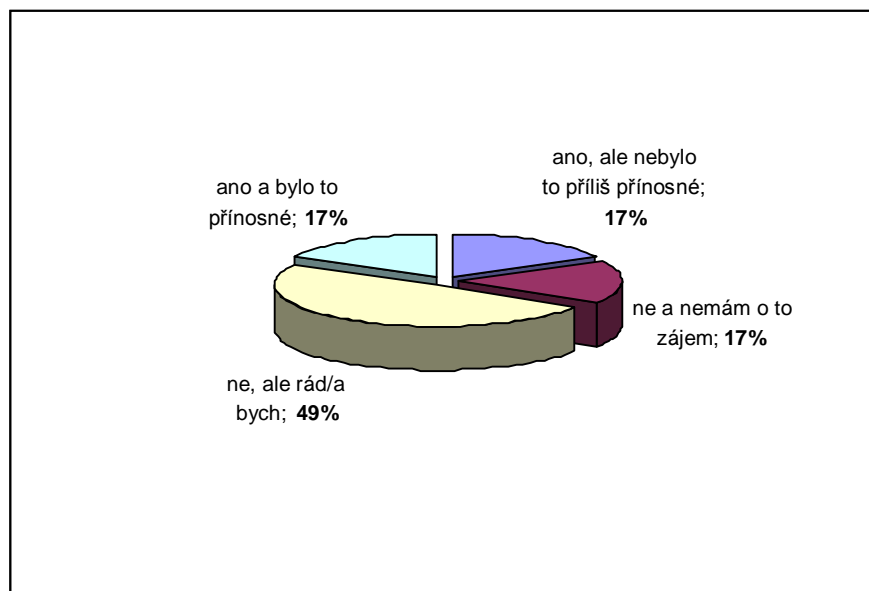
- a) ano a bylo to přínosné
- b) ano, ale nebylo to příliš přínosné
- c) ne, ale rád(a) bych
- d) ne a nám o to zájem

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 11

Alternativa	Počet	%
ano a bylo to přínosné	19	17
ano, ale nebylo to příliš přínosné	19	17
ne, ale rád/a bych	55	49
ne a nemám o to zájem	19	17

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledek této otázky není pro společnost příliš příznivý. Jen 17% pracovníků uvedlo, že školení, kterého se zúčastnili, bylo přínosné. Alarmující je však počet pracovníků, kteří by se vzdělávat chtěli, ale nemají k tomu v rámci společnosti příležitost – 49%. Česká Pošta by si měla vážit zaměstnanců, kteří se chtějí vzdělávat a poskytnout jim tuto možnost.

### Otázka č. 12

Organizace a řízení firmy považujete za

- a) výbornou
- b) dobrou
- c) dostatečnou

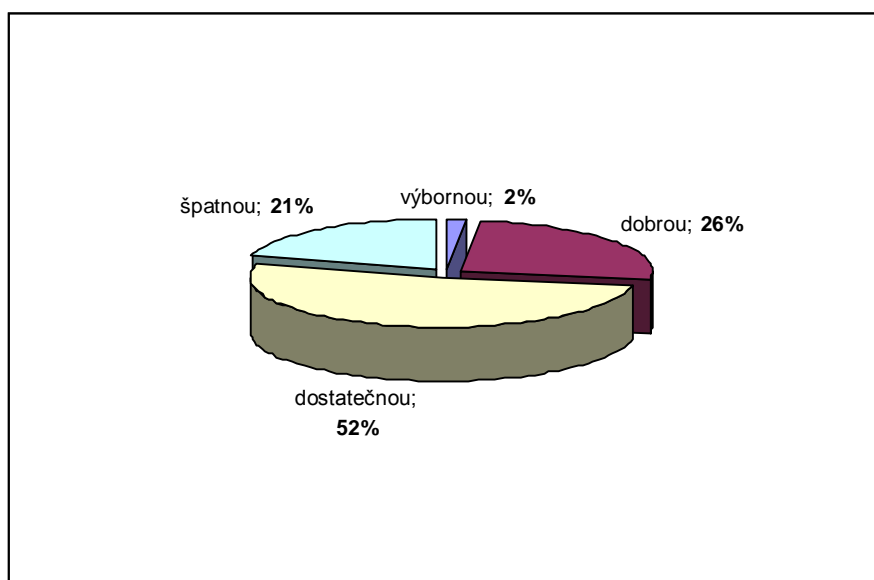
d) špatnou

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 12

Alternativa	Počet	%
výbornou	2	2
dobrou	29	26
dostatečnou	58	52
špatnou	23	21

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

52% respondentů považuje organizaci a řízení firmy pouze za dostatečné. Myslím, že je to zaviněno tím, že vedení společnosti sídlí v Praze a k pracovníkům mimo ústředí se dostává jen velmi málo informací. Lidé neví, jaké změny se chystají a proč. Dostanou vždy jen příkaz, co a jak udělat. Myslím si, že v komunikaci obecně má společnost značné rezervy.

### Otázka č. 13

Důvěřujete vedení firmy?

- a) ano
- b) ne

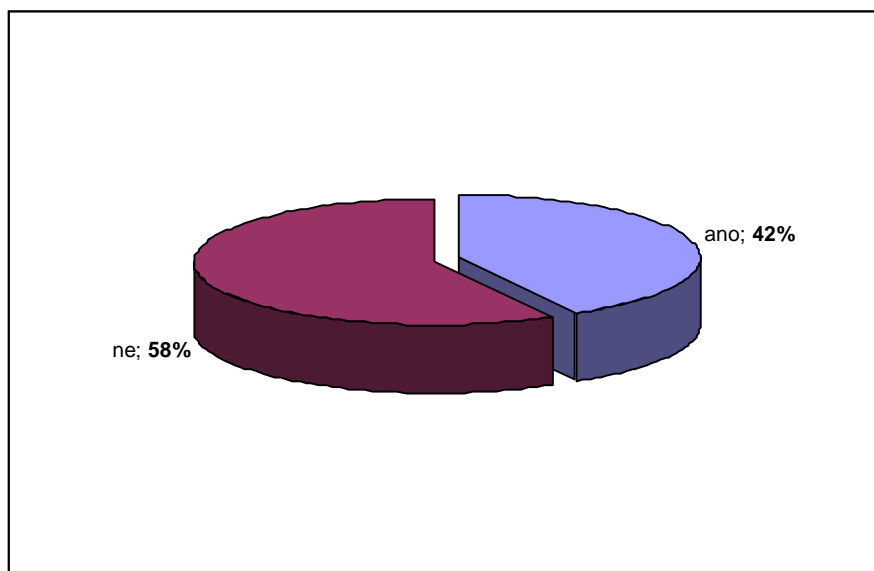


Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 13

Alternativa	Počet	%
ano	47	42
ne	65	58

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 21: Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Více než polovina zaměstnanců nedůvěřuje vedení společnosti. Na vině je pravděpodobně, probíhající restrukturalizace. Česká Pošta se mění a zaměstnanci nemají dostatek informací o tom, co je čeká. Většinu změn se dozvídají na poslední chvíli. Proto jich 58% uvedlo, že vedení společnosti nedůvěřují. V této oblasti má vedení společnosti opravdu hodně co napravit.

Mám-li dotazník, týkající se pracovní spokojenosti, zhodnotit celkově, musím říci, že zaměstnanci České Pošty jsou se svým zaměstnavatelem spokojeni. Velkým problémem je zde komunikace. V takto velké společnosti by měly být jasně stanovené komunikační kanály, kterými mají informace proudit. Z tohoto problému pramení nedůvěra ve vedení společnosti, nespokojenost

s dostupností informací, nespokojenost se způsobem řízení společnosti. Dalším problémem se ukázala být nedostupnost školení pro zaměstnance. Většina by se ráda vzdělávala, ale nemají k tomu v rámci společnosti příležitost.

Podrobněji se výsledky dotazníkového šetření zabývám v následující kapitole, kde k jednotlivým problémům přidávám i své návrhy na zlepšení.

## 5.3 Problémy a návrhy změn

Díky dotazníkovému šetření, zaměřenému na motivační faktory se mi podařilo zjistit, jak korespondují motivační faktory, ovlivňující pracovníky s těmi, které v praxi využívá firma.

Česká Pošta v rámci svého motivačního systému využívá zejména finančních bonusů jako je příspěvek na pojištění, příspěvek na volný čas a příspěvek na stravování. Objemy těchto příspěvků jsou pevně stanoveny a pracovníci si je nemohou přizpůsobit svým potřebám.

- Navrhuji proto, aby společnost zavedla systém „Cafeterie“, kdy každý pracovník dostane na kalendářní rok určitý objem bodů (nebo i finančních prostředků) a sám si bude v průběhu roku určovat, kolik a jakým způsobem bude body čerpat. Body by mělo být možné čerpat jak na vybrané pojišťovací produkty, tak na volný čas (sport, kultura, dovolená). Dále pak na stravování. V rámci tohoto systému by měla být i nabídka školení.

Jako další důležitý motivační faktor uvádělo 61% dotazovaných pracovní podmínky. Česká Pošta má 3 378 poboček a k tomu dalších několik stovek administrativně-technických pracovišť. Je proto velmi náročné a hlavně nákladné vybavovat tyto provozovny a pracoviště nejnovější výpočetní technikou, nábytkem, renovovat budovy. Funguje zde systém žádanek a přidělení nového vybavení. Tento systém je však administrativně náročný a má dlouhé čekací lhůty.

- Navrhuji, aby byl zprůhledněn a zefektivněn systém žádanek o nové vybavení. Zaměstnanci chápou, že nemohou vždy dostat vše, co by si přáli. Měli by však mít pocit, že vedení záleží na tom, v jakých podmínkách pracují a že dělá vše pro to, aby se pracovní podmínky neustále zlepšovaly.

Motivační faktor uznání osobních výsledků, uvedlo jako důležitý 51% dotázaných. Dle odborné literatury lze definovat hodnocení jako činnost, poskytující informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřeb. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo a možnost dohodnout se na dalších cílech. (*Foot, Hook, 2003*)

Každý člověk potřebuje mít pocit, že jeho práce je užitečná, že ji nedělá zbytečně. A pokud bude za tuto práci pravidelně hodnocen, bude mít zpětnou vazbu, že pracuje dobře, jde jednoznačně o nejlepší a nejúčinnější formu motivace. Podle dotazníkového šetření není tato forma motivace ve společnosti příliš rozšířená.

- Navrhuji aby vedení společnosti v rámci profesních školení, naučilo vedoucí pracovníky, jak mají v této oblasti ke svým podřízeným přistupovat. Stanovit systém osobního hodnocení, který by vedoucí pracovníci v pravidelných časových intervalech zpracovávali. S tímto hodnocením by měl být zaměstnanec seznámen a vedoucí by s ním měl pohovořit o jeho konkrétních výkonech, poukázat na to, v čem je zaměstnanec dobrý i na to, v čem by se měl zlepšit. Na tento systém by pak měla být navázána pohyblivá složka mzdy.

Mzda je důležitým motivačním faktorem pro 55% pracovníků. Z otázky č. 8 vyplývá, že 68% pracovníků může svou mzdu částečně ovlivnit. Mzda zaměstnanců České Pošty se skládá s pevné tarifní složky a pohyblivé části, která činí 10% tarifní mzdy. Těchto 10% je nenárokových a zaměstnanci jsou přiznány, v případě že plní dobře své pracovní povinnosti. V praxi je však pohyblivá složka mzdy vyplácena téměř automaticky.

- Navrhuji navázat jednu třetinu tarifní mzdy na výše popsaný systém osobního hodnocení. Tím by se mzda stala výraznějším motivačním nástrojem a nadřazení by měli možnost s úrovní mzdy hýbat na základě pracovních výkonů zaměstnance.

Možnost postupu uvedlo jako důležitou 51% dotázaných. Společnost se však možnostmi kariérního růstu svých zaměstnanců příliš nezabývá.

Přítom dlouhodobá stagnace pracovní a sociální pozice zaměstnance a případné selhání v plnění jeho pracovních úkolů působí velmi negativně na celou organizaci. (Mayerová, Růžička, 2001)

- Navrhuji proto, aby personální oddělení vypracovalo pro každého pracovníka jeho osobní kariérní plán. Součástí tohoto plánu by mělo být, na jaké pozice může zaměstnanec povýšit a co pro to musí udělat. Ale také jak by se měl rozvíjet na stávající pracovní pozici. Jaká školení jsou pro danou pozici vhodná a potřebná. Jednoduše řečeno, měl by to být jasně stanovený cíl, ke kterému pracovník v rámci svého působení ve společnosti směřuje.

V otázce č. 11 jsem se pracovníků dotazovala, zda mají zájem se vzdělávat a zda je jim k tomu dána příležitost. 49% dotázaných odpovědělo, že by se rádi vzdělávali, ale nemají k tomu příležitost. 17% dotázaných pak odpovědělo, že se sice školení zúčastnili, ale že to pro ně nebylo přínosné. A jen 17% pracovníků se v uplynulém roce zúčastnilo dobrého a přínosného školení. To je opravdu velmi málo.

- Navrhuji proto, aby byla nabídka školení, příslušných pro každou pracovní pozici, zakotvena jak v motivačním systému (popisuji výše), tak i v kariérním plánu. Nabídka školení je významným motivačním faktorem, tak by také k němu měla společnost přistupovat.

Dalším problémem, na který jsem v rámci svého dotazníkového šetření přišla, je informovanost zaměstnanců. Zaměstnanci mají špatný přístup jak k obecným informacím, týkajících se společnosti, tak i k informacím potřebným pro výkon své práce. Jak vyplývá z otázky č. 4, celých 49% pracovníků má jen částečný přístup k informacím. S nedostatečnou informovaností také souvisí nedůvěra pracovníků ve vedení společnosti. To zaměstnanci vyjádřili v otázkách č. 12 a 13. 58% dotázaných uvedlo, že nedůvěřují vedení společnosti. Toto je opravdu závažný problém. Zaměstnanci k výkonu své práce potřebují aktuální informace z ústředí.

Všichni zaměstnanci by také měli vědět, a to obzvláště v období restrukturalizace, kam společnost směřuje, co je jejím cílem, jaké změny se chystají a proč a jaký bude jejich důsledek.

- Navrhuji, aby se v rámci restrukturalizace a změn v organizační struktuře, jasně stanovili kanály, kterými budou informace potřebné k výkonu práce, proudit a kdo za ně bude odpovědný.
- Dále navrhuji, aby byla zorganizována pravidelná setkání vedení společnosti s řediteli jednotlivých regionů a vedoucími oddělení v regionech. Tato setkání by se měla pořádat každé tři měsíce a regionální vedoucí pracovníci by na nich měli být podrobně informováni o nastávajících událostech a změnách v působnosti celé společnosti. Vedoucí pracovníci by pak získané informace předávali v rámci komunikačních kanálů dále svým podřízeným. Tímto způsobem by se informace dostali i k poslednímu řadovému zaměstnanci.

Naopak velmi dobře byly respondenty hodnoceny pracovní vztahy a přístup nadřízených. Také celkovou péči o zaměstnance hodnotili pracovníci kladně. Pravdou je, že Česká Pošta má poměrně rozsáhlé sociální výhody. Nabízí výše zmíněné bonusy, týden dovolené navíc, volné dny na péči o dítě, nebo zkrácenou pracovní dobu. Proto si myslím, že kdyby se všechny tyto výhody lépe zorganizovaly a systematizovaly (například systémem Cafeterie – popisují

ho na str. 75), neměli by už pracovníci co vytknout. A kredit České Pošty by vzrostl i jako zaměstnavatele.

## 6. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat motivační faktory a jejich vliv na pracovníky České Pošty a dále pak celkovou pracovní spokojenost pracovníků.

Česká Pošta se nachází v nesnadném období. Čeká ji deregulace poštovního trhu a tedy přijde o svůj monopol na listovní služby. Proto se společnost, již více než dva roky, připravuje na tak, aby mohla čelit budoucí i stávající konkurenci. Česká Pošta si je vědoma potřeby kvalitních pracovníků. Ti jsou výrobním faktorem každé společnosti. Společnost má snahu svým zaměstnancům poskytnout co nejlepší pracovní podmínky, sociální výhody, jistotu. Snaží se je motivovat.

Dříve se motivací myslela jen mzda, dnes si však firmy, včetně České Pošty, uvědomují, že je pro obě strany výhodnější využívat i jiné výhody. Systém motivace zaměstnanců do České Republiky přinesly pobočky mezinárodních firem. A proč je tyto firmy zajímají o spokojenost svých zaměstnanců? Odborné psychologické studie již mnohokrát prokázaly, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mají nižší absenci, pozdní příchody i fluktuaci. A naopak nespokojenost zaměstnanců vede k zhoršení kvality práce, špatným vztahům na pracovišti, ale i špatným vztahům s klienty. Firmy tedy moc dobře vědí, že investice do zaměstnanců se jim v mnoha směrech vyplatí.

Součástí motivačních systémů by mělo být samozřejmě i vzdělávání. Přestože Česká Pošta poskytuje svým zaměstnancům možnost vzdělávat se, má v této oblasti ještě velké rezervy. Opět platí, že finanční prostředky vynaložené na efektivní vzdělávání zaměstnanců, se firmě mnohonásobně vrátí.

Významnou součástí celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců je jejich přístup k informacím a komunikace uvnitř firmy jako takové. Mnoho firem



komunikaci mezi vedením a zaměstnanci podceňuje. Zaměstnanci mnohdy nemají dostatek informací ani o základním fungování firmy. Manageři nevědí, jak s lidmi komunikovat. A spoléhat na to, že řadoví zaměstnanci tyto informace nepotřebují, je velmi neprozíravé.

V rámci svého dotazníkového šetření jsem odhalila nedostatky v této oblasti i v České Poště. A zde je problém o to závažnější, že se společnost nachází v nejistém, obtížném období. V rámci restrukturalizace dochází samozřejmě i ke změnám v organizační struktuře a ke snižování počtu zaměstnanců. A tyto nepříjemné informace nejsou zaměstnancům dostatečně vysvětleny. Proto zaměstnanci cítí nejistotu a nedůvěřují vedení společnosti. Tento problém se však dá odstranit poměrně jednoduše, jednoznačným určením komunikačních kanálů a pravidelnými setkáními pracovníků s vedením společnosti.

Věřím, že se Česká Pošta se zjištěnými problémy vypořádá se ctí a zaměstnanci si budou dál moci vážit toho, že pro tuto společnost pracují.

## 7. Summary

The topic of my diploma work is the Motivation and stimulation of workers in the company Czech Post.

Motivation of workers is an inseparable part of the work of managers, because the high quality workers are the most important component of each company. And the company has to take care about them. It has to prepare pleasant work conditions, good systems of reward, good social conditions and possibility of work development. Everything of these is the part of positive motivation. If the worker feels well in the workplace, he will work better and more quality. Because this work gets him not only salary but also personal satisfaction.

In the theoretical part of my diploma work I determined the terms motivation, stimulation, reward of workers and work satisfaction. I occupied by theory of motivation too. Each of these terms is an important element of motivation. In the practical part of my diploma work I explore motivational factors and work satisfaction in Czech Post by the questionnaires.

The motivational program in Czech Post is in high quality. The company provides a lot of social and financial advantages. And these are a big stimuli. The Czech Post know this fact and it pursues its motivational program to make more better.

**Key words:** motivation, stimulation, work satisfaction, motivational factors, questionnaires.

## 8. Seznam použité literatury

1. Brodský, Zdeněk.: Řízení lidských zdrojů. Univerzita Pardubice 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2
2. Foot, Margaret. Hook, Caroline.: Personalistika. Computer Press. Praha 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
3. Harvey, Christiane.: Umění motivovat – cesta k úspěchu, Informatorium, Praha 1994. 109 s. ISBN 80-85427-46-X
4. Horalíková, Marie.: Personální řízení. ČZU Praha 2003. 249 s. ISBN 80-213-0646-7
5. Mayerová, Marie.: Stres, motivace a výkonnost. Grada Publishing, Praha 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8
6. Mayerová, Marie. Růžička, Jiří.: Řízení profesní kariéry. Západočeská univerzita v Plzni. Plzeň 2001. 118 s. ISBN 80-7082-835-8
7. Miskell, Vincent. Miskell, Jane.: Pracovní motivace. Grada Publishing, Praha 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0
8. Pražská, L., Jindra, J.: Obchodní podnikání: Retail management. Management Press, Praha 1997. ISBN 80-85943-48-4
9. Provazník, Vladimír. Komárková, Růžena.: Motivace pracovního jednání. VŠE Praha 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

10. Reif, Libor. Kříž, Jaroslav.: Personální řízení. Vydavatelství ČVUT. Pardubice 2005. 144 s. ISBN 80-01-01526-2

11. Růžička, Jiří.: Motivace pracovního jednání. VŠE Praha 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626

12. Váchal, Jan. Váchalová, Petra.: Personální management. VOŠ České Budějovice 2001. 156 s.

13. Werner, William B.. Davis, Keith.: Lidský faktor a Personální management. Victoria Publishing. Praha 1992. 611 s, ISBN 80-85605-04-X

14. Wikipedia [on-line ]. 7. 11. 2008. Dostupný na [www:  
http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

***Zdroje:***

Interní směrnice a předpisy České Pošty, s. p.  
Výroční zpráva České Pošty, s. p. 2007

***Internetové stránky:***

1. [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)
2. [www.managerweb.cz](http://www.managerweb.cz)
3. [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

# Seznam obrázků a tabulek

## Seznam obrázků:

Schéma 1: Maslowova pyramida potřeb, str.14

Schéma 2: Znázornění vlivů působících na zaměstnance v organizaci, str. 30

Graf 1: návratnost dotazníků, str. 46

Graf 2: Věková struktura pracovníků České Pošty, s. p., str. 47

Graf 3: Vzdělání pracovníků České Pošty, s. p., str. 48

Graf 4: Doba zaměstnání v České Poště, s. p., str. 49

Graf 5: Faktory, které pracovníky motivují, str. 51

Graf 6: Faktory, které používá k motivaci firma, str. 52

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 1, str. 57

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 2, str. 58

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 3, str. 59

Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 4 – přístup k informacím, str. 61

Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 4 – materiální vybavení pracoviště, str. 62

Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 4 – přístup nadřízených, str. 63

Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 5, str. 64

Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 6, str. 65

Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 7, str. 66

Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 8, str. 67

Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 9, str. 69

Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 10, str. 70

Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 11, str. 71

Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 12, str. 72

Graf 21: Vyhodnocení otázky č. 13, str. 73

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: návratnost dotazníků, str. 45

Tabulka 2: Věková struktura pracovníků České Pošty, s. p., str. 46
Tabulka 3: Vzdělání pracovníků České Pošty, s. p., str. 47
Tabulka 4: Doba zaměstnání v České Poště, s. p., str. 48
Tabulka 5: Faktory, které pracovníky motivují, str. 50
Tabulka 6: Faktory, které používá k motivaci firma, str. 51
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 1, str. 56
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 2, str. 58
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 3, str. 59
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 4, str. 60
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 5, str. 64
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 6, str. 65
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 7, str. 66
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 8, str. 67
Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 9, str. 68
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 10, str. 70
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 11, str. 71
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 12, str. 72
Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 13, str. 73

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník č. 1 Motivační faktory

Příloha 2 Dotazník č. 2 Pracovní spokojenost

# Příloha 1

## Dotazník č. 1 Motivační faktory

Tento dotazník je součástí diplomové práce „Motivace a stimulace pracovníků ve společnosti Česká Pošta, s. p. Zaručuji anonymitu Vašich odpovědí a prosím Vás o spolupráci, protože každý pravdivě vyplněný dotazník je cenným podkladem pro mou diplomovou práci.

Děkuji, Romana Šperlová (Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta).

Křížkem označte údaj, který odpovídá Vaší situaci.

<b>Věk:</b>	<i>do 20 let</i>	<i>20 - 30 let</i>	<i>30 - 40 let</i>	<i>40 - 50 let</i>	<i>více než 50 let</i>
<b>Vzdělání:</b>	<i>základní</i>	<i>středoškolské</i>	<i>středoškolské s maturitou</i>	<i>vyšší odborné</i>	<i>vysokoškolské</i>
<b>Jak dlouho pracujete u České Pošty</b>	<i>1 rok</i>	<i>2 - 5 let</i>	<i>5 - 10 let</i>	<i>více než 10 let</i>	

Křížkem označte údaj, který nejlépe odpovídá skutečnosti. V první sloupci označte faktory, které Vás osobně motivují, nebo by Vás motivovaly, kdyby je zaměstnavatel využíval. V druhém sloupci označte faktory, které k motivaci Váš zaměstnavatel využívá.

<b>Motivační faktor</b>	<b>Tento faktor mě motivuje</b>	<b>Tento faktor používá k motivaci firma</b>
1. <i>Jistota pracovního místa</i>		
2. <i>Uznání osobních výsledků</i>		
3. <i>Pracovní podmínky</i>		
4. <i>Mzda</i>		
5. <i>Možnost postupu</i>		
6. <i>Možnost dalšího vzdělávání</i>		
7. <i>Spolupráce na Vašem pracovišti</i>		
8. <i>Pracovní vztahy</i>		
9. <i>Firemní klima</i>		
10. <i>Dobré jméno firmy</i>		
11. <i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>		
12. <i>Příspěvek na volný čas</i>		
13. <i>Příspěvek na stravování, závodní stravování</i>		



## Příloha 2

### Dotazník č. 2 Pracovní spokojenost

Tento dotazník je součástí diplomové práce „Motivace a stimulace pracovníků ve společnosti Česká Pošta, s. p. Zaručuji anonymitu Vašich odpovědí a prosím Vás o spolupráci, protože každý pravdivě vyplněný dotazník je cenným podkladem pro mou diplomovou práci.

Děkuji, Romana Šperlová (Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta).

U každé otázky křížkem označte jednu odpověď, která podle Vašeho názoru nejvíce odpovídá skutečnosti.

1. Splnila Vaše současná práce vaše očekávání?	
<input type="checkbox"/>	a) rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	b) spíše ano
<input type="checkbox"/>	c) částečně
<input type="checkbox"/>	d) spíše ne
<input type="checkbox"/>	e) rozhodně ne

2. Myslíte, že Vaše práce odpovídá Vašim schopnostem a dovednostem?	
<input type="checkbox"/>	a) rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	b) spíše ano
<input type="checkbox"/>	c) částečně
<input type="checkbox"/>	d) spíše ne
<input type="checkbox"/>	e) rozhodně ne

3. Přináší Vám Vaše práce pocit uspokojení?	
<input type="checkbox"/>	a) rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	b) spíše ano
<input type="checkbox"/>	c) částečně
<input type="checkbox"/>	d) spíše ne
<input type="checkbox"/>	e) rozhodně ne

4. Jste spokojen(a) se svým pracovním prostředím?	
<b>- přístup k informacím</b>	
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) částečně
<input type="checkbox"/>	c) ne
<b>- materiální vybavení pracoviště</b>	
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) částečně
<input type="checkbox"/>	c) ne
<b>- přístup nadřízených</b>	
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) částečně
<input type="checkbox"/>	c) ne

<b>5.</b>	<b><i>Jste spokojen(a) s pracovními vztahy v kolektivu?</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) rozhodně ano
<input type="checkbox"/>	b) spíše ano
<input type="checkbox"/>	c) částečně
<input type="checkbox"/>	d) spíše ne
<input type="checkbox"/>	e) rozhodně ne

<b>6.</b>	<b><i>Jsou Vám předem známy podmínky Vašeho hodnocení?</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) ne
<input type="checkbox"/>	c) nezajímám se o to

<b>7.</b>	<b><i>Rozumíte systému svého hodnocení?</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) ne
<input type="checkbox"/>	c) nezajímám se o to

<b>8.</b>	<b><i>Je výše Vaší mzdy závislá na Vašem výkonu?</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) částečně
<input type="checkbox"/>	c) ne

<b>9.</b>	<b><i>Je Vaše platové ohodnocení odpovídající vykonávané práci?</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) ano
<input type="checkbox"/>	b) někdy ano
<input type="checkbox"/>	c) většinou ne
<input type="checkbox"/>	d) ne

<b>10.</b>	<b><i>Péče o zaměstnance je podle Vašeho názoru:</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) výborná
<input type="checkbox"/>	b) dobrá
<input type="checkbox"/>	c) dostatečná
<input type="checkbox"/>	d) špatná

<b>11.</b>	<b><i>Zúčastnil jste se v minulém roce profesního školení:</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) ano a bylo to přínosné
<input type="checkbox"/>	b) ano, ale nebylo to příliš přínosné
<input type="checkbox"/>	b) ne, ale rád(a) bych
<input type="checkbox"/>	c) ne a nemám o to zájem

<b>12.</b>	<b><i>Organizaci a řízení firmy považujete za:</i></b>
<input type="checkbox"/>	a) výbornou
<input type="checkbox"/>	b) dobrou
<input type="checkbox"/>	c) dostatečnou
<input type="checkbox"/>	d) špatnou

<b>13.</b>	<b><i>Důvěřujete vedení firmy?</i></b>								
<input type="checkbox"/>	a) ano								
<input type="checkbox"/>	b) ne								

