

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

System motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Tomáš Volek, Ph. D.

Autor

Věra Langerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Věra LANGEROVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: Systém motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta

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

Cíl práce:

Posoudit systém motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení

Metodický postup:

Motivace a motivační teorie

Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců

Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Analýza motivačního systému v podniku

Navržení doporučení pro zlepšení současného motivačního systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Kocourek, J., Trylč, L: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice, Olomouc, ANAG, 2004.

Chládková A.: Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. 1. 2006, Vyškov, Irena Spirová, 2003.

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Grada, Praha, 2007.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky, Praha, Management Press, 2007.

Muška, F.: Pracovní doba a odměňování v otázkách a odpovědích. Praha, ASPI, 2005.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

23. března 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2010

1.2  prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

 doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění 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.

V Českých Budějovicích dne 3. května 2010

.....

Věra Langerová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph. D. za odborné vedení a pomoc při zpracování.

Současně děkuji vedoucí pošty Tachov Elišce Strakové za poskytnutí informací a podkladů potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 Úvod	3
2 Literární přehled	4
2.1 Motivace	4
2.2 Typy motivace	4
2.3 Motivační proces.....	5
2.4 Teorie motivace	6
2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	6
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorové teorie	8
2.5 Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců	9
2.6 Motivace a peníze	11
2.6.1 Mzda	12
2.6.1.1 Časová mzda	13
2.6.1.2 Úkolová mzda	13
2.6.1.3 Měřená denní práce	15
2.6.1.4 Podíl na výsledcích hospodaření organizace	15
2.6.1.5 Odměňování podle výkonu.....	16
2.6.2 Zaměstnanecké výhody – benefity	17
3 Metodika	19
3.1 Metodický postup.....	19
3.2 Sběr dat.....	19
3.3 Zpracování dat	19
4 Praktická část	20
4.1 Charakteristika podniku	20
4.1.1 Poslání podniku	21
4.1.2 Organizační struktura.....	21
4.1.3 Služby	22
4.1.4 Evidenční stav zaměstnanců	22
4.1.5 Průměrná měsíční mzda.....	25
4.2 Analýza motivačního systému v podniku	27
4.2.1 Mzdový systém.....	27

4.2.1.1 Tarifní mzda.....	28
4.2.1.2 Vázaná část mzdy.....	28
4.2.1.3 Operativní odměny	28
4.2.2 Příplatky	29
4.2.3 Zaměstnanecké výhody.....	29
4.2.4 Kontrola zaměstnanců	32
5 Dotazníkové šetření	33
5.1 Vyhodnocení dotazníku.....	33
6 Diskuze, návrh změn	44
7 Závěr	47
8 Summary.....	48
9 Přehled použité literatury	51
10 Přehled použitých www zdrojů	52
11 Seznam obrázků, grafů a tabulek	53
12 Seznam příloh	54

1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou nepostradatelní pro úspěch kterékoliv organizace. Pro podporu firemní dynamiky jsou lidé nepostradatelnou součástí „motoru“, který pohání další vývoj firmy. Důležitá je schopnost zformovat lidské zdroje tak, aby zabezpečily využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Klíčovým předpokladem úspěchu se rychle stává kvalita lidí, které má firma k dispozici.

Spokojenost a motivace pracovníků firmy je jedním ze základních pilířů, na kterém stojí existence každé firmy. Spokojený zaměstnanec si váží svého místa a funkce ve firmě a snaží se udržet si ho. Podává tedy pracovní výkon v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, je iniciativní a aktivně se zajímá o dění ve firmě a zapojuje se do něj.

Člověk nepracuje jen proto, aby měl zabezpečenou existenci, ale také proto, aby se rozvíjel (vzdělávání, nové zkušenosti, poznatky, touha po vědění).

Šetření motivace a spokojenosti pracovníků je metodou kvantitativního výzkumu zaměřenou na poznání vnitřního prostředí firmy, na poznání postojů a názorů zaměstnanců a měření jejich spokojenosti.

Vytváření individuálních plánů pro členy týmu se tak stává nepostradatelnou dovedností každého úspěšného manažera. Motivace má vliv na výkonnost jednotlivých pracovníků i celých pracovních týmů. Je-li v pracovním týmu jen jeden nemotivovaný pracovník, výkonnost celého pracovního týmu klesá.

Klíčový zaměstnanec by měl být náležitě finančně oceněn a mít i ostatní hmotné odměny na dobré úrovni ve srovnání s okolím. Motivace pracovníků by měla být vyváženou kombinací finančního ohodnocení a ostatních nepeněžitých faktorů. Finanční motivace nestačí, jelikož má krátkodobý charakter. Zaměstnanci si na tuto formu velmi rychle dokáží zvyknout a tak ztrácí svůj počáteční efekt.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Podle Armstronga (2002) se motivace týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Dvořáková (2007) vyjadřuje motivaci jako abstrakci klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky.

Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nich se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony a názory. (Dvořáková, Z. a kol. 2007)

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

Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Proto je nezbytné, aby manažeři pochopili proces motivace – to, jak funguje. (Armstrong, M. 2002)

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých

cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

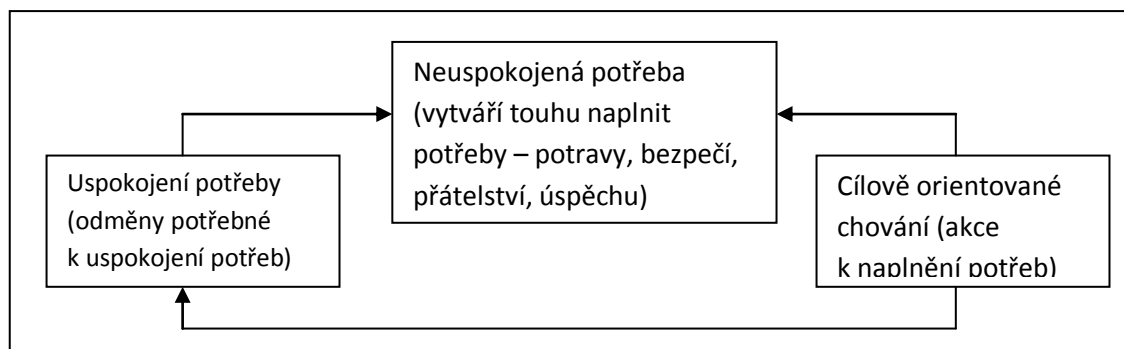
Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika. (Armstrong 2002)

2.3 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí.

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: DONNELLY, James H. a kol. Management 1997

Všimněme si na obrázku 1, že tato aktivita je orientovaná na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. (DONNELLY, James H. a kol. 1997)

2.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

Teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Ve své nejhrubší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

Také je známa jako teorie potřeb. Všechny potřeby nejsou však pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Autory této teorie byli Maslow (1954), Herzberg (1957) a Alderfer (1972). Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv.

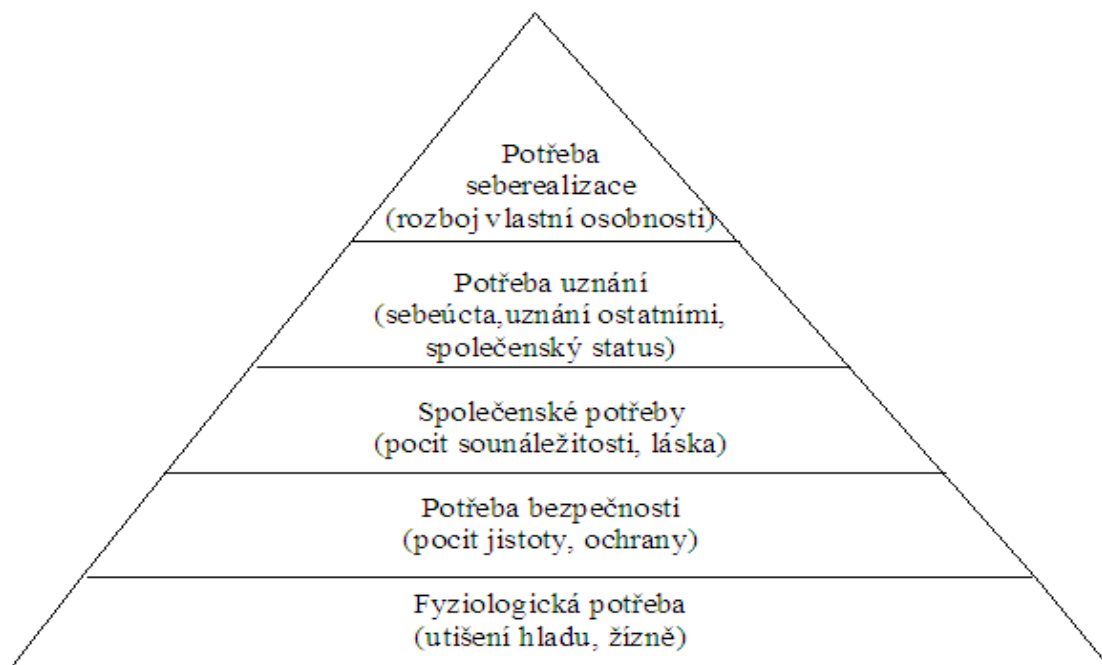
Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). (Armstrong, M. 2002)

2.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Přináší řadu podnětů, jejich respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnosti motivačních procesů. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systému a zaměstnanců. Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb.

Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Tento systém je znázorněn v obrázku 2. (Dvořáková, Z. a kol. 2007)

Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D., Řízení lidských zdrojů (2005)

Pyramida potřeb je následující:

1. stupeň – existenční potřeby základního charakteru, které musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení). Jsou poměrně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích spojeno s obtížemi.
2. stupeň – potřeby bezpečnosti, chápáné nejen jako bezpečnosti fyzické, ale i ekonomické. Tato potřeba se aktivizuje zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.
3. stupeň – sociální potřeby realizované především vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Deficity v této oblasti jsou považovány za významný faktor vyvolávající frustraci, a proto stoupá potřeba věnovat jim v motivační praxi stále větší pozornost.

4. stupeň – psychologické potřeby (uznání, status, prestiž, sebeúcta) jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností sebeprosazování.
5. stupeň – potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí). (Armstrong 2007)

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. (Donnelly a kol. 1997)

Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní a nekvalifikovaná. Tato teorie je však kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. (Armstrong, M. 2002)

Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něj působit. (Plamínek J. 2002).

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg rozděluje potřeby do dvou skupin. První skupina potřeb, kterou označuje jako faktory hygieny, zhruba odpovídá prvním třem úrovním potřeb v Maslowově teorii. Druhá skupina potřeb, kterou označuje jako motivátory, odpovídá nejvyšším dvěma úrovním potřeb v Maslowově teorii. (Nývtová 2003)

Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Příklady motivátorů a hygienických faktorů přináší následující obrázek 3. (Koubek 2007)

Obr. č. 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

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

Zdroj: Koubek Josef, Řízení lidských zdrojů (2007)

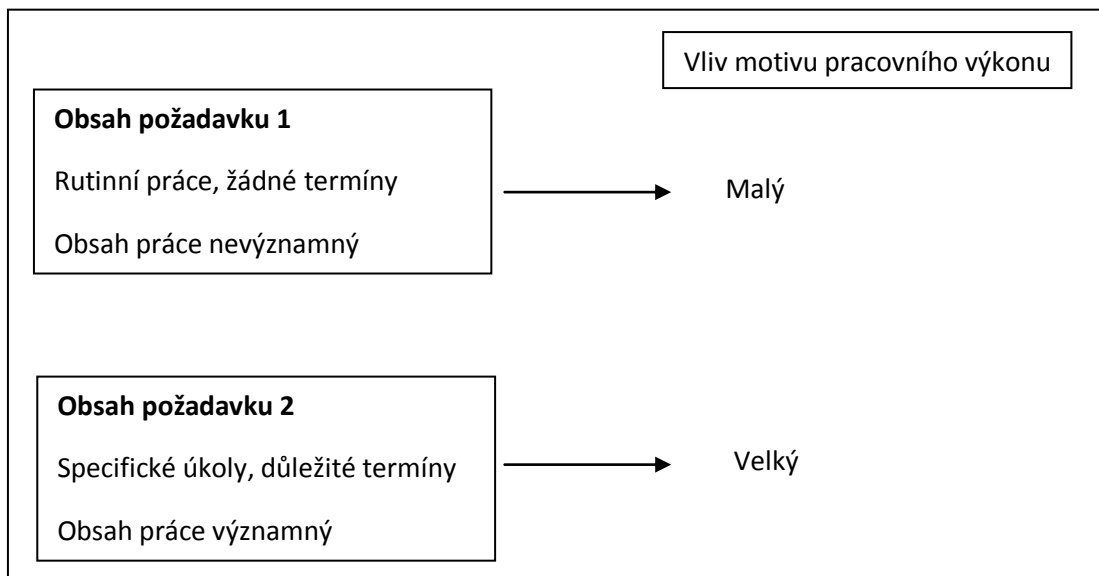
2.5 Vliv motivace na pracovní výkon zaměstnanců

Praktický management, aby splnil zadané úkoly, musí motivovat v reálném čase takové lidské zdroje, které má k dispozici. Proto praxe hledá stále nové přístupy a pozornost se ve větší míře obrací k psychologii lidského jednání. Východisko se hledá ve využití základních dispozic člověka, které je možno označit za motivy jednání:

- motiv výkonu,
- motiv agrese,
- motiv moci,
- motiv sdružování,
- motiv pomoci.

Vychází se z předpokladu, že existují dispozice člověka pro jednání, které jsou schopny jej podnítit k pracovnímu výkonu. Za rozhodující pro vůli k výkonu je možno považovat pracovní situaci jednotlivce. Jsou-li požadavky na zaměstnance příliš nízké, neovlivní to motiv k pracovnímu výkonu a dominantní vliv budou mít jiné motivační dispozice. (Dvořáková, Z. a kol. 2007)

Obr. č. 4: Ovlivnění motivu pracovního výkonu



Zdroj: Zuzana Dvořáková a kol., Management lidských zdrojů

Z tohoto vztahu vyplývá, že obsah a intenzita požadavků na zaměstnance ovlivňuje jeho jednání. Zaměstnanec chce pracovat, podat pracovní výkon a za něj očekává odměnu, spokojenost sám se sebou a uznání nadřízených a spolupracovníků (což bývá nazýváno také jako „potřeba uznání“). Splní li očekávání, tj. očekávání a skutečnost jsou v souladu, motiv se posiluje, pokud se očekávání nesplní, motiv se oslabuje. (Dvořáková, Z. a kol. 2007)

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. (Koubek 2007)

Pojetí pracovní motivace zaměstnanců je velmi široké. Co všechno můžeme zahrnout pod pojem motivace, názorně ukazuje následující tabulka.

Tab. č. 1: Složky motivace

Money	Peníze
Object	Cíl
Task	Úkol
Incentive	Podnět/stimul
Variety	Rozmanitost
Award	Odměna
Training	Výcvik, školení
Information	Informovanost
Opportunity	Příležitost
Needs	Potřeby

Zdroj: Jiří Bláha a kol., Personalistika pro malé a střední firmy (2005)

2.6 Motivace a peníze

Každá země, a především firma, používá své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy (zejména u nadnárodních firem, operujících v různých regionech světa). (Yves Frédéric Livian 1997)

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. (Armstrong 2002)

Peníze bezesporu uspokojují lidské potřeby a to v případě, že přicházejí v určité výši a periodicitě. Podle Maslowovy hierarchie potřeb je možno říci, že uspokojují (jsou prostředníky pro uspokojení) základní potřeby, a to především potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí. Ovšem také do jisté míry uspokojují i vyšší potřeby. V současnosti také peníze uspokojují potřebu touhy po hmotných statcích. Z hlediska vyhledávání pracovních příležitostí je peněžní odměna – plat či mzda pro mnoho lidí dominantním faktorem. Tento faktor se u mnoha zaměstnanců stává v budoucnu také jedním z největších pout mezi ním a zaměstnavatelem. (Brodský 2005)

Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Je to hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změnilo zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. (Armstrong 2002)

2.6.1 Mzda

Mzda je z hlediska řízení výkonu především odměnou jak za výkon, tak i za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat si pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí. (Kleibl 2001)

Mzda, kterou dostává zaměstnanec, je tvořena dvěma složkami:

- pevnou, jež je dána tarifem, zákony atd.,
- pohyblivou, jako je prémie, osobní ohodnocení.

Odborníci se shodli, že poměr pevné k pohyblivé složce by měl činit minimálně 70 % : 30 %.

Formy odměňování:

1. Časová mzda.
2. Úkolová mzda.
3. Měřená denní práce.

4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace.
5. Odměňování podle výkonu.

2.6.1.1 Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Navíc bývá tato částka diferencovaná i podle počtu odpracovaných let. Přestože se stále hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, v praxi je tato forma nejrozšířenější. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

Výhodou je:

- jednoduchý a levný systém,
- je snadné určit výši mzdy/platu,
- oceňuje stabilní (dlouholeté) zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců,
- srozumitelný pro zaměstnance,
- nevyvolávající spory.

Nevýhodou je:

- nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu,
- není výhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání,
- nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdový strop“,
- má omezený účinek pro zdokonalování systému.

2.6.1.2 Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací (využíváme v případech, kdy je kladen

důraz na týmovou práci). Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům.

Výhodou individuální úkolové mzdy je:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu,
- pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více, práce, klesají náklady,
- přináší vyšší výdělky,
- menší potřeba dohledu.

Nevýhodou individuální úkolové mzdy je:

- zavedení a udržování systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce,
- může vzniknout spousta rozporů při stanovování jednotek práce,
- produkce se může zvýšit na úkor kvality.
- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky,
- málo motivující systém (je založen na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu pouze penězi, a proto budou pracovat stále více za více peněz).

Výhodou skupinové úkolové práce je:

- zaměstnanci vidí, jak aktivně se podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace,
- zaměstnance obvykle podporujeme k nalezení způsobu ke zlepšení výkonu a produktivity,
- zainteresovanost zaměstnanců na vedení firmy,
- je levnější zavádět a udržovat celopodnikové systémy odměňování podle výkonu, než individuální systém odměňování,
- možnost prodiskutovat finanční informace se zástupci zaměstnanců, což může vyústit k lepšímu pochopení jak je organizace řízena.

Nevýhodou skupinové úkolové práce je:

- v myšlení zaměstnanců existuje slabší spojení mezi výhodami a úrovní jejich úsilí, takže výhody nemusí být silně stimulující,
- systémy mohou být málo srozumitelné,
- hodnota příplatku výhody může být znehodnocena, např. inflací, což zaměstnanec nemůže ovlivnit,
- problém s odměňováním režijních zaměstnanců.

2.6.1.3 Měření denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon – odměna“.

Výhodou je:

- mzda zaměstnanců nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což přispívá ke stabilitě.

Nevýhodou je:

- nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat,
- soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, a to dokonce i po opakovaném vyjednávání.

2.6.1.4 Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince.

Příkladem mohou být prémie, jejichž výše je závislá:

- na zisku vytvořeném organizací za rok,
- nebo na podílu na výnosu, např. přidané hodnotě,
- na výkonu (úspora nákladů, vstupu, kvalita).

Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou.

2.6.1.5 Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování. Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Předpokládá se, že když si zaměstnanec zvolí, jakou formou chce být odměňován, pak také udělá vše pro to, aby podával očekávané výkony.

Výhodou je:

- orientuje zaměstnance na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy,
- napomáhá ke změně kultury firmy,
- spravedlivě a objektivně diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu,
- motivuje zaměstnance (zejména ty, kteří jsou na peníze),
- může ohodnotit faktory, které je těžko zahrnout v jiných mzdových systémech,
- zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem firmy,
- stabilizuje výkonné zaměstnance, neefektivní zaměstnance přinutí k odchodu.

Nevýhodou je:

- může být zneužito, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria na výkon,
- vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci,
- vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality, sleduje např. obrat prodeje na úkor služby zákazníkovi,
- může být manipulovatelné, subjektivní – zvýhodňující jedno z pohlaví, může podporovat krátkodobost,

- může vyvolávat dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu,
- může být zpochybněno, pokud odměna za výkon je malá,
- může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu – pokud není prováděna dostatečná kontrola. (Bláha 2005)

2.6.2 Zaměstnanecké výhody – benefits

Podle Kleibla (2001) zaměstnaneckými výhodami můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Některé mohou být přímo spojeny s výkonem pracovní činnosti, jako je např. preventivní zdravotní péče, průběžná zdravotní péče, poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a stravovací služby v průběhu pracovní doby. Významnou skupinou služeb je péče o děti zaměstnanců a rodinné zázemí, které nacházejí svůj odraz v programech nazvaných „podnik vstřícný k rodině“, což umožňuje snížit pracovní handicapy zaměstnaných žen.

Podle Koubka (2007) zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru (v současné době se však prosazují tendence poskytovat zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr).

Firma může poskytovat některým zaměstnancům určité služby v podobě „materiální hodnoty“ různého druhu, nejčastěji se jedná o služební byt nebo vůz. Tyto výhody jsou nejčastěji dávány vedoucím pracovníkům, ale v některých firmách je jejich používání rozšířeno na členy středních kategorií personálu, např. služební vůz a mobilní telefon pro obchodní zástupce.

Nefinanční výhody a sociální služby seskupuje všechno to, co se nazývá benefity a může reprezentovat podstatnou část celkového příjmu. Je samozřejmý příspěvek zaměstnavatele na stravování, zvýhodněná rekreace zaměstnanců a jejich rodinných

příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, zvýhodnění půjčky, propůjčování různých předmětů a zařízení.

Souhrn všech materiálních náhrad a služeb, které může firma poskytnout svým zaměstnancům, je možno doplnit ještě o prvky jako jsou zvláštní dovolené (rodičovská dovolená, studijní dovolená...), a také některými možnostmi doplňujícího vzdělávání a školení nebo studijními cestami, které mohou být považovány za pozitivní možnosti rozvoje individuálních kapacit zaměstnanců. (Yves Frédéric Livian 1997)

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmách:

- stravování zaměstnanců,
- důchodové připojištění,
- životní pojištění,
- podnikové půjčky,
- sportovní a kulturní aktivity,
- bydlení,
- sleva na firemní výrobky,
- podpora v nemoci (určité % dorovnání ke mzdě),
- vzdělání,
- půjčování podnikového vybavení/zařízení,
- poradenská činnost,
- ošatné,
- dodatečná podniková dovolená,
- 13., 14. mzda / plat,
- zaměstnanecké akcie. (Bláha a kol. 2005)

3 METODIKA

3.1 Metodický postup

Cílem bakalářské práce je posoudit systém motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p. se zaměřením na pobočku Tachov. Na základě zjištěných údajů zhodnotit a případně navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

Daná problematika získaná studiem odborné literatury v oblasti motivace je shrnuta v literární části práce.

Navazující praktická část v úvodu popisuje obecnou charakteristiku podniku, v hlavní části je pak uvedena analýza motivačního systému, která je zaměřená na pobočku Tachov.

V závěrečné části je vyhodnocen dotazník, který je uveden v příloze práce. Dále jsou srovnány data se současným stavem motivačního systému a případné navrzení na jeho zlepšení pro vybranou pobočku Tachov.

3.2 Sběr dat

Při zpracování bakalářské práce byly použity primární a sekundární data. Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření, z interních podkladů podniku Česká pošta, s. p. a s konzultacemi s vedoucí pošty Tachov paní Eliškou Strakovou. Sekundární data byla získána z odborné literatury. Zdrojem těchto dat byla Jihočeská vědecká knihovna a Akademická knihovna v Českých Budějovicích.

3.3 Zpracování dat

Pro zpracování této bakalářské práce, včetně grafů a tabulek, byl použit software Microsoft Office 2007 – Excel, Word.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části této práce je posoudit systém motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta a případně navrhnout doporučení pro zlepšení současného motivačního systému.

4.1 Charakteristika podniku

Předchůdcem České pošty, s. p. byla Československá pošta s. p., která vznikla počátkem roku 1925. Poštovní služby se v této době dostávaly na samý okraj zájmu a přednost dostávaly telekomunikace a radiokomunikace jako účinný nástroj propagandy.

Převratné změny, jež nastaly po pádu komunistického režimu koncem roku 1989, vedly k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací. Česká pošta byla založena 1. ledna 1993 a stala se státním samostatně hospodařícím podnikem. Funkci zakladatele k tomuto dni vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. Sídlo podniku je Praha 1, Politických vězňů 909/4, Česká republika a funkci zakladatele v roce 2008 vykonávalo Ministerstvo vnitra České republiky. Statutárním orgánem je generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá. Hlavním předmětem činnosti je provozování poštovních služeb a provozování zahraničních poštovních služeb.

Obr. č. 5: Firemní logo



Zdroj: Česká pošta, s. p.

Základní kapitál k 31. 12. 2008, resp. k 31. 12. 2007 činil 3 588 mil. Kč.

Rezervní fond byl postupně tvořen přidělem ve výši 10 % ročně z čistého zisku až do výše 10 % základního kapitálu.

Ostatní kapitálové fondy jsou tvořeny zejména přidělem ze zisku na investice, popř. přijatými dary. Ostatní fondy ze zisku zobrazují fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).

V roce 2008 dosáhl podnik výsledku hospodaření před zdaněním 365 mil. Kč a po zdanění 293 mil. Kč. Výše základního přídele do FKSP. Hospodářské výsledky prokazují dobrou finanční pozici a celkovou stabilitu podniku.

4.1.1 Poslání podniku

Česká pošta slouží veřejnosti, občanům a firmám a také České republice a jejím institucím. Jejím posláním je spojovat – zprostředkovat důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží, a to za využití jak tradičních, tak moderních, elektronických prostředků. Česká pošta poskytuje univerzální poštovní službu a usiluje o její efektivní zajištění. Je si vědoma závazku, jakým je dlouhodobá důvěra většiny jejích klientů, uvědomuje si ale i nutnost dále zlepšit svůj obraz v očích veřejnosti.

Česká pošta úzce spolupracuje a nadále hodlá rozvíjet spolupráci se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se podílí na provozu a rozvoji sítě Czech Pointů (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál) a proto se stala provozovatelem datových sítí Ministerstva vnitra ČR a unikátního systému datových schránek. Největším aliančním partnerem České pošty je Poštovní spořitelna, dále pak Sazka, Českomoravská stavební spořitelna a Penzijní fond České pojišťovny.

4.1.2 Organizační struktura

Obr. č. 6: Organizační struktura

Generální ředitel							
úsek generálního ředitele	úsek korporátní správa	úsek personální	divize finance	divize logistika a ICT	úsek správa majetku	divize obchod a poštovní provoz	
odbor komunikace	odbor organizace a správa	odbor pracovně právní	sekce treasury a financování	sekce sdílené služby podpory	odbor investice	odbor řízení regionů	Region Střední Čechy
odbor interní audit	odbor bezpečnost	sekce lidské zdroje – front office	úsek účetnictví	sekce provoz IT	sekce administrativní činnosti	úsek obchod	Region Jižní Čechy
odbor řízení rizik	odbor právní	sekce benefity a odměňování	úsek controlling	sekce provoz ICT	sekce provozní činnosti	odd. administrativní podpora	Region Západní Čechy
kancelář generálního ředitele	odbor reklamace	sekce rozvoj lidských zdrojů	sekce procurement	sekce analýza logist. procesů a projektů	odbor řízení projektů	sekce alianční partneři	Region Severní Čechy
		sekce personální procesy – back office		sekce provoz platebního styku		úsek provoz	Region Východní Čechy
				úsek logistika		úsek marketing	Region Jižní Morava
				sekce komunikační infrastruktura		sekce eGovernment	Region Severní Morava
							Region Praha

Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s. p. 2008

V organizačním uspořádání podniku i nadále probíhají změny, které umožní dokončení realizace zavedení liniového řízení a centralizace provozních a servisních činností. Cílem je tedy zefektivnit systém řízení.

4.1.3 Služby

Obr. č. 7: Povinné služby

Povinné služby			
poštovní služby	zahraniční (mezinárodní)	při dodání	obstaravatelské
vnitrostátní			rozhlasové poplatky
do zahraničí (mezinárodní)			televizní poplatky
doplňkové			důchody

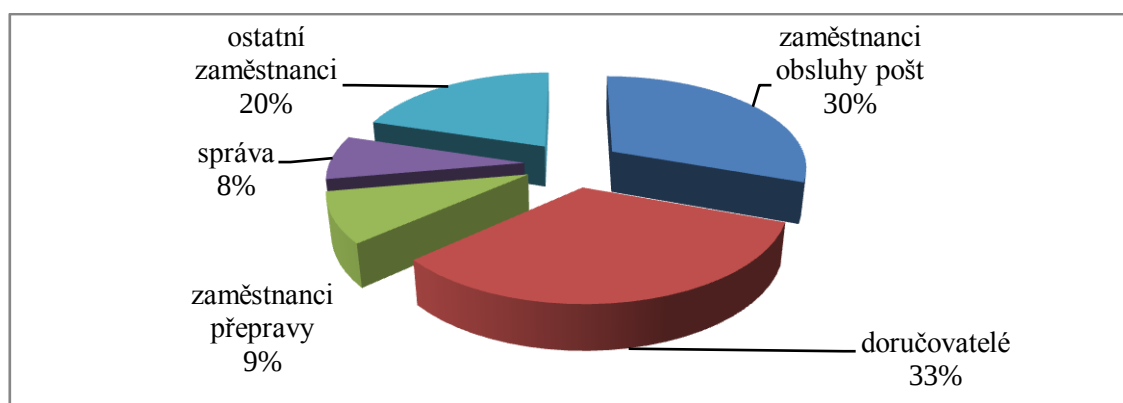
Zdroj: Výroční zpráva 2008

Povinné služby jsou rozděleny na poštovní, zahraniční, při dodání a obstaravatelské. Tyto služby jsou podrobněji rozděleny v příloze 1 a 2.

4.1.4 Evidenční stav zaměstnanců

Pobočky tohoto podniku jsou rozmístěny po celé České republice. K 31. 12. 2008 byl počet pošt 3 392. Je jedním z největších zaměstnavatelů u nás.

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle profesních skupin v roce 2008 v %

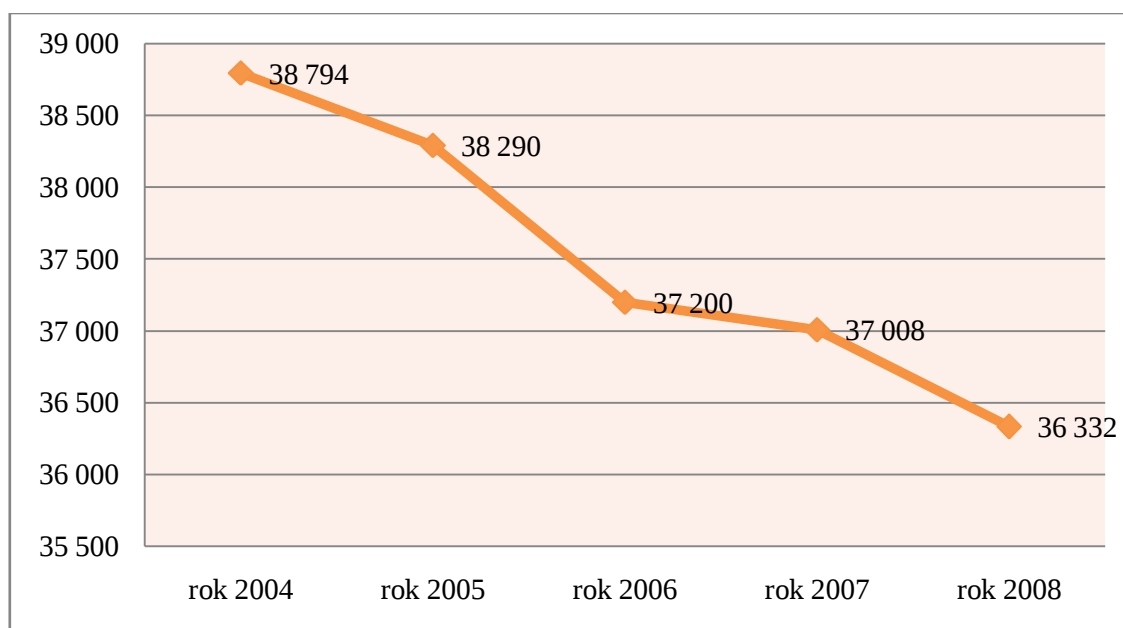


Zdroj: Výroční zpráva 2008, vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že největší část zaměstnanců tvoří doručovatelé a to 33 %. Jako druhou nejrozšířenější pracovní pozicí s 30 % jsou zaměstnanci obsluhy pošt.

Do zaměstnanců obsluhy pošt jsou zahrnuty zaměstnanci přepážky, pokladníci a zaměstnanci vnitřní služby. Dále to jsou ostatní zaměstnanci, kteří mají 20 %. Zaměstnanci přepravy dosáhli 9 % a jako poslední s 8 % skončili pracovníci ve správě.

Graf č. 3: Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2004 – 2008



Zdroj: Výroční zpráva 2004 – 2008, vlastní zpracování

Na grafu č. 3 vidíme, že průměrný počet zaměstnanců se od roku 2004 stále snižoval. Největší pokles nastal v roce 2006 a to až o 2,9 % tj. o 1090 pracovníků. Následkem takového snížení byla postupující transformace České pošty a v ní související centralizace.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2004 byl 38 794 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 21,1 % zaměstnanci poštovních přepážek, 31,0 % poštovní doručovatelé, 9,6 % pracovní přepravy, 8,0 % správa a 30,3 % ostatní zaměstnanci.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2005 činil 38 290 přepočtených osob, tj. o 504 (1,3 %) méně než v předchozím roce. Z tohoto počtu tvořili 21,2 % zaměstnanci poštovních přepážek, 31,6 % poštovní doručovatelé, 9,1 % pracovní přepravy, 8,1 % správa a 30,0 % ostatní zaměstnanci.

V roce 2006 začala Česká pošta pozvolna zeštíhlovat. Průměrný evidenční počet zaměstnanců činil 37 200 přepočtených osob, tj. o 1090 (2,9 %) méně než v předchozím roce.

Postupující transformace České pošty a s ní související centralizace začala ovlivňovat nejen celkový počet zaměstnanců, ale i jejich strukturu podle profesí a organizačního zařazení: 21,5 % z celkového počtu tvořili zaměstnanci poštovních přepážek, 32,1 % poštovní doručovatelé, 8,9 % zaměstnanci přepravy, 8,0 % správa a 29,5 % ostatní zaměstnanci.

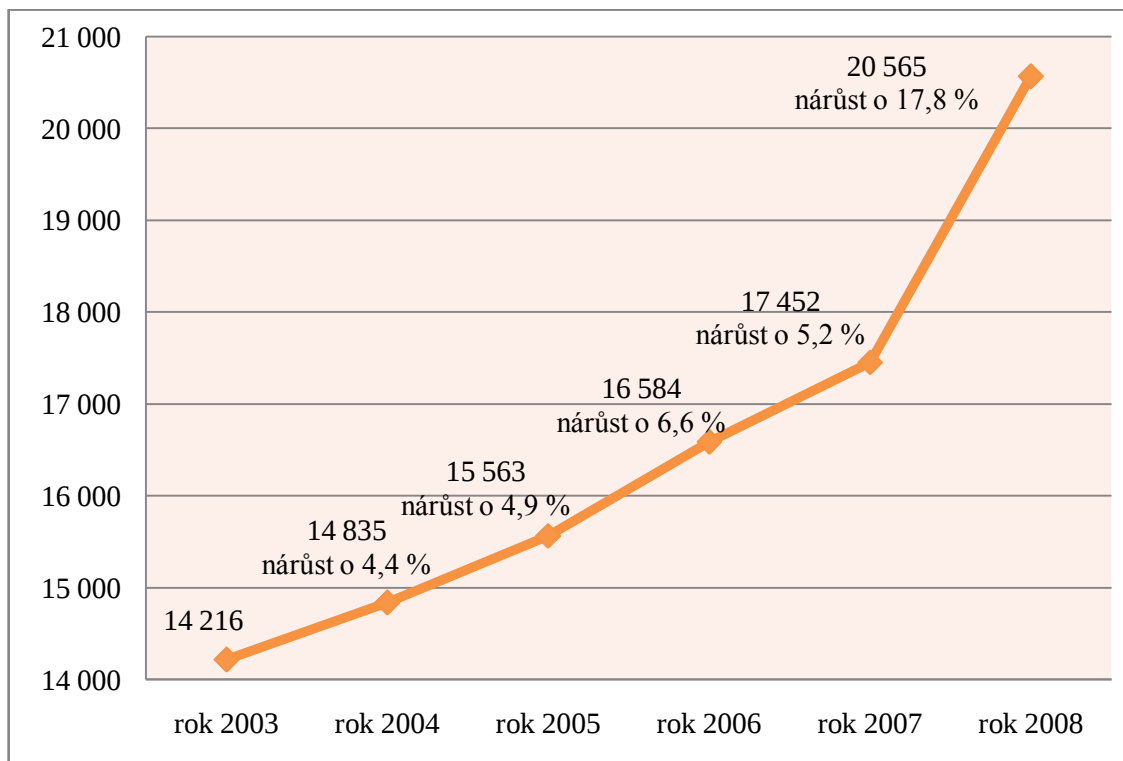
Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2007 v České poště činil 37 008 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 21,9 % zaměstnanci poštovních přepážek, 32,5 % poštovní doručovatelé, 8,4 % zaměstnanci přepravy, 8,2 % zaměstnanci správy a 29,0 % ostatní zaměstnanci.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2008 činil 36 332 přepočtených osob, tj. o 676 (1,8 %) méně než v roce 2007. Z celkového počtu tvořili 30,5 % zaměstnanci obsluhy pošt (přepážky, pokladníci a vnitřní služba), 33,0 % zaměstnanci doručování, 8,7 % zaměstnanci přepravy, 7,6 % správa a 20,2 % ostatní zaměstnanci.

V roce 2008 došlo k výrazným změnám v organizační struktuře a následně racionalizací počtu pracovních míst. S odstupným bylo uvolněno 1 816 zaměstnanců, přičemž výraznější snížení počtu pracovních míst proběhlo k 1. říjnu 2008.

4.1.5 Průměrná měsíční mzda

Graf č. 4: Průměrná měsíční mzda v letech 2003 – 2008 v Kč



Zdroj: Výroční zpráva 2003 – 2008, vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že největší nárůst průměrné měsíční mzdy byl v roce 2008 a to o 17,8 %, tj. o 3 113 Kč.

Průměrná měsíční mzda dosáhla v roce 2003 výše 14 216 Kč. Reálné příjmy zaměstnanců jsou nad rámec mzdy posíleny příspěvky na penzijní připojištění nebo životního pojištění, stravování, rekreaci apod., které v roce 2003 dosáhly v průměru na zaměstnance 661 Kč měsíčně.

V roce 2004 tvořila 14 835 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 619 Kč (4,4 %). Zaměstnanecké výhody v roce 2004 dosáhly v průměru na zaměstnance 746 Kč měsíčně.

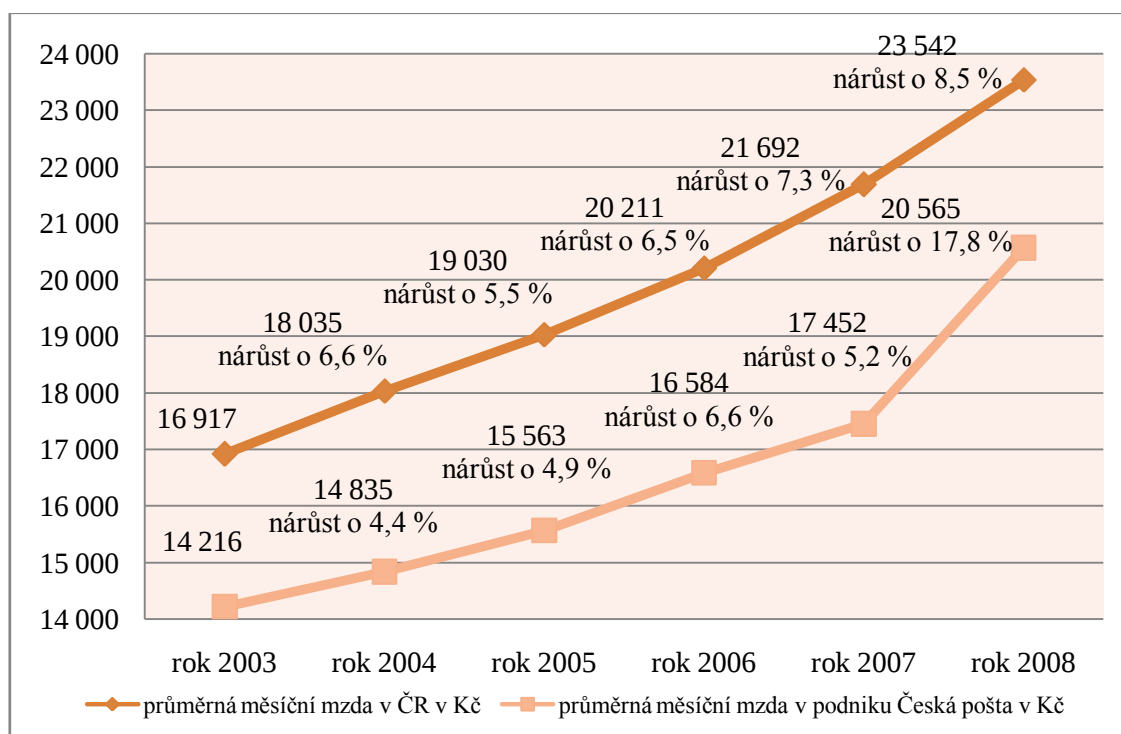
V roce 2005 byla 15 563 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 728 Kč (4,9 %). Benefity v tomto roce činily v průměru na zaměstnance 1 034 Kč měsíčně.

V roce 2006 činila 16 584 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 1 021 Kč (6,6 %). Bonusy pracovníků v tomto roce náležely v průměru 1 028 Kč měsíčně.

V roce 2007 tvořila 17 452 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 868 Kč (5,2 %). Další příjmy zaměstnanců nad rámec mzdy dosáhly v průměru na zaměstnance 1 061 Kč měsíčně.

V roce 2008 dosáhla 20 565 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 3 113 Kč (tj. o 17,8 %). Zaměstnanecké výhody v tomto roce činily v průměru na jednoho zaměstnance 1 126 Kč měsíčně.

Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda v ČR a v podniku Česká pošta v Kč



Zdroj: Výroční zpráva 2004 - 2008, webové stránky ČSÚ, vlastní zpracování

V tomto grafu byl srovnán procentuální nárůst průměrné měsíční mzdy v ČR s procentuální měsíční mzdou v podniku Česká pošta v letech 2004 - 2008. Procentuální nárůst v podniku v letech 2004, 2005 a 2007 byl nižší než procentuální nárůst v ČR a to v roce 2004 o 2,2 %, v roce 2005 o 0,6 % a v roce 2007 o 2,1%. V roce 2006 byl nárůst v podniku vyšší o 0,1 % než nárůst v ČR a v roce 2008 byl vyšší o 9,3 %.

Podle tohoto grafu se průměrná mzda v podniku pohybovala v letech 2004 až 2008 pod národním průměrem. V roce 2004 to bylo o 17,4 %, v roce 2005 o 18,2 %, v roce 2006 o 17,9 %, v roce 2007 o 19,5 % a v roce 2008 o 12,6 %.

4.2 Analýza motivačního systému v podniku

Vzhledem k tomu, že Česká pošta, s. p. má pobočky po celé České republice, vybrala jsem si pro analýzu motivačního systému pobočku, která je umístěna v místě mého bydliště v západních Čechách v okresním městě Tachov.

V rámci zjišťování informací o zaměstnancích a motivačního systému v podniku, byl uskutečněn rozhovor s vedoucí pošty Tachov.

V této pobočce je zaměstnáno přibližně 50 zaměstnanců, které zastávají tyto pozice:

- vedoucí oddělení,
- zaměstnanci pracovních přepážek,
- zaměstnanci vnitřní služby,
- zaměstnanci přepravy,
- doručovatelé.

4.2.1 Mzdový systém

V tomto podniku jsou zaměstnanci odměňováni mzdou, která se skládá z:

- tarifní mzdy,
- vázané části mzdy,
- operativních odměn.

4.2.1.1 Tarifní mzda

Tarifní mzda je základní část mzdy, jejíž výše je určena zařazením do tarifní třídy a rozhodnutím ředitele v rámci rozpětí tarifní třídy.

Seřazením tarifních stupňů, resp. jednotlivých skupin prací (pracovních činností) podle relativní míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vzniká tzv. tarifní stupnice.

Každý tarifní stupeň v tarifní stupnici je oceněn tzv. mzdovým tarifem. Mzdový tarif oceňuje hodnotu práce a je přiznán pracovníkovi za to, že splňuje požadavky pracovní funkce.

Každá typová pozice je vytvořena na základě hodnocení kritérií náročnosti práce, nároků na kvalifikační požadavky a osobnostních předpokladů.

Pro typovou pozici v tomto podniku je dále stanovena úroveň mzdy a je přiřazena k pracovním místům se stejnou nebo podobnou náplní práce, a tak je zajištěna rovnost v odměňování. Tarifní mzda vychází ze 40 hodinové týdenní pracovní doby.

Obecně uplatňovanou mzdovou formou je v tomto podniku časová mzda. Vzhledem k tomu, že základními činnostmi České pošty je prodej služeb, bylo by uplatnění jiného druhu základní mzdové formy nevhodné a administrativně náročné. Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

4.2.1.2 Vázaná část mzdy

Vázaná část mzdy přísluší zaměstnancům, pokud jim jejich nadřízený nesebere v důsledku špatně vykonané práce.

Vázaná část mzdy činí 10% z tarifní mzdy.

4.2.1.3 Operativní odměny

Operativní odměny náleží zaměstnancům za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou a dále za výjimečné zásluhy při záchraně života,

ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom apod. nebo za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu.

Objem na operativní odměny je uplatňován:

a) v období pro I. čtvrtletí roku 2008 ve výši:

- 6 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách doručování a obsluha pošty,
- 4 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách přeprava, doprava a ostatní provozní,
- 3 % z plánované tarifní mzdy pro ostatní zaměstnance,

b) v období od II. čtvrtletí 2008 ve výši:

- 4 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách doručování a obsluha pošty,
- 2 % z plánované tarifní mzdy pro ostatní zaměstnance.

4.2.2 Příplatky

V podniku jsou poskytovány tyto příplatky:

- příplatek za práci ve svátek – 100 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci přesčas – 25 % průměrného hodinového výdělku, není-li poskytnuto čerpání volna bez náhrady mzdy,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli – za odpracovanou dobu ve výši 12 Kč za hodinu,
- příplatek za práci v noci – za odpracovanou dobu ve výši 15 Kč za hodinu.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

Udržet si kvalitní zaměstnance by mělo být pro každou firmu prioritní. Zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem, které slouží k motivaci i k zabránění možnému odchodu klíčového zaměstnance.

Další příjmy zaměstnanců nad rámec mzdy v roce 2008 dosáhly v průměru na měsíc na jednoho zaměstnance 1 126 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 65 Kč (6, 1%).

Benefity pro pracovníky jsou financovány z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a také na tyto výhody přispívá část odborový svaz pracovníků pošt, pokud je zaměstnanec členem.

Pracovníkům jsou nabízeny tyto benefity:

- pracovní uniforma je hrazená celá.

Zaměstnancům vykonávající práci ve vnitřních prostorách se uniforma skládá z:

a) prvotního vybavení: ženy - kalhoty, sukně, halenka, vesta,

muži - kalhoty, košile, vesta,

b) výběrového vybavení: ženy - pulovr, šátek, spona šátková.

muži – pulovr, kravata, spona ke kravatě.

Na prvotní vybavení je vyhrazena částka ve výši 4 600 Kč a na obnovu je ročně přispívána částka 1650 Kč.

Zaměstnancům vykonávající práci i mimo vnitřní prostory se uniforma skládá z:

a) prvotní vybavení: kalhoty, košile, polokošile, bunda, vesta, rukavice, čepice pletená, pláštěnka.

b) výběrového vybavení: bunda zimní, kalhoty krátké, čelenka, čepice se síťkou, vsadka stejnokrojová.

Na prvotní vybavení má zaměstnanec vyhrazenou částku 7 300 Kč a na obnovu je ročně přispívána částka 2 600 Kč. Tito pracovníci mají i příspěvek na obuv, přičemž pro doručovatele je max. limit 920 Kč ročně, tj. 1 109 Kč včetně DPH a pro zaměstnance strážní služby 620 Kč, tj. 756 Kč včetně DPH.

Částka na obnovu nebude přidělována po první kalendářní rok po kompletním prvotním vybavení.

- příspěvek na stravné. Hodnota stravenky je 55 Kč, zaměstnavatel poskytuje příspěvek maximálně ve výši 55%, tzn. 30 Kč a fond kulturních a sociálních potřeb přispívá 11 Kč. Zaměstnanec tedy zaplatí za jednu stravenku 11 Kč.
- příspěvek na rehabilitace a masáže ve výši 50 % ceny max. 2x v měsíci.
- příspěvek na kulturní vyžití. Zaměstnanci je přispěno 50% na vstupenku do divadla, na koncerty, podnik někdy proplácí i dopravu autobusem. Jednou ročně je pořádán ples v Praze na Žofině pro všechny zaměstnance České pošty, přičemž se výběr zaměstnanců uskutečňuje podle jejich zásluh.
- příspěvek na sportovní vyžití. Podnik přispívá, např. na bowling.
- možnost využití služebního auta za poplatek, např. při stěhování.
- příspěvek na podnikové rekreace a to ve výši 200 Kč na den. Nepřispívá na víkendové pobyty, jen na týdenní. Pobyt však nesmí trvat více než 10 dnů. Jiné ceny mají taky na přehradě Skalka u Chebu a v hotelu Bell Allanze v Karlových Varech.
- příspěvek na dětské tábory a rodinné rekreace pro děti do konce povinné školní docházky, je zde stanovena maximální výše příspěvku 3 000 Kč na jedno dítě za rok.
- týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce, délka dovolené činí 30 dní.
- příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Podmínkou je, že zaměstnanec musí v tomto podniku pracovat minimálně 3 roky. Musí si ale vybrat, zda chce příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Potom je přispíváno podle věku:
 - do 40 let 300 Kč/měsíčně,
 - od 40 do 50 let 400 Kč/měsíčně,
 - nad 50 let 500 Kč/měsíčně.
- kreditní kartu.
- při uzavření úvěru mají nižší úroky.

Na kulturní, sportovní vyžití a na podnikové rekreace je přispíváno jen tehdy, pokud je to podnikem hromadně organizováno. Není možné, aby příspěvek náležel pracovníkovi, který jede sám z podniku na pobyt nebo jde hrát sám, např. bowling.

4.2.4 Kontrola zaměstnanců

Jako každá organizace má i podnik Česká pošta předepsané kontroly. Tyto kontroly jsou velmi důležité, jelikož se zaměřují na to, zda zaměstnanci plní své úkoly podle stanovených předpisů správně a včas.

Kontroly jsou prováděny za určité období podle toho, jak jsou důležité. Denní kontrola je zaměřena na vydávání doporučených dopisů, balíků a na doručovací karty. Je zde zahrnuto i bezsezbytkové doručování – kontrola všech dopisů, žádný z dopisů z příslušného dne, nesmí zůstat na další den. Do týdenní kontroly patří správné zaúčtování placených dobírek. Měsíčně se kontroluje stav pokladny – ceniny. Do čtvrtletní kontroly je zahrnuto, zda byl podaný balík dobře přijatý, tzn. kontrola zásilacích podmínek. Patří sem správné rozměry balíku, i jestli je uvedena služba křehce.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro tuto bakalářskou práci byl vytvořen dotazník, který je uveden v příloze 3, a obsahuje 22 otázek. V úvodu je respondent informován k čemu slouží dotazník, je také ujištěn o anonymitě dat, které poskytne.

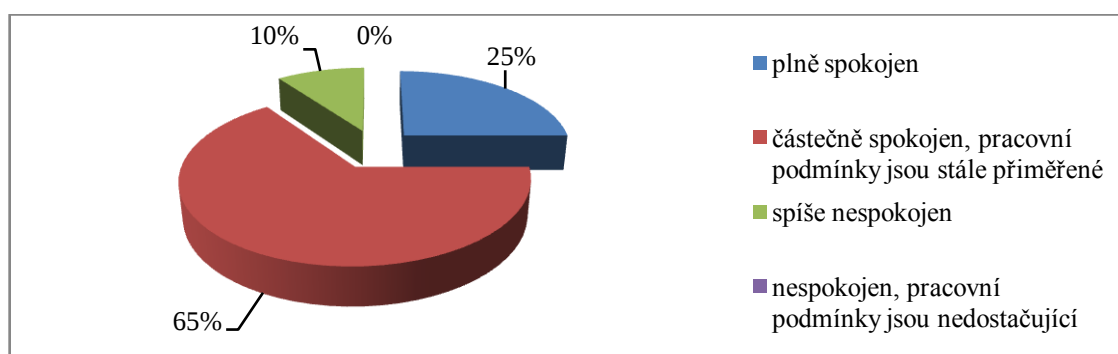
Bylo rozdáno 30 dotazníků, přičemž se jich vrátilo jen 20. Z toho lze předpokládat, že u některých pracovníků byla patrná neochota dotazník vyplnit. U jiných bylo vidět, že dotazník vyplnili pečlivě.

Data byla zpracována do grafů pomocí aplikace Microsoft Excel. Veškeré údaje uvedeny v procentech, jsou zaokrouhlené na celá čísla.

5.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1: Jste spokojen/a se svou prací?

Graf č. 6: Spokojenost s prací v %

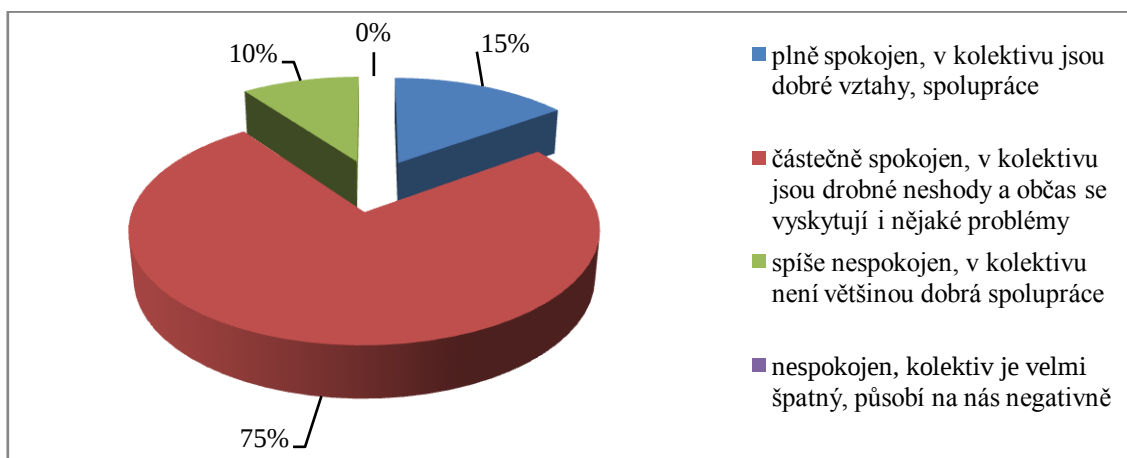


Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že 65 % pracovníků jsou částečně spokojeni, pracovní podmínky považují za stále přiměřené. 25 % všech dotázaných odpovědělo, že jsou plně spokojeni. Jen 10 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Nikdo z respondentů neuvedl, že by byl se svojí prací nespokojen, pracovní podmínky by považoval za nedostačující.

Otázka č. 2: Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem?

Graf č. 7: Spokojenost s pracovním kolektivem v %

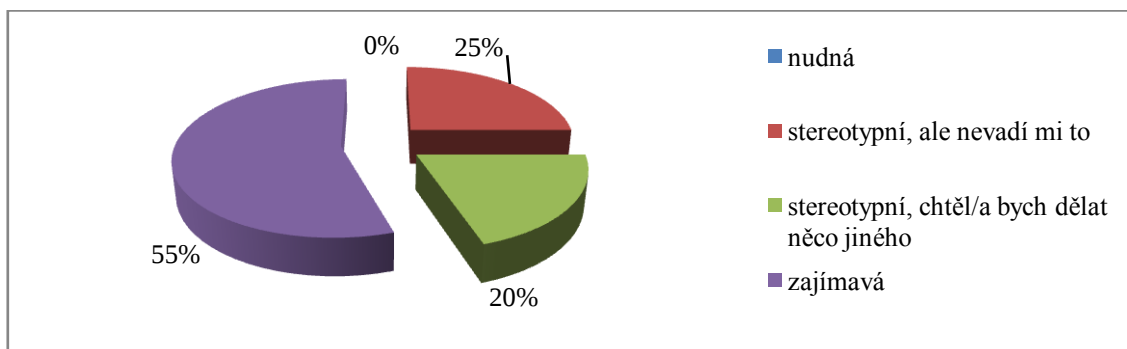


Zdroj: Vlastní zpracování

75 % dotázaných zaměstnanců jsou částečně spokojeni s pracovním kolektivem, v kolektivu bývají občas drobné neshody a občas se vyskytují i nějaké problémy. Plně spokojeni s kolektivem je jen 15 %. 10 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni, v kolektivu není většinou dobrá spolupráce. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by byl nespokojen a kolektiv by na něj působil špatně a negativně.

Otázka č. 3: Jak byste charakterizovala/ svoji práci?

Graf č. 8: Charakteristika práce v %



Zdroj: Vlastní zpracování

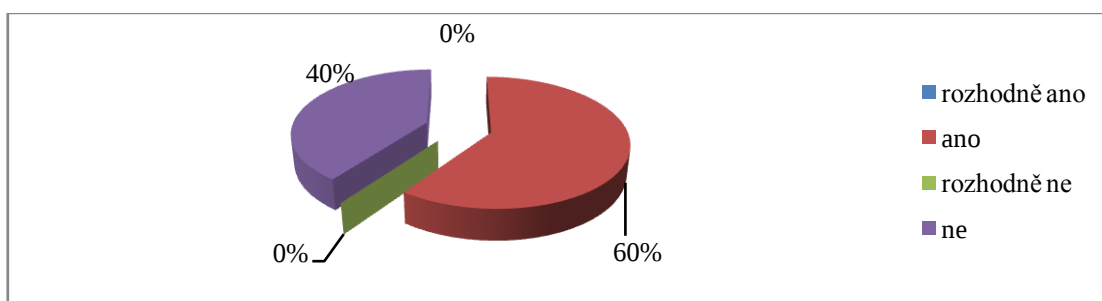
Nikdo z respondentů neuvedl, že by jeho práce byla nudná. Až 55 % pracovníků charakterizovali svoji práci zajímavou. 20 % uvedlo, že je stereotypní, a chtěli by dělat něco jiného.

Zde by si podnik měl zvážit, zda chce stereotyp aspoň částečně odbourat a tím si také udržet zaměstnance, kteří by mohli pomýšlet o odchodu.

Potom 25 % dotázaných vidí svoji práci stereotypní, ale nevadí jim to.

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

Graf č. 9: Spokojenost s pracovními podmínkami v %

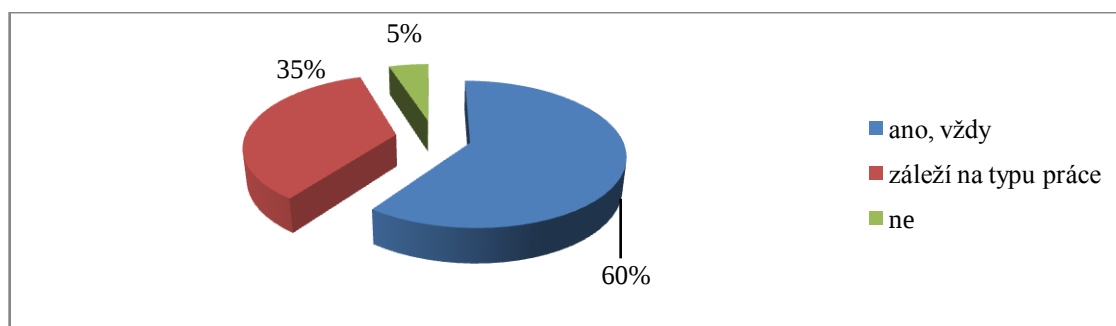


Zdroj: Vlastní zpracování

Až 60 % dotázaných uvedlo, že jsou spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti, zbylých 40 % odpovědělo záporně.

Otázka č. 5: Jste dostatečně informován/a o Vašem pracovním výkonu?

Graf č. 10: Dostatečná informovanost o pracovním výkonu v %

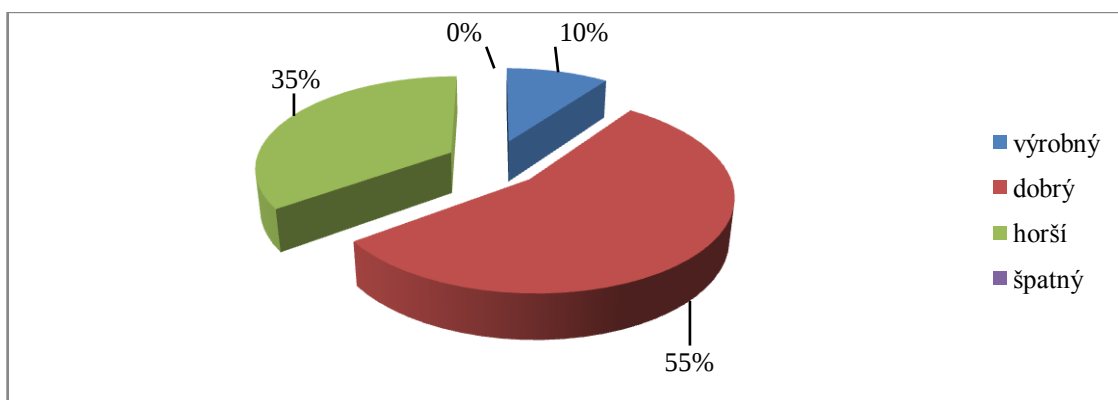


Zdroj: Vlastní zpracování

Až 60 % respondentů uvedlo, že jsou vždy informováni o svém pracovním výkonu. 35 % dotázaných pak uvedlo, že záleží na typu práce, kterou vykonávají, a 5% uvedlo, že nejsou informováni.

Otázka č. 6: Organizaci podniku a řízení v něm považujete za:

Graf č. 11: Organizace podniku a řízení v něm v %

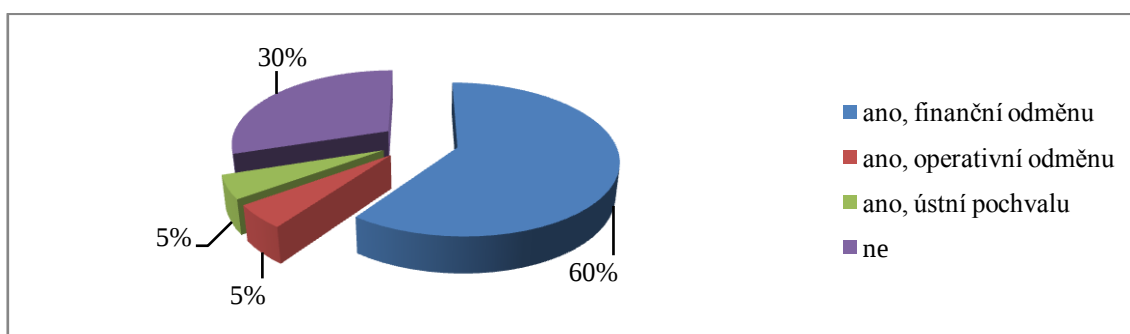


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce pracovníků považuje, že organizace podniku a řízení v něm považuje za dobrý a to 55 %. 35 % uvedlo, že organizace a řízení je horší. Jen 10 % považuje organizaci podniku a řízení za výborné.

Otázka č. 7: Provádí nadřízení hodnocení Vaší práce, pokud ano, dostáváte za dobře vykonanou práci nějakou odměnu?

Graf č. 12: Hodnocení práce v %

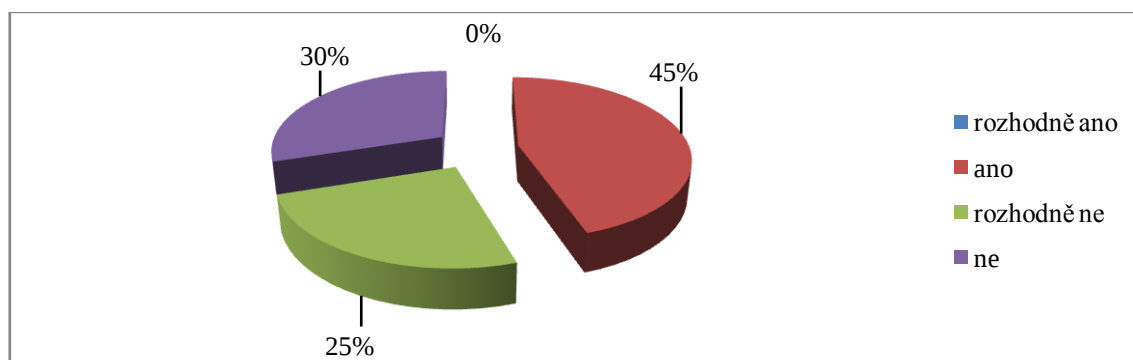


Zdroj: Vlastní zpracování

60 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízení provádí hodnocení práce, a že za to dostávají finanční odměnu. 30 % odpovědělo, že ne. 5 % uvedlo, že jejich práce je hodnocena operativní odměnou a ústní pochvalou.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Graf č. 13: Spokojenost s finančním ohodnocením v %

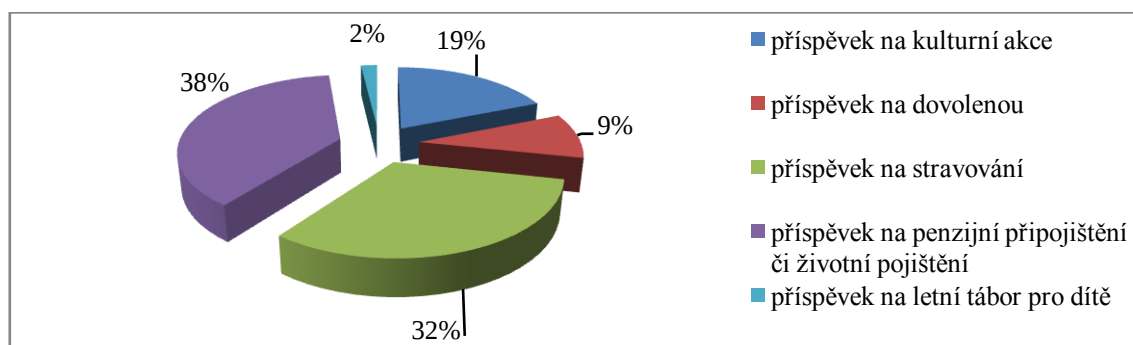


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a to 45 %. Pak 30 % dotázaných uvedlo, že nejsou spokojeni a 25 % odpovědělo, že rozhodně ne.

Otázka č. 9: Jste ještě motivován/a jinou formou než měsíční mzdou? (možné i více odpovědí)

Graf č. 14: Jiná forma motivovanosti pracovníků v %



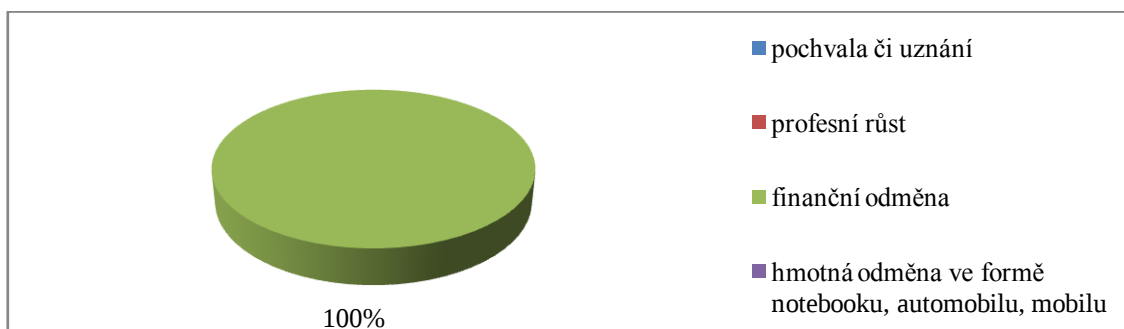
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou motivováni ještě příspěvkem na penzijní připojištění či životní pojištění a to 38 %. 32 % pracovníků uvedlo příspěvek na stravování, 19 % příspěvek na kulturní akce a 9 % příspěvek na dovolenou.

2% dotázaných napsali další formu motivace, a sice příspěvek na letní tábor pro dítě.

Otázka č. 10: Jaký druh motivace vede podle Vás k vyšším výkonům pracovníka?

Graf č. 15: Druh motivace vedený k vyššímu výkonu pracovníka v %

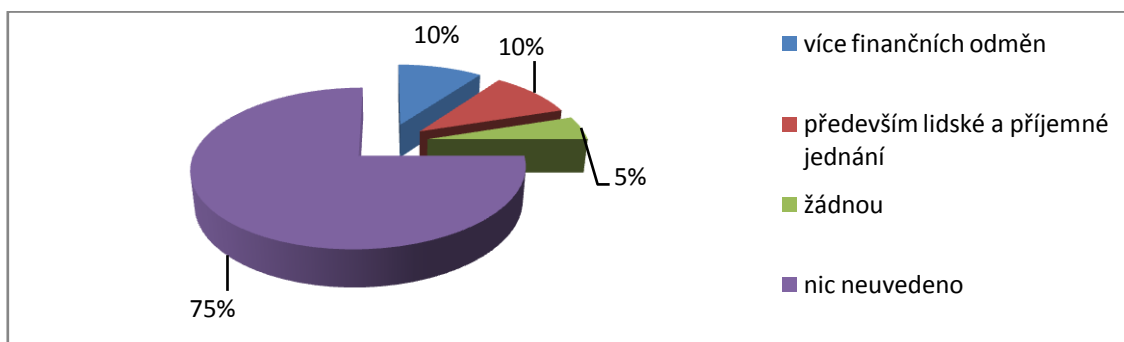


Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni dotázaní respondenti odpověděli jednoznačně, že pracovník je motivován k vyšším výkonům prostřednictvím finanční odměny.

Otázka č. 11: Jaký druh motivace byste si ještě představoval/a?

Graf č. 16: Představa druhu motivace v %

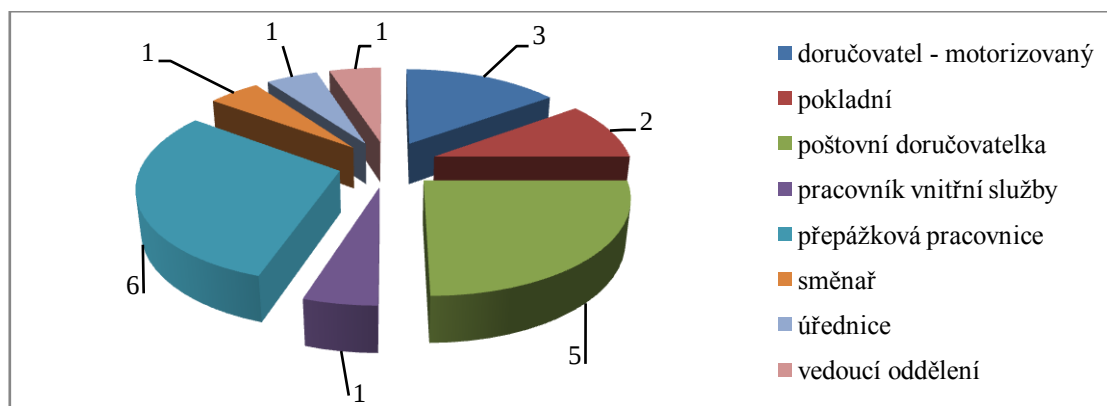


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dotázaných respondentů vůbec ni neuvedlo a to až 75 %. Více finančních odměn a především lidské a příjemné jednání si představuje 10 % pracovníků. 5 % si nepředstavuje již žádnou odměnu.

Otázka č. 12: Jakou profesi zde vykonáváte?

Graf č. 17: Výkonnost profese, počet osob



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů dotazníkového šetření je rozdělení osob dle vykonávané pozici následující: 6 respondentů jsou přepážkoví pracovníci, 5 respondentů vykonávají poštovní doručovatelku, 3 zaměstnanci uvedli jako svou profesi motorizovaný doručovatel, 2 respondenti jsou pokladní, a po 1 vykonávají tyto pozice: pracovník vnitřní služby, směnař, úřednice, vedoucí oddělení.

Otázka č. 13: Jak dlouho zde pracujete?

Podle aritmetického průměru je pracovník zaměstnán v této firmě 17 let.

Otázka č. 14: Co byste ve firmě změnil/a?

Respondenti navrhovali tyto změny:

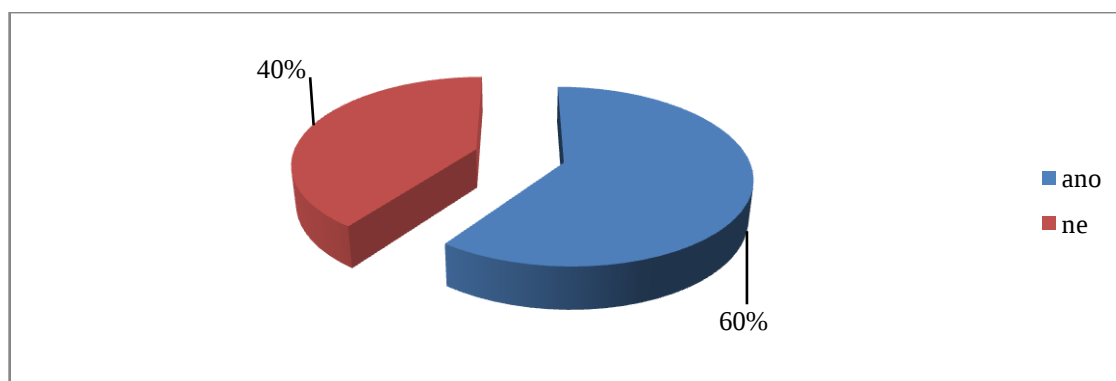
- větší důraz na poštovní věci,
- vybudování kantýny nebo jídelny,
- organizaci práce,
- vyšší mzdu,

- uniformu,
- lepší komunikaci manažer - pošt mistr.

Až 55 % dotázaných respondentů uvedlo, že by změnilo organizaci práce.

Otázka č. 15: Kdybyste se rozhodl/a o Vašem zaměstnání, rozhodl/a byste se znovu pro tento podnik?

Graf č. 18: Rozhodnutí znovu pro tento podnik v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Nadpoloviční dotázaných by se znovu rozhodly pracovat v tomto podniku a to 60 %.

Přičemž 40 % už by zde nechtělo pracovat.

Otázka č. 16: Jaká je Vaše průměrná pracovní doba?

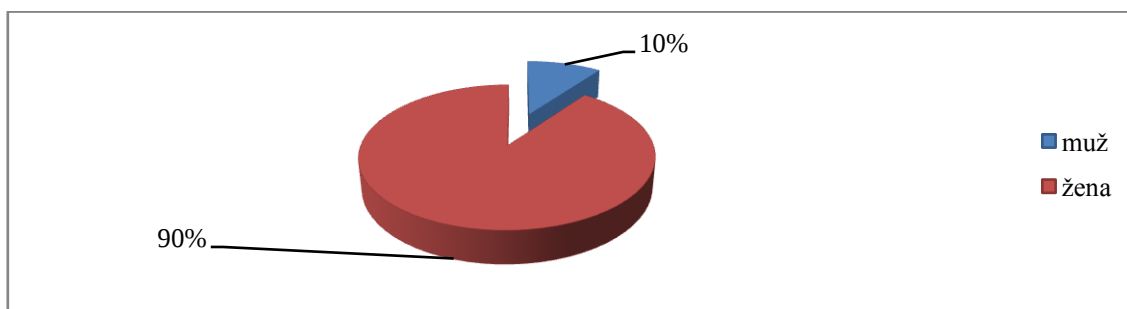
Z celkového počtu respondentů jich 13 uvedlo, že jim průměrná pracovní doba trvá 7,5 hod. Z toho ještě navíc 4 respondenti odpověděli, že jejich pracovní doba je podle potřeby a placená je jen 7,5 hod. 6 zaměstnanců napsalo, že jim pracovní doba trvá 8 hodin.

Otázka č. 17: Vykonáváte zde práce přesčas? Pokud ano, uveďte prosím, jaká odměna Vám za to náleží?

8 respondentů uvedlo, že práci přesčas vykonávají, ale nenáleží jim za to žádná odměna. 3 pracovníci uvedli, že za vykonávanou práci přesčas dostávají finanční odměnu nebo náhradní pracovní volno. 9 zaměstnanců odpovědělo, že práci přesčas nevykonávají.

Otázka č. 18: Jste muž nebo žena?

Graf č. 19: Zastoupení mužů a žen v podniku v %

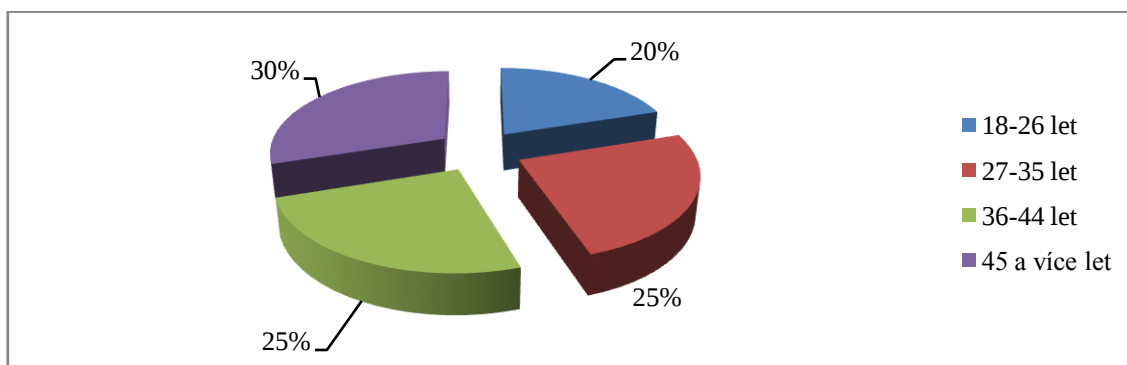


Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto podniku je patrná nadvláda žen. Muži jsou na pozici poštovní doručovatel – motorizovaný a několik jich zastává pozici poštovní doručovatel. Na pozici přepážkový pracovník pracují jen ženy.

Otázka č. 19: Kolik je Vám let?

Graf č. 20: Zastoupení věkových kategorií v %

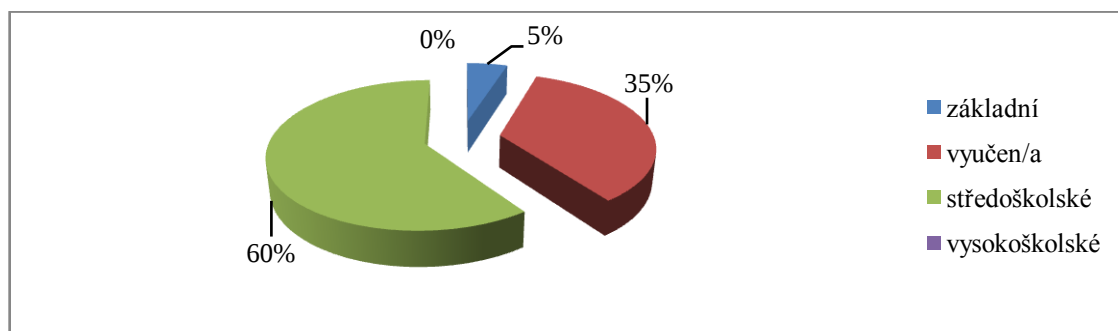


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce lidí v tomto podniku pracuje ve věku 45 a více a to 30 %. Na další pozici se umístily dvě věkové kategorie 36 – 44 let a 27 – 35 let ve výši 25 %. Nejméně zastoupená věková kategorie je 18 – 26 let a to 20 %.

Otázka č. 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 21: Nejvýše dosažené vzdělání v %



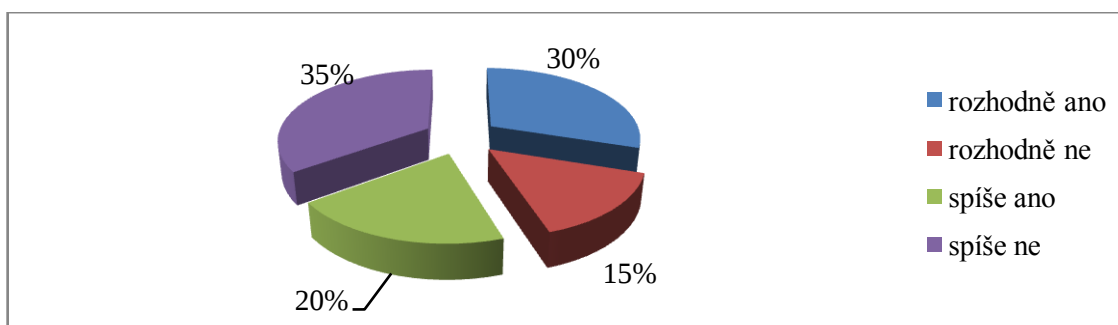
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že v podniku nemá nikdo vysokoškolské vzdělání. Nejvíce pracovníků má střední školu a to až 60 %, výuční list potom 35 % a základní vzdělání má jen 5 % zaměstnanců.

Důvodem takového rozdělení je, že není potřeba v tomto podniku vyššího vzdělání a také dříve byla poštovní škola zakončena jen výučním listem.

Otázka č. 21: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu místu?

Graf č. 22: Dosažené vzdělání v %



Zdroj: Vlastní zpracování

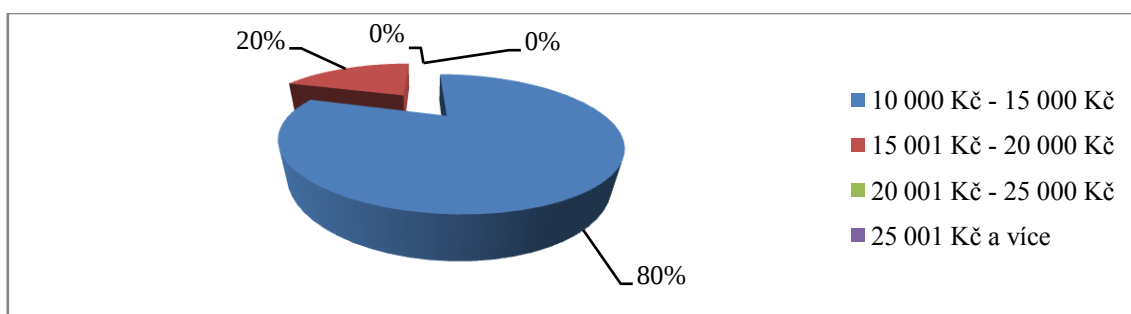
Z tohoto grafu je patrné následující pořadí: První místo obsadili pracovníci, kteří odpověděli, že spíše ne a to 35 %. Na druhém místě 30 %, kteří uvedli rozhodně ano.

Na dalším je to 20 % lidí a na posledním místě je to 15 % lidí, kteří odpověděli, že spíše ano a rozhodně ne.

Jestliže sečteme procenta lidí, kteří odpověděli rozhodně a spíše ano, vyjde nám 50 % pracovníků. Když to samé uděláme s pracovníky, kteří uvedli rozhodně ne a spíše ne, opět nám vychází 50 % pracovníků.

Otázka č. 22: Jaká je Vaše průměrná měsíční mzda?

Graf č. 23: Výše průměrné měsíční mzdy v %



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce lidí uvedlo, že jejich průměrná měsíční mzda je 10 000 Kč – 15 000 Kč a to až 80 %. Průměrná měsíční mzda v rozmezí 15 001 Kč – 20 000 Kč náleží 20 % respondentům. Od 20 001 Kč a více nemá mzdu žádný z dotázaných respondentů.

6 DISKUZE, NÁVRH ZMĚN

Z vyhodnoceného dotazníku je patrné, že nadpoloviční většina zaměstnanců v pobočce Tachov je spokojena se svou prací a kdyby se měli znovu rozhodovat o svém zaměstnání, opět by zvolili tento podnik. Jsou také spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti a svoji práci charakterizují jako zajímavou. Je ale zřejmé, že je stále co zdokonalovat a zlepšovat.

Průměrná pracovní doba se liší podle typu pracovní pozice. Doručovatelům pracujících v jednosměnných režimech pracovní doba činí 37,5 hodin týdně, tj. 7,5 hodin denně. Ostatní pracovníci pracují ve dvousměnných režimech, kde jim pracovní doba trvá 36,5 hodin týdně, tj. 7,3 hodin denně.

Z odpovědí respondentů na to, zda jsou ještě motivováni jinou formou než měsíční mzdou, je zřejmé, že každý pracovník nemá nárok na stejné benefity. Ale z informací získaných od vedoucí pošty Tachov tomu tak není. Každý zaměstnanec má nárok na všechny zaměstnanecké výhody, které tento podnik poskytuje.

Respondenti mohli v dotazníku navrhnout, co by změnili v tomto podniku. Tyto návrhy byly poté prokonzultovány s vedoucí pošty Tachov, zda by byly vůbec reálné.

Byly navrženy tyto změny:

1. Větší důraz na poštovní věci

- tato změna není reálná, protože kdyby se Česká pošta více zaměřila na poštovní věci, takový počet zaměstnanců by nepotřebovala a ani by k tomu neměla finanční prostředky,
- aby patřila k největším zaměstnavatelům v České republice, poskytuje další služby svým aliančním partnerům, např. ČSOB, pobočky Poštovní spořitelna.

2. Vybudování kantýny nebo jídelny

- to není opět reálné, jelikož pobočka Tachov zaměstnává jen cca 50 zaměstnanců. Vznikly by další náklady na provoz a na mzdu nového pracovníka.

3. Organizaci práce - půlená pracovní doba

- to není reálné, kdyby totiž došlo ke změně, nebylo by to přínosné pro zákazníka, např. půlená pracovní doba pro pracovníky na přepážkách od 6 - 9 hodin a od 13 - 18 hodin. Tím by se spokojenost zákazníků velmi snížila.

4. Vyšší mzdu

- není to reálné, jelikož průměrná měsíční mzda se zaměstnancům každoročně zvyšuje, viz Graf č. 5 – Průměrná měsíční mzda v ČR a v podniku Česká pošta v Kč. Kromě toho dochází i ke zvyšování příplatků a zaměstnaneckých výhod.

5. Uniformu - její barva, trička doručovatelů tmavší

- tahle změna je reálná, stále se totiž na nich pracuje. Na jejich podobě a výběru použitých materiálů se podílí jak módní návrháři, odborové organizace tak i sami zaměstnanci z řad přepážkových pracovníků a doručovatelů. Návrhy schvaluje či zamítá komise k tomu určená. V budoucnosti by měla uniforma obsahovat i žlutou barvu a trička doručovatelů by se měla změnit z bílé na modrou.

6. Lepší komunikaci manažer - poštovní

- není to reálné, jelikož podle vedoucí pošty je komunikace na velmi dobré úrovni. Vedoucí mají 1 měsíčně porady s manažerem. Dále spolu podle potřeby komunikují přes e-mail nebo přes telefon.

Po provedené analýze motivovanosti pracovníků v podniku Česká pošta a z informací získaných od vedoucí pošty byly navrženy tyto změny:

- zlepšit prezentaci příplatků. Několik respondentů odpovědělo, že když vykonávají práci přesčas, nenáleží jim žádný příplatek. Rozepsat tedy ve výplatní pásce, kolik činí příplatek a za co jim náleží.

- zlepšit prezentaci zaměstnaneckých výhod. Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že ne všichni zaměstnanci mají přehled o svých výhodách, i přes to, že jsou vyvěšeny u knihy příchodů. Proto by bylo přínosné pravidelně poukazovat na jednotlivé benefity a jejich finanční hodnotu. Po čase je pracovníci berou za samozřejmost a tím dochází k snížení jejich atraktivnosti.
- více nabídek na kulturní akce blíže okresu Tachov. Většina nabídek je totiž nabízena do města Prahy, která je vzdálená přes 150 km. Po ukončení akce se vrací pracovníci dost pozdě a druhý den musí do práce. Z tohoto důvodu nejsou moc využívány.

7 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit systém motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p. se zaměřením na pobočku Tachov. Na základě zjištěných údajů zhodnotit a případně navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

V literární části práce je shrnuta daná problematika získaná studiem odborné literatury v oblasti motivace. Navazující praktická část v úvodu popisuje obecnou charakteristiku podniku, v hlavní části je pak uvedena analýza motivačního systému, která je zaměřená na pobočku Tachov. V závěrečné části je vyhodnocen dotazník, který je uveden v příloze práce. Dále jsou srovnány data se současným stavem motivačního systému a případné navrzení na jeho zlepšení pro vybranou pobočku Tachov.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly spokojenost s tímto podnikem, přesto je však stále co zlepšovat. Nadpoloviční počet zaměstnanců je také spokojen s pracovními podmínkami na pracovišti a svoji práci charakterizuje jako zajímavou. Co se týče mzdové formy, v tomto podniku je obecně uplatňovaná mzda časová. Vzhledem k tomu, že základními činnostmi je prodej služeb, bylo by uplatnění jiného druhu základní mzdové formy nevhodné a administrativně náročné. Motivační program zaměstnanců je velmi pestrý, od příspěvků na kulturní akce až po příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění. Stále však největší motivací pro pracovníky je finanční odměna, na které se v dotazníkovém průzkumu shodli všichni dotazovaní respondenti. Ze změn, které v dotazníku respondenti uvedli, by byla reálná jen změna uniforem. Na vzhledu uniforem se totiž stále pracuje. Na jejich podobě a výběru použitých materiálů se podílí jak módní návrháři, odborové organizace tak i sami zaměstnanci z řad přepážkových pracovníků a doručovatelů. Své návrhy na zlepšení můžou sdělit písemnou formou komisi, která je k tomu určená. V budoucnosti by měla uniforma obsahovat i žlutou barvu a trička by měla být nabízena jak v bílé barvě tak i v modré.

Po provedené analýze motivovanosti pracovníků v podniku Česká pošta se zaměřením na vybranou pobočku Tachov a z informací získaných od vedoucí pošty byly navrženy změny v prezentaci příplatků, v prezentaci zaměstnaneckých výhod a rozšíření nabídky

na kulturní akce blíže okresu Tachov. Seznámit zaměstnance se systémem odměňování, zlepšit stávající interní komunikaci a vysvětlit jak celý systém odměňování vůbec funguje. Lepší prezentace příplatků by byla určitě přínosná, jelikož někteří respondenti uvedli, že jim nenáleží žádné příplatky za práci přesčas. K tomu by mohlo pomoci rozepsání ve výplatní pásce, kolik činí příplatek a za co jim náleží. Dále zlepšení prezentace zaměstnaneckých výhod, jelikož opět část zaměstnanců neví o všech svých benefitech. Seznam výhod je vyvěšen u knihy příchodů, ale je zřejmé, že toto nemá dostatečný efekt. Bylo by přínosné pravidelně poukazovat na jednotlivé benefity a jejich finanční hodnotu, protože po čase pracovníci berou benefity za samozřejmost a tím dochází k snížení jejich atraktivnosti. Větší část kulturních akcí je situována spíše do Prahy, která je vzdálená přes 150 km. Po ukončení akce se vrací pracovníci dost pozdě a druhý den musí do práce. Z tohoto důvodu nejsou moc využívány. Proto další navrhovanou změnou je vytvoření širší nabídky na kulturní akce blíže okresu Tachov.

Někteří lidé, nejen zaměstnanci tohoto podniku, si pořád myslí, že si stačí v práci odsedět svoji pracovní dobu a tím to pro ně končí. Proto by se v budoucnu Česká pošta chtěla řídit tímto mottem: „Zaměstnance platíte za to, že Vám něco přinášejí, ne proto, že do práce docházejí.“ (generální ředitelka Mediatelu Kimberli J. Lewis).

Je zřejmé, že v této pobočce jsou znatelné problémy v oblasti komunikace a organizace práce. S pohledem do budoucna, kde se význam poštovní práce snižuje a přechází se na nové služby, je nutné se těmito problémy zabývat.

8 SUMMARY

The object of this Bachelor Thesis is evaluation of the employee's motivational system in the company Česká pošta, s.p. (Czech Post, State Company). On the basis of the found data to evaluate this system and appropriately to make a proposal for its improvement.

In the literary part of the Thesis are recapitulated questions acquired by study of the professional literature in the field of motivation. In the introduction of the following practical part is described a Common Company profile, in the main part is mentioned analysis of the motivational system in the post station Tachov. In the conclusion part is evaluated the questionnaire enclosed in the Thesis. Data is compared with actual state of the motivational system.

Satisfaction of the Company employees was proved by questioning results, after all something is always to upgrade. More than half of employees is also satisfied with working conditions on the workplace. Job is also characterized as interesting. The Company basic salary form is wage per hour. In view of the fact that basic activity is sale of services, the other basic salary form would be uneconomic and administratively complicated. Motivational program of employees is very various. It includes supplementary pension insurance benefits, life insurance, funds for cultural and social needs. The best motivation for employees is always financial earnings as all responders confirm in the questionnaire survey. Only one of the changes mentioned by the respondents is real – change of uniforms. Counter workers want darker T-shirts. Design of the uniforms is continually in progress. Fashion and pattern is prepared by fashion designer together with trade union and employees – counter workers and mail carriers. Post workers can submit written proposals to the commission. Future uniforms will be also with yellow color, T-shirts will be offered both white and blue.

Analysis motivation of employees of the Company Česká pošta (Czech Post) focused on the post station Tachov and information from head of post station was used for proposition of changes in presentation of the additional payments, benefits and for increase of the offers on the cultural action near Tachov district. It would be useful to

inform employees with the remuneration system, to improve present internal communication and to explain function of the remuneration system. It would be valuable to better presentation of additional payments, because some respondents mentioned that they have not obtained any overtime wage. It would be usable to specify all additional payments in the wage slip. Some of the employees do not know all benefits, for that reason is necessary to improve presentation. List of benefits is posted on the display board near the employee entrance without sufficient response for small attractiveness. It would be better to explain benefits and their financial value. Most of the cultural actions is situated to Prague which is 150 km distant. Participants return home is too late, next morning they must go to work. For this reason these actions are not used. That is why next suggested change is a preparing wider offer of the cultural actions closer to Tachov district.

Some persons, not only employees of this Company, always think that only sitting all working hours is enough. For that reason Czech Post wants in the future to conform to this motto: „Pay employees for bringing something in, not for taking something away. “ (Kimberli J.Lewis, Chief Executive Officer, Mediatel).

It is apparent that at this post station are significant problems of communication and work organisation. In the future the value of the post work will be decreased and new services will be used, therefore is necessary to be concerned with these problems.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0274-9.

Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2.

Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Livian, Yves, F., Pražská L., *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997 ISBN 80-86009-19-X.

Nývltová, V. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

10 PŘEHLED POUŽITÝCH WWW ZDROJŮ

Česká pošta, s. p.: *Z historie pošty v českých zemích* [online]. Dostupné z WWW:

<http://www.cpost.cz/cz/muzeum/z-historie-posty-v-ceskych-zemich-id7106/>

Česká pošta, s. p.: *Základní informace* [online]. Dostupné z WWW:

<http://www.cpost.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

Česká pošta, s. p.: *Výroční zprávy 2003 - 2008* [online]. Dostupné z WWW:

http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/vz_cp_2003.pdf

<http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/cp2004.pdf>

http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/vz_cp_2005.pdf

http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/vz_cp_2006.pdf

http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/vz_cp_07.pdf

<http://www.cpost.cz/assets/o-ceske-poste/profil/VZ-Ceska-posta-2008-CJ-.pdf>

Český statistický úřad: *Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců* [online].

Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030909.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030608.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz03070707.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030906.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031005.doc>

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031004.doc>

Český statistický úřad: *Míra inflace* [online]. Dostupné z WWW:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Personální řízení 1: *Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody* [online]. Dostupné z WWW:

http://209.85.135.132/search?q=cache:TOYmDUvtYBwJ:nb.vse.cz/~sikyrm/prezentace/3PA311_10.ppt+tarifn%C3%AD+mzda&cd=39&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

11 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obr. č. 1: Proces motivace.....	5
Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb	7
Obr. č. 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	9
Obr. č. 4: Ovlivnění motivu pracovního výkonu	10
Tab. č. 1: Složky motivace	11
Obr. č. 5: Firemní logo.....	20
Obr. č. 6: Organizační struktura	21
Obr. č. 7: Povinné služby	22
Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle profesních skupin v roce 2008 v %	22
Graf č. 3: Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2004 – 2008	23
Graf č. 4: Průměrná měsíční mzda v letech 2003 – 2008 v Kč.....	25
Graf č. 5: Průměrná měsíční mzda v ČR a v podniku Česká pošta v Kč	26
Graf č. 6: Spokojenost s prací v %	33
Graf č. 7: Spokojenost s pracovním kolektivem v %	34
Graf č. 8: Charakteristika práce v %	34
Graf č. 9: Spokojenost s pracovními podmínkami v %	35
Graf č. 10: Dostatečná informovanost o pracovním výkonu v %.....	35
Graf č. 11: Organizace podniku a řízení v něm v %.....	36
Graf č. 12: Hodnocení práce v %.....	36
Graf č. 13: Spokojenost s finančním ohodnocením v %	37
Graf č. 14: Jiná forma motivovanosti pracovníků v %.....	37
Graf č. 15: Druh motivace vedený k vyššímu výkonu pracovníka v %	38
Graf č. 16: Představa druhu motivace v %	38
Graf č. 17: Výkonnost profese, počet osob	39
Graf č. 18: Rozhodnutí znovu pro tento podnik v %	40
Graf č. 19: Zastoupení mužů a žen v podniku v %	41
Graf č. 20: Zastoupení věkových kategorií v %	41
Graf č. 21: Nejvýše dosažené vzdělání v %	42
Graf č. 22: Dosažené vzdělání v %	42
Graf č. 23: Výše průměrné měsíční mzdy v %.....	43

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Povinné služby

Příloha 2 - Nepovinné služby

Příloha 3 - Dotazník určený pro zaměstnance

Příloha 1 - Povinné služby

Povinné služby			
vnitrostátní		mezinárodní do zahraničí	
zásilky	poukazy	zásilky	poukazy
obyčejné	hotovost – účet	obyčejné	hotovost – účet
psaní	poukázka A	zásilka	poukázka Z/A
balík	účet – hotovost	tiskovinový pytel	hotovost – hotovost
slepecká zásilka	poukázka B	slepecká zásilka	poukázka Z/C
doporučené	hotovost – hotovost	doporučené	
zásilka	poukázka C/D	zásilka	
slepecká zásilka		tiskovinový pytel	
cenné		slepecká zásilka	
psaní		cenné	
balík		psaní	
		balík	
		standardní	
		balík	

Zdroj: Výroční zpráva 2008

Příloha 2 - Nepovinné služby

Nepovinné služby			
poštovní	ostatní	obstaravatelské	při dodání
vnitrostátní	obchodní	expresní finanční služby	
obchodní balík	POSTFAX	SIPO	
profi balík	RPIM	sázkové soutěže, loterie	
EMS	tisková zásilka	dátniční známky	
zásilkový balík	filatelie	prodej kolků	
obchodní psaní	loterijní činnost	telekomunikační služby	
do zahraničí (mezinárodní)	postservis	bankovní služby	
obchodní balík	elektronické služby	penzijní pojištění	
EMS	certifikační autorita	stavební spoření	
doplňkové	REP	pojištění	
	hybridní pošta	jiné	
	centrální adresa		
	Czech POINT		
	jiné		

Zdroj: Výroční zpráva 2008

Příloha 3 - Dotazník určený pro zaměstnance

DOTAZNÍK

Dobrý den, prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je určen výhradně ke zpracování bakalářské práce na téma Systém motivace pracovníků České pošty, s. p. Tento dotazník je anonymní a obsahuje 22 otázek. Prosím Vás o pravdivost odpovědí.

Velmi Vám děkuji a přeji Vám pěkný den.

S pozdravem

Věra Langerová, studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty v Českých Budějovicích

1. Jste spokojen/a se svou prací?

- ☐ plně spokojen
- ☐ částečně spokojen, pracovní podmínky jsou stále přiměřené
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ nespokojen, pracovní podmínky jsou nedostačující

2. Jste spokojen/a s Vaším pracovním kolektivem?

- ☐ plně spokojen, v kolektivu jsou dobré vztahy, spolupráce
- ☐ částečně spokojen, v kolektivu jsou drobné neshody a občas se vyskytují i nějaké problémy
- ☐ spíše nespokojen, v kolektivu není většinou dobrá spolupráce
- ☐ nespokojen, kolektiv je velmi špatný, působí na nás negativně

3. Jak byste charakterizoval/a svoji práci?

- ☐ nudná
- ☐ stereotypní, ale nevadí mi to
- ☐ stereotypní, chtěla bych dělat něco jiného
- ☐ zajímavá

4. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ rozhodně ne

5. Jste vždy dostatečně informován/a o Vašem pracovním úkolu?

- ☐ ano, vždy
- ☐ záleží na typu práce
- ☐ ne

6. Organizaci podniku a řízení v něm považujete za:

- ☐ výborný
- ☐ dobrý
- ☐ horší
- ☐ špatný

7. Provádí nadřízený hodnocení Vaší práce, pokud ano, dostáváte za dobře vykonanou práci nějakou odměnu?

- ☐ ano (prosím napište jakou).....
- ☐ ne

8. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ ano
- ☐ ne

☐ rozhodně ne

9. Jste ještě motivován/a jinou formou než měsíční mzdou? (možné i více odpovědí)

☐ příspěvek na kulturní akce

☐ příspěvek na dovolenou

☐ příspěvek na stravování

☐ příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění

☐ jiné (prosím vypište
.....)

10. Jaký druh motivace vede podle Vás k vyšším výkonům pracovníka?

☐ pochvala či uznání

☐ profesní růst

☐ finanční odměna

☐ hmotná odměna ve formě notebooku, automobilu, mobilu

☐ jiné (prosím vypište
.....)

11. Jaký druh motivace byste si ještě představoval/a?

.....
.....

12. Jakou profesi zde vykonáváte?

.....

13. Jak dlouho zde pracujete?

.....

14. Co byste ve firmě změnil/a? (prosím navrhněte)

.....

15. Kdybyste se rozhodoval/a o Vašem zaměstnání, rozhodl/a byste se znovu pro tento podnik?

☐ ano

☐ ne

16. Jaká je Vaše průměrná pracovní doba?

.....

17. Vykonáváte zde práce přesčas? Pokud ano, uveďte prosím, jaká odměna Vám za to náleží.

.....

18. Jste muž nebo žena?

☐ muž

☐ žena

19. Kolik je Vám let?

☐ 18 – 26

☐ 27 – 35

☐ 36 – 44

☐ 45 a více

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní

☐ vyučen/a

☐ středoškolské

☐ vysokoškolské

21. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu místu?

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

23. Jaká je Vaše průměrná měsíční mzda?

- ☐ méně než 10 000 Kč
- ☐ 10 000 Kč – 15 000 Kč
- ☐ 15 001 Kč – 20 000 Kč
- ☐ 20 001 Kč – 25 000 Kč
- ☐ 25 001 Kč a více