



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Lenka Žáková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ŽÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E13747**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace pracovníků, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení oblasti motivace pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému motivace pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté cenné rady, které mi pomohly se zpracováním výsledků bakalářské práce.

Současně také děkuji zaměstnancům podniku Česká pošta, s. p., zejména paní Ing. Petře Beránkové za ochotu a poskytnutí nezbytných informací k bakalářské práci.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše	4
2.1 Motivace.....	4
2.1.1 Definice motivace	4
2.1.2 Typy motivace	4
2.1.3 Nežádoucí motivace.....	5
2.1.4 Dimenze motivace	5
2.1.5 Zdroje motivace	6
2.1.6 Teorie motivace	7
2.1.7 Zpětná vazba	12
2.2 Zaměstnanecké benefity.....	13
2.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů.....	13
2.2.2 Druhy zaměstnaneckých benefitů.....	13
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	18
4 Charakteristika vybrané organizace.....	19
4.1 Historický vývoj.....	19
4.2 Poslání a předmět činnosti	20
4.3 Organizační struktura	21
5 Analýza systému motivace pracovníků	23
5.1 Analýza kolektivní smlouvy	23
5.1.1 Fond kulturních a sociálních potřeb.....	25
5.2 Dotazníkové šetření.....	28
5.2.1 Část první - Motivace	31
5.2.2 Část druhá – Zaměstnanecké výhody	38
6 Diskuze a návrh změn.....	47
7 Závěr	50

I. Summary.....	51
II. Seznam zdrojů.....	52
III. Seznam obrázků.....	55
IV. Seznam tabulek.....	55
V. Seznam grafů	55
VI. Seznam příloh	56
VII. Přílohy.....	57

1 Úvod

Zaměstnanci představují pro podnik nejdůležitější součást, ovlivňují jeho výsledky a především, jak je podnik vnímán v očích veřejnosti. V současnosti se podniky potýkají s velkou a silnou konkurencí a neměly by zapomínat na své zaměstnance, protože, pokud je nebudou správně motivovat, pak nemůžou od nich očekávat vysoké výkony. Nesprávně motivovaní zaměstnanci také mohou snadno odejít ke konkurenci, přičemž ztráta každého zaměstnance představuje pro podnik další náklad, a to nejen finanční, ale i časový na zaškolení nového pracovníka.

Nejdříve by podnik měl své zaměstnance poznat a zjistit jaké mají potřeby a problémy. Na základě jejich poznaných potřeb pak může podnik uplatnit vhodný způsob motivace. Podniky často využívají jako motivační prostředky peníze, a to v podobě odměn a prémie. Problémem motivace prostřednictvím peněz je, že funguje jen krátkodobě a zaměstnanci chtějí neustále více a více. Účinnějším a dlouhodobějším řešením je zaměstnance motivovat pomocí pochvaly, oceněním, pověřit je důležitým úkolem či povýšit. Pokud se podniku podaří u zaměstnanců vytvořit pocit spokojenosti z odvedené práce, pak tito zaměstnanci budou loajálními pracovníky.

Zaměstnanecké výhody jsou bezesporu s motivací svázány a představují pro společnost způsob, jak se o zaměstnance starat a rozvíjet jejich spokojenost. Některé zaměstnanecké výhody však zaměstnanci využívají buď v malém množství, nebo vůbec a místo stávajících výhod by uvítali jiné. Bohužel od svých nadřízených nemají potřebnou zpětnou vazbu.

Další důležitou součástí motivace tvoří zpětná vazba. Pokud nadřízení nedají zaměstnancům možnost vyslovit svůj názor na danou problematiku, mohou se potýkat s častými nedorozuměními a klesne tak i motivace pracovníků.

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou státního podniku Česká pošta, ve kterém se bude zjišťovat, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni, zda jsou s tímto způsobem spokojeni, v jaké míře využívají zaměstnanecké výhody a dále zda v podniku funguje zpětná vazba. Následně po zjištění problémů budou navrženy možné změny a doporučení, které přinesou zlepšení současné situace v podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

2.1.1 Definice motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Bedrnová & Nový, 2004, p. 241) Tyto vnitřní hybné síly pomáhají člověku se určitým směrem orientovat, aktivizovat a zachovávat vzbuzenou činnost. Působení sil lze pak zevně pozorovat ve formě motivované činnosti, resp. motivovaného jednání (Bedrnová & Nový, 2004).

Motivovanost lidí se odvíjí od jejich očekávání, že jejich aktivita bude nejspíše směřovat k dosažení stanoveného cíle, hodnotné odměny, která splní očekávání jejich určité potřeby. Aby dobře motivovaní lidé dosáhli svých vymezených cílů, podnikají určité kroky, díky nimž mají možnost těchto cílů dosáhnout (Armstrong, 2009).

2.1.2 Typy motivace

Na základě definice motivace vyplývají z naší individuality motivy našeho počínání. Právě proto by si vedoucí pracovníci měli položit otázku, jak mohou zvýšit motivaci svých podřízených. Důležitým bodem je zde rozlišení mezi dvěma druhy motivace, a to motivací vnitřní a vnější (Armstrong, 2009).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z poznání potřeb pracovníka, co on sám pokládá za podstatné a co vůbec chce. Podmínkou pro dlouhodobou motivaci však je, aby se zde vyskytovala spojitost mezi podnikovými cíli a vlastními vnitřními impulsy. Obvyklými faktory vnitřní motivace jsou obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání a výkon (Daigeler, 2008).

Vnější motivace

Pokud je pracovník motivován vnější motivací, pak ho k jednání pobízejí podněty zvenku. Vnější motivaci tvoří peníze, postavení a titul, privilegia, jistota, pracovní podmínky, ale také disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivace se ovšem potýká s problémem, který souvisí s tím, že vlastní činnost je jen nástrojem

k dosažení atraktivních výhod. To znamená, že pracovníkům nezáleží na tom, na jakém úkolu pracují, nýbrž jim jde především o růst platu (Daigeler, 2008; Armstrong, 2009).

2.1.3 Nežádoucí motivace

Téměř v každém podniku nastanou situace, kdy na pracovníky má vliv řada činitelů, které u nich mají za důsledek vznik pozitivních nebo negativních popudů k jednání. Demotivace může mít různé zdroje vzniku. Jedná se např. o případ, kdy manažeři svým podřízeným neposkytují dostatečné informace o dění v podniku. Manažeři, aniž by tak konali úmyslně, si často neuvědomují to, že všichni zaměstnanci nemají přístup k určitým informačním pramenům jako oni a především nejsou s nimi na firemních poradách. Pochybnosti a obavy o osud podniku, které vznikají právě z nedostatečné informovanosti, jsou zde pak od zaměstnanců na místě. Nicméně ani v opačném případě, tedy že zaměstnanci mají přebytek informací, pro ně nepřináší prospěšné poznatky pro jejich činnost a často směřují ke lhostejnosti (Veber, 2007).

Největší část nežádoucích motivačních faktorů závisí na nesprávných řídicích praktikách. Patří sem upřednostňování jedněch pracovníků před druhými, uzavřenost a tajnůstkářství při hodnocení dosažených výsledků a řešení problémů, což může u podřízených vést k vyvolávání pochybností o spravedlnosti manažera. Řadí se sem i nesrozumitelné a zmatečné příkazy, které u podřízených opět podněcují pochybnost a domněnky, jak si správně počínat (Veber, 2007).

Management se v určitých situacích, které žádají zakročení či pružnou reakci, může chovat lhostejně. Toto chování se řadí do poslední skupiny nežádoucích faktorů. Jde o ignorování podnětů, nápadů podřízených, nereagování na významné reklamace ze strany zákazníků či na příležitosti na trhu. Tyto nežádoucí motivační faktory lze naštěstí odstranit změnou stylu řízení (Veber, 2007).

2.1.4 Dimenze motivace

Podstatným atributem motivace je, že se projevuje ve třech rovinách neboli dimenzích. Jedná se o dimenze směru, intenzity a stálosti (Bedrnová & Nový, 2004).

Rozlišují se dva základní směry, a to směr ke konkrétní činnosti nebo směr od konkrétní činnosti. Tyto skutečnosti lze vystihnout pojmy: „chci to a to“, „ráda bych to a to“, „přeji si to a to“, „nezajímá mne to či to“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod. (Bedrnová & Nový, 2004).

Další dimenzí motivace je její intenzita. Aby lidé dosáhli svých cílů, obětují tomu více či méně síly. Intenzitu lze objasnit výrazy jako např. „docela bych chtěla“, „chci“, „velmi toužím“ apod. (Bedrnová & Nový, 2004).

Poslední rovinou motivace je její stabilita či vytrvalost. Ta se projevuje tím, jak je člověk schopen zdolávat vnější a vnitřní překážky, které se objevují při provozování motivované aktivity (Bedrnová & Nový, 2004).

2.1.5 Zdroje motivace

Za zdroje motivace se považují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou to ty, které tvoří dynamické trendy i zaměření lidské činnosti a které význačným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (Provazník & Komárková, 2004).

Dle Provazníka & Komárkové (2004) existuje pět základních zdrojů motivace, a to potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeba neodmyslitelně patří k základním zdrojům motivace, jelikož se projevuje jako nepříjemně pociťovaný stav neklidu a jedince většinou vede k tomu, aby toto strádání odstranil (Bedrnová & Nový, 2004).

Existují dva základní druhy potřeb. Potřeby primární neboli biologické, vrozené jsou spojené s fungováním lidského těla, např. potřeba kyslíku, potravy, tekutin. Potřeby sekundární neboli sociální či jinak nazývané psychogenní navazují na potřeby primární, jelikož člověk je tvorem sociálním, společenským a kulturním. Patří sem např. potřeba dominance, lásky, uznání. Hierarchií potřeb se podrobně zabýval A. Maslow. Tato hierarchie bude později rozebrána v rámci motivačních teorií (Provazník & Komárková, 2004).

Návyky

Návyk či stereotyp lze definovat jako jedincem se opakující, fixovaný a zautomatizovaný způsob, který je realizovaný na konkrétní činnosti a pro jedince typický v určitých situacích (Bedrnová & Nový, 2004).

Zájmy

Zájem je koncipován jako zvláštní druh motivu trvalejšího zaměření člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů. Co se týká klasifikace zájmů, pak je třeba zdůraznit, že zájmů existuje tolik co činností, které mohou člověka těšit. Mezi nejznámější

rozdělení zájmů patří Stavělův výčet zájmů, který zahrnuje těchto 9 skupin: zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a zájmy sportovní (Bedrnová & Nový, 2004).

Hodnoty

V životě se člověk neustále setkává s novými věcmi a jevy, kterým poté přisuzuje určitou hodnotu, význam či důležitost. Je možné předpokládat, že člověk je motivován k činnostem, které jsou podle jeho hodnotové struktury důležitější nebo kterým přisuzuje pozitivní hodnotu, a naopak se bude vyhýbat těm bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení. Pro každého člověka znamená hodnota něco jiného, nejvíce to spočívá na osobních zkušenostech, ve specifických podmínkách a na okolnostech, jež utvářejí jeho osobnost. Mezi obecně vyskytující se hodnoty náleží zdraví, rodina, práce, přátelství, láska, pravda, společenské postavení apod. (Provazník & Komárková, 2004).

Ideály

Posledním zdrojem motivace jsou ideály, jež vznikají působením sociálních faktorů vývoje, a utváření individuality člověka, zejména rodiny a autorit obecně. Významnou roli zde také hraje učení, nápodoba a identifikace. Ideály mohou představovat určitý typ osobnostního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat jak osobního života, tak i pracovní oblasti (Bedrnová & Nový, 2004).

2.1.6 Teorie motivace

Hlavními teoriemi motivace jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007).

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality říká, že odměny a tresty slouží k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Tato teorie motivování však nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Zapomíná na fakt, že neformální vztahy mezi zaměstnanci mohou ovlivňovat systém řízení a kontroly (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah je, že obsah motivace tvoří potřeby. Pokud má člověk neuspokojené potřeby, pak tento stav u něj způsobuje stav neklidu a nerovnováhy. K navrácení do rovnováhy je nezbytné, aby tyto potřeby uspokojil. Každý jedinec klade na své potřeby odlišnou míru důležitosti. Na dosažení jedné

potřeby tedy může vynakládat větší úsilí než na dosažení jiné potřeby. Avšak jeden cíl může uspokojit řadu potřeb, např. pořízení nového automobilu poskytuje jak možnost dopravy, tak i příležitost, jak zapůsobit na své známé. Lze říci, že mezi potřebami a cíli neexistuje jednoznačná souvislost (Armstrong, 2007).

Maslowova hierarchie potřeb

Teorii potřeb původně popsal v roce 1943 Abraham Maslow, který rozdělil potřeby do pěti hlavních kategorií, které znázorňuje následující pyramida doplněná o nulté patro, které reprezentuje potřebu prožívání příjemných i nepříjemných pocitů (Armstrong, 2007; Plamínek, 2010)

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek, J. (2010)

Fyziologické potřeby se v pyramidě potřeb nacházejí nejnižší, jelikož se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. Mezi fyziologické potřeby se řadí potřeba dýchat, pít, jíst či přiměřené teploty (Plamínek, 2010).

Pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, pak člověk začíná uspokojovat potřebu bezpečí, požaduje jistotu a orientaci ve své současné i budoucí životní situaci, patří sem i ekonomické potřeby jak jedince, tak i jeho rodiny (Plamínek, 2010).

Následuje potřeba sounáležitosti a lásky. V manažerské praxi se tato potřeba projeví jako hledání příslušnosti k definovaným skupinám lidí. Může se jednat o rodinu, tým, firmu, širší komunitu (Plamínek, 2010).

Pod vrcholem pyramidy se nachází potřeba úcty. Ta je podle Maslowa uspokojována ze dvou různých zdrojů, a to sebeúctou a úctou jiných. O této potřebě je také možné

uvažovat jako o potřebě uznání. V této podobě ale také může nabývat výlučnosti, patřit někam, ale na druhou stranu tam nějak nevynikat jak ve vlastních očích, tak i očích ostatních lidí (Plamínek, 2010).

Na vrcholu pyramidy leží potřeba seberealizace. Podle Maslowa hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Člověk může být motivován k hledání širšího smyslu vlastního života nebo k jednání, které je vedeno potřebou užitečnosti pro své okolí (Plamínek, 2010).

„Již delší dobu víme, že lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami, dokonce i přímo v rozporu s potřebou přežití (která odpovídá prvnímu, fyziologickému patru hierarchie).“ (Plamínek, 2010, p. 76). Příkladem je kouření, přejídání se, opíjení se, konzumace drog či zanedbávání pohybu. Tyto faktory člověka jistě dlouhodobě a vážně ohrožují na životě. O chování člověka rozhodují tedy především jeho pocity. Pocity jsou motorem aktivního chování, příjemné pocity si lidé fixují a nepříjemným pocitům se vyhýbají (Plamínek, 2010).

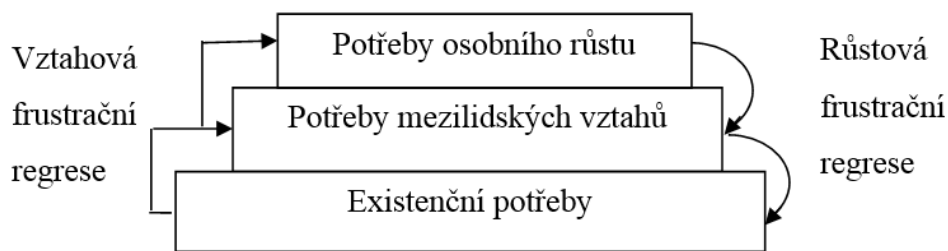
Alderferova teorie

Alderferova teorie je v podstatě stejná jako Maslowova hierarchie potřeb, s tím rozdílem, že pan Clayton Paul Alderfer navrhl pouze tři skupiny potřeb. Jsou to existenční potřeby, které obsahují fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, dále potřeby mezilidských vztahů, kde jsou zahrnuty sociální potřeby a poslední jsou potřeby osobního růstu, kam se řadí potřeby ocenění a seberealizace (Amos T., Ristow A., Ristow L. & Pearse N., 2008).

Na následujícím obrázku Alderfer definuje teorii frustračních regresí, která může mít dvě varianty, vztahovou a růstovou. Vztahový proces je opřen o uspokojení prvotních potřeb, tedy potřeb existenčních, poté uspokojení potřeb mezilidských vztahů. Jestliže dojde k neuspokojení vztahových potřeb, pak dochází k zvýšení potřeb existenčních (Plevová, 2012).

Růstový proces se váže k uspokojení potřeb mezilidských vztahů, na které navazují potřeby růstové. Podobně jako u vztahového procesu, pokud nedojde k uspokojení potřeb osobního růstu, dochází k zvýšení potřeb mezilidských vztahů (Plevová, 2012).

Obrázek č. 2: Alderferova teorie



Zdroj: Amos T., Ristow A., Ristow L. & Pearse N. (2008)

Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na procesy, které ovlivňují motivaci, zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou. Tyto metody jsou pro manažery praktičtější než teorie potřeb. Obsahují teorii očekávání (expektační teorii), dosahování cílů a pocity spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Expektační teorie

Expektační teorii, nazývanou také jako teorii očekávání, formuloval v roce 1964 psycholog Victor H. Vroom. „*Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.*“ (Armstrong, 2007, p. 225). Motivace je možná v tom případě, pokud je výsledek považován za prostředek, který vede k uspokojení potřeb, a pokud je mezi výkonem a výsledkem existuje jasně daný vztah. Motivace má velký vliv na pracovní úsilí zaměstnance. Zde platí, že čím větší je motivace dosáhnouti odměny, tím větší je i jeho pracovní úsilí. Avšak samotné úsilí nestačí, na splnění úkolu záleží také na schopnostech pracovníka (manuální dovednosti, inteligence a znalosti) a na tom, co si pracovník přeje a myslí, že je pro organizaci dobré (Armstrong, 2007).

Teorie cíle

Jestliže se pracovníkům stanoví specifické cíle, které jsou obtížné, ale zároveň přijatelné, a poskytne se jim zpětná vazba, pak je možné od nich očekávat vyšší motivaci a výkon. Náročnější cíle vedou k lepším výkonům než cíle snadné. Je také důležité, aby lidé s cíli souhlasili, a aby jejich dosahování bylo podporováno vedením a radou (Wagnerová, 2008).

Teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z toho, že každý pracovník sleduje, jak je s ním zacházeno oproti svým kolegům, kteří vykonávají činnost srovnatelnou s jeho. Posuzuje především pracovní úsilí a efekty, které práce přináší, jedná se např. o prémie, uznání. Jestliže je s lidmi zacházeno spravedlivě, pak jsou lépe motivovaní než ti, se kterými je zacházeno hůře v porovnání s ostatními spolupracovníky. Tito lidé jsou pak k práci demotivováni a zpravidla chtějí tuto nespravedlnost odstranit (Wagnerová, 2008).

Afiliční teorie

Stanley Schachter, americký psycholog, ve své teorii sounáležitosti klade důraz zejména na sociální hlediska lidského chování. Tím jak člověk neustále vstupuje do různých sociálních vztahů a sbližuje se s lidmi, kteří mají podobný životní styl a názory, tak si zvyšuje pocit bezpečí a jistoty. (Boukal, 2013; Krninská, 2012) Tendence vyhledávat sociální kontakty posiluje sociální konformitu: pokud v kolektivu, kde daný člověk pracuje, jsou lidé zvyklí pracovat s plným nasazením, pak i nově příchozí do tohoto kolektivu se více snaží, aby se příliš nelišil od svých kolegů (Pauknerová, 2012).

Hezbergův dvoufaktorový model

Americký psycholog Frederick Herzberg v roce 1967 vytvořil za pomoci svých spolupracovníků motivační teorii dvou faktorů. Faktory, které vedou k spokojenosti z odvedené práce, se liší od těch, které způsobují pracovní nespokojenost. Existují tedy dvě skupiny faktorů: satisfaktory neboli motivátory (vnitřní faktory) a dissatisfaktory známé jako vnější faktory či hygienické faktory (Armstrong, 2009).

Mezi motivátory se řadí úspěch, úspěšné splnění cíle, uznání, práce samotná, odpovědnost, pravomoc a možnost osobního rozvoje. Pracovník nebude spokojen a ani nebude přiměřeně motivován k práci, pokud tyto potřeby nebudou uspokojeny (Provazník & Komárková, 2004).

Na druhé straně podniková politika a správa, postavení, jistota práce, peněžní odměna, osobní vztahy a bezpečí se řadí mezi vnější faktory, jinak zvané hygienické faktory (Armstrong, 2009). V případě neuspokojení vnějších faktorů dochází k nespokojenosti a nepříznivého vlivu na motivaci pracovního jednání. Nastává i situace, kdy pracovníci nejsou nespokojeni, tj. v případě, kdy vnější faktory jsou příznivé a nevyvolávají tedy pracovní spokojenost (Provazník & Komárková, 2004).

Teorie X a Y

Teorie X a Y byla zveřejněna v roce 1960 americkým psychologem Douglasem McGregorem, který ji popsal jako dva opačné názory na motivaci zaměstnanců. Autokratický způsob vedení je popsán v teorii X jako stanovení příkazů či kontrola řízených pracovníků (Dvořáková, 2007). Podle této teorie se musí zaměstnanci k výkonu práce nutit, neboť se práci vyhýbají. Při zadání úkolu, který vyžaduje větší odpovědnost, by ho tito zaměstnanci nejspíše nezvládli. K dosažení lepší motivace k práci a následně jejího dlouhodobého udržení je nezbytné zavést systém odměn a trestů neboli cukru a biče. Důležitá také je striktní hierarchická struktura v organizaci, a to z toho důvodu, aby docházelo k efektivní kontrole na každé úrovni řízení (Horská, 2009).

Teorie Y vychází z opaku teorie X. Zaměstnanci jsou motivovaní, zapálení pro práci, chtějí převzít odpovědnost za kvalitu odvedené práce, vyhledávají i další příležitosti k převzetí odpovědnosti, jsou schopni projevovat tvořivost a chtějí rozvíjet svůj potenciál. Zaměstnance manažeři motivují nejen pomocí odměn a trestů, ale především tím, že jim jako nadřízení pracovníci projeví důvěru, přidělí jim větší pravomoce, nabídnou kurzy pro zvyšování jejich kvalifikace a budou je zapojovat do náročnějších projektů (Horská, 2009).

2.1.7 Zpětná vazba

Samotní zaměstnanci by měli pozorovat své chyby, kterých se při výkonu práce dopouštějí a eventuálně začít tyto chyby odstraňovat. Pravidelná a efektivní zpětná vazba by měla být v rukou manažerů, zabudována do práce a poskytována na základě nepochybných událostí, nikoliv na základě subjektivního mínění. Cílem zpětné vazby je, aby zaměstnanci mohli podle kontrolních informací shledat, jak daný úkol provedli a jak přínosné bylo jejich chování. Manažeři by měli při poskytování zpětné vazby dát lidem možnost přemýšlet o tom, co dělat, aby oni sami přicházeli s vlastními nápady, jak by se měli chovat v dané situaci. Dále je třeba vybrat hlavní problémy, kterými se následně budou zaměstnanci zabírat. Ovšem i člověk má své hranice snášení kritiky, pokud tuto hranici manažeři překročí, pak diskuze k ničemu nepovede. Důležité je, aby se pracovník zaměřil na ty oblasti, ve kterých se může zlepšit. Nemá cenu se zaměřovat na oblasti, pro které může udělat jen málo či nic. Jestli pracovník udělal něco špatně, pak by manažeři měli nalézt původ vzniku, zda k tomu došlo

kvůli okolnostem, které zaměstnanec nezvládal a především mu ukázat, že se na své spolupracovníky a nadřízené může spolehnout (Armstrong M., & Stephens T., 2005).

2.2 Zaměstnanecké benefity

V zákoníku práce se uvádí, že zaměstnanci náleží mzda, plat nebo odměna za práci, kterou vykonal. Odměnu může obdržet, pokud úspěšně splní mimořádný či významný pracovní úkol pro organizaci (Zákon č. 365/2011 Sb.). Všechny benefity, které nejsou zákonem stanoveny, nejsou ani státem finančně podporovány. Do benefitů se řadí všechny výhody a služby, které nejsou mzdou za odpracovanou dobu a jsou k dispozici zaměstnancům zčásti nebo zcela na základě rozhodnutí zaměstnavatelů (Beam & McFadden, 2001).

2.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

K udržení kvalitních a kvalifikovaných pracovníků v širokém konkurenčním prostředí, které v dnešní době panuje na trhu, a k zvednutí motivace k vyšším výkonům poskytuje podnik svým zaměstnancům různorodé výhody, a to jak ve formě peněžní, tak i nepeněžní. Při výběru zaměstnání jsou poskytované výhody jedním z faktorů, jak podnik může přilákat daného uchazeče o pracovní pozici právě k sobě (Macháček, 2010).

V každém podniku se vyskytuje jiný systém zaměstnaneckých benefitů. Tento systém je ovlivňován ekonomickými podmínkami, cíli a strategiemi podniku. Benefity, které se objeví ať už ve velkém či malém podniku, by měly být konkurenceschopné, nákladově efektivní, přizpůsobeny konkrétním potřebám zaměstnanců a v souladu se zákony. Zaměstnanci by si měli výhod vážit, znát skutečné náklady těchto výhod a nebrat je jako automatickou součást svého postavení (Kocianová, 2010).

2.2.2 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se vyskytují v mnoha podobách. Mezi hlavní rozdělení patří zaměstnanecké výhody se vztahem k práci, hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance a zaměstnanecké výhody, které jsou osobní a sociální povahy. Od první skupiny se odvíjí pracovní podmínky. Patří sem příspěvek na stravování v podobě stravenek nebo příspěvku na stravování ve vlastní společnosti, příspěvek na dopravu či zajištění dopravy do zaměstnání či vzdělání, které zaměstnanec bezprostředně nepotřebuje pro svou pozici. Do druhé skupiny patří služby telefonních operátorů,

osobní automobil používaný i k soukromému účelu, notebooky či příspěvek na bydlení. Třetí skupina zahrnuje péči o děti (dětské tábory, školky), nadstandardní zdravotní péči o pracovníky a jejich rodinné příslušníky (masáže, lázeňské pobyty a očkování), dárkové poukazy při speciálních příležitostech jako je svatba, narození dítěte, životní jubileum a další (Urban, 2013).

Zaměstnanecké výhody se také mohou rozdělit podle způsobu jejich poskytování, a to na plošné a pružné. Plošné výhody jsou takové, které jsou určeny pro všechny zaměstnance. Pružné výhody neboli kafetéria systém umožňují pracovníkům, aby si v rámci nabídky, která je předem stanovená, vybrali ty výhody, které chtějí čerpat. Všichni zaměstnanci nemusí mít výběr ze stejné nabídky benefitů, výhody mohou čerpat podle vnitropodnikových útvarů či podle skupin zaměstnanců (Urban, 2013).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Všechna plnění, která jsou poskytována na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, se nedají pokládat za nadstandardní plnění. Musí se posoudit, zda se jedná o rekvalifikaci, která přímo souvisí s předmětem činnosti podniku či odborný rozvoj zaměstnance. Podle zákoníku práce je rekvalifikace změna hodnoty kvalifikace, jako je studium, školení atd. Odborný rozvoj je podle zákoníku práce průběžné doplňování kvalifikace, její udržování a obnovování. Pokud zaměstnavatel vyšle zaměstnance na školení či po něm vyžaduje studium, pak zaměstnavatel hradí náklady a považuje se to za výkon práce zaměstnance, za který zaměstnanci přísluší mzda či plat. O zaměstnaneckou výhodu se jedná v případě, že příspěvek na vzdělávání nesouvisí přímo s předmětem činnosti zaměstnavatele (d'Ambrosová, 2014).

Péče o zdraví

Mezi zdravotní výhody se řadí vitamínové balíčky, masáže, perličkové koupele, sauny, nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na očkování. Ve formě nepeněžitého plnění je může zaměstnavatel hradit jen ze zisku po jeho zdanění či ze sociálního fondu. Do daňových výdajů pak může zahrnout jen ty benefity, na které poskytuje peněžní příspěvky (d'Ambrosová, 2014).

Pojištění a jiné finanční benefity

Mezi tuto kategorii výhod se řadí penzijní připojištění se státním příspěvkem, soukromé životní pojištění či doplňkové penzijní spoření. U této skupiny je zajímavé, že část příspěvků může zaměstnavatel financovat ze sociálního fondu a část dát do daňových výdajů (d'Ambrosová, 2014).

Rekreace, sport, kultura

Do benefitů typu rekreace patří kromě relaxačních a ozdravných pobytů také příspěvky na dětské tábory, tuzemské i zahraniční zájezdy. Do benefitů na kulturu patří příspěvky na divadelní představení, koncerty či návštěva kina. Je zde také možnost pořádání firemních plesů, vánočních a novoročních setkání jak stávajících zaměstnanců, tak i bývalých. Mezi aktivní sportovní benefity patří využívání fitness center, tenisových kurtů, bazénů či paraglidingu. Vstupenky na sportovní akce se řadí mezi pasivní sportovní benefity. Podle zákona o dani z příjmů nemůže být zaměstnancům poskytnut příspěvek na kulturní a sportovní akce v podobě nepeněžního plnění a zaměstnavatel je může hradit např. ze sociálního fondu či zisku po zdanění (d'Ambrosová, 2014).

Stravování zaměstnanců

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zprostředkovat pracovníkům stravování ve všech směnách, a to buď prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení, nebo prostřednictvím jiných subjektů. V prvním případě si může do daňových výdajů kromě nákladů na potraviny zahrnout náklady na provoz stravovacího zařízení. Pokud zajišťuje stravování prostřednictvím jiných subjektů, pak daňovými výdaji je až 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu a za podmínky, že zaměstnanec je během směny přítomen alespoň 3 hodiny. Hodnota stravenky však není žádným předpisem určena. Jestliže se zaměstnavatel rozhodne poskytovat peněžní příspěvky na stravování, tak tyto částky si nemůže zahrnout do daňových výdajů. Může je financovat ze sociálního fondu či ze zisku po zdanění (d'Ambrosová, 2014).

Příspěvek na bydlení

Do této skupiny patří příspěvky na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště a na bydlení zaměstnanců. Zaměstnavatel je může opět hradit ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění (d'Ambrosová, 2014).

Příspěvek na hlídání dětí

Pokud se ve vnitřním předpisu zaměstnavatel se zaměstnanci dohodl na poskytování peněžitého příspěvku na hlídání dětí, pak náklady na ně a náklady, které jsou spojené se zajišťováním služby hlídání dětí prostřednictvím osoby, která má potřebné oprávnění, může zahrnout do daňových výdajů a financovat je ze sociálního fondu či zisku po zdanění (d'Ambrosová, 2014).

Doprava a využívání dopravních prostředků

Mezi tyto benefity se řadí doprava zaměstnanců zajišťovaná zaměstnavatelem, příspěvek na vlastní dopravu zaměstnance či bezplatné využívání vozidla i pro soukromé účely a výdaje spojené s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele u vozidel, která jsou používána jak pro služební, tak i soukromé účely (d'Ambrosová, 2014).

Prodej výrobků a služeb

V tomto případě si zaměstnanec může odkoupit za nižší cenu výrobky a služby svého zaměstnavatele. Tento benefit je často využíván u zaměstnanců mlékárny, pekárny, dopravních či telekomunikačních firem. Pokud se jedná o běžnou činnost zaměstnavatele, pak tento prodej je daňově uznatelný (d'Ambrosová, 2014).

Odstupné, dovolená

Náklady spojené s odstupným při skončení pracovního poměru a na náhradu mzdy za dovolenou nad rámec zákoníku práce jsou daňově uznatelné, jestliže právo zaměstnanců vyplývá z vnitropodnikových předpisů (d'Ambrosová, 2014).

Dary a sociální výpomoci

Zaměstnavatel také může poskytovat benefity ve formě darů, které nejsou daňově uznatelné, ale mohou být hrazeny z různých fondů. Jsou to např. dary při pracovních a životních jubileích zaměstnanců, dary dárcům krve, dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch podniku (pomoc při živelné události). Sociální výpomoci, které patří mezi daňově uznatelné výdaje, jsou zaměstnancům poskytované na překlenutí mimořádně nouzové situace či na mimořádné finanční situace (Krbečková & Plesníková, 2012).

Současnost v poskytování benefitů

Podle průzkumu pracovního portálu Profesia.cz, který se uskutečnil v lednu 2016, jsou pro 36 % zaměstnanců nejzajímavějšími benefity podíly na zisku a progresivní výkonové složky mzdy. Pro čtvrtinu respondentů je lákavým benefitem pružná pracovní doba, 11 % dotázaných dává přednost dovolené navíc, 12 % hlasovalo pro příspěvky na pojištění a 9 % pro příspěvky na vzdělávání a volnočasové aktivity (Tryner, 2016).

Ředitelka Profesia.cz uvedla, že za poslední dva až tři roky došlo ke změně poskytování zaměstnaneckých výhod na území České republiky, benefity tudíž nabízí více než polovina malých a středních firem a ne jen nadnárodní společnosti. Nabídka bonusů je také mnohem pestřejší, např. příležitosti pro vzdělávání, pružná pracovní doba či volnočasové aktivity. U příspěvků na pojištění, masáže, sportovní aktivity, léky, zajištění nadstandardní zdravotní péče vzrostla oblíbenost v jejich poskytování i čerpání (Tryner, 2016).

Pro zaměstnance s rodinami je nejzajímavější možnost pracovat z domova, pružná pracovní doba i firemní školka či dětský koutek. Zavedením systému kafetérií firmy eliminují rozdíly mezi zaměstnanci, kteří si vybírají bonusy podle toho, co jim právě vyhovuje. V průzkumu také dotázaní hodnotili jako nejlepší nemateriální bonusy, např. možnost dělat práci, která je naplňuje, přátelskou a příjemnou atmosféru na pracovišti a respektující spolupracovníky (Tryner, 2016).

Výhody a nevýhody kafetéria systému

Kafetéria systém je výhodný jak pro zaměstnance, kteří si libovolně volí dle svých potřeb, tak i pro podnik, který může snížit své náklady o výhody, o které není zájem. Podnik může také tímto systémem zvýšit pracovní spokojenost a snížit fluktuaci zaměstnanců. Nesporná výhoda je, že lidé vědí, že o ně má organizace zájem (Kislingerová, 2005).

Nevýhodou kafetéria systému je, že má náročnou administrativu a i jeho prvotní investice je vyšší (Kislingerová, 2005). Další nevýhodou je, že benefity se spíše mění v delších časových intervalech, což může vést k menší spokojenosti zaměstnanců, kteří si nezvolili benefity jim vyhovující. Často si tito pracovníci svou nešťastnou volbu nepřiznají a ze své chyby obviňují podnik, který podle nich není ochotný reagovat na rychlou změnu jejich přání (Koubek, 2007).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem práce je na základě provedených analýz navrhnout změny a doporučení na zlepšení řízení v oblasti motivace pracovníků. Účelem změn by měla být propracovanější a dlouhodobější motivace pracovníků. Návrhy lepších řešení v oblasti motivace pracovníků by měly odstranit chyby, kterých se management organizace na svých zaměstnancích dopouští.

Teoretická část této práce je zaměřena na zpracování a vyhodnocení české i zahraniční odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace pracovníků. Druhá část práce se týká výběru organizace, která umožnila uskutečnit výzkum pro praktickou část této práce. Zde je stručně vymezen předmět činnosti a poslání této organizace. Údaje o společnosti byly získány z webových stránek společnosti a z vnitropodnikových dokumentů.

Analýza podniku, která byla provedena, vycházela z vnitropodnikových dokumentů a kolektivní smlouvy a byla vypracována za pomoci dotazníkového šetření. Součástí dotazníku byly jak uzavřené tak otevřené otázky. Dotazníky, uvedené v Příloze č. 1, byly zaměřeny na pozice doručovatelů/doručovatelek, řidičů/řidiček a pracovníků manipulujících s dopisy a balíky. Dotazníky byly vedoucím pobočky rozdány 36 zaměstnancům. Dotazník obsahoval 24 otázek a byl rozdělen do třech částí. První se týkala oblasti motivace pracovníků, kde byla snaha o pochopení zaměstnaneckých potřeb a zpětné vazby mezi vedoucími a pracovníky. Druhá část obsahovala otázky týkající se oblasti zaměstnaneckých výhod, neboť benefity jsou nedílnou součástí motivace zaměstnanců. Třetí část obsahovala sociodemografické otázky, kde se zjišťovaly základní otázky jako je věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, odpracovaná léta ve společnosti a aktuální pracovní pozice. Dotazníkové šetření proběhlo v únoru tohoto roku a vyplněné dotazníky byly odevzdány začátkem následujícího měsíce.

Komparace a syntéza dat spočívala v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky. Zvolení dotazníkového šetření mělo za důsledek zjištění situace, jak jsou pracovníci spokojeni s nastaveným systémem motivace v podniku, a jak jsou informováni o nabídce či změnách zaměstnaneckých výhod.

Na základě odborné literatury, provedené analýzy motivace a systému zaměstnaneckých výhod a na základě získaných výsledků z interní dokumentace a dotazníkového šetření

byly vypracovány návrhy na zlepšení řízení v oblasti motivace pracovníků a zaměstnaneckých benefitů.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historický vývoj

Československá pošta za první republiky

Dne 13. listopadu 1918 se základem československé poštovní správy stalo ministerstvo pošt a telegrafů, které jednak zastřešovalo telefonní, telegrafní, poštovní a radiokomunikační provoz, a také mělo za úkol zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Ministerstvo pošt a telegrafů plnilo také roli podnikatele, což vedlo 1. ledna 1925 k vytvoření státního podniku Československá pošta, jenž se řídil pravidly v soukromých firmách (Kramář, 2016).

Protektorátní pošta Čechy a Morava

Krátce po přijetí Mnichovské dohody 4. listopadu 1938 došlo ke zrušení samostatného československého ministerstva pošt a telegrafů, které bylo sloučeno s ministerstvem železnic v ministerstvo dopravy. Dne 1. ledna 1939 poštovní správy začaly hospodařit samostatně a na svůj účet. Československé státní dráhy a Československá pošta pro zemi Českou a Moravskoslezskou se sloučily v jeden podnik pod názvem Československé dráhy a pošty v zemích českých. Pošta byla naprosto podřízena německým zájmům po okupaci dne 15. března 1939 (Kramář, 2016).

Pošta v období 1945-1948

V období tzv. košické vlády bylo vytvořeno ministerstvo pošt, které mělo kompetenční vymezení své územní působnosti. Na Slovensku současně vzniklo tzv. poverenictvo pošt, které bylo úplně jiné než v českých zemích. Tato nesystematická ustanovení byla zrušena až po roce 1960. Státní podnik Československá pošta se dočkal obnovení krátce po osvobození, avšak vlivem různých okolností dlouho netrval (Kramář, 2016).

Pošta po únorovém převratu

Ke znárodnění státního podniku Československá pošta došlo v roce 1949, kdy byla provedena i úprava ministerstva pošt. V květnu roku 1952 však Ústřední výbor KSČ zrušil národní podnik Československá pošta, kdy se z podnikatelského subjektu stal státní úřad (Kramář, 2016).

Československé spoje v 60. letech

Roku 1960 se realizovala centralizace nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy, což vedlo ke sloučení dosud samostatných ministerstev spojů a dopravy v jedno ministerstvo dopravy a spojů. Toto sloučení bylo nefunkční, a tak vzniklo Ministerstvo pošt a telekomunikací ČSR v Praze a Ministerstvo dopravy, pošt a telekomunikací SSR v Bratislavě (Kramář, 2016).

Pošta v období tzv. normalizace

V lednu roku 1971 proběhly státoprávní změny, jež vedly ke zřízení Federálního ministerstva spojů ČSSR, které se ovšem v roce 1988 sloučila s odvětvím dopravy a systém nakonec začal fungovat jako státní podnik Správa pošt a telekomunikací Praha (Kramář, 2016).

Pošta po tzv. sametové revoluci

Zhroucení komunistického režimu mělo zásadní dopad na státní správu, kdy spoje na území České republiky přešly v působnost pod Ministerstvo hospodářství ČSFR a Ministerstvo hospodářství ČR. 1. ledna 1992 vznikla divize Česká pošta, kde byla účetně oddělená pošta od telekomunikací (Kramář, 2016).

Vznik samostatného státního podniku Česká pošta

Od 1. ledna 1993 se Česká pošta stala státním podnikem, čímž mohla navázat na nejlepší tradice prvorepublikového státního podniku Československá pošta (Kramář, 2016)

4.2 Poslání a předmět činnosti

Posláním státního podniku Česká pošta je, aby byl důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování plateb, informací a zboží tradičními i elektronickými formami.

Předmětem činnosti České pošty, s. p. je poskytování povinných a nepovinných poštovních služeb na území České republiky i v zahraničí. Mezi povinné vnitrostátní a mezinárodní služby patří doručování obyčejných, doporučených a cenných zásilek do 10 kg a poskytování poštovních poukázek v hotovosti a na účet. Česká pošta, s. p. umožňuje poslat tzv. slepeckou zásilku, která je pořízena hmatným písmem nebo zvukovým záznamem pro nevidomé osoby.

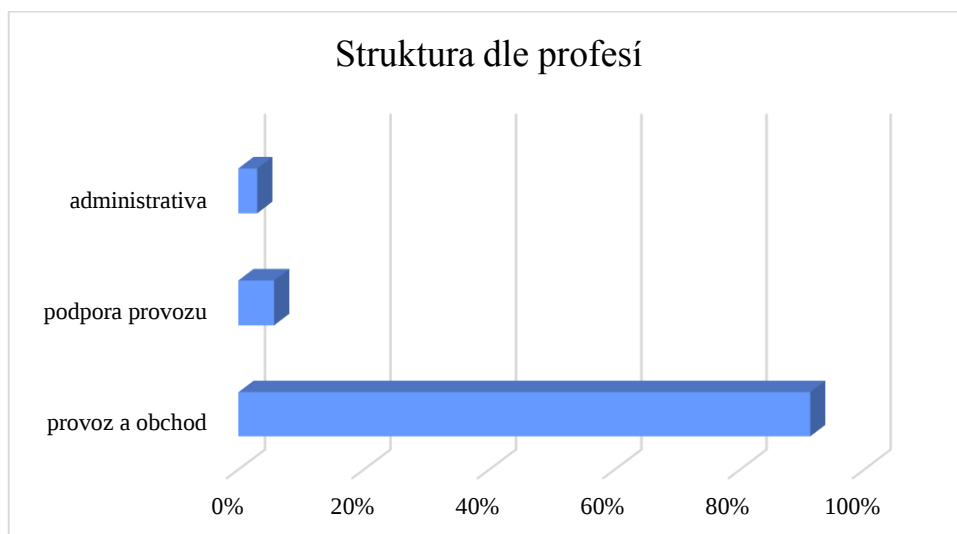
Mezi nepovinné poštovní služby se v tuzemsku řadí listovní služby (firemní psaní, Postfax), Direct mail (distribuce tisku, obchodní psaní) a balíkové služby (balíky nad 10 kg, balík Do ruky, balík Na poštu, balík Expres, balík Nadrozměr). Do mezinárodních nepovinných poštovních služeb pak patří Postfax, obchodní balík a psaní a EMS, které znamená přepravu zásilek do 20 kg a až do hodnoty 100.000 Kč. Česká pošta, s. p. také poskytuje další služby, jako jsou např.: Geomarketing, Postservis a Postkomplet, elektronické služby (Czech POINT, datové schránky, certifikační autorita), dále důchodové a telekomunikační služby, rozhlasové a televizní poplatky, kolky a dálniční kupóny, sázkové a loterijní služby, bankovní a pojišťovací služby a v neposlední řadě SIPO, které slouží např. k úhradě elektřiny, plynu, vody, předplatného tisku atd.

4.3 Organizační struktura

Významné změny spojené se zřehodárněním personální kapacity proběhly ve společnosti z roku 2013 na rok 2014, kdy se oddělily procesy podání a dodání. V roce 2014 došlo ke snížení stavu průměrného evidenčního počtu zaměstnanců o 1.094 přepočtených osob na 30.418 na pozicích doručovatelů, přepážkových pracovníků a v oblasti managementu.

Graf č. 1 prezentuje strukturu dle jednotlivých profesí. V největším počtu na České poště, s. p. pracují zaměstnanci v oboru provozu a obchodu ve výši 91,3 %. Do těchto oborů patří např. zaměstnanci v depech, na poštách, v peněžních službách, sběrných přepravních uzlech. Pracovníci v podpoře provozu, kam se zahrnuje doprava, Call centrum, IT, zásobování a sklady, tvoří 5,7 %. V administrativě, do které se řadí účetní, controlling, personální a marketingové oddělení a správci majetku, pracuje 3 %.

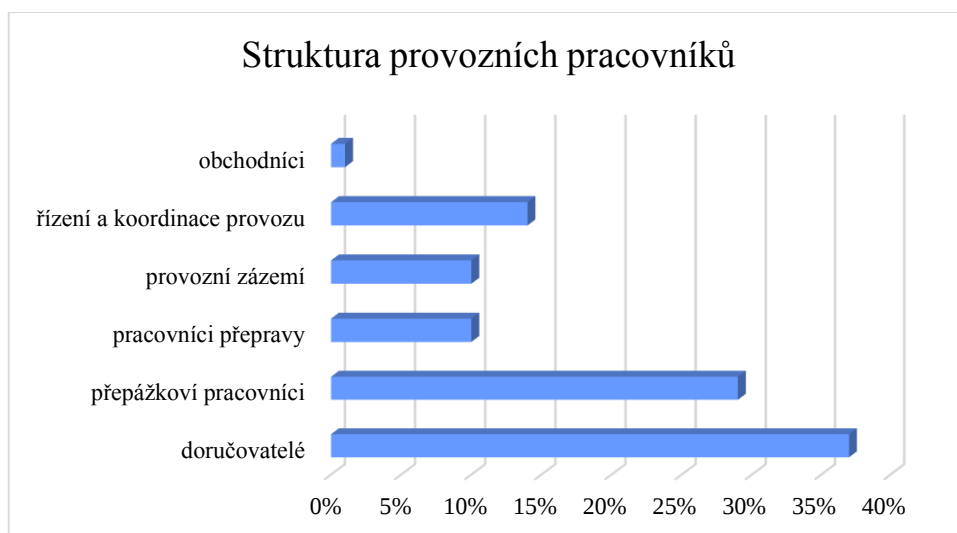
Graf č. 1: Struktura dle profesí



Zdroj: Interní dokument

Největší zastoupení provozních pracovníků, vycházející z grafu č. 2, mají z 37 % doručovatelé, následují s 29 % přepážkoví pracovníci, na třetím místě s 10 % se nachází pracovníci přepravy spolu s provozním zázemím. Zaměstnanci řízení a koordinace provozu tvoří 14 % provozních pracovníků a obchodníci tvoří pouze 1 % z celkového počtu zaměstnanců provozu.

Graf č. 2: Struktura provozních pracovníků



Zdroj: Interní dokument

5 Analýza systému motivace pracovníků

Analýza systému motivace pracovníků vycházela z analýzy interních dokumentů a z dotazníkového šetření, který byl zaměřen na pozice doručovatelů, řidičů a ostatní pracovníky manipulující s dopisy a balíky. Dotazníky byly 36 zaměstnancům předány vedoucím pobočky a následně vyplněny. Hlavním cílem dotazníkové šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni a jak využívají výhody, které jim společnost nabízí.

5.1 Analýza kolektivní smlouvy

Kolektivní smlouva České pošty, s. p. je vždy uzavírána mezi zaměstnavatelem, Českou poštou v zastoupení generálním ředitelem, a zástupci odborových organizací na čtyři roky. V kolektivní smlouvě pro období 2015 až 2018 došlo oproti předchozí smlouvě k několika změnám, a to k navýšení hodnoty stravenek na z 60 Kč na 70 Kč a k zvednutí tarifních mezd o 3,85 %, tedy o 750 Kč. Stálé zaměstnanecké výhody v podobě 5 týdnů dovolené a týdenní pracovní doba v délce 37,5 hodin se nezměnily.

Kolektivní smlouva samozřejmě obsahuje identifikaci a vztahy smluvních stran, závaznost, rozsah platnosti, doplňky a změny kolektivní smlouvy a taktéž informování, projednávání, spolurozhodování a právo kontroly smluvních stran.

V kolektivní smlouvě se také řeší uvolňování zaměstnanců při organizačních změnách a aktivní politika zaměstnanosti, kde se zaměstnavatel zavazuje např. k zlepšování organizace práce, přijmutí postupů, které povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, zajištění zvyšování kvalifikace a stabilizace zaměstnanců a v případě nově vzniklých nebo uvolněných pracovních míst bude přednostně informovat své vlastní zaměstnance.

Další nezbytnou částí kolektivní smlouvy je pracovní poměr, pracovní smlouva, pracovní řád, pracovní podmínky, pracovní doba, pracovní pohotovost, mzdy zaměstnanců a příplatky.

Do mzdy zaměstnanců České pošty, s. p. patří tarifní nebo smluvní základní mzda, příplatky a další mzdové formy, jako jsou např. mimořádné odměny, prémie, bonusy za produkty aliančních partnerů, bonusy za obchodní úspěch.

Tarifní stupně jsou rozděleny do 12 kategorií, ke kterým přísluší minimální mzda, viz v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Tarifní mzdy

Tarifní stupeň	Minimální mzda (v Kč)
1	9.300
2	9.700
3	10.200
4	10.800
5	11.500
6	12.400
7	13.500
8	14.800
9	16.300
10	19.200
11	24.000
12	32.300

Zdroj: Interní dokument

Příplatky, které náleží zaměstnancům, jsou následující:

- za práci přesčas ve výši 25% průměrného výdělku, pokud nebylo se zaměstnancem dohodnuto na poskytnutí náhradního volna
- za práci ve svátek ve výši 100% průměrného výdělku, pokud nebylo se zaměstnancem dohodnuto na čerpání náhradního volna
- za práci v noci ve výši 24 Kč za každou hodinu práce v noci
- za práci v sobotu a v neděli ve výši 15 Kč za každou hodinu práce v tuto dobu
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 15 Kč za hodinu

Mezi překážky v práci patří např. doba nezbytně nutná k vyšetření zaměstnance; 2 dny na vlastní svatbu, přičemž náhrada mzdy je jen za jeden den; doba nezbytně nutná, avšak maximálně 2 dny, na přestěhování v zájmu zaměstnavatele, apod.

Důležitou součástí je také problematika mezd, cestovních náhrad, stanovení množství a tempa práce či náklady na sociální účely a fond kulturních a sociálních potřeb,

kam se každoročně přispívá ve výši 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců.

5.1.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

Z celkové částky ve výši 7.250.000 Kč se za kalendářní rok přispívá na rekreaci ve vybraných rekreačních zařízeních ve výši 1.500.000 Kč, na pořádání zimních a letních sportovních her a jiných akcí ve výši 3.150.000 Kč, dále na potřeby centrálních odborových orgánů ve výši 2.100.000 Kč a ve výši 500.000 Kč na akce jako jsou společenský večer pro bývalé zaměstnance a bowlingové turnaje.

Rozhodujícím kritériem pro rozdělování prostředků z FKSP je počet zaměstnanců v regionu. Prostředky se přidělují zálohově čtvrtletně do 20. dne v prvním měsíci čtvrtletí. Z FKSP je možné poskytovat na jednoho zaměstnance:

- příspěvky na pobytové a poznávací zájezdy, akce organizované nebo spoluorganizované zaměstnavatelem do 6.000 Kč na jednoho zaměstnance a do 3.000 Kč na každé dítě zaměstnance, které má povinnou školní docházku
- příspěvky ve vybraných rekreačních zařízeních do 1.500 Kč na jeden týden za kalendářní rok
- příspěvky na stravování ve výši 16 Kč
- bezúročné půjčky do 20.000 Kč a sociální výpomoci do 15.000 Kč
- vstupenky na sportovní a kulturní akce, poukázky na rehabilitační péči pro zaměstnance
- pro zaměstnance se zdravotním postižením poukázka v hodnotě 500 Kč na zajištění zdravotní péče včetně rehabilitací

FKSP je určen pro všechny zaměstnance ČP, kteří jsou v pracovním poměru u ČP, tzn. i pro ženy, které jsou na mateřské dovolené, muže a ženy na rodičovské dovolené, důchodce, kteří při prvním odchodu do důchodu pracovali u ČP a pro osoby, které byly uvolněné pro výkon funkce. Dále prostředky z FKSP mohou také čerpat rodinní příslušníci zaměstnanců.

Podmínky pro čerpání prostředků z FKSP

U zařízení, která slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji, lze čerpat prostředky na financování kulturních, tělovýchovných a sportovních akcí, na sportovní vybavení a vybavení rekreačních zařízení, pronájem kulturních zařízení a na nákup vitamínů pro zaměstnance.

Příspěvek na kulturu a tělovýchovu je možné poskytnout v podobě vstupenek na sportovní a kulturní akce, kdy se bude hradit nejvýše 50 % ceny vstupenky, tj. 500 Kč, na zaměstnance; dále doprava na akce bude hrazena v plné výši a u příspěvku na rehabilitace a masáže se může využít maximálně dvakrát do měsíce do 50 % ceny.

Česká pošta, s. p. poskytuje dary v různých podobách. Jednou z nich jsou dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, za humanitární a sociální aktivitu a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Tyto dary se mohou poskytovat nejvýše do 6.000 Kč a při souběhu pak do 18.000 Kč. Řadí se sem i dary jako ocenění za dárcovství krve a kostní dřeně. Dary za dárcovství krve jsou následující:

- bronzová plaketa ve výši 2.000 Kč
- stříbrná plaketa ve výši 2.500 Kč
- zlatá plaketa ve výši 3.000 Kč
- zlatý kříž 3. stupně ve výši 3.500 Kč
- zlatý kříž 2. stupně ve výši 4.000 Kč
- zlatý kříž 1. stupně ve výši 4.500 Kč

Dar při darování kostní dřeně je ve výši 5.000 Kč a při pracovních výročích za odpracovaných 20 let ve výši 2.000 Kč, přičemž za každých dalších 5 odpracovaných let se částka zvyšuje o 1.000 Kč.

Česká pošta, s. p. poskytuje také při odpracování pěti let dary při životních výročích, a to při dovršení 50 let věku ve výši 5.000 Kč a za každých dalších 5 let až do prvního odchodu do důchodu ve výši 3.000 Kč. Dar při prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu 3. stupně činí 4.000 Kč.

Z FKSP je také možné čerpat prostředky na úrovni regionů, a to na setkání a zájezdy důchodců, individuální příspěvky na tuzemské a zahraniční rekreace,

rehabilitace a masáže, na dětské tábory, dětské dny či Mikulášské besídky s nadílkou, zapůjčování permanentek zaměstnancům na sport a kulturu.

Životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění poskytuje zaměstnavatel jednou měsíčně. Tyto příspěvky mohou být poskytnuty zaměstnancům, pokud již odpracovali v pracovním poměru 3 roky, avšak do odpracované doby se nepočítá délka mateřské dovolené, rodičovské dovolené a dlouhodobé neplacené volno. Pokud chtějí zaměstnanci pobírat životní pojištění, musí uzavřít pojistnou smlouvu o životním pojištění v minimální částce 100 Kč. Minimální částka 100 Kč platí také v případě poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění. Příspěvek na životní pojištění nemohou pobírat zaměstnanci, kteří již pobírají příspěvek na penzijní připojištění. Totéž platí i pro penzijní připojištění. Pro poskytnutí příspěvku na životní pojištění musí být zaměstnanci pojištěni u České pojišťovny. V případě penzijního připojištění žádné takové omezení není. Pro oba příspěvky však platí, že na příspěvky nemají nárok zaměstnanci, kteří dosáhli věkové hranice pro přiznání starobního důchodu, pobírají důchod na základě snížené věkové hranice 55-75 let či uzavřeli pracovní poměr na dobu určitou z důvodu náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance po dobu překážek v práci ze strany zaměstnance.

Zaměstnanci mají nárok na životní pojištění nebo penzijní připojištění bez ohledu na to, jak dlouho ve společnosti pracují, a to ve výši:

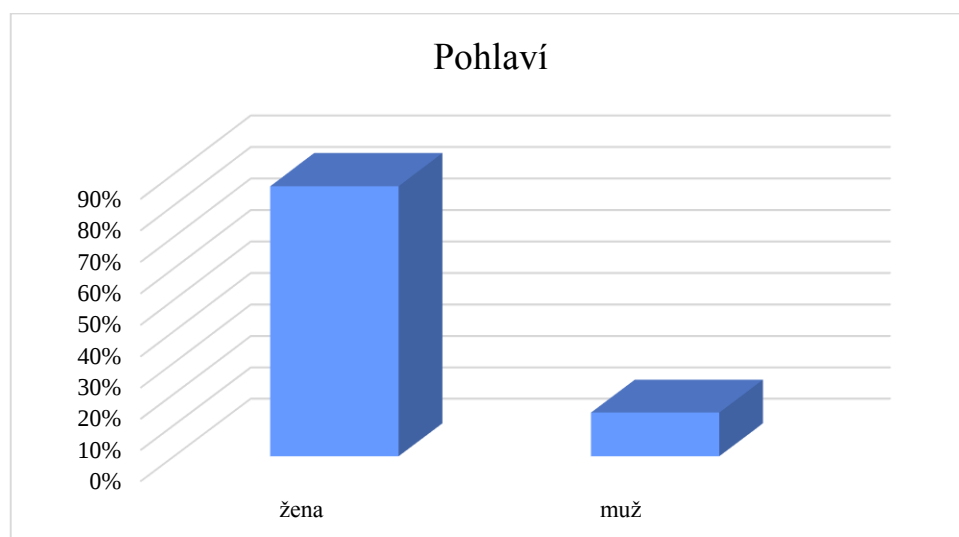
- do 40 let v částce 300 Kč
- od 40 let do 50 let ve výši 400 Kč
- od 50 let až do vzniku nároku na starobní důchod v částce 500 Kč

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pozice doručovatelů/doručovatelek, řidičů/řidiček a pracovníků manipulujících s dopisy a balíky. Dotazníky byly 36 pracovníkům rozdány vedoucím pobočky. Dotazník obsahoval 24 otázek a byl rozdělen do třech částí. První část se týkala oblasti motivace pracovníků, kde byla snaha o pochopení zaměstnaneckých potřeb a zpětné vazby mezi vedoucími a pracovníky. Druhá část dotazníků zahrnovala otázky týkající se oblasti zaměstnaneckých výhod a poslední část obsahovala sociodemografické otázky, kde se zjišťovaly základní otázky, jako je věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, odpracovaná léta ve společnosti a aktuální pracovní pozice.

Graf č. 3 ukazuje, že ve zkoumaném souboru je 86 % žen a muži jsou zde zastoupeni pouze z 14 %.

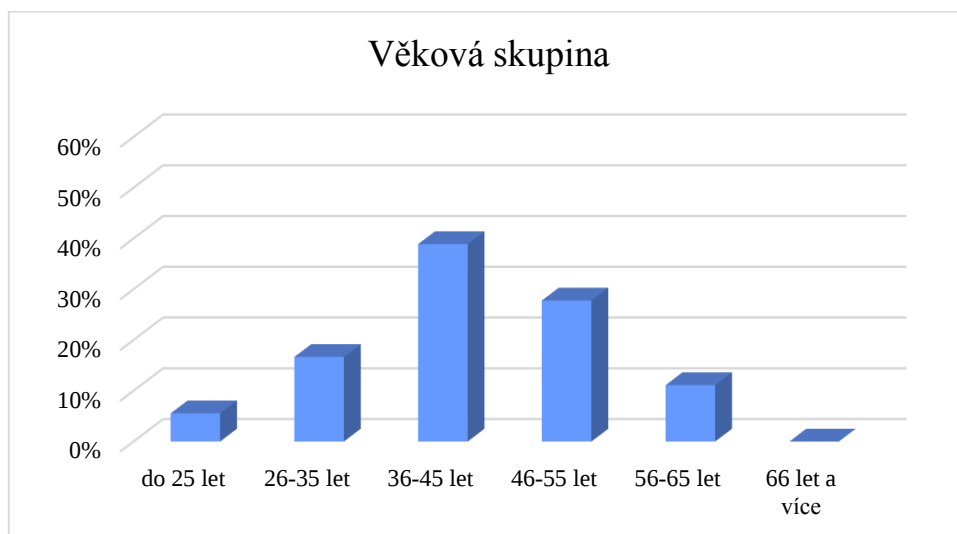
Graf č. 3: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 ukazuje, jak jsou jednotlivé věkové skupiny zastoupeny ve společnosti. Největší část, z 39 % zde pracují lidé ve věku od 36 do 45 let a dále z 28 % lidé ve věku od 46 do 55 let. Naopak zde pracuje pouhých 6 % lidí ve věku do 25 let. Lidé starší 66 let zde nepracují.

Graf č. 4: Věková skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Taktéž bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání a graf č. 5 ukazuje, jak jsou jednotliví pracovníci rozdělení z pohledu úrovně vzdělání. Největší podíl, 67 %, zde tvoří zaměstnanci s výučním listem, o 44 % méně jsou to pracovníci s maturitou, 6% podíl z celkového počtu dotazovaných, mají vysokoškolské vzdělání a pouze 3 % tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním.

Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

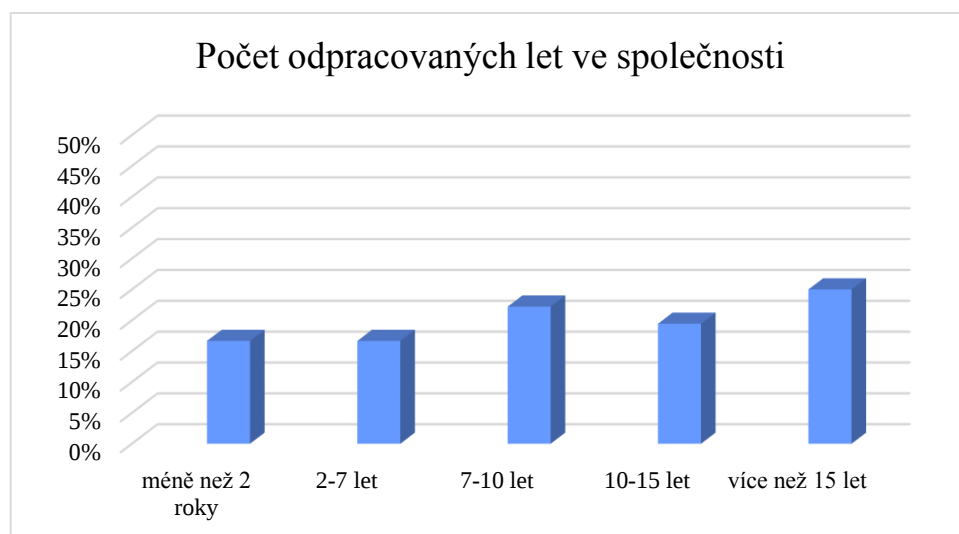


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno počet odpracovaných let zaměstnanců ve společnosti, které prezentuje graf č. 6. Čtvrtina dotazovaných uvedla, že zde pracují více než 15 let a 19 % uvedlo rozmezí 10-15 let. Tyto hodnoty nám ukazují, že zaměstnanci jsou v této společnosti spokojeni, což také potvrzují grafy č. 12 a 13, kde převážná část

zaměstnanců uvedla, že nepřemýšlejí o změně zaměstnání a rádi by zůstali do odchodu do důchodu.

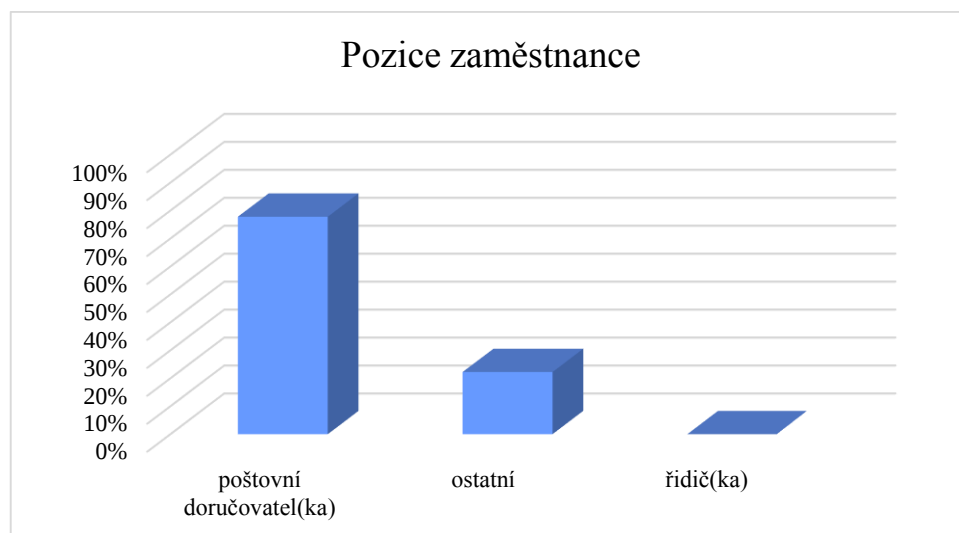
Graf č. 6: Odpracovaná doba ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 7 ukazuje jednotlivé rozvržení zaměstnanců dle pozic. 78 % tvoří poštovní doručovatelé/doručovatelky a z 22 % ostatní pozice, jako jsou např. manipulanti s balíky a dopisy.

Graf č. 7: Pozice zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Část první - Motivace

Otázka č. 1: Co nejvíce na své práci postrádáte?

Na otázku č. 1, viz graf č. 8, odpovědělo 56 % zaměstnanců, že jim nejvíce chybí dobré finanční ohodnocení, 14 % nepostrádá nic a 17 % chybí uznání, pochvala a příjemné pracovní zázemí. U možnosti „jiné“ uvedli, že by chtěli mít možnost vlastními silami zlepšit podmínky a funkčnost organizace.

Graf č. 8: Nejvíce chybějící skutečnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Co by mohl Váš bezprostřední nadřízený udělat pro to, abyste ve Vaší práci byli více spokojeni?

Otázka č. 2 byla postavena jako otevřená a zaměstnanci mohli odpovědět, co chtěli. Následně proběhla sumarizace odpovědí, které graf č. 9 prezentuje. Bohužel 42 % respondentů tuto otázku vynechalo a 19 % uvedlo, že jsou spokojeni a 17 % by vyhovovalo zrušení či omezení produktů a lepší finanční ohodnocení. Následně dalších 22 % nejčastěji odpovídalo, že by k jejich větší spokojenosti vedlo poskytnutí stálého obvodu a více prostoru pro seberealizaci, snížení či zamezení nošení velkého množství letáků a pošty, které se nevejde do poštovní schránky, ale která zároveň není doporučena. Také přijetí více spolupracovníků, ujednání lepších podmínek s aliančními partnery, zlepšení pracovního prostředí, vylepšení pracovních pomůcek a více volného času by přispělo k větší spokojenosti zaměstnanců. Četnější uspokojení by také pocítovali, kdyby byly lépe hodnoceny přesčasy, které jsou nezbytné, protože, jak dotazovaní uvedli, tak do 14:30 se nedá roznos pošty stihnout.

Graf č. 9: Větší spokojenost zaměstnanců

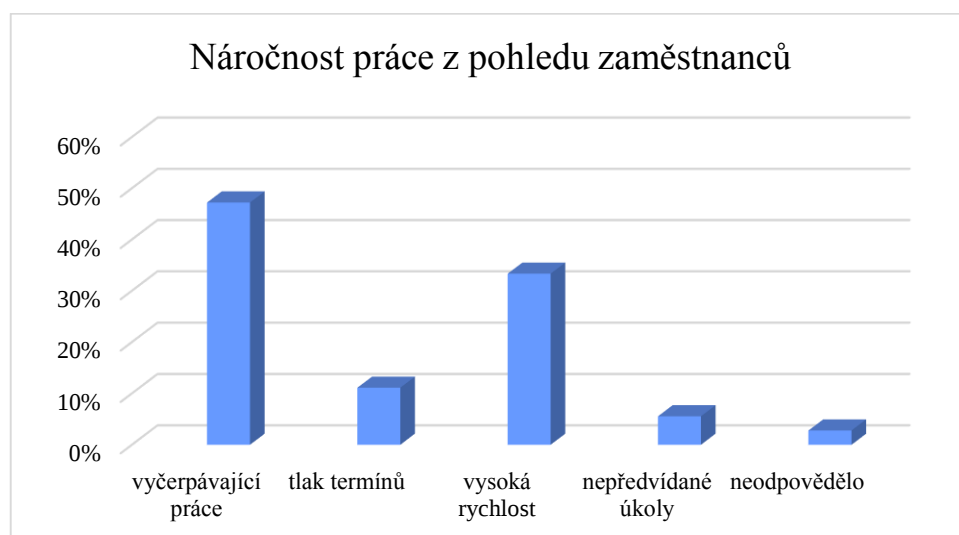


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak byste ohodnotili náročnost své práce?

Graf č. 10 poukazuje na to, že pro 47 % dotazovaných je jejich práce vyčerpávající a dalších 33 % musí pracovat pod vysokou rychlostí, což potvrzuje předchozí graf, kde zaměstnanci uvedli, že se není možné stihnout roznos pošty do 14:30. Pod tlakem termínů tak pracuje 11 % zaměstnanců a dalších 6 % odpovědělo, že je jejich práce často přerušována nepředvídanými úkoly.

Graf č. 10: Náročnost práce

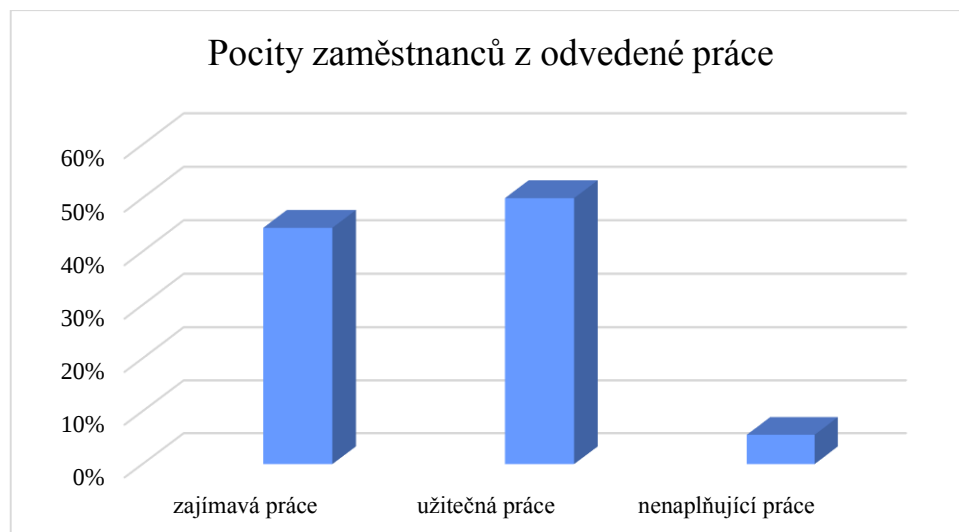


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaký máte pocit z Vaší práce?

Graf č. 11 znázorňuje, jaký mají zaměstnanci pocit z odvedené práce. 44 % pracovníků hodnotí svou práci jako zajímavou a 50 % má pocit, že dělají užitečnou práci. Pouze 6 % uvedlo, že je jejich práce nenaplnující.

Graf č. 11: Pocity z odvedené práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Reagují Vaši nadřízení na Vaše názory či připomínky?

Graf č. 12 představuje, jak nadřízení reagují na názory či připomínky zaměstnanců. Je patrné, že zaměstnanci jsou se zpětnou vazbou od svých nadřízených více méně spokojeni. 39 % odpovědělo, že nadřízení rozhodně reagují na jejich názory a 47 % se zdá, že jejich nadřízení spíše reagují na jejich připomínky. Dalších 14 % dotazovaných, uvedlo, že jsou spíše nespokojeni.

Graf č. 12: Zpětná vazba

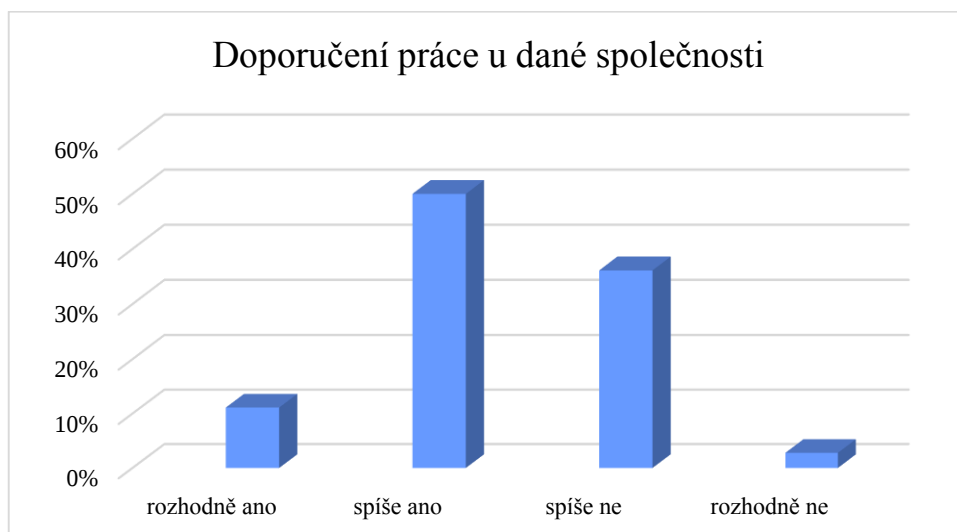


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Doporučili byste tuto firmu svým známým?

Graf č. 13 uvádí, kolik procent dotazovaných by tuto společnost doporučilo svým známým. Přesně polovina reagovala spíše kladně a 11 % by rozhodně neváhalo známým zaměstnání v tomto podniku doporučit. Nicméně 36 % by spíše práci nedoporučilo a 3 % by rozhodně tuto firmu nedoporučovali.

Graf č. 13: Doporučení práce známým

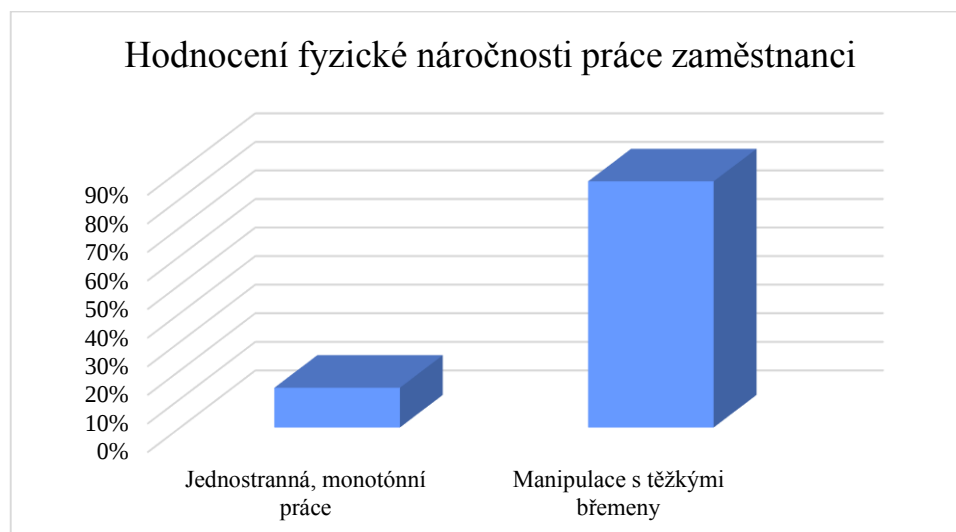


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jak byste ohodnotili fyzickou náročnost vlastní práce?

Graf č. 14 prezentuje hodnocení fyzické náročnosti vlastní práce dotazovaných. 86 % zaměstnanců musí v práci manipulovat s těžkými břemeny a dále 14 % hodnotí vlastní práci jako monotónní. Těžká břemena pro pracovníky představují převážně roznášení velkého množství letáků.

Graf č. 14: Fyzická náročnost práce

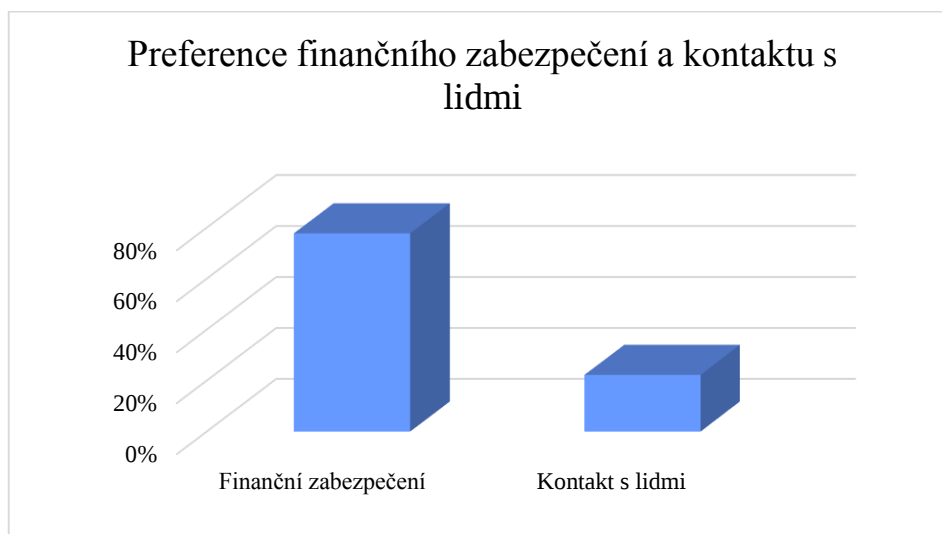


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější?

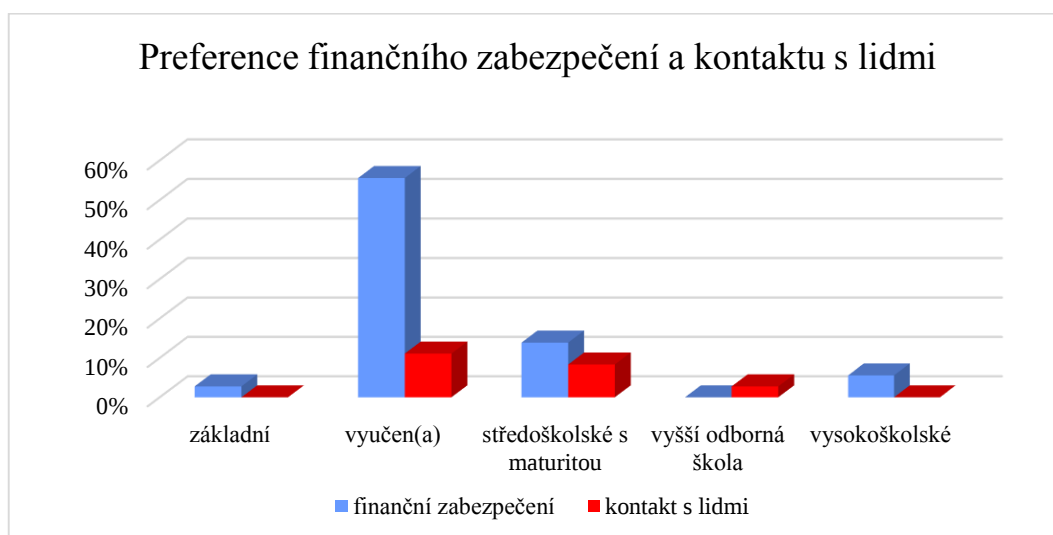
Graf č. 15 a č. 16 znázorňuje, jak zaměstnanci odpovídali, co na jejich práci považují za nejdůležitější. Z celkových 78 %, kteří preferují finanční zabezpečení, tvoří 56 % dotazovaných s výučním listem, 14 % středoškolsky vzdělaných s maturitou a 6 % s vysokoškolským vzděláním, kteří zřejmě podle věku nedávno ukončili studium na VŠ, a proto tedy preferují finanční zabezpečení. Z 22 %, kteří považují za nejdůležitější kontakt s lidmi, tvoří 11 % pracovníků s výučním listem, 8 % s maturitním vzděláním a 3 % z vyšší odborné školy.

Graf č. 15: Preference finančního zabezpečení oproti kontaktu s lidmi 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 16: Preference finančního zabezpečení oproti kontaktu s lidmi 2

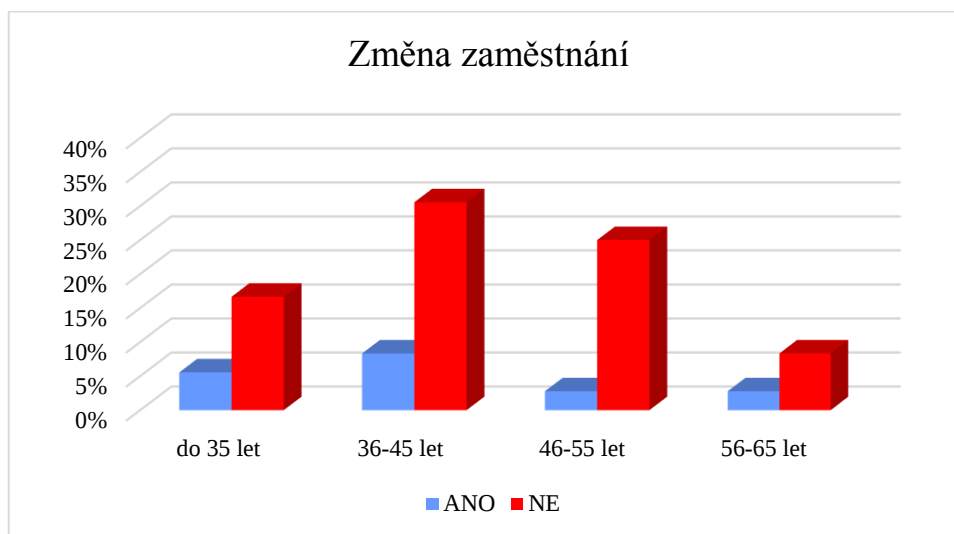


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Graf č. 17 představuje, kolik procent zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Převážná část dotazovaných, a to 81 %, uvedla, že o změně zaměstnání nepřemýšlí. Nejvíce změnu zaměstnání zvažuje 8 % pracovníků ve věku 36-45 let, zároveň však stejná věková kategorie v rozsahu 31 % zaměstnání nechce měnit.

Graf č. 17: Změna zaměstnání

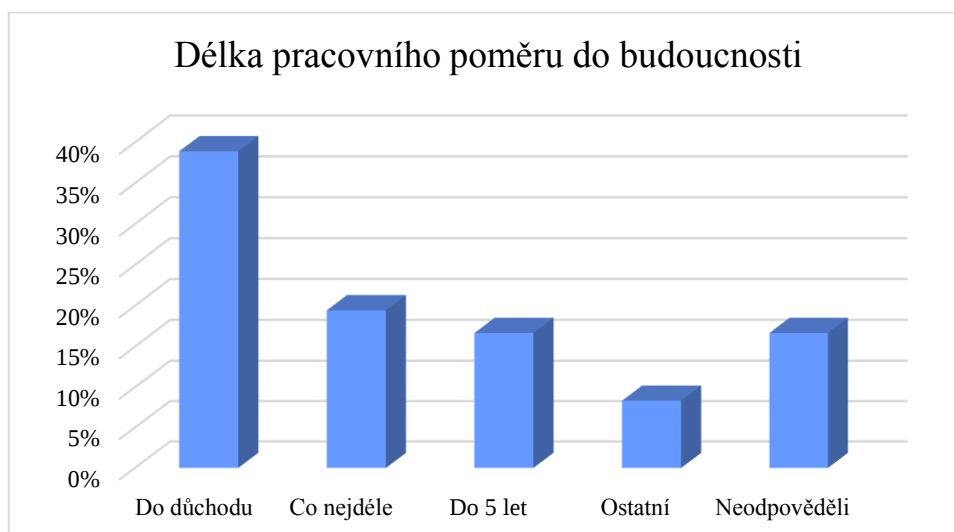


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?

Graf č. 18 potvrzuje to, co vyplývá z grafu č. 17, tedy že většina pracovníků nechce měnit zaměstnání, a že mají kladný vztah ke společnosti. 39 % pracovníků by chtělo ve společnosti zůstat do důchodového věku a dalších 19 % co nejdéle. Do pěti let by zaměstnání chtělo změnit 17 % dotazovaných a další uvedli, že by zde chtěli zůstat do konce studia a po případně i déle, pokud by jim byl nabídnut pracovní postup.

Graf č. 18: Pracovní poměr do budoucnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Část druhá – Zaměstnanecké výhody

Otázka č. 11: Podle hodnotící stupnice od 1 do 10 ohodnoťte důležitost Vaší současné práce následujících položek.

Tabulka č. 2 prezentuje, který prvek považují zaměstnanci za nejdůležitější, a který naopak za nejméně důležitý. Na prvním místě se nachází jistota zaměstnání, po které následuje platové ohodnocení. Důležitost také kladou na jednání s respektem a úctou. Za méně důležité pak považují dobré mezilidské vztahy, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, užitečnost práce a zaměstnanecké výhody. Nejmenší důležitost pak přiřazují k charakteru práce, možnostem pracovního rozvoje a kariérnímu růstu.

Tabulka č. 2: Řazení priorit podle důležitosti

Pořadí	Položky
1.	Jistota zaměstnání
2.	Platové ohodnocení
3.	Jednání s respektem, úctou
4.	Dobré mezilidské vztahy
5.	Dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
6.	Užitečnost práce
7.	Zaměstnanecké výhody
8.	Charakter práce (pracovní náplň)
9.	Možnosti vzdělání a rozvoje
10.	Kariérní růst

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody? (i když je teď nemáte)

Tabulka č. 3 představuje, které zaměstnanecké výhody jsou pracovníky žádané a o které nejvíce takřka žádný zájem. Do této otázky byly zahrnuty i benefity, které společnost neposkytuje. Důvodem bylo zjištění, zda by zaměstnanci měli vůbec o tyto benefity zájem. O první tři místa se dělí dovolená navíc v rámci kolektivní smlouvy, zdravotní volno a příspěvky na stravování. Průměrným benefitem pak

pro dotazované jsou rekreační pobyty, životní pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání. Za nejméně důležité pak považují penzijní připojištění, příspěvek na volnočasové aktivity a školka, jesle či příspěvky na hlídání.

Tabulka č. 3: Preference zaměstnaneckých výhod

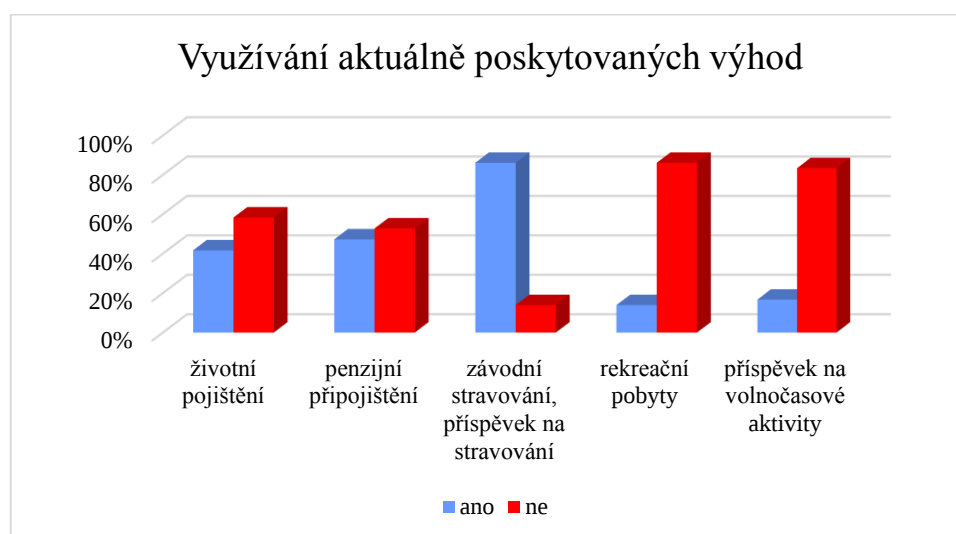
Pořadí	Zaměstnanecké výhody
1.	Dovolená navíc v rámci kolektivní smlouvy
2.	Zdravotní volno
3.	Závodní stravování, příspěvek na stravování
4.	Rekreační pobyty
5.	Životní pojištění
6.	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
7.	Penzijní připojištění
8.	Příspěvek na volnočasové aktivity
9.	Školka, jesle, příspěvky na hlídání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Využíváte následující zaměstnanecké výhody?

Cílem otázky č. 13 bylo zjistit využívání zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnanců, které společnost poskytuje. Podle grafu č. 19 je největší zájem o příspěvky na stravování, které využívá 86 % zaměstnanců, dále o penzijní připojištění, které využívá 47 % a o životní pojištění se zajímá 42 % zaměstnanců. Nejméně využívané benefity jsou příspěvky na volnočasové aktivity, které nevyužívá 83 % dotazovaných spolu s rekreačními pobyty, které jsou využívány pouze ze 14 %.

Graf č. 19: Využívání aktuálně poskytovaných výhod

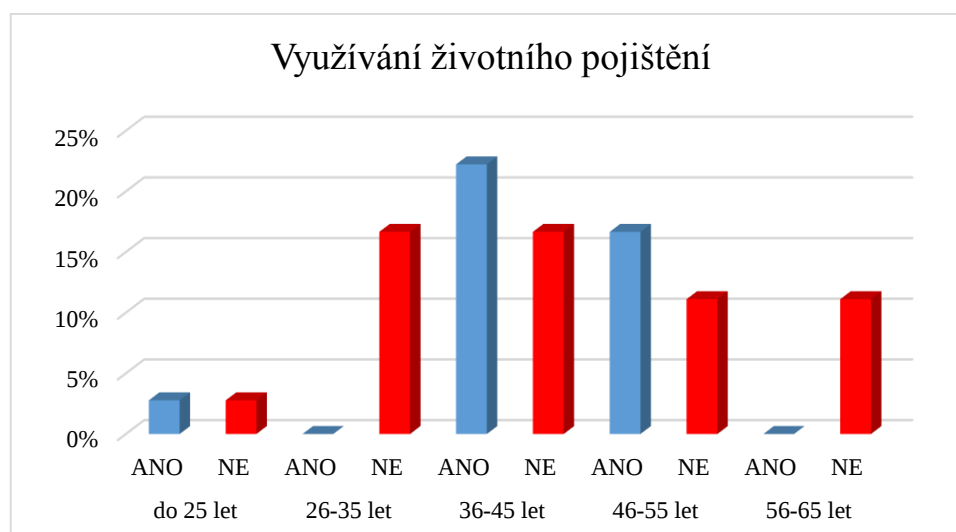


Zdroj: Vlastní zpracování

Grafy č. 20, 21, 22, 23 a 24 představují využívání vybraných zaměstnaneckých výhod z hlediska jednotlivých věkových kategorií zaměstnanců.

Z grafu č. 20 je patrné, že nejvíce využívá životní pojištění 22 % zaměstnanců ve věku od 36 do 45 let a 17 % zaměstnanců ve věku od 46 do 55 let. Vůbec ho pak nevyužívají pracovníci ve věku od 26 do 35 let a od 56 do 65 let.

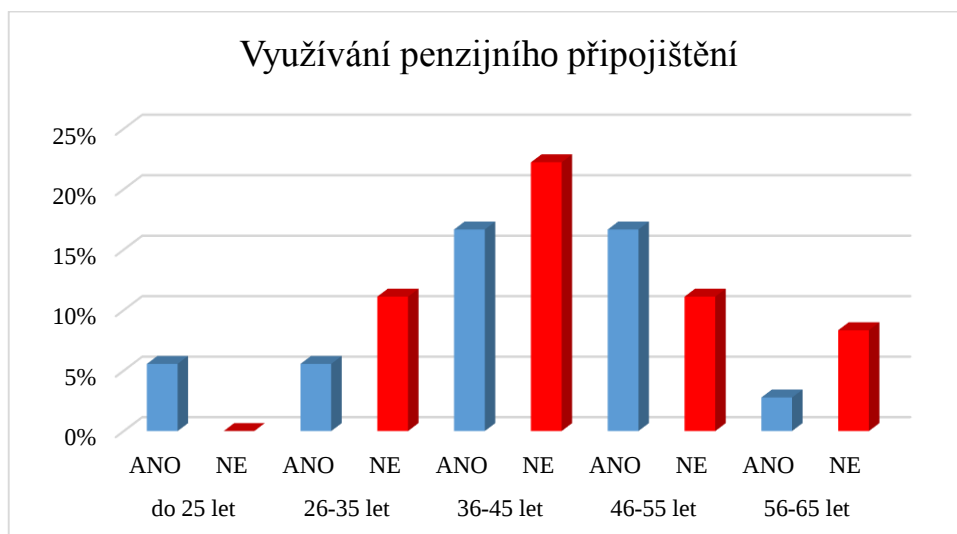
Graf č. 20: Životní pojištění



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 21 ukazuje, že, ačkoliv 17 % dotazovaných ve věku od 36 do 45 let odpovědělo, že využívají penzijní připojištění, stejná věková skupina tento benefit nevyužívá z 22 %. Penzijní připojištění také využívá 17 % zaměstnanců ve věku od 46 do 55 let a všichni zaměstnanci ve věku do 25 let.

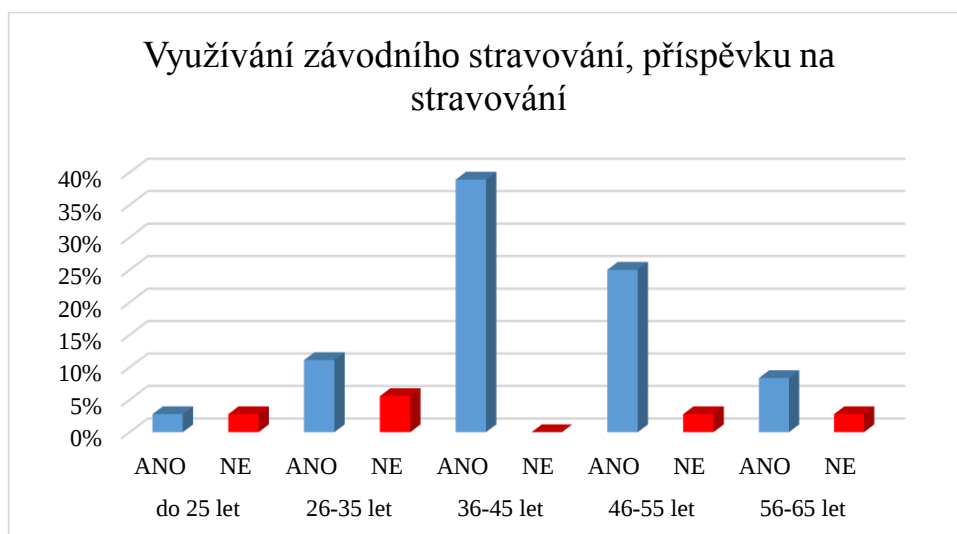
Graf č. 21: Penzijní připojištění



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 22 je patrné, že možnost příspěvku na stravování využívá 39 % pracovníků ve věku od 36 do 45 let, 25 % ve věku od 46 do 55 let a 11 % ve věku od 26 do 35 let. Zaměstnanci ve věku 56 až 65 let využívají příspěvek na stravování pouze z 8 %.

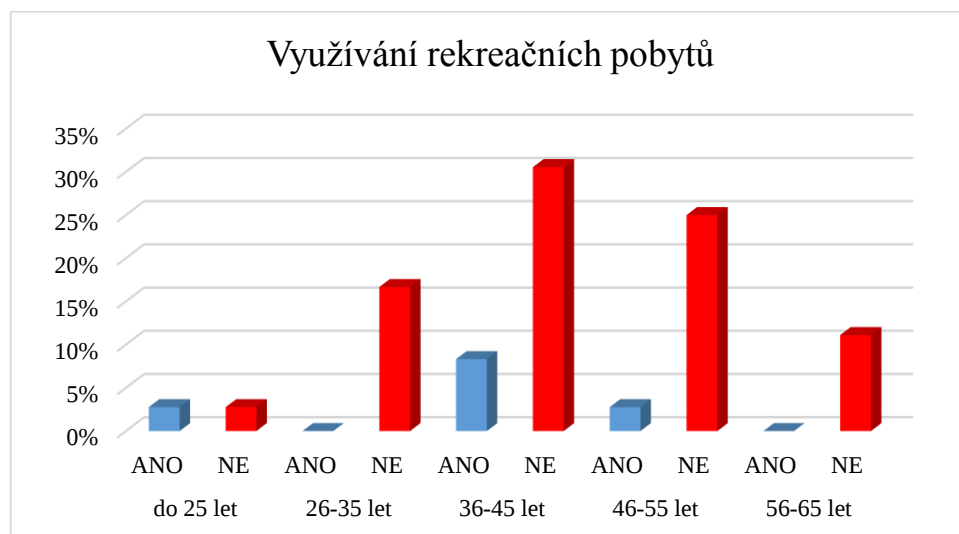
Graf č. 22: Příspěvek na stravování



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 23 ukazuje, že rekreační pobyty oproti předchozím benefitům nejsou často vyhledávané. Využívají je pouze zaměstnanci ve věku do 25 let, a to se 3 %, dále zaměstnanci ve věku od 36 do 45 let s 8 % a zaměstnanci ve věku od 46 do 55 let s 3 %. U zaměstnanců ve věku od 26 do 35 let a ve věku od 56 do 65 let pak vůbec tyto výhody nenašly uplatnění.

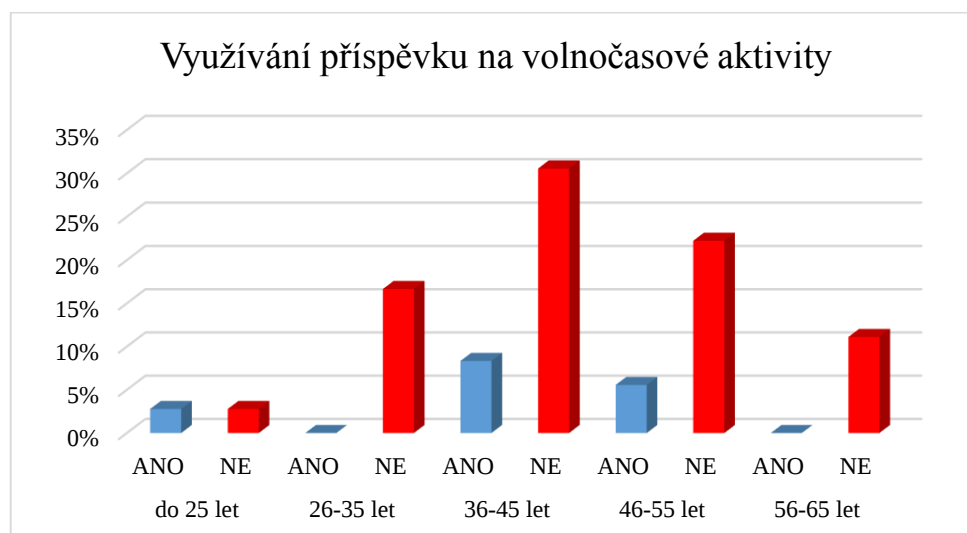
Graf č. 23: Rekreační pobyty



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 24 prezentuje, jak zaměstnanci využívají příspěvek na volnočasové aktivity. Tuto výhodu vůbec nevyužívají zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let a ve věku od 56 do 65 let. Uplatňují ji s 8 % pracovníci ve věku od 36 do 45 let, s 6 % ve věku od 46 do 55 let a s 3 % pracovníci ve věku do 25 let.

Graf č. 24: Volnočasové aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Zajímáte se o to, jaké výhody jsou zaměstnancům poskytovány v jiných společnostech?

Graf č. 25 znázorňuje, jestli se zaměstnanci zajímají o výhody, které jsou poskytovány v jiných společnostech. Převážná část zaměstnanců, z 61 %, odpověděla, že se nezajímají o výhody v jiných společnostech. Na druhou stranu přes 1/3 dotazovaných, tj. 39 %, se zajímá o to, jaké benefity jsou poskytovány v jiných společnostech.

Graf č. 25: Zájem o benefity v jiných společnostech

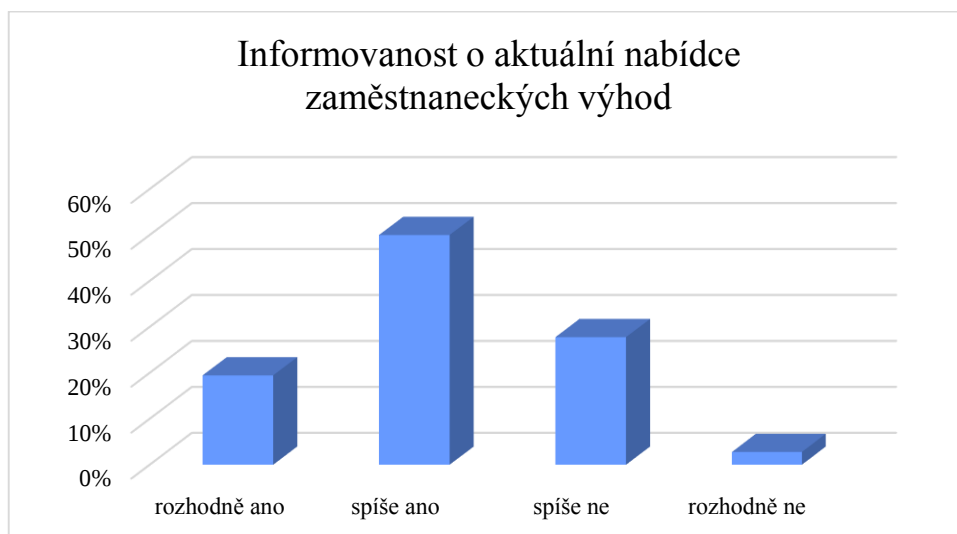


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Máte dostatek informací o nabídce zaměstnaneckých výhod ve Vaší organizaci?

Graf č. 26 je zaměřen na informovanost o aktuální nabídce zaměstnaneckých výhod ve společnosti. 19 % respondentů odpovědělo, že rozhodně mají dostatek informací o nabídce, lepší informace by vyžadovalo 50 % zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou špatně informováni, tvoří 28 % a ti, kteří mají rozhodně málo informací, tvoří jen 3 %.

Graf č. 26: Informace o nabídce výhod

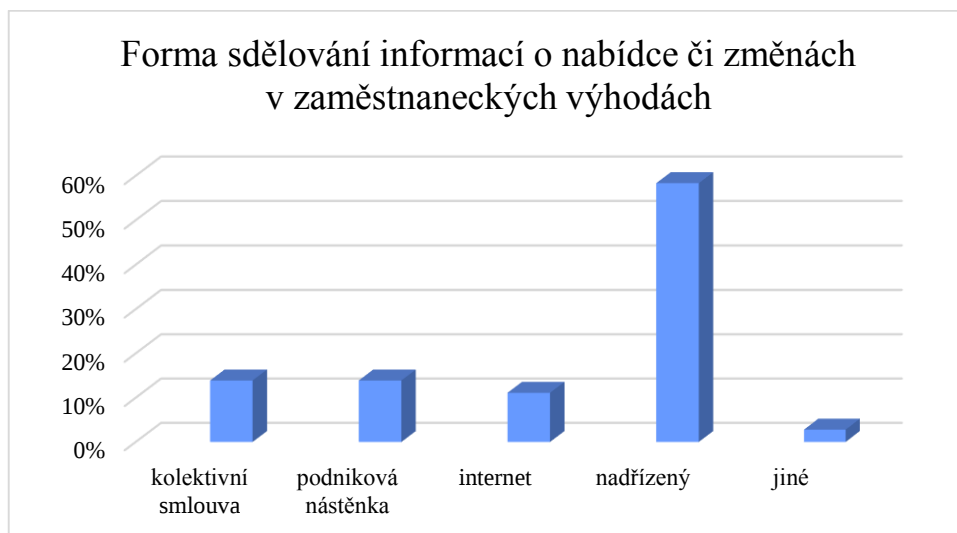


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jaká forma sdělování informací o nabídce či změnách v zaměstnaneckých výhodách Vám vyhovuje?

Graf č. 27 se týká formy sdělování informací ohledně nabídky či změn v zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnancům z 58 % nejvíce vyhovuje možnost informování prostřednictvím svého nadřízeného, na druhém místě je současně informování z kolektivní smlouvy a podnikové nástěnky a 11 % vyhovuje forma sdělování prostřednictvím internetu. Jako další možnost zaměstnanci uvedli, že by byli rádi, kdyby jim byly poskytovány informace o zaměstnaneckých výhodách prostřednictvím e-mailu.

Graf č. 27: Forma sdělování informací

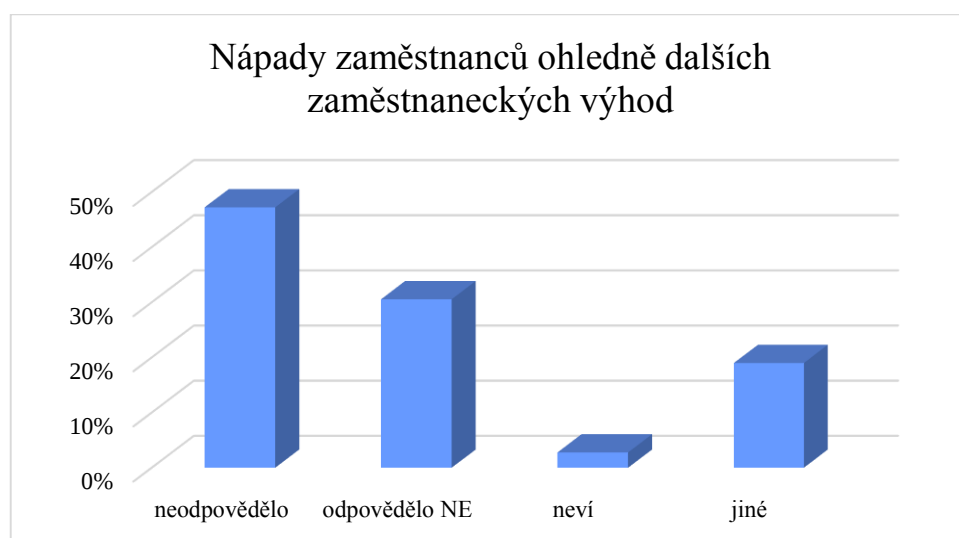


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Napadá Vás, jaká další výhoda by se mohla zařadit do zaměstnaneckých výhod?

Otázka č. 17 byla otevřená a zaměstnanci měli možnost uvést, jaké další výhody by mohly být součástí nabídky zaměstnaneckých výhod. Bohužel 47 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo a 31 % odpovědělo, že je nenapadá žádná další výhoda. Ostatní zaměstnanci by uvítali následující výhody: bezplatné poštovní transakce, proplacení svatebních poplatků, 13. - 14. plat, studijní volno, placení dnů potřebných na stěhování a poukázky na jiné aktivity typu SODEXO Benefits.

Graf č. 28: Nápady dalších výhod

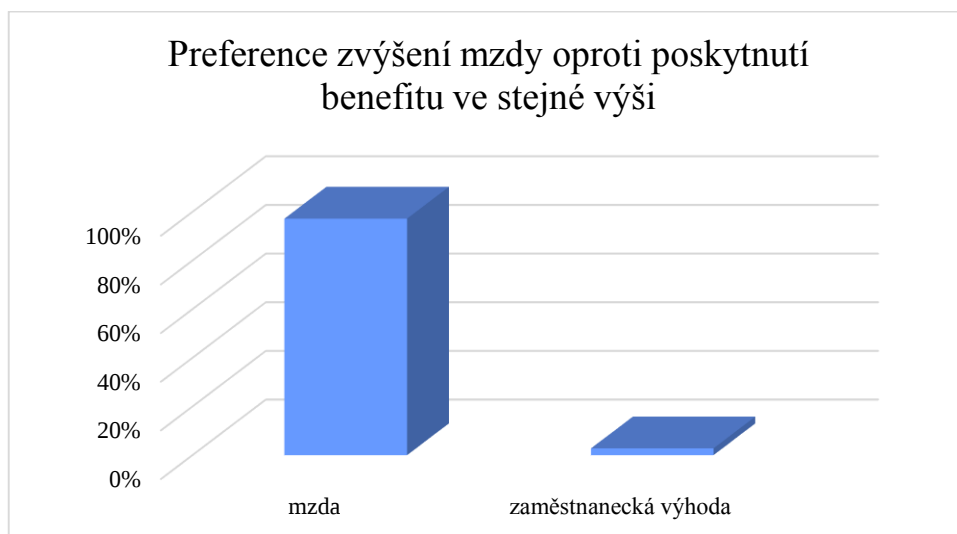


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody ve stejné výši?

Z grafu č. 29 je patrné, že valná většina zaměstnanců, tedy 97 %, by preferovala spíše zvýšení mzdy než poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody ve stejné výši. Pro možnost poskytnutí jakéhokoliv benefitu se vyslovilo jen 3 % dotazovaných.

Graf č. 29: Porovnání mzdy oproti zaměstnanecké výhodě ve stejné výši

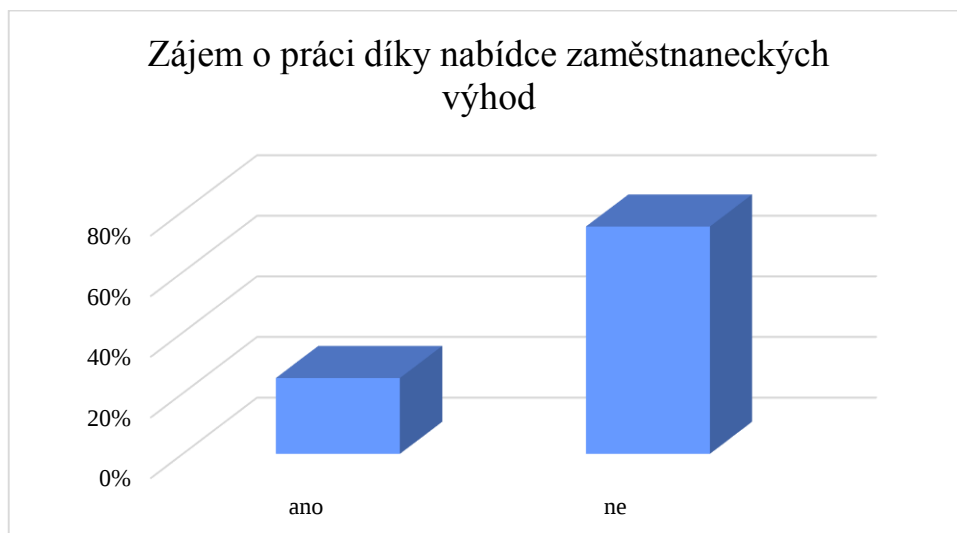


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Byly výhody jedním z důvodů zájmu o práci v této společnosti?

Graf č. 30 ukazuje, že 25 % zaměstnanců se díky nabídce zaměstnaneckých výhod ucházelo o práci ve společnosti. Zbývajících 75 % pracovníků měli jiný důvod pro ucházení se o zaměstnání v této společnosti.

Graf č. 30: Zájem o práci kvůli výhodám



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh změn

Cílem bakalářské práce „Motivace pracovníků ve vybrané organizaci“ bylo provedení analýzy interních dokumentů týkajících se motivace zaměstnanců včetně analýzy kolektivní smlouvy. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou pracovníci motivováni a jak jsou využívány zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje. Při zkoumání bylo zjištěno několik nedostatků, které by při zvyšující se tendenci mohly zvýšit nespokojenost zaměstnanců a mohly by v budoucnosti přerůst ve velké problémy. Na základě dotazníkového šetření byla navržena vhodná řešení, která by pomohla tyto problémy alespoň částečně vyřešit.

Česká pošta, s. p. dává oproti soukromým společnostem zaměstnancům lepší možnosti v sociální oblasti. Zaměstnanci jsou motivováni různými stimuly, jako jsou např. mzdové příplatky, odměny za odpracovaná léta, dary při dárcovství krve a kostní dřeně a také životní pojištění, penzijní připojištění, rekreační pobyty, příspěvek na stravování a na volnočasové aktivity.

Jelikož byl výzkum zaměřen na pozice doručovatelů, řidičů a ostatních pracovníků manipulujících s dopisy či balíky, odvíjí se od toho zjištěné výsledky.

39 % zaměstnanců tvoří lidé ve věku od 36 do 45 let a 25 % v podniku pracuje déle než 15 let, na což navazuje i to, že zaměstnanci chtějí ve společnosti zůstat co nejdéle, nejlépe do důchodu. Zaměstnanci v těchto věkových kategoriích považují za nejdůležitější jistotu zaměstnání a platové ohodnocení. Z podkladů interní dokumentace vyplývá, že podnik se chová ke svým zaměstnancům velice vstřícně a váží si jich. Bez jistoty práce by si pracovníci hledali jiné zaměstnání.

Při odpovědích na otázku, zda by zaměstnanci doporučili zaměstnání v této společnosti, polovina dotazovaných by ho spíše doporučila a 36 % by práci nedoporučovalo. Tyto výsledky zřejmě plynou z následujících faktů.

Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že nejvíce postrádají dobré finanční ohodnocení. Kdyby se zlepšilo v podobě lepšího placení přesčasů, byli by více spokojeni. U dalších zaměstnanců by vedlo k větší spokojenosti zrušení či omezení produktů a také snížení roznášení velkého množství letáků, které pro pracovníky představuje velkou fyzickou zátěž. Přestože zaměstnanci svou práci hodnotí

jako zajímavou a užitečnou, je jejich práce vyčerpávající a musí pracovat pod velkým tlakem, na což upozorňují ve více odpovědích, kde uvádí, že roznos pošty se do 14:30 h nedá stihnout.

Navrhuji proto, aby podnik znovu prověřil, zda jsou normy množství roznosu pošty zvládnutelné v nynějším počtu zaměstnanců.

Při zkoumání zpětné vazby, která byla zjišťována v dotazníkovém šetření, bylo shledáno, že většina zaměstnanců je spokojena s reakcí svých nadřízených na jejich názory a připomínky, ale 14 % s reakcí nadřízených na jejich názory není spokojeno.

Proto doporučuji nadřízeným, přestože tento stav může být například způsoben nějakým nedorozuměním, aby více se svými zaměstnanci komunikovali.

V dotazníkovém šetření se také ukázalo, že zaměstnanci preferují sdělování informací o nabídce či změnách v zaměstnaneckých výhodách prostřednictvím svého nadřízeného, než aby si informace zjistili z kolektivní smlouvy či podnikové nástěnky. Objevil se i návrh, že by tyto informace byly zaměstnancům sdělovány prostřednictvím e-mailu. Z uvedeného vyplývá, že vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými jsou založeny na důvěře a nadřízení poskytují svým pracovníkům dostatečné informace týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod.

Za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu zaměstnanci považují dovolenou navíc oproti zákoníku práce a příspěvek na stravování. Rekreační pobyty a životní pojištění se umístily na 4. a 5. místě důležitosti zaměstnaneckých výhod. Nejvíce využívané benefity jsou příspěvky na stravování.

Pokud zaměstnanci chtějí, aby jim bylo poskytováno životní pojištění, pak jim nemůže již být poskytováno penzijní připojištění. Zaměstnanci tato pojištění využívají z 50 %.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejméně důležité jsou pro pracovníky příspěvky na volnočasové aktivity a rekreační pobyty. Ačkoliv jsou rekreační pobyty určeny i pro děti a společnost přispívá na dětské tábory, zaměstnanci o ně nejeví zájem.

Bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci měli zájem o jiné zaměstnanecké výhody, než které jim společnost nabízí. Do dotazníkového šetření bylo zařazeno zdravotní volno, příspěvek na dopravu do zaměstnání a školu, jesle a o příspěvek na hlídání dětí. Nejmenší zájem však jeví o školku, jesle či příspěvku na hlídání dětí, který zařadili

na poslední 9. místo důležitosti. Příspěvek na dopravu do zaměstnání zaměstnanci zařadili na 6. místo důležitosti.

Ukázalo se, že by pracovníci měli největší zájem o zdravotní volno. A vzhledem k tomu, že v možnostech výběru nově navrhovaných aktivit byl preferován právě tento benefit, mohlo by se vedení podniku nad touto variantou zamyslet.

Navrhují proto, aby v rámci této priority vedení podniku provedlo analýzu nákladů všech benefitů a zvážilo, zda by nebyl vhodný přesun benefitů ze stávajících výhod právě na zdravotní volno. Zaměstnanci by tak byli i více motivováni k práci a v případě nachlazení by si vzali zdravotní volno a nemuseli by si vybírat dny dovolené či chodit k doktorovi pro potvrzení o pracovní neschopnosti.

V dotazníkovém šetření jednotliví zaměstnanci navrhnou další výhody, které by mohly být zařazeny. Např. by uvítali bezplatné poštovní transakce, 13. a 14. platy, proplácení svatebních poplatků, studijní volno, placení dnů potřebných na stěhování a poukázky na jiné aktivity typu SODEXO Benefits. Nicméně vzhledem k omezeným finančním prostředkům podnik nemůže s výhodami vyhovět všem zaměstnancům.

V dotazu, zda se zaměstnanci zajímají o výhody poskytované v jiných společnostech, 61 % respondentů odpovědělo, že se o výhody, které jsou poskytovány v jiných společnostech, nezajímají. Z tohoto faktu se dá usuzovat, že zaměstnanci ve státním podniku Česká pošta jsou spokojeni s výhodami, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel a z toho důvodu ani nehledají výhody u jiných zaměstnavatelů.

Analýza interních materiálů a systému motivace pracovníků včetně dotazníkového šetření ukázala, že se podnik problematice péče o zaměstnance a struktury odměňování velice podrobně věnuje. Přesto byly při analýze zjištěny některé nedostatky, které je možné napravit a zlepšením tohoto systému by mohl podnik vést zaměstnance k lepším výsledkům a bezpochyby k větší spokojenosti. Česká pošta, s. p. ví, jak nesmírně důležitá je motivace a stabilita zaměstnanců, a proto se jí také plně věnuje.

7 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo za pomoci analýzy vnitropodnikových dokumentů a následného dotazníkového šetření zjistit, jak jsou zaměstnanci České pošty, s. p. motivováni a jak využívají zaměstnanecké výhody, které mají k dispozici. Dotazníkové šetření taktéž pomohlo vyhledat chyby manažerů a na základě těchto zjištěných chyb byly doporučeny návrhy na jejich odstranění.

Přestože zaměstnanci hodnotí svou práci jako zajímavou a užitečnou, tak největší problém v oblasti motivace shledávají ve finančním ohodnocení, kde by uvítali příznivější změny za placení přesčasů, které jsou nutné k roznosu velkého množství pošty. Další nesouhlas se právě odvíjí od roznášení velkého množství letáků, který zaměstnancům způsobuje velkou fyzickou zátěž. K většímu zvýšení spokojenosti zaměstnanců by určitě přispělo, kdyby se v podniku uskutečnily změny týkající se lepšího placení přesčasů a snížení množství letáků nebo zlepšení pracovních pomůcek.

Česká pošta, s. p. má však u zaměstnanců dobrou pověst, kterou si udržuje díky dobrým pracovním podmínkám, nastavenému systému odměňování a také díky tomu, že zaměstnancům nabízí jistotu práce, od které se odvíjí to, že zaměstnanci chtějí v podniku zůstat co nejdéle, nejlépe do odchodu do důchodu.

Zaměstnanci jsou taktéž spokojeni s reakcí svých nadřízených na jejich názory a připomínky, takže lze říci, že zpětná vazba je nastavena správným směrem.

Co se týká oblasti zaměstnaneckých výhod, pak zaměstnanci některé benefity využívají málo nebo vůbec. Nejméně využívanými benefity jsou příspěvky na rekreační pobyty a příspěvky na volnočasové aktivity. Naopak nejvíce využívanými benefity je poskytování dovolené navíc v rámci kolektivní smlouvy a příspěvku na stravování. Velký zájem také pracovníci jeví o životní pojištění a penzijní připojištění.

Je pravdou, že zařazení dalších zaměstnaneckých výhod, by vytvořilo větší náklady na zaměstnance. Domnívám se, že pokud podnik umožní zaměstnancům čerpat ty výhody, o které jeví zájem, pak ho určitě tyto náklady vyjdou levněji než, kdyby zvyšoval mzdy.

Zaměstnance nemůže podnik motivovat pouze hmotnými či pouze nehmotnými prostředky. Při tvorbě motivačního systému by měl brát ohled na přání a potřeby zaměstnanců a na kombinaci vhodných hmotných a nehmotných prostředků.

I. Summary

The aim is to analyse the current system of motivation of employees in Česká pošta, s. p. following suggestions of changes and recommendations for improving management in this area. The purpose of changes should be a more sophisticated and long-term motivation of employees. Proposals for better solutions in the field of employee motivation should eliminate mistakes of managers which they commit on their employees.

Although employees evaluate their work as interesting and useful the biggest problem in terms of motivation they find in remuneration, which would be welcomed by favourable changes in overtime pay, because overtime is necessary for a large amount of spreading of mail. Another disagreement was because of distributing large quantities of leaflets which employees cause great physical strain. For better employee satisfaction would certainly contribute if the company made changes for better overtime pay and reducing the amount of leaflets or improve working tools.

Česká pošta, s. p., however, has a good employee reputation, which is maintained due to good working conditions, the set remuneration system and also the fact that employees have their jobs secured, which is followed by the fact that employees want in the company to stay as long as possible, preferably until retirement.

Employees are also pleased with the response from their superiors for their opinions and comments, so we can say that feedback is set in the right direction.

Regarding employee benefits, employees didn't use them much or not at all. The least used benefits are allowances for holiday stays and contributions to leisure activities. Conversely, the most used benefits are providing a week of extra vacation and food allowances. Great interest of employees also appears on life and pension insurance.

It is true that the inclusion of other employee benefits would create greater staff costs, but I believe that if the company allows employees to draw those benefits, which they are interested in, then surely the final costs are lesser than if the company would raise wages.

Key words: leadership, motivation, stimulation, employees, employee benefits, mistakes of managers, suggestions for better management

II. Seznam zdrojů

- Amos T., Ristow A., Ristow L., & Pearse N. (2008). *Human resource management*. Cape Town, South Africa: Juta.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of management and leadership: A guide to managing for results*. London, Great Britain: Kogan Page London and Sterling
- Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). *Employee benefits*. Chicago, Illinois: Dearborn™ Real Estate Education.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Boukal, P. et al. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- d'Ambrosiová, H., Čornejová H., Leštinská V., Pelech P., Schmied Z., Stýblo J... Valenta J., (2014). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E., & Nový I. et al. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kramář, J. (2016). *Historie Československé a České pošty*. Retrieved February 11, 2016 from <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>
- Krbečková, M., & Plesníková, J. (2012). *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: Anag.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Pauknerová, D. et al. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- Plevová, I. et al. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Tryner, M. (2016). *Nejzajímavějším benefitem jsou stále peníze: Oblibu má Cafeterie*. Retrieved January 16, 2016, from <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/nejzajimavejsim-benefitem-jsou-stale-penize-oblibu-ma-cafeterie-1260465>
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Veber J. (2007). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

Česká republika. (2012). *Zákon č. 364/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony* (Sbírka zákonů, 128, pp. 4577-4605). Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra. Retrieved also from http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/zakon_365_2011.pdf

Interní dokumenty:

Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na období 2015-2018

Výroční zpráva České pošty, s. p. 2014

III. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb	8
Obrázek č. 2: Alderferova teorie.....	10

IV. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tarifní mzdy	24
Tabulka č. 2: Řazení priorit podle důležitosti.....	38
Tabulka č. 3: Preference zaměstnaneckých výhod	39

V. Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura dle profesí	22
Graf č. 2: Struktura provozních pracovníků	22
Graf č. 3: Pohlaví	28
Graf č. 4: Věková skupina	29
Graf č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	29
Graf č. 6: Odpracovaná doba ve společnosti	30
Graf č. 7: Pozice zaměstnance	30
Graf č. 8: Nejvíce chybějící skutečnosti	31
Graf č. 9: Větší spokojenost zaměstnanců	32
Graf č. 10: Náročnost práce	32
Graf č. 11: Pocity z odvedené práce	33
Graf č. 12: Zpětná vazba.....	34
Graf č. 13: Doporučení práce známým.....	34
Graf č. 14: Fyzická náročnost práce	35
Graf č. 15: Preference finančního zabezpečení oproti kontaktu s lidmi 1	36
Graf č. 16: Preference finančního zabezpečení oproti kontaktu s lidmi 2.....	36
Graf č. 17: Změna zaměstnání	37
Graf č. 18: Pracovní poměr do budoucnosti	37
Graf č. 19: Využívání aktuálně poskytovaných výhod.....	40
Graf č. 20: Životní pojištění.....	40
Graf č. 21: Penzijní připojištění	41
Graf č. 22: Příspěvek na stravování	41

Graf č. 23: Rekreační pobyty	42
Graf č. 24: Volnočasové aktivity	42
Graf č. 25: Zájem o benefity v jiných společnostech	43
Graf č. 26: Informace o nabídce výhod	44
Graf č. 27: Forma sdělování informací	44
Graf č. 28: Nápady dalších výhod	45
Graf č. 29: Porovnání mzdy oproti zaměstnanecké výhodě ve stejné výši.....	46
Graf č. 30: Zájem o práci kvůli výhodám	46

VI. Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník určený pro zaměstnance

VII. Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník určený pro zaměstnance

Dotazník týkající se motivace pracovníků a zaměstnaneckých výhod

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi Vás požádat o krátkou pomoc pro **vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Motivace pracovníků ve vybrané organizaci“**.

Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Řízení a ekonomika podniku.

Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní a získané informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Cením si Vašeho času a předem děkuji za Vaše odpovědi.

Lenka Žáková

Část první - Motivace

1. Co nejvíce na své práci postrádáte? Zaškrtněte pouze 1 odpověď. V případě odpovědi „jiné“, prosím napište konkrétně, co Vám chybí.

☐	finanční ohodnocení
☐	uznání, pochvala
☐	příjemné pracovní zázemí
☐	možnost kariérního postupu na vyšší pozici
☐	jiné:

2. Co by mohl Váš bezprostřední nadřízený udělat pro to, abyste ve Vaší práci byli více spokojeni?

3. Jak byste ohodnotili náročnost své práce? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

☐	Moje práce je vyčerpávající.
☐	Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.
☐	Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí.
☐	Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly.

4. Jaký máte pocit z Vaší práce? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

☐	Moje práce je zajímavá.
☐	Mám pocit, že dělám užitečnou práci.
☐	Moje práce mě nenaplňuje.

5. Reagují Vaši nadřízení na Vaše názory či připomínky? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

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

6. Doporučili byste tuto firmu svým známým? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

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

7. Jak byste ohodnotili fyzickou náročnost vlastní práce? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

☐	Moje práce je jednostranná, monotónní.
☐	Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny.

8. Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

☐	finanční zabezpečení
☐	kontakt s lidmi

9. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

☐	ano
☐	ne

10. Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat u současného zaměstnavatele?

Část druhá – Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové výhody a služby, které nejsou mzdou za odpracovanou dobu. Zaměstnancům jsou k dispozici zčásti nebo zcela na základě rozhodnutí zaměstnavatele.

11. Podle hodnoticí stupnice od 1 do 10 ohodnoťte důležitost Vaší současné práce následujících položek, kdy:

1 = nejdůležitější

10 = zcela nedůležité

K jedné položce můžete vybrat pouze jedno číslo a čísla se nesmí opakovat.

Např. 3 užitečnost práce

	Jistota zaměstnání
	Dobré mezilidské vztahy
	Dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
	Platové ohodnocení
	Jednání s respektem, úctou
	Užitečnost práce
	Charakter práce (pracovní náplň)
	Možnosti vzdělání a rozvoje
	Kariérní růst
	Zaměstnanecké výhody

12. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody? (i když je teď nemáte)

Prosím ohodnoťte podle hodnotící stupnice od 1 do 9, kdy:

1 = nejdůležitější

9 = zcela nedůležité

K jedné položce můžete vybrat pouze jedno číslo a čísla se nesmí opakovat.

Např. 1 zdravotní volno

	Dovolená navíc
	Životní pojištění
	Penzijní připojištění
	Školka, jesle, příspěvky na hlídání
	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
	Závodní stravování, příspěvek na stravování
	Rekreační pobyty
	Příspěvek na volnočasové aktivity
	Zdravotní volno

13. Využíváte následující zaměstnanecké výhody?

Ke každé položce odpovězte **ANO** nebo **NE**.

	Životní pojištění
	Penzijní připojištění
	Závodní stravování, příspěvek na stravování
	Rekreační pobyty
	Příspěvek na volnočasové aktivity

14. Zajímáte se o to, jaké výhody jsou zaměstnancům poskytovány v jiných společnostech?

	ano
	ne

15. Máte dostatek informací o nabídce zaměstnaneckých výhod ve Vaší organizaci?
Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

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

16. Jaká forma sdělování informací o nabídce či změnách v zaměstnaneckých výhodách Vám vyhovuje? **Zaškrtněte pouze 1 odpověď**. V případě odpovědi „jiné“, prosím napište konkrétně, jaký způsob sdělování informací by Vám vyhovoval.

☐	z kolektivní smlouvy
☐	z podnikové nástěnky
☐	z internetu
☐	prostřednictvím svého nadřízeného
☐	jiné:

17. Napadá Vás, jaká další výhoda by se mohla zařadit do zaměstnaneckých výhod?

18. Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody ve stejné výši? Zaškrtněte pouze 1 odpověď.

☐	mzda
☐	zaměstnanecká výhoda

19. Byly výhody jedním z důvodů zájmu o práci v této společnosti?

☐	ano
☐	ne

Část třetí – Sociodemografické otázky

20. Jaké je Vaše pohlaví?

☐	muž
☐	žena

21. Do jaké věkové skupiny patříte?

☐	do 25 let
☐	26-35 let
☐	36-45 let
☐	46-55 let
☐	56-65 let
☐	66 let a více

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐	základní
☐	vyučen(a)
☐	středoškolské s maturitou
☐	vyšší odborná škola
☐	vysokoškolské

23. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

☐	méně než 2 roky
☐	2-7 let
☐	7-10 let
☐	10-15 let
☐	více než 15 let

24. Jaká je Vaše aktuální pozice, na které pracujete?

☐	poštovní doručovatel(ka)
☐	řidič(ka)
☐	ostatní