

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Motivování zaměstnanců v organizaci**

**The Motivation of Employees at an Organisation**

Blanka Vansová

Cheb 2014

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivování zaměstnanců v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 05. 04. 2014

.....

podpis autora

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla vyjádřit poděkování zaměstnancům České pošty, s. p. za jejich součinnost a pomoc při získávání potřebných podkladů pro tuto práci.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>1 CÍL</b>	<b>9</b>
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE</b>	<b>10</b>
2.1.1 MOTIVACE	10
2.1.2 MOTIV	10
2.1.3 STIMUL	11
2.1.4 MOTIVACE VS. STIMULACE	11
<b>2.2 ZDROJE MOTIVACE</b>	<b>12</b>
<b>2.3 TEORIE MOTIVACE</b>	<b>13</b>
2.3.1 OBECNÉ TEORIE MOTIVACE	13
2.3.2 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	14
<b>2.4 MOTIVACE A VÝKON</b>	<b>14</b>
2.4.1 VÝKONOVÁ MOTIVACE	14
2.4.2 ASPIRACE	15
<b>2.5 PRACOVNÍ MOTIVACE</b>	<b>15</b>
<b>2.6 MOTIVAČNÍ PROFIL</b>	<b>15</b>
<b>2.7 STIMULACE PRACOVNÍ MOTIVACE</b>	<b>16</b>
2.7.1 HMOTNÁ ODMĚNA	16
2.7.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	16
2.7.3 OBSAH PRÁCE	16
2.7.4 HODNOCENÍ	17
2.7.5 PRACOVNÍ SKUPINA	17
2.7.6 PRACOVNÍ PODMÍNKY	17
2.7.7 IDENTIFIKACE S PRACÍ, PROFESÍ A PODNIKEM	18
2.7.8 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
<b>2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM</b>	<b>18</b>
2.8.1 ETAPY PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	19
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>21</b>
<b>3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b>	<b>21</b>
3.1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	21
3.1.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	21
3.1.3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI	21
<b>3.1 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU</b>	<b>25</b>
3.1.1 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	25
3.1.1.1 Mzdové ohodnocení	25
3.1.1.2 Příspěvky z FKSP	30
3.1.1.3 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	31
3.1.1.3 Ostatní motivační formy	31
<b>3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b>	<b>32</b>
3.2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ	32
3.2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ U ZÁKAZNÍKŮ	51
<b>3.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.</b>	<b>58</b>
<b>3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY</b>	<b>59</b>

<b>3.5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU</b>	<b>61</b>
<b>3.6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU</b>	<b>65</b>
<b>4 ZÁVĚR</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>75</b>
<b>PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE</b>	<b>76</b>
<b>PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY</b>	<b>79</b>
<b>ABSTRAKT</b>	<b>80</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>81</b>

## ÚVOD

Dnešní doba se vyznačuje uspěchaností, stresem, hektickým způsobem života. V souvislosti s tím se mění nároky a preference zákazníků, zaměstnanců i zaměstnavatelů. Již nestačí přijít do práce, odsedět si svou povinnou pracovní dobu a nevynaložit přitom vyšší úsilí na svou pracovní činnost. Naopak. Na zaměstnance jsou dnes kladeny čím dál větší nároky, jsou nuceni zvládat několik věcí najednou, pracovat minimálně na 100% a to vše v co největší kvalitě. Úkolem pracovníka je tedy splnit plány a úkoly mu uložené a to za předem stanovených podmínek. Co je úkolem zaměstnavatele kromě zadávání a následného hodnocení plánů pro své podřízené? Jakou zde hraje roli? Dobrý zaměstnavatel se snaží své zaměstnance podporovat a motivovat je k většímu a kvalitnějšímu výkonu. S rostoucími nároky na zaměstnance již nestačí pouze mzda jako jediný motivační stimul. Každá společnost by měla mít vytvořen svůj motivační program, který bude odpovídat preferencím jeho zaměstnanců a rovněž bude průběžně aktualizován.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou přiblíženy základní pojmy z oblasti motivace pro bližší pochopení problematiky.

Praktická část se skládá ze samostatného představení společnosti Česká pošta, s. p., analýzy jejího současného motivačního systému a následného dotazníkové šetření, včetně nově navrženého modelu motivačního programu, který je jakýmsi výstupem této práce.

Toto téma si autorka vybrala z toho důvodu, neboť v současné době pracuje u společnosti Česká pošta, s. p., kde je motivace pro správný chod celé společnosti nezbytná. V souvislosti s transformací společnosti, liberalizací trhu a nedávnou ekonomickou krizí je potřeba nahrazovat klesající tržby a na zaměstnance jsou tak neustále kladeny vyšší a vyšší nároky. Aby zvládali na ně kladoucí úkoly, je potřeba je každodenně motivovat, ať už finančním nebo jiným motivačním činitelem.

# 1 CÍL

Autorka si pro svou práci vybrala společnost, která je jí blízká, aby výsledky plynoucí z dotazníkového šetření mohla doplnit rovněž o své osobní poznatky a zkušenosti.

Cílem této práce je analyzovat současný motivační systém společnosti Česká pošta, s. p., provést šetření formou dotazníků na vybraných pobočkách, na základě SWOT analýzy vytyčit hlavní slabiny a následně navrhnout opatření k jejich nápravě.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

Tato kapitola blíže specifikuje problematiku motivace a vymezuje její základní pojmy, s nimiž bude v této bakalářské práci dále pracováno.

#### 2.1.1 MOTIVACE

*„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ [1, s. 241]*

Obecně lze motivaci vyjádřit jako snahu o nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějaké činnosti. [4]

Důležitost motivace je dána skutečností, že působí současně ve třech dimenzích:

- dimenze směru, tj. snaha motivaci určitým směrem zaměřit, orientovat či naopak odvrátit od jiného směru,
- dimenze intenzity, tj. ovlivnění činnosti člověka v závislosti na intenzitě, síle jeho motivace,
- dimenze stálosti, tj. míra schopnosti člověka překonat vnější a vnitřní překážky při vykonávání motivované činnosti. [1]

Motivování činnosti člověka je složitým procesem, kdy je nezbytné hodně vědět jak o jedinci, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. [4]

#### 2.1.2 MOTIV

*Motiv „...představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [1, s. 242]*



Motivy se dělí na dva typy:

- motivy cílové, terminální – smyslem působení těchto motivů je dosažení určitého finálního psychického stavu (nasyčení), jež je představován pocitem naplnění z dosažení cíle motivu,
- motivy instrumentální – smyslem tohoto typu motivů není dosažení pomyslného cílového stavu jako u předchozího typu, ale lze jej chápat jako zájem člověka o určitou oblast. [1]

Motiv udává činnosti člověka směr, intenzitu a stálost. V daný okamžik nepůsobí jenom jeden motiv, ale hned celá řada motivů, které se navzájem ovlivňují, jsou orientovány stejným nebo rozdílným směrem, na základě čehož posilují motivovanou činnost nebo jí narušují či úplně znemožňují. [1]

### 2.1.3 STIMUL

*„Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“* [1, s. 243]

I jako v případě motivů se rozlišují dva typy stimulů:

- impulsy - endogenní podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka,
- incentivy – exogenní podněty přicházející z vnějšku, které aktivují určitý motiv. [1]

### 2.1.4 MOTIVACE VS. STIMULACE

V praxi často dochází v případě motivace a stimulace k ekvivalenci těchto pojmů i přesto, že se jedná o pojmy zcela odlišné. Pojem motivace byl definován již výše a pojem stimulace lze charakterizovat dle Bedrnové například takto:

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“* [1, s. 243]

Úloha je tedy plněna na základě vnitřních pohnutek (motivů), děj se pak označuje jako motivace, nebo na základě vnějších podnětů (stimulů), zde se jedná o stimulaci. Motivace a stimulace mohou působit na lidskou činnost společně a navzájem se tak posilovat. Výhodou stimulace je její jednoduchost a lze jí tak použít místo motivace při činnostech, kde není nutný samostatný výkon a nevádí potřeba stále kontroly. [4]

## 2.2 ZDROJE MOTIVACE

*„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ [1, s. 244]*

Mezi základní zdroje motivace patří:

1. potřeby,
2. návyky,
3. zájmy,
4. hodnoty a hodnotové orientace,
5. ideály.

### 1. Potřeby

*„V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ [1, s. 244]*

Potřeba je vnitřní stav, který lze z hlediska prožívání charakterizovat jako nelibě pociťovaný stav napětí, jenž vede jedince k činnosti směřující k odstranění tohoto napětí, nedostatku. [1]

Potřeby se zpravidla člení na:

- potřeby biologické neboli primární, které doprovázejí jedince od jeho narození a jsou nezbytné pro jeho fungování jakožto biologického organismu. Patří sem potřeba dýchat, pít, jíst, apod.
- potřeby sociální neboli sekundární - zatímco potřeby primární jsou stejné pro všechny jedince, potřeby sekundární se odlišují na základě osobnosti člověka, prostředí, ve kterém žije, jeho vývoje. Jedná se například o potřebu seberealizace, uznání, lásky. [1]

### 2. Návyky

*„Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ [1, s. 246]*

Návyk může mít podobu pohnutku, vnitřního tlaku či motivu vykonat něco konkrétního v podnětné situaci. [1]

### 3. Zájmy

*„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí.“* [1, s. 248]

Zájem lze obecně chápat jako motiv či zvláštní druh motivu. Na základě zájmů dochází k rozvíjení a prohloubení osobnosti člověka v činnostech, v nichž se zájmy projevují. Ne u každého jedince se zájem projeví, popř. se odlišuje od jiných jedinců šíří svých zájmů, jejich hloubkou a stálostí. [1]

### 4. Hodnoty a hodnotové orientace

Každý člověk se neustále vyvíjí, učí se poznávat a prožívat nové skutečnosti a přiřazovat jim dle svého uvážení určitý význam, důležitost, hodnoty. Hodnoty se skládají z objektivního významu věcí a jevů a ze subjektivních pocitů daného člověka, na základě kterých si jedince vytváří svůj vlastní hodnotový systém a přiřazuje tak jednotlivým skutečnostem vyšší nebo nižší hodnotu. Mezi základní uznávané hodnoty patří zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, apod. [1]

### 5. Ideály

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* [1, s. 250]

Ideály zasahují do všech částí lidského života a každý jedince si utváří svou vlastní podobu ideálů. Jsou utvářeny především nejbližším prostředím, které značně ovlivňuje osobnost daného člověka a autoritami, které rovněž přispívají k určitému vývoji ideálů. [1]

## **2.3 TEORIE MOTIVACE**

### 2.3.1 OBECNÉ TEORIE MOTIVACE

Problematikou motivace a snahou o její poznání a vysvětlení se zabývá celá řada teorií, z nichž za základní lze považovat tyto modely:

1. Homeostatický model motivace,
2. Hédonistický model motivace,

3. Aktivační model motivace,
4. Poznávací modely motivace,
5. Humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa,
6. Některé další přístupy k motivaci lidského chování.

### 2.3.2 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Velká část teorií motivace pracovního jednání vychází z kontingenčních modelů.

Mezi základní teorie patří:

1. Teorie potřeb,
2. Dvoufaktorová teorie pracovní motivace,
3. Teorie kompetence,
4. Expektační teorie,
5. Teorie spravedlnosti.

## **2.4 MOTIVACE A VÝKON**

### 2.4.1 VÝKONOVÁ MOTIVACE

Každý člověk chce dosáhnout úspěchů a naopak se vyhnout neúspěchům. U každého jdou také obě potřeby zastoupeny jinou měrou. Výkonová motivace je pak vyjádřena poměrem obou těchto tendencí, tj. poměrem potřeby úspěchu a potřeby vyhnout se neúspěchu. Při výsledné hodnotě vyšší než 1 se daný jedinec orientuje především na aktivity přinášející mu úspěch. Naopak při hodnotě nižší než 1 se jedinec drží spíše stranou a je pasivní. [1]

Jedinci s vysokým stupněm výkonové motivace bývají často orientováni na cíle. Cílů dosahují pomocí plánování, čímž se výkonová motivace odlišuje od ostatních motivů. Její úroveň lze ovlivňovat pozitivním hodnocením. Pro každého jedince je třeba stanovit individuální typ a úroveň na základě zjištěných skutečností o jeho životních a pracovních plánech. [1]

### 2.4.2 ASPIRACE

Aspirace „...představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (event. žádné). Jejich dosažení může být relativně náročné či naopak relativně snadné.“ [1, s. 258]

Aspirace spoluutvářejí jedinci charakter a druh cílů, jejich úroveň, výši a náročnost. [1]

## **2.5 PRACOVNÍ MOTIVACE**

Motivace k práci je spojena s výkonem pracovní činnosti. Pracovní činnost je činností motivovanou. [1]

„Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup člověka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“ [3, s. 118]

Motivy působící na pracovní jednání člověka se člení na:

- motivy aktivní, které přímo iniciují pracovní výkon. Jako příklad lze uvést motiv „být nejlepší“,
- motivy podporující, které vytvářejí vhodné prostředí pro působení aktivních motivů,
- motivy potlačující, které odvádějí člověka od jeho pracovních povinností např. k zábavě. [3]

Lépe motivovaní jedinci jsou výkonnější než jedinci nemotivovaní. [3]

## **2.6 MOTIVAČNÍ PROFIL**

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ [1, s. 259]

Motivační profil se utváří a vyvíjí již od narození. Jeho poznání přispívá k hlubšímu porozumění jedincova chování a je rovněž důležitým předpokladem pro úspěšné motivování jedince žádoucím směrem. Skládá se ze širokého spektra dimenzí –

například orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu, orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah, apod. [1]

## **2.7 STIMULACE PRACOVNÍ MOTIVACE**

### 2.7.1 HMOTNÁ ODMĚNA

Většina pracovníků vykonává pracovní činnost s cílem získat finanční prostředky na uspokojení svých základních životních potřeb, které vycházející z Maslowovy teorie potřeb. Z tohoto důvodu je hmotná odměna nejrozšířenějším a obecně nejpozitivněji přijímaným stimulačním prostředkem pro většinu zaměstnanců. Hmotná odměna náleží pracovníkovi za dobře vykonanou práci, splnění zadaného úkolu, za přesčasů či tvořivý přístup k práci a může být ve formě platu, prémie, bonusu, odměn, třináctého platu, apod. [1]

### 2.7.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou na rozdíl od hmotných odměn poskytovány plošně všem zaměstnancům a nejsou vázány na splnění žádného úkolu. Existuje celá řada zaměstnaneckých výhod a je v rukou vedení podniku, které formy bude uplatňovat pro své zaměstnance. [2]

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do čtyř skupin:

- sociální výhody – příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, podnikové půjčky s výhodnějšími úroky,
- volnočasové výhody – příspěvky na pobytové zájezdy pro zaměstnance s rodinou, zvyhodněné vstupenky na kulturní a sportovní akce,
- výhody mající vztah k práci – stravenky, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, pracovní oděvy,
- výhody plynoucí z postavení podniku – služební podnikový automobil i pro osobní účely, mobilní telefon, apod. [2]

### 2.7.3 OBSAH PRÁCE

Ne všichni pracovníci vykonávají svou práci z hmotných důvodů. Pro řadu z nich je rovněž důležité, aby je jejich práce naplňovala, rozvíjela jejich schopnosti požadovaným směrem, přinášela jim uspokojení. Někdo chce být ve své práci tvořivý, jiný chce dosáhnout společenského ocenění, vytvářet obecně uznávané hodnoty, zvládat

ty nejnáročnější úkoly či být oceněn za vlastní výjimečné schopnosti. Těchto motivů neboli apelů je celá řada a je úkolem vedení, aby rozpoznalo, který motiv je pro daného zaměstnance důležitý a nezbytný pro správné motivování jeho pracovní činnosti. [1]

### 2.7.4 HODNOCENÍ

Neformální hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka pomáhá poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu, jak si stojí vzhledem ke stanovenému cíli, zda se mu jej daří plnit. V průběhu hodnotícího rozhovoru se snaží nadřízený pracovník daného zaměstnance motivovat, povzbuzovat k pracovní činnosti, vyzdvihovat jeho schopnosti a dovednosti a na nedostatky upozorňuje takovým způsobem, aby v zaměstnanci podnítil chuť je odstranit. [1]

Neformální hodnocení někdy vyústí k formálnímu, kdy jsou výsledky prezentovány na poradách, podnikových večírcích nebo může mít formu pozvání na slavnostní oběd či večeři. Tato forma hodnocení je pro oceněné zaměstnance silně povzbuzující. [1]

### 2.7.5 PRACOVNÍ SKUPINA

Na každém pracovišti se vytváří rozdílná sociální skupina, s navzájem odlišnými vztahy, pravidly a projevy. I přesto, že není lehké zasáhnout do dění skupiny, je v rukou řídicího pracovníka, aby si vybudoval vztah důvěry, respektoval všechny členy skupiny, povzbuzoval je k aktivní účasti na činnosti firmy. Pracovní skupina přináší jednotlivým zaměstnancům i možnost hodnocení se navzájem mezi sebou, porovnávání svých výsledků, chuť se zlepšit. [1]

Atmosféra pracovní skupiny je velmi důležitá na výkon zaměstnance. Pokud zaměstnanec pracuje v pozitivním prostředí, jeho výkon je vyšší a odchází domů spokojený z dobře odvedené práce. V opačném případě, v nepřátelském kolektivu je pracovní výkon nižší, ve skupině se vyskytuje závist a negativní atmosféra, která může vyústit až k uměle vytvořeným překážkám. [1]

### 2.7.6 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Příznivé pracovní podmínky motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a zároveň jsou odrazem toho, že se vedení zajímá o své zaměstnance, že mu záleží na tom, jak mu pracovní činnost co nejvíce usnadnit. Kromě základních pracovních podmínek jako je zajištění dobré světelné, zvukové techniky, apod., můžou být pracovní podmínky i více prestižní – například vlastní kancelář, notebook, telefonní číslo. Nezájem managementu

o pracovní podmínky působí na pracovníky distimulačně a může se projevit i na celkové výkonnosti. [1]

### 2.7.7 IDENTIFIKACE S PRACÍ, PROFESÍ A PODNIKEM

*„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedisílnou součást svého života.“* [1, s. 295] Zaměstnanec používá pracovních úspěchů k vlastnímu sebehodnocení a dobře odvedená práce ho naplňuje. [1]

*„Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou práci považuje za součást své osobní charakteristiky.“* [1, s. 295] Je potřeba najít práci, která bude co nejvíce odpovídat jeho představám a v případě odlišností se dokázat přizpůsobit. [1]

*„Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací.“* [1, s. 295] U pracovníka v tomto případě dochází k přijetí cílů podniku a nedochází pak k rozporu mezi vlastními a podnikovými cíly. [1]

Identifikace s prací, profesí a podnikem navzájem vede zaměstnance k dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu, k chuti do kvalitní a tvořivé práce, k aktivitě na činnostech podniku a k navozování vstřícných vztahů se svými kolegy. [1]

### 2.7.8 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání pracovníků jako jeden ze stimulačních prostředků se dostává do popředí spíše v posledních letech, kdy lidé od svého zaměstnání neočekávají pouze peněžité příjmy, ale je pro ně důležité se rovněž i vzdělávat, rozvíjet ve své činnosti, být lepší a lepší. Vedení podniků ví, že v dnešní době, kdy je tlak konkurence čím dál větší, je důležité být neustále napřed, a proto investuje do vzdělávání svých pracovníků. Ti se pak dokážou lépe přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám a pružně reagovat na nové výzvy a tím se i podnik stává na trhu úspěšným a konkurenceschopným. [2]

## **2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM**

Motivační program představuje soubor pravidel, opatření, postupů, jejichž cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace u jednotlivých pracovníků. Motivační program vychází ze společenského poslání firmy a využívá stimulačních prostředků v souladu s celkovou personální a sociální politikou firmy. [3]

Je v rukách managementu, aby zajistil vhodné podmínky pro každého zaměstnance, rozpoznal, co je pro daného zaměstnance důležité a nezbytné pro správný výkon jeho pracovní činnosti a dosáhl tak optimální úrovně pracovní motivace napříč celým



podnikem. Na každého zaměstnance působí jiné stimulační prostředky, a co pomáhá zvýšit pracovní výkonnost jednomu zaměstnanci, na druhého nemusí mít žádný vliv. Formulovaný motivační program zahrnuje veškeré stimulační prostředky využívané vedením v dané organizaci a je pak na řídicích zaměstnancích, aby na konkrétní pracovníky použili správných stimulů. [1]

### 2.8.1 ETAPY PŘÍPRAVY A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

1. Analýza převažujících forem motivačních profilů - napomáhá stanovit problémy, které má motivační program napomoci vyřešit, stanovit postup nápravy a vytyčit možné bariéry. [1]

2. Stanovení krátkodobých a perspektivních cílů - slouží k zaměření motivace požadovaným směrem, například pro zvyšování výkonu, ke kvalitě práce, k tvořivosti. [1]

3. Vypracování charakteristiky současné situace z hlediska výkonnosti zaměstnanců a stanovení její žádoucí úrovně - na základě zjištěných rozdílů umožňuje vymezit problémy, které je motivačním programem třeba řešit. [1]

4. Vymezení stimulačních prostředků - určuje vhodné stimulační prostředky, které jsou v souladu s požadovaným zaměřením motivačního programu, aby byla zajištěna spokojenost na pracovišti, stanovuje skutečnosti, které podněcují výkonnost pracovníků, popř. jí narušují. [1]

5. Konkretizace stimulačních forem a postupů, podmínek pro realizaci stimulačních prostředků - vymezuje podmínky, za kterých mohou být stimulační prostředky používány s ohledem na významné odlišnosti v zaměstnaneckém kolektivu. [1]

6. Příprava motivačního programu ve formě podnikového dokumentu - stanovuje působení motivačního programu na určité období a slouží jako závazná směrnice upravující činnost řídicích pracovníků. [1]

7. Seznámení pracovníků s motivačním programem - pracovníci získají informace o možnostech, jak stimulovat svou pracovní činnost a pozitivně tak ovlivňovat svou pracovní výkonnost. V této etapě také vzniká prostor pro připomínky a náměty od jednotlivých pracovníků, na základě kterých je pak motivační program upraven do své finální podoby a zveřejněn nejčastěji ve formě brožur nebo na podnikovém portále, aby byl zaměstnancům neustále k dispozici. [1]

8. Kontrola průběhu a realizace motivačního programu - srovnává zjištěné skutečnosti s požadovaným stavem dle motivačního programu, v případě vzniklých rozdílů management přijímá různé opatření a úpravy. [3]

Motivační program je odpovědí na aktuální stav podniku. S ohledem na jeho neustále se vyvíjející a měnící potřeby je třeba motivační program v určitých časových intervalech modifikovat a aktualizovat. [1]

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

### 3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

#### 3.1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

**Obchodní jméno:** Česká pošta, s. p.

**Právní forma:** Státní podnik

**Sídlo:** Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

**IČ:** 47114983

**DIČ:** CZ47114983

**Založení podniku:** 01. 01. 1993

**Základní kapitál:** 3.587.928.482 Kč

**Statutární orgán:** Generální ředitel: Ing. Petr Zatloukal

**Zakladatel:** Ministerstvo vnitra České republiky

Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 – Letná

**Počet pošt (vč. míst Partner a výdejních míst) v roce 2012:** 3.403

**Počet zaměstnanců (průměrný evidovaný počet) v roce 2012:** 32.163

Podnik je zapsán v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze v oddílu A, vložce 7565.

#### 3.1.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Hlavním předmětem činnosti společnosti Česká pošta, s. p. (dále jen „Podnik“ nebo „Pošta“) dle obchodního rejstříku je:

- provozování poštovních služeb,
- provozování zahraničních poštovních služeb,
- poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy.

#### 3.1.3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

##### Historie

Samotná tradice Pošty se traduje na našem území již k roku 1918, kdy vzniklo samostatné ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní a radiokomunikační provoz. Pošta v této době začala vystupovat také v roli podnikatele a rostoucí počet jejích podnikatelských aktivit vyústil až k vyčlenění státního podniku Československá pošta v roce 1925. V období druhé světové války došlo ke sloučení československého ministerstva pošt a telegrafů spolu s ministerstvem železnic a ke

sloučení Československé pošty s Československými státními drahami, čímž došlo k útlumu podnikatelských aktivit.

V období tzv. třetí republiky vzniklo ministerstvo pošt, které mělo navázat na předválečnou činnost ministerstva pošt a telegrafů, avšak podmínky, za kterých fungovalo, byly již zcela odlišné. V roce 1948 došlo ke znárodnění podniku Československá pošta a Pošta tak po řadu let fungovala podle sovětského vzoru se všemi negativními důsledky, které z toho plynuly.

Zásadní obrat nastal s pádem komunistického režimu, kdy krátce po tzv. sametové revoluci vznikl samostatný podnik Česká pošta s cílem navázat na tradici prvorepublikového podniku Československá pošta. Tento rok rovněž dochází k zavádění APOSTu, tj. automatického poštovního systému.

Oblast poštovních služeb je od roku 2005 pod dohledem Českého telekomunikačního úřadu, který vykonává svá oprávnění a plní povinnosti správního orgánu zejména v návaznosti na příslušná ustanovení zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. S nástupem roku 2013 Pošta ztrácí svůj monopol na poštovní zásilky s písemností do hmotnosti 50 g a ceny 18 Kč.

V současné době se projednává možnost přeměny Podniku na akciovou společnost. Tento záměr byl již schválen vládou v roce 2007.

### Ekonomický vývoj

Česká pošta v současnosti nabízí celou řadu služeb. Neustále se rozšiřující nabídka poskytovaných služeb má pomoci snížit ztrátu z klesajících výnosů z poštovních služeb.

Služby Pošty lze rozdělit na:

- listovní, balíkové a peněžní služby,
- propagační a tiskové zásilky, tisk a kompletace zásilek,
- služby Czech POINT, doplňkové služby k datovým schránkám,
- prodej zboží,
- E - služby, služby v klientské zóně,
- služby pro alianční partnery.

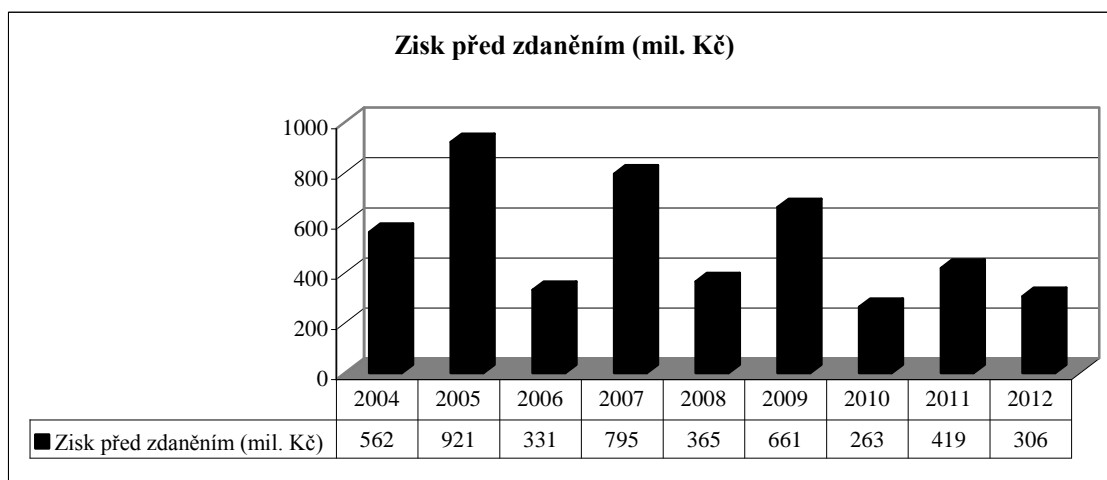
Na níže uvedené tabulce a grafu je znázorněn přehled základních hospodářských ukazatelů za určité období, na kterém lze vidět, jak si Pošta v jednotlivých letech vedla.

**Tabulka č. 1: Přehled základních hospodářských ukazatelů**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Aktiva [mil. Kč]</b>	22 442	22 726	21 308	21 775	26 776
<b>Vlastní kapitál [mil. Kč]</b>	9 630	9 979	10 010	10 159	10 281
<b>Provozní výnosy [mil. Kč]</b>	19 970	20 280	20 530	20 778	20 183
<b>Provozní náklady [mil. Kč]</b>	19 212	19 740	20 332	20 412	19 932
<b>Zisk před zdaněním [mil. Kč]</b>	365	661	263	419	306
<b>Čistý zisk [mil. Kč]</b>	293	554	214	338	261
<b>Zaměstnanci – průměrný evidovaný počet</b>	36 332	34 948	34 374	33 202	32 163
<b>Průměrná měsíční mzda [Kč]</b>	20 565	21 500	21 353	21 538	21 884
<b>Zisk před zdaněním/tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	1,90%	3,37%	1,32%	2,09%	1,56%
<b>Zisk před zdaněním/aktiva</b>	1,63%	2,91%	1,23%	1,92%	1,14%

Zdroj: ČP, s. p. Výroční zpráva 2012. Interní materiály.

**Obrázek č. 1: Zisk před zdaněním v letech 2004 – 2012 v mil. Kč**



Zdroj: ČP, s. p. Výroční zpráva 2012. Interní materiály.

Dle tabulky je patrné, že zisk z provozní činnosti je ve sledovaném období na kolísavé úrovni. Pošta je neustále nucena přizpůsobovat se měnícím se preferencím trhu, což vede ke každoročnímu zvyšování provozních nákladů. Kromě tradičních provozních nákladů jsou to výdaje spojené s obměnou vozového parku, restrukturalizací pobočkové a logistické sítě, zavedením informačního systému datových schránek, apod. Pošta se snaží změnit svou tvář v očích zákazníků z tradiční společnosti na společnost moderní. Dochází ke změně vzhledu poboček, stejnokrojů zaměstnanců, pobočky se přesouvají

do nákupních center a pošty v místech s nízkou bonitou území jsou nahrazovány poštami typu Výdejní místo nebo Partner. V posledních letech dochází rovněž k výraznému vytlačování tradičních listovních zásilek a peněžních služeb elektronickou formou komunikace (emaily, SMS, datové schránky) a bankovními službami. Tento pokles je kompenzován zvyšujícím se podáním balíkových zásilek v důsledku rozmachu internetového nakupování, a rozvojem komunikační infrastruktury, certifikační autority a Czech POINTu. Jednorázově se na růstu zisku Pošty projevil také výpadek dobíjení mobilů přes terminál Sazky v důsledku jejího konkurenčního řízení v roce 2011, kdy došlo k výraznému nárůstu prodeje dobíjecích kupónů, projekt Sčítání domů a bytů 2011 a kontrola nezaměstnaných v rámci DONEZ v letech 2011 – 2013. S výjimkou roku 2009, kdy si Pošta vedla velmi dobře, je patrný vliv celosvětové ekonomické krize v roce 2008 na výnosy z provozních činností, neboť zisky oproti předešlým letem dosahují výrazně nižší úrovně.

Klesající trend je patrný rovněž v počtu pracovníků. Každoročně dochází k propouštění z řad doručovatelů v souvislosti s klesajícím podáním listovních zásilek.

V budoucnu Podnik očekává další pokles z výnosů tradičních poštovních služeb v souvislosti s rozvojem elektronických služeb a ztrátou monopolu v roce 2013 a nástupem konkurenčních firem. Tento rozdíl se bude snažit nahradit poskytováním jiných služeb – důraz bude kladen na balíkové služby, elektronické služby, prodej zboží a služby aliančních partnerů.

### 3.1 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU

Systém motivování zaměstnanců České pošty, s. p. vychází z Podnikové kolektivní smlouvy, která nastoluje pracovní právní, mzdové a sociální podmínky a zaručuje jejich plnění. Tato smlouva je uzavírána na určité období na základě dialogu mezi vedením společnosti a odborovými organizacemi. Autorka ve své práci vycházela z Kolektivní smlouvy České pošty, s. p. na léta 2011 – 2013.

#### 3.1.1 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY

##### 3.1.1.1 Mzdové ohodnocení

Mzdu zaměstnance tvoří:

- základní mzda dle typové pozice,
- další mzdové formy (výkonová mzda vázaná na úkoly, mimořádné odměny, odměny za projekty, prémie, bonusy za produkty aliančních partnerů, bonusy za obchodní úspěch),
- příplatky.

**Tabulka č. 2: Minimální mzda v závislosti na tarifním stupni (v Kč)**

TARIFNÍ STUPEŇ	MINIMÁLNÍ MZDA (KČ)
1	8 600
2	9 100
3	9 600
4	10 200
5	10 900
6	11 800
7	12 900
8	14 200
9	16 100
10	19 100
11	24 000
12	32 300

Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.

Příplatky jsou poskytovány:

- za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci tarifní mzda a příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku,
- za svátek náleží zaměstnanci kromě tarifní mzdy příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku,
- za práci v noci je příplatek ve výši 20 Kč za každou hodinu práce v noci,
- za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 12 Kč za hodinu,
- za práci v dělených směnách náleží zaměstnanci příplatek ve výši 24 Kč, pokud přerušování směny trvá 1,01 až 1,99 hodiny a ve výši 48 Kč, pokud přerušování směny trvá 2 až 2,99 hodiny. Při přerušování směny o více jak 3 hodiny se příplatek ve výši 24 Kč zvyšuje o 13 Kč o každou další i započatou hodinu přerušování směny.

Bonusy jsou zaměstnancům vypláceny za produkty pro alianční partnery. Plány jsou stanoveny na základě smlouvy mezi Poštou a daným aliančním partnerem pro každý rok. Bonusy za jednotlivé produkty se dále dělí podle toho, zda je daný zaměstnanec obstaral celý sám nebo zda produkt natipoval jeden zaměstnanec a druhý jej sepsal. V druhém případě se pak bonus rozděluje, a to 60% pro tipaře a 40% pro ziskatele. Ziskatel na sepsání smlouvy pro daného aliančního partnera musí být proškolen a úspěšně vykonat odborné zkoušky.

Kromě bonusů může zaměstnanec využít rovněž různých benefitů, které alianční partneři poskytují.



**Tabulka č. 3: Přehled bonusů Poštovní spořitelny**

PRODUKT			CELKOVÝ BONUS
<b>Osobní účet</b>			300 Kč
<b>Postkonto</b>	- za každou přijatou žádost	50 Kč	400 Kč
	- za otevřené Postkonto	350 Kč	
<b>Spotřebitelský úvěr</b>	- za každou přijatou žádost	20 Kč	420 Kč
	- za schválený a načerpaný úvěr	400 Kč	
<b>První konto</b> <b>Osobní účet pro nezletilého</b> <b>Poštovní termínový vklad nad 6 měsíců</b> <b>Vkladní knížka se složeným vkladem nad 5 000 Kč</b>			130 Kč
<b>Kreditní karta</b> <b>Červené konto</b> <b>Spořicí účet</b>	- za každou přijatou žádost	20 Kč	220 Kč
	- za schválený nebo otevřený produkt	200 Kč	
<b>Úvěry SME</b>	- za každou přijatou žádost	20 Kč	420 Kč
	- za schválený úvěr	400 Kč	

*Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.*

Kromě výše znázorněných finančních bonusů zaměstnance motivuje bodové ohodnocení, které za daný produkt získá, kdy má pak možnost vybrat si věcnou cenu při splnění minimální hranice bodů. Poštovní spořitelna vyhláší pravidelně 2 typy soutěží – soutěž pro tipaře a bodovou soutěž pro ziskatele. Soutěž pro tipaře probíhá po celý kalendářní rok a čtvrtletně se vyhodnocují výsledky. Bodová soutěž trvá v termínu od října do konce září následujícího roku a výsledky jsou vyhodnocovány jednou ročně.

Poštovní spořitelna poskytuje zaměstnancům Pošty vedení kreditní karty na 2 roky zdarma, snížení úrokové sazby u neúčelového úvěru o 3% a u spotřebitelského úvěru o 1%, vedení osobního účtu při splnění podmínek na rok zdarma včetně bezplatného vedení Debit MasterCard a 50% slevu na vstupním poplatku do poštovního investičního programu.

**Tabulka č. 4: Přehled bonusů České pojišťovny**

<b>PRODUKT</b>	<b>CELKOVÝ BONUS</b>
<b>Životní pojištění</b>	30% z obdržené provize v Kč
<b>Neživotní pojištění</b>	30% z obdržené provize v Kč
<b>Jednorázově placené životní pojištění</b>	20% z obdržené provize v Kč
<b>Sdružené pojištění vozidla</b>	30% z obdržené provize v Kč

*Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.*

Česká pojišťovna poskytuje zaměstnancům Pošty a jejich nejbližším rodinným příslušníkům určité výhody stejně jako Poštovní spořitelna. Jedná se o 20% až 30% slevu na pojištění domácnosti podle velikosti balíčku pojištění, 30% slevu na havarijní pojištění i povinné ručení a 10% slevu na cestovní pojištění. Na základě rozhodnutí vedení České pojišťovny jsou nepravidelně vyhlašovány také soutěže pro tiskaře nebo ziskatele, kde mohou zaměstnanci vyhrát věcný dar.

**Tabulka č. 5: Přehled bonusů stavebních spořitelen**

<b>STAVEBNÍ SPOŘITELNA</b>	<b>CELKOVÝ BONUS</b>	
	<b>Smlouva o stavebním spoření</b>	<b>Předání tipu na sjednání úvěru</b>
<b>Raiffeisen stavební spořitelna</b>	16,5% z úhrady za uzavření smlouvy v Kč	0,18% z výše sjednaného úvěru pro tiskaře v Kč
<b>Českomoravská stavební spořitelna</b>	20% z úhrady za uzavření smlouvy v Kč	0,20% z výše sjednaného úvěru pro tiskaře v Kč

*Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.*

Dalšími aliančními partnery, se kterými Pošta spolupracuje, jsou Raiffeisen stavební spořitelna (dále RSTS) a Českomoravská stavební spořitelna (dále ČMSS). I RSTS a ČMSS nabízejí zaměstnancům Pošty určité výhody, avšak ty jsou již vyhlašovány nepravidelně. Většinou mívají podobu slevy nebo úplného odpuštění poplatku za uzavření smlouvy o stavebním spoření pro zaměstnance a nejbližší rodinné příslušníky.

**Tabulka č. 6: Přehled bonusů penzijních společností**

PENZIJNÍ SPOLEČNOST	CELKOVÝ BONUS		
	Smlouva o doplňkovém penzijním spoření (III. pilíř)	Smlouva o důchodovém spoření (II. pilíř)	Navýšení smlouvy (III. pilíř, II. pilíř)
ČSOB Penzijní společnost	200 Kč	300 Kč	50 Kč
Penzijní společnost České pojišťovny	200 Kč	300 Kč	50 Kč

Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.

Peněžní bonus mohou získat zaměstnanci také za sjednání produktů ČSOB Penzijní společnosti a Penzijní společnosti České pojišťovny. Od 1. 1. 2013 jsou tyto produkty nabízeny především sporadicky v důsledku zavedení II. pilíře, proto jsou Penzijními společnostmi nepravidelně vyhlášovány soutěže pro podporu prodeje.

Věcné dary v soutěžích u všech aliančních partnerů mívají nejčastěji podobu drobných pomocníků do domácnosti, poukázek na nákup do potravin, knížek, apod.

K dalším partnerům, se kterými Pošta spolupracuje, patří Home Credit a Pojišťovna VZP, a.s. Za přijetí žádosti o Telefonní půjčku společnosti Home Credit, realizaci prescoringu a následné čerpání smlouvy náleží pracovníkovi celkový bonus ve výši 100 Kč. Pro Pojišťovnu VZP proškolení zaměstnanci sjednávají produkt Zdravotní pojištění cizinců, za který mohou získat bonus ve výši 2% ze zaplaceného pojištění v Kč.

**Tabulka č. 7: Přehled bonusů za prodej vybraného zboží**

SPOLEČNOST	PRODUKT	CELKOVÝ BONUS
Vodafone CZ, a.s.	Předplacená karta	22 Kč
ÚAMK, a.s.	Klubová karta ÚAMK roční	40 Kč
	Klubová karta ÚAMK 3 měsíční	20 Kč
	Klubová karta ÚAMK ČR/rok	20 Kč

Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.

Zaměstnancům náleží bonus také za prodej vybraných druhů zboží. Jedná se o bonus za každou prodanou předplacenou kartu společnosti Vodafone a bonus za prodej klubové karty poskytující asistenční služby od společnosti ÚAMK, a.s.

Bonus mohou získat zaměstnanci rovněž za sjednání předplatného pro regionální deníky společnosti Vltava – Labe – Press a periodického tisku společnosti Economia. Výše bonusů za jednotlivé položky je znázorněna v následujících tabulkách.

**Tabulka č. 8: Přehled bonusů za předplatné regionálního deníku Vltava – Labe – Press, a.s.**

<b>VLTAVA – LABE – PRESS, A.S.</b>	<b>CELKOVÝ BONUS</b>
<b>Celotýdenní předplatné zaplacené na kalendářní rok</b>	220 Kč
<b>Celotýdenní předplatné zaplacené na pololetí</b>	110 Kč
<b>Ostatní předplatné zaplacené na kalendářní rok</b>	75 Kč
<b>Ostatní předplatné zaplacené na pololetí</b>	35 Kč

Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.

**Tabulka č. 9: Přehled bonusů za předplatné periodického tisku Economia, a.s.**

<b>ECONOMIA, A.S.</b>	<b>CELKOVÝ BONUS</b>
<b>Celotýdenní předplatné Hospodářských novin zaplacené na kalendářní rok</b>	370 Kč
<b>Celotýdenní předplatné Hospodářských novin zaplacené na pololetí</b>	185 Kč
<b>Předplatné Ekonom zaplacené na kalendářní rok</b>	185 Kč
<b>Předplatné Respekt zaplacené na kalendářní rok</b>	185 Kč

Zdroj: ČP, s. p. Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013. Interní materiály.

Poslední formou bonusu je bonus za služby DINO, kdy zaměstnanci, který zajistil úhradu závazku, náleží celkový bonus ve výši 70 Kč.

### 3.1.1.2 Příspěvky z FKSP

Dalším z důležitých motivačních činitelů pro zaměstnance jsou stravenky. Pošta poskytuje svým zaměstnancům poukázky na stravné v hodnotě 60 Kč, pokud nemůže zajistit stravování ve vlastních zařízeních. Z celkové ceny hradí 55% ceny jídla, popř. ceny stravenky, maximálně ale do výše 32 Kč na jedno hlavní jídlo. Příspěvek z FKSP je poskytován v jednotné výši 13 Kč. Pokud zaměstnanec v průběhu jednoho pracovního dne odpracuje více jak 11 hodin, náleží mu stravenky dvě.

Dalšími formami příspěvku z Fondu kulturních a sociálních potřeb jsou:

- příspěvek na pobytové a poznávací zájezdy a na rekreace v maximální výši 6 000 Kč pro jednoho zaměstnance a v maximální výši 3 000 Kč pro každé dítě zaměstnance do konce povinné školní docházky,
- sociální výpomoci až do výše 15 000 Kč a bezúroční půjčky až do výše 20 000 Kč,
- dary, například při pracovních výročí, při životních výročí, při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu,
- úhrada vstupenek na kulturní a sportovní akce,
- poukázky na rehabilitační péči.

### 3.1.1.3 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění je jakousi motivační odměnou za loajalitu zaměstnance, neboť je poskytován až po minimálně 3 letech působení u Pošty.

Zaměstnanci je poskytován příspěvek měsíčně a to v této výši:

- ve věku do 40 let ve výši 300 Kč,
- ve věku od 40 let do 50 let včetně ve výši 400 Kč,
- ve věku od 50 let do vzniku nároku na starobní důchod ve výši 500 Kč.

Další podmínkou pro přiznání příspěvku je smlouva u jednoho z aliančních partnerů, se kterými Pošta spolupracuje. Zaměstnanec nemůže využívat obou příspěvků zároveň. Příspěvek na životní pojištění je poskytován po celou dobu pracovního poměru zaměstnance, u příspěvku na penzijní připojištění dochází ke krácení o neodpracované dny.

### 3.1.1.3 Ostatní motivační formy

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům bezplatně pracovní ošacení včetně obuvi, pracovní pomůcky a hradí náklady spojené s povinnou lékařskou prohlídkou.

Pošta zajišťuje rovněž úhradu jednorázového odškodného v případě smrtelného pracovního úrazu zaměstnance pozůstalému manželovi a nezaopatřenému dítěti, a to každému minimálně ve výši 250.000 Kč, případně rodičům zemřelého, jestliže žijí se zaměstnancem v domácnosti, v celkové výši 250.000 Kč.

### **3. 2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Šetření formou dotazníků si autorka vybrala z toho důvodu, neboť umožňuje poskytnout velký vzorek respondentů a pro oslovené je nejméně časově náročné.

Celé šetření je rozděleno do dvou částí. První část je zaměřena na dotazníkové šetření u zaměstnanců. Pro porovnání rozdílů mezi jednotlivými pobočkami bylo šetření provedeno mezi přepážkovými pracovníky na dvou pobočkách Pošty na podzim roku 2013. Autorka záměrně vybrala jednoho ze zástupců větších pošt nad 10 zaměstnanců, jež byla pro účely této práce označena jako Pošta X a jednoho ze zástupců menších pošt, tj. pod 10 zaměstnanců s označením Pošta Y. Po domluvě se zástupci pošt autorka neuvádí, o jaké pobočky se jedná, především vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření. Tyto výsledky z obou pošt jsou shrnuty do grafů a slovně ohodnoceny.

Druhou část šetření autorka provedla mezi zákazníky Pošty X. Anketa mezi klienty této pobočky byla provedena z toho důvodu, neboť i přístup zákazníků může na zaměstnance působit motivačně nebo je naopak pro ně demotivující.

Vzor dotazníku pro zaměstnance je uveden v příloze A a vzor dotazníku pro zákazníky v příloze B.

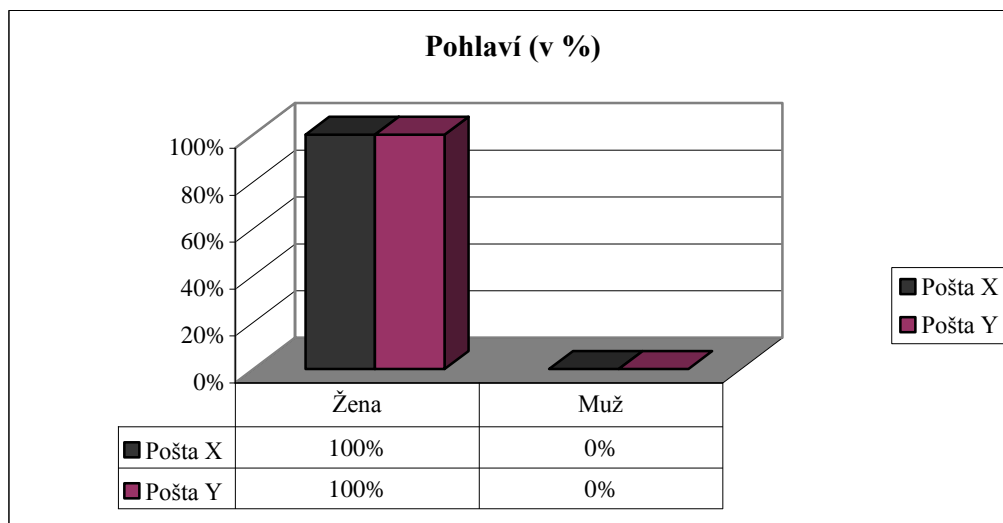
#### **3.2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ**

Dotazník pro zaměstnance se skládá z 18 otázek. První část otázek má formu úvodní a udává informace o pohlaví a věku zaměstnanců, jejich délce působení u Pošty a proč se rozhodli pro tohoto zaměstnavatele.

Většina otázek má uzavřenou formu, ale u jedné otázky mají respondenti rovněž možnost vyjádřit, s čím jsou nespokojeni. Otázky jsou jasně definované a jednoduše formulované. Na Poště X dotazník odevzdalo celkem 16 přepážkových pracovníků z celkových 18, na Poště Y 5 zaměstnanců, tj. všichni přepážkoví pracovníci.

## 1. Pohlaví

**Obrázek č. 2: Podíl mužů a žen u dotazovaných**

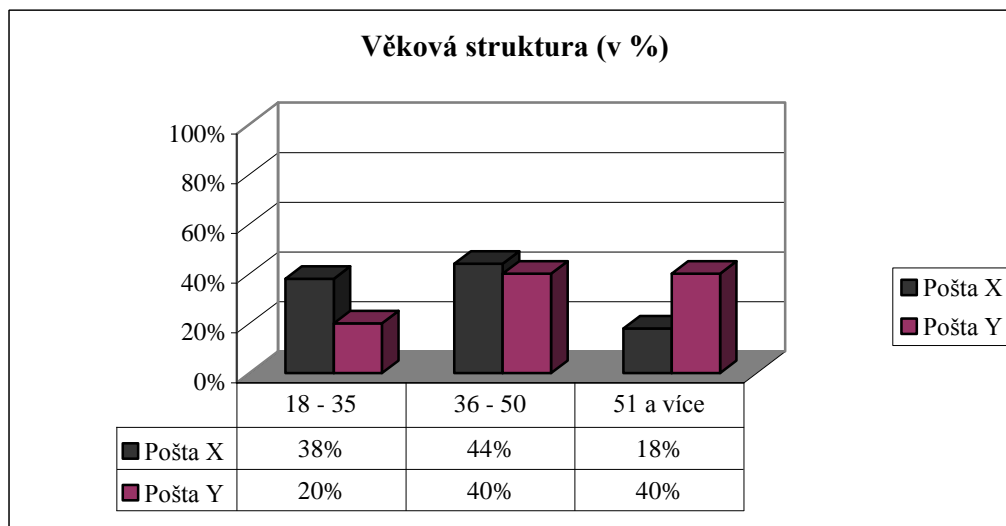


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Dle výsledků první otázky je patrné, že podíl žen je na obou pobočkách dominantní. Převažující počet žen na Poště je trendem již od samotného založení společnosti, neboť práce přepážkové pracovnice není prací fyzicky náročnou a pro ženy je tak vhodnou. Zastoupení mužů na těchto pozicích je spíše výjimečné.

## 2. Věková struktura

**Obrázek č. 3: Věková struktura dotazovaných**



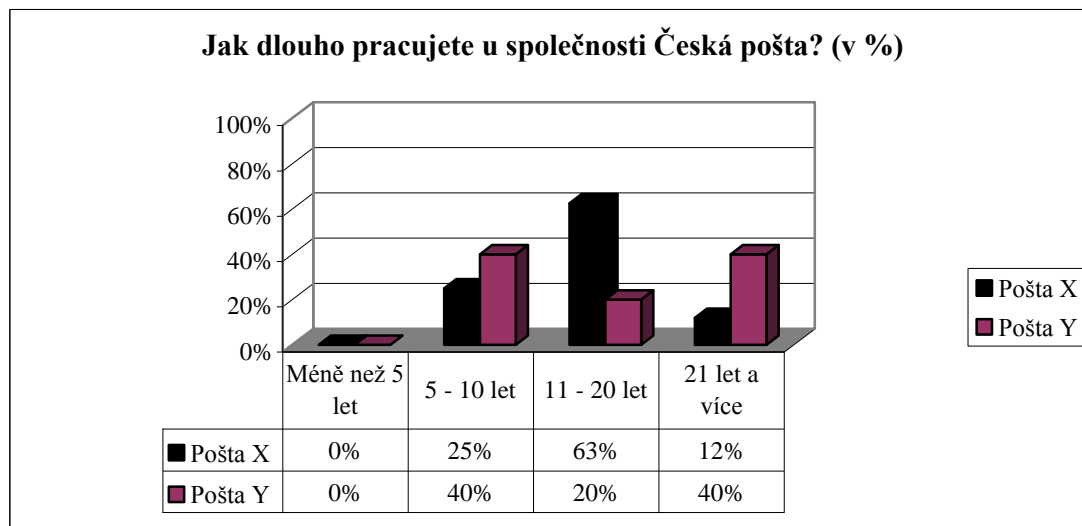
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Na Poště X převažují pracovnice v mladším nebo středním věku, na Poště Y mají pracovnice ve věku 18 – 35 let naopak zastoupení nejmenší. Vzhledem k vysokému počtu pracovníků, které Pošta zaměstnává, jsou zde zastoupeny všechny věkové skupiny relativně stejnou měrou.



### 3. Jak dlouho pracujete u společnosti Česká pošta?

Obrázek č. 4: Doba pracovního působení u společnosti

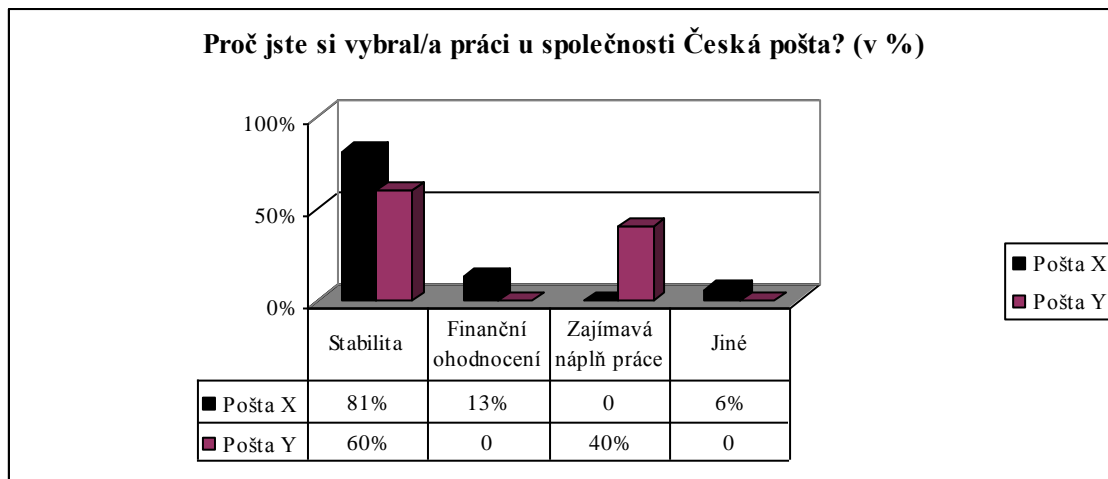


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z grafu je patrné, že Pošta patří ke společnostem se stabilními zaměstnanci, kteří jsou loajální vůči svému zaměstnavateli a neradi střídají pracovní místa. Všichni dotazovaní u Pošty pracují více jak 5 let. Výjimkou nejsou ani zaměstnanci, kteří na Poštu nastoupili ihned po maturitě a do dnes zde pracují.

#### 4. Proč jste si vybral/a práci u společnosti Česká pošta?

Obrázek č. 5: Důvod volby práce u Pošty

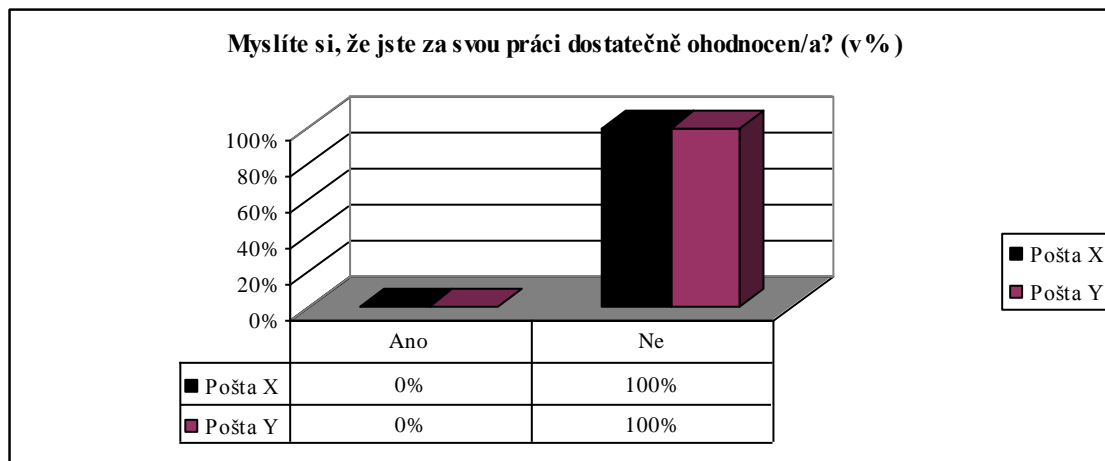


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Většina dotazovaných přiznala, že hlavním důvodem, proč si vybrali práci u Pošty, je stabilita zaměstnavatele. Je to dáno více jak staletou tradicí společnosti a také tím, že se jedná o státní podnik. U řady zaměstnanců se také jednalo o logický krok po vystudování poštovní školy. Při studiu vykonávali praxi na jedné z poboček, která jim pak po skončení studií zaručila práci.

5. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?

Obrázek č. 6: Spokojenost s ohodnocením za vykonanou práci

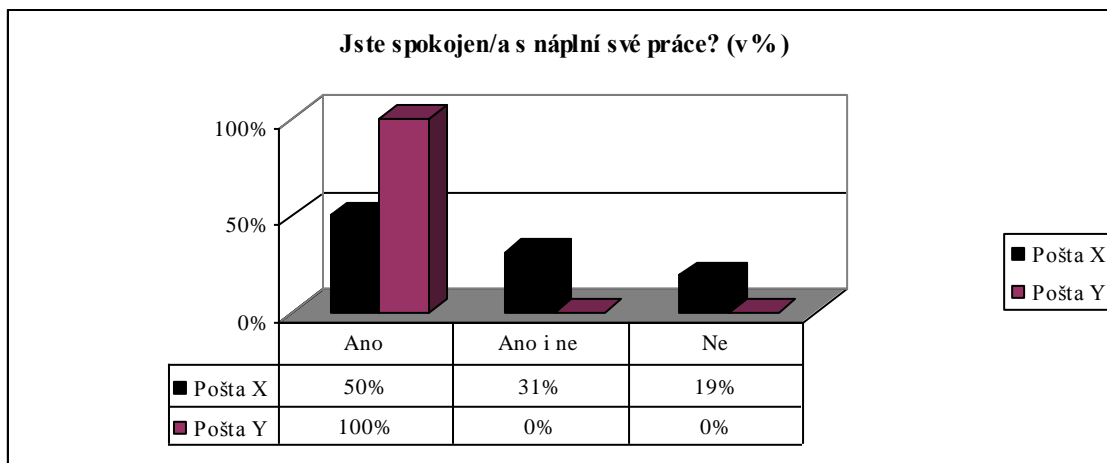


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky poukazují na nespokojenost zaměstnanců se svým platovým ohodnocením. Pracovníci mají dojem, že vzhledem k množství úkolů a plánů, které jsou nuceni plnit, nedostávají mzdu, která je v souladu s nároky zaměstnavatele. V posledních letech dochází k velkému nárůstu spektra služeb, které Pošta nabízí, avšak mzda zůstává téměř neměnná. Zaměstnanci při vyšším množství práce získávají stále stejný plat, což na ně působí značně demotivačně.

## 6. Jste spokojen/a s náplní své práce?

Obrázek č. 7: Spokojenost s náplní práce

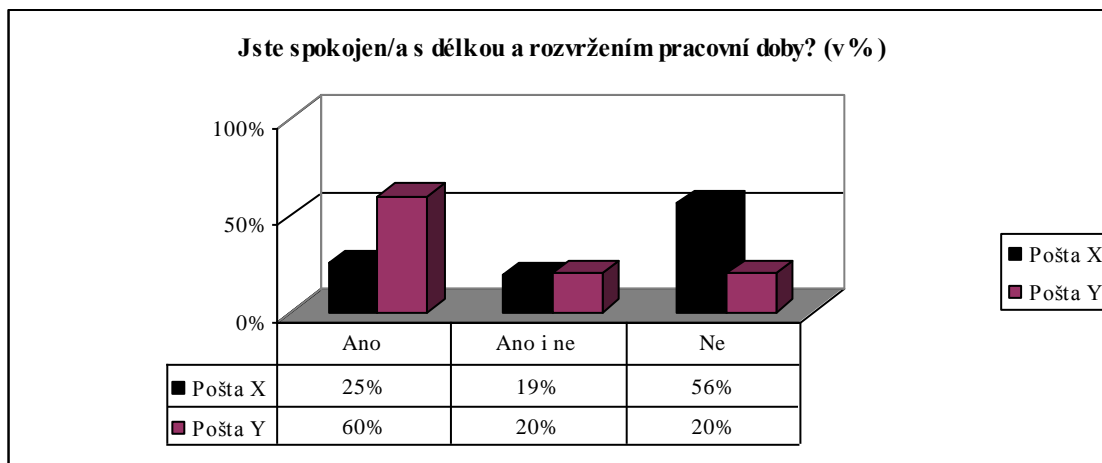


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

S náplní práce je spokojená většina pracovníků, na Poště Y dokonce všichni pracovníci. Vzhledem k tomu, že Pošta neustále rozšiřuje své služby, je tak práce pestrá, pro zaměstnance zajímavá, jsou neustále nuceni učit se něčemu novému, vzdělávat se, což řada z nich oceňuje. Náplň práce byla taky důležitým motivačním faktorem, proč si vybrali při rozhodování, na jakou školu půjdou studovat, poštovní školu nebo proč si vybrali práci u České pošty, místo jiného zaměstnavatele.

## 7. Jste spokojen/a s délkou a rozvržením pracovní doby?

Obrázek č. 8: Spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby



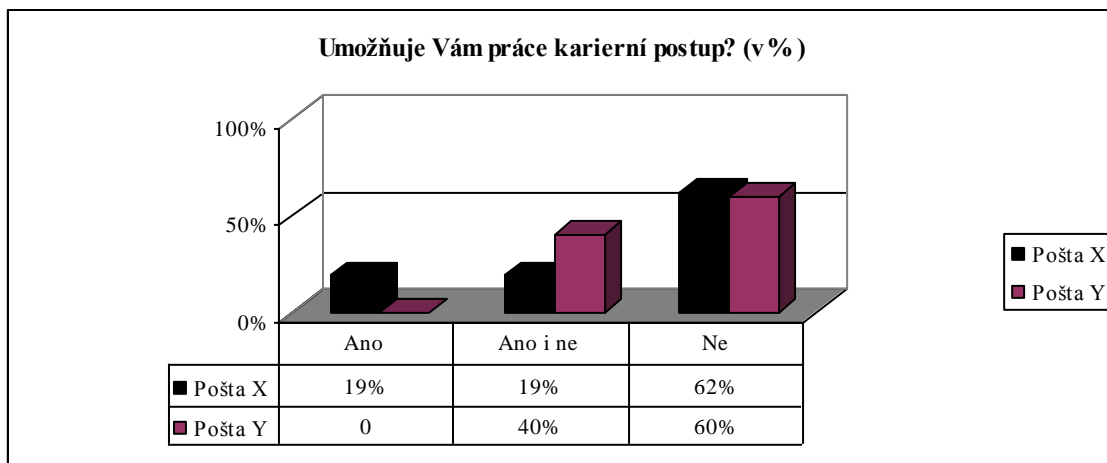
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na Poště X není s délkou a rozvržením pracovní doby spokojena více jak polovina zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou poštu, pracovní doba je rozdělena na ranní a odpolední směny včetně víkendů a svátků. Zaměstnankyně si často stěžoval na převahu odpoledních směn, časté změny ve službách ze dne na den, celodenní 12- až 13- hodinové služby a velkou nepravidelnost směn.

Naopak na Poště Y je spokojeno s pracovní dobou 60% pracovníků. To je dáno tím, že vzhledem k velikosti pošty jsou zavedené pouze 3 formy služeb – ranní, odpolední, celodenní a tyto služby se pravidelně střídají u každé pracovníce. Pracovnice si tak může vypočítat, jaké služby bude mít a naplánovat si svůj volný čas, což u Pošty X není až tak možné.

## 8. Umožňuje Vám práce kariérní postup?

Obrázek č. 9: Možnost kariérního postupu

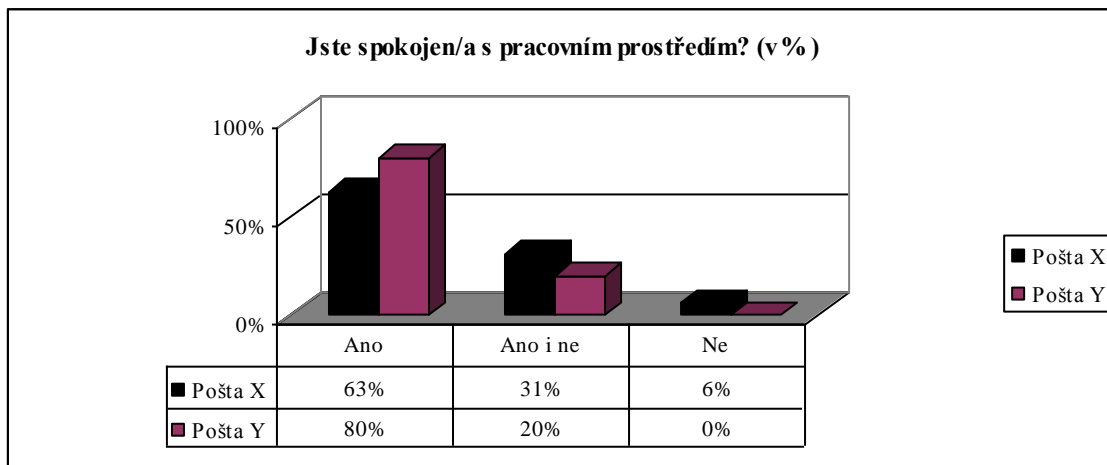


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Většina dotazovaných pracovníků je toho názoru, že jejich práce jim neumožňuje kariérní postup. Vedení prezentuje Poštu jako podnik s velkou šancí kariérního postupu, avšak reálná situace je již jiná. Možnosti pracovníků dostat se na vedoucí pozici, která následuje po pozici přepážkového pracovníka, jsou velmi omezené a většina zaměstnanců za celý čas strávený u Pošty tuto možnost nedostane, i když jejich schopnosti a dovednosti odpovídají nárokům na vyšší pozici.

## 9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

**Obrázek č. 10: Spokojenost s pracovním prostředím**

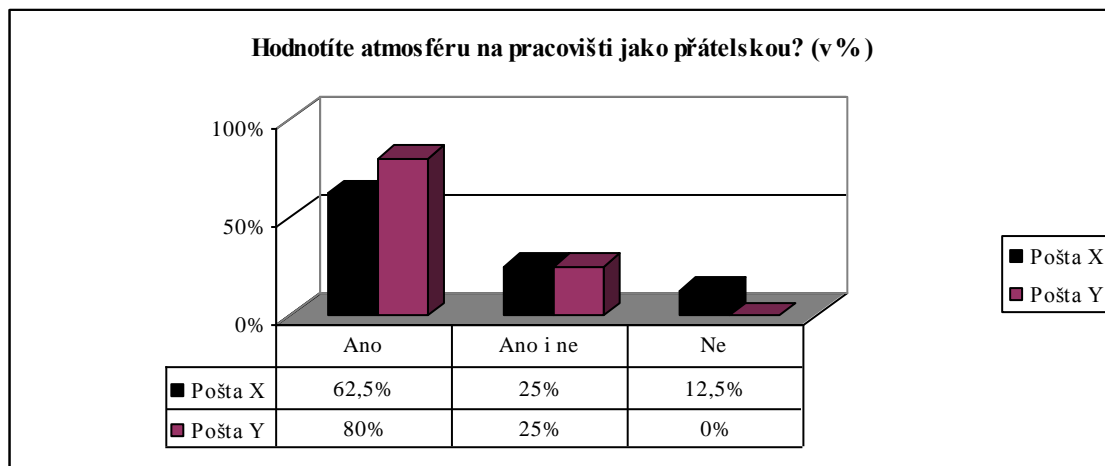


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Až na výjimky je většina dotazovaných s pracovním prostředím spokojena. Oceňují, že nemusí vykonávat práci venku, mají k dispozici plně vybavené přepážky, které jsou od zákaznické zóny odděleny skly, o pauze mají možnost ohřát si jídlo, v případě potřeby je na Poště X rovněž sprchový kout. Prostředí na Poště X je zasazené do starobylé budovy, takže řada zaměstnankyň oceňuje rovněž příjemné a hezké prostředí. Pobočka Pošty Y se nachází v obchodním centru, z toho důvodu mají některé pracovnice připomínky k velké hlučnosti přicházející z okolí pobočky. Naopak zase oceňují nově zrekonstruovanou pobočku, která se nese v příjemných barvách a působí tak na ně pozitivně.

## 10. Hodnotíte atmosféru na pracovišti jako příjemnou?

Obrázek č. 11: Atmosféra na pracovišti



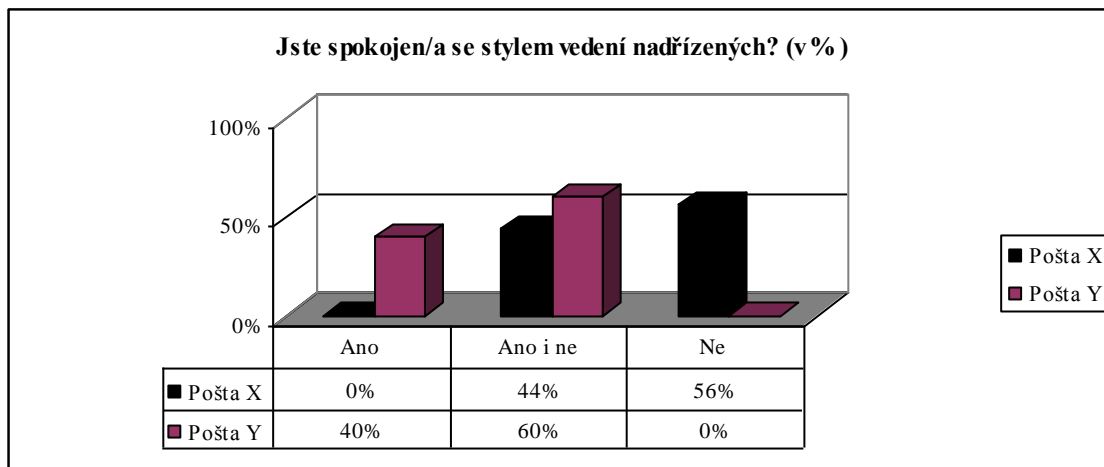
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Většina pracovníků hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou, a to jak v případě Pošty X, tak i Pošty Y. Vztahy mezi jednotlivými pracovníky jsou velmi dobré, nefunguje zde žádné nepřátelství ani rivalita, navzájem si pomáhají. Řada dotazovaných dokonce uvedla, že ostatní kolegyně jsou to jediné, co je u Pošty stále drží a jsou důvodem, proč se těší do práce.



## 11. Jste spokojen/a s vedením nadřízených?

**Obrázek č. 12: Spokojenost s vedením nadřízených**



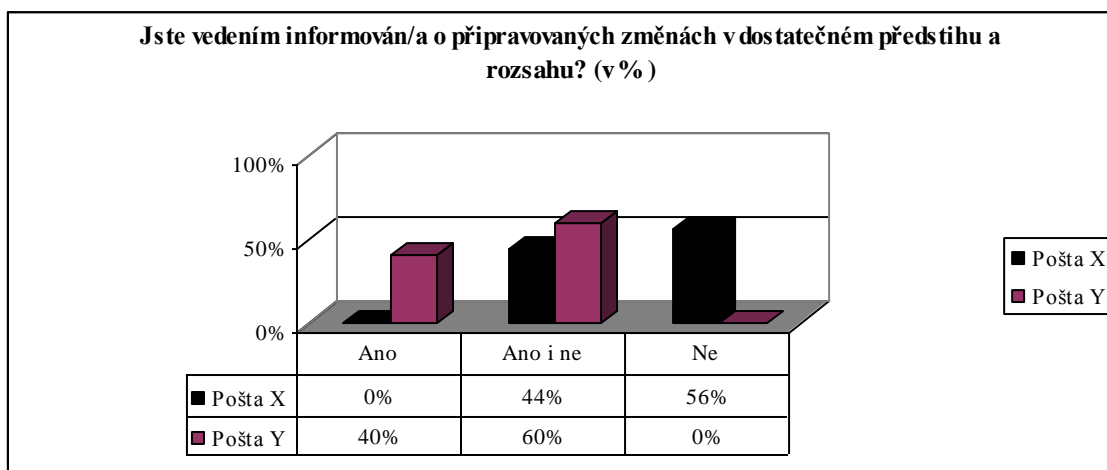
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

U této otázky došlo k prvním velkému rozporu ve výsledcích mezi jednotlivými pobočkami. V případě Pošty X není žádná zaměstnankyně spokojena se stylem vedení nadřízených, naopak více jak polovina dotazovaných je nespokojena a necelá polovina je se stylem vedení spokojena tak na půl. Pracovnice pracující na Poště Y jsou z celé poloviny se stylem vedení spokojené a zbytek hodnotí jejich vedení jako neutrální.

V odpovědích u Pošty X se často objevovaly názory, kdy se pracovnice domnívají, že vedoucí upřednostňují jen některé pracovnice a dělají mezi nimi velké rozdíly, ať už samotným přístupem nadřízených, tak mzdovým ohodnocením. Mnohdy dochází k neprofesionálnímu jednání ze strany vedoucích k pracovnícím i před zákazníky, což na pracovnice působí značně demotivačně.

**12. Jste vedením informován/a o připravovaných změnách v dostatečném předstihu a rozsahu?**

*Obrázek č. 13: Informovanost ze strany vedení*

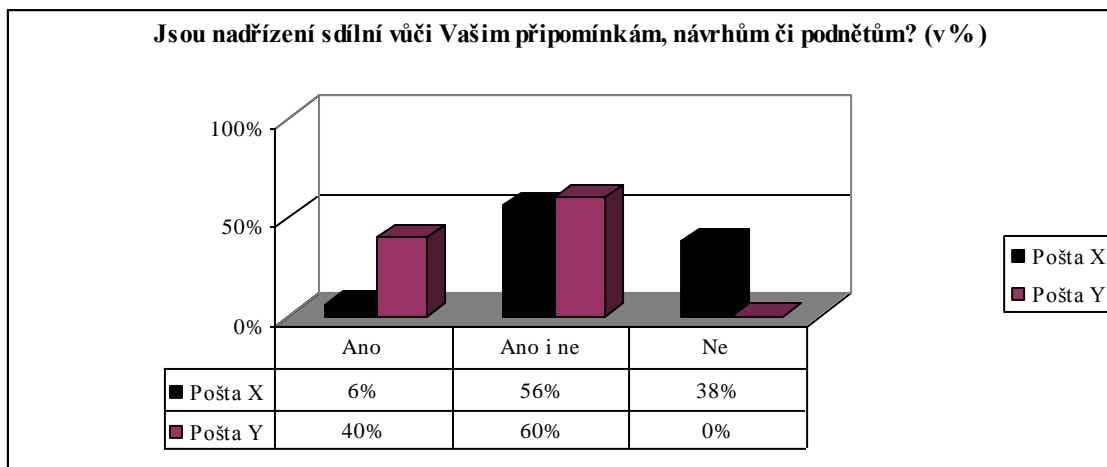


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Procentuelní výsledky této otázky jsou téměř totožné jako u předchozí otázky, tzn. pracovníci Pošty X vedením nejsou dostatečně informováni nebo jsou jim informace poskytnuty na poslední chvíli, naproti tomu pracovníci Pošty Y jsou včas a v plném rozsahu informováni. Dostatečná komunikace mezi zaměstnanci a vedením je důležitým faktorem pro práci zaměstnanců a je potřeba, aby byli včas informováni a naučili se novým postupům a změnám tzv. za chodu, neboť to působí neprofesionálně i před zákazníky.

### 13. Jsou nadřízení sdílní vůči Vaším připomínkám, návrhům či podnětům?

Obrázek č. 14: Otevřenost vedení vůči připomínkám zaměstnanců

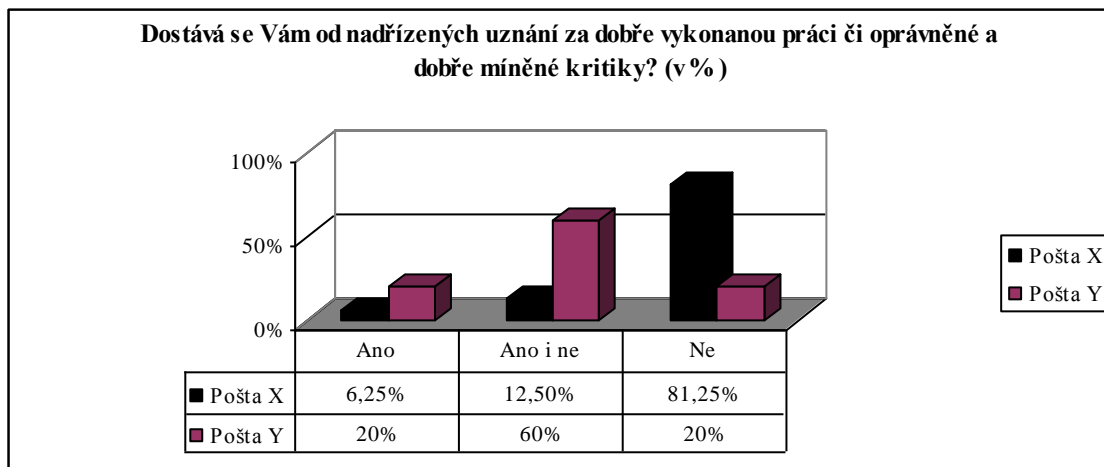


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky grafu poukazují na to, že více jak polovina dotazovaných u obou poboček uvedla, že vedení je vůči jejich připomínkám a návrhům sdílné tak z poloviny. Na Poště X se 38% pracovníků domnívá, že nadřízení o jejich názor nestojí, jejich náměty bývají zamítnuté a mnohdy nevyslyšené. Opět se zde projevila situace, kdy záporně odpovíděly pracovnice, které s vedením mají špatné vztahy. Naopak pracovnice na Poště Y hodnotí vedení jako velmi vstřícné vůči jejich nápadům a jako pozitivní uvádějí i to, že vedoucí se jejich připomínky snaží řešit a vyjít jim vstříc, pokud připomínky mohou vést ke zlepšení jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance.

**14. Dostává se Vám od nadřízených uznání za dobře vykonanou práci či oprávněné a dobře míněné kritiky?**

*Obrázek č. 15: Pochvala nebo kritika směrem k zaměstnancům od vedení*

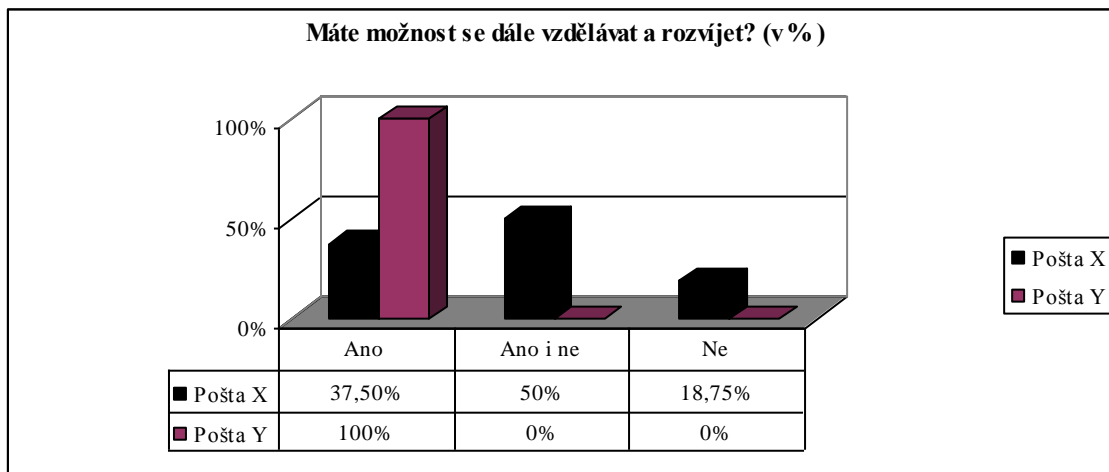


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Pochvala od vedení je jedním z důležitých motivačních faktorů, neboť zaměstnanec ví, že vedoucí jeho práci oceňuje a váží si jí. Kromě ročního hodnocení však na Poště X většinou nedochází k pochvale za splněný úkol či plán, což dokazují také výsledky grafu. I přesto, že se jim dostává pozitivní zpětné vazby od zákazníků, rády by slyšely rovněž od vedení, že svou práci vykonávají dobře. Pracovnice také uvádějí, že kritika od vedení je často neoprávněná a především podána v nesprávný čas, například před zákazníkem. Na Poště Y je situace opět lepší a více jak polovina pracovníků hodnotí odpověď na tuto otázku neutrálně. Oceňují, že je vedení dokáže pochválit za dobře vykonanou práci, avšak kritika je dle jejich názoru někdy přehnaná.

**15. Máte možnost se dál vzdělávat a rozvíjet?**

*Obrázek č. 16: Možnosti rozvoje a vzdělání se*

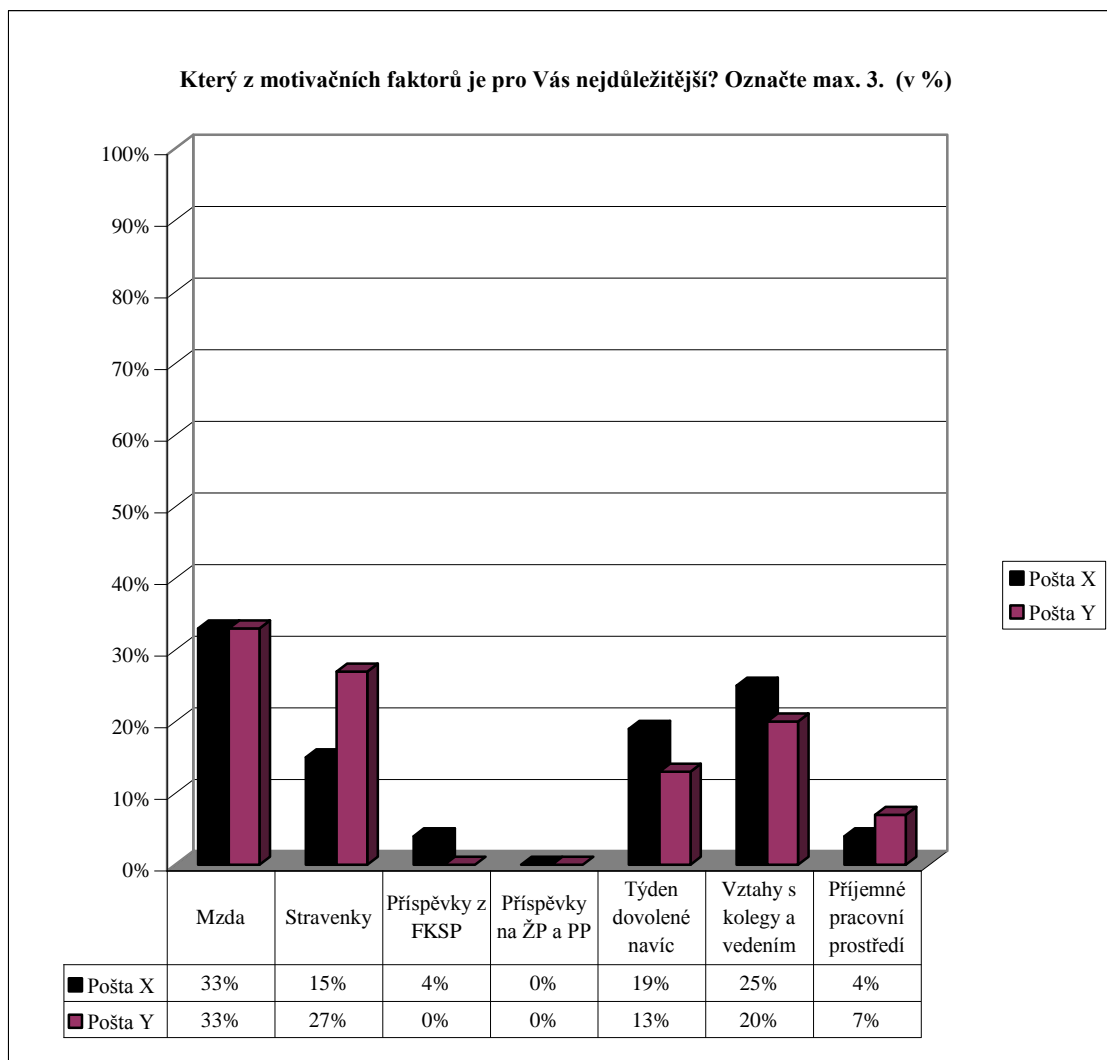


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Odpovědi na tuto otázku již nejsou tak záporné jako u předchozích otázek. Pošta má propracovaný systém školení a záleží především na daném vedoucím, zda svým zaměstnancům dovolí další sebevzdělání a rozvíjení svých dovedností. Pracovnice Pošty Y jsou s tímto systémem i přístupem vedení zcela spokojené. I na Poště X lze konstatovat, že zaměstnankyně jsou relativně spokojené, pokud jde o jejich další vzdělání. Uvádějí, že v případě zájmu mají možnost absolvovat školení počítačových znalostí a aliančních partnerů.

## 16. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

**Obrázek č. 17: Váha jednotlivých motivačních faktorů pro zaměstnance**

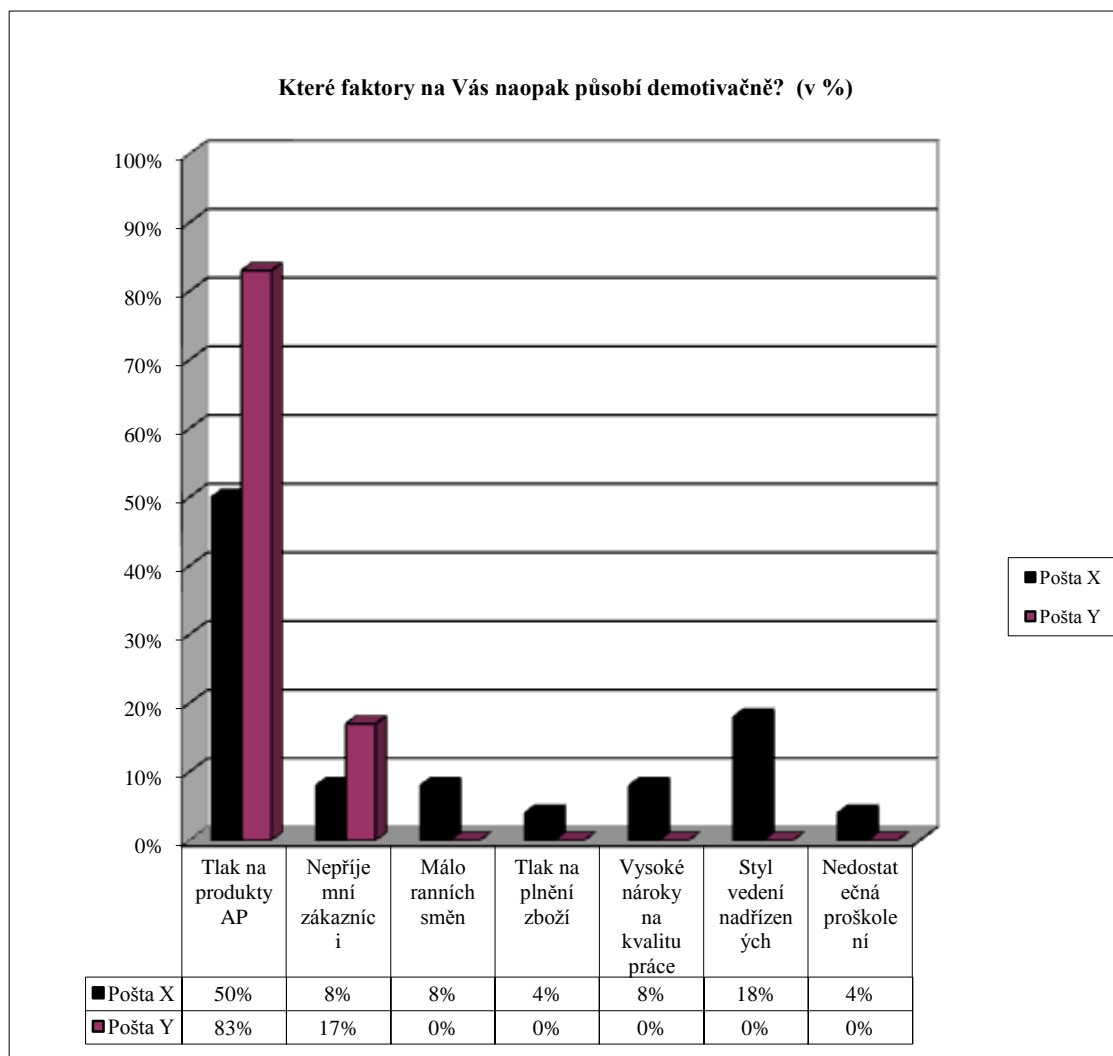


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dle výsledků grafu je patrné, že jednotlivé motivační faktory mají pro zaměstnance na obou pobočkách relativně stejnou váhu. Není překvapením, že nejvíce pracovníků jako svůj hlavní motivační impuls uvedlo mzdu. Důležité jsou pro ně rovněž vztahy s kolegy a nadřízenými, stravenky a týden dovolené navíc. Jako nejméně motivující se ukázaly příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. I přesto, že všechny pracovníce tento bonus hodnotí velmi kladně, jiné motivační faktory pro ně mají vyšší hodnotu.

## 17. Které faktory na Vás naopak působí demotivačně?

Obrázek č. 18: Demotivující faktory

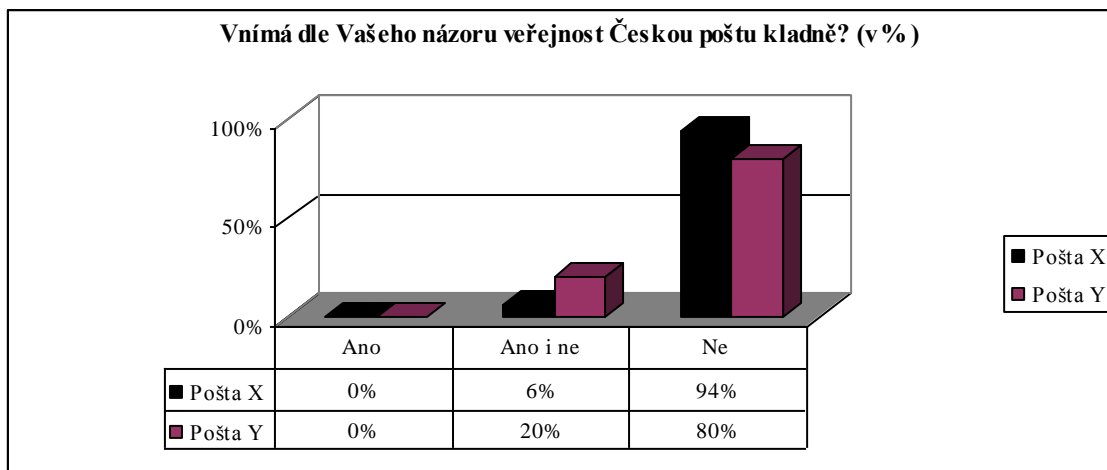


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tomto případě se jednalo o otázku otevřenou a pracovnice tak měly možnost plně se vyjádřit k tomu, co na ně působí demotivačně, co by změnily, co se jim nelíbí. I přesto, že na otázku mohly odpovědět jakýmkoliv způsobem, jejich odpovědi se často setkávaly a výsledky tak bylo možné graficky zpracovat. Jako hlavní demotivující faktor se ukázal tlak na plnění produktů, neboť se objevil v každé z odpovědí. Pracovnice si stěžují, že plány na produkty jsou téměř nesplnitelné, tlak od vedení je neúprosný a bonusy za založené produkty nejsou odpovídající. Ve většině případů se taky jedná o hlavní důvod odchodu k jinému zaměstnavateli.

## 18. Vnímá dle Vašeho názoru veřejnost Českou poštu kladně?

Obrázek č. 19: Názor veřejnosti na Českou poštu, s. p.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tato otázka byla zařazena z toho důvodu, neboť nespokojenost zákazníků s danou společností se může negativně projevit na jejich chování vůči zaměstnancům. Každý zaměstnanec nerad pracuje u společnosti, která nemá dle jeho názoru dobré jméno a není pro něj prestižní firmou. Většina pracovníků na obou pobočkách se domnívá, že Pošta není veřejností kladně přijímána. Usuzují tak dle připomínek a nepříjemného chování zákazníků, což jim jejich pracovní činnost zneprůjemňuje. Často také uvádějí, že nespokojenost zákazníků se velmi projevuje na jejich náladě a odcházejí pak domů frustrovaně.



### 3.2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ U ZÁKAZNÍKŮ

Dotazník pro zákazníky se skládá pouze ze 7 otázek a to z toho důvodu, aby jeho vyplnění pro zákazníky nebylo zdlouhavé a obtěžující. Prvních 6 otázek je uzavřených a zaměřených na přístup zaměstnanců, jejich odbornou způsobilost a ochotu vůči klientům. Poslední otázka je otevřená a poskytuje dotazovaným prostor pro vyjádření se. Otázky jsou opět stručně a jasně definované.

Na dotazník odpovědělo celkem 50 respondentů, kteří byli osloveni přímo na Poště X.

#### 1. Jste spokojen/a s přístupem pracovníků?

*Obrázek č. 20: Přístup pracovníků*



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

První otázka byla zaměřena na spokojenost zákazníků s celkovým přístupem zaměstnanců, tj. ochotu při vyřizování jejich záležitostí, oční kontakt, úsměv, vystupování. Dle výsledků grafu je patrné, že pouze 13% zákazníků je nespokojeno s přístupem pracovníků, což svědčí o jejich příjemném vystupování ke klientům. Klienti rovněž uváděli, že již mají vytipované své „oblíbenkyně“ nebo naopak radši nechodí k pracovnícím, které jim nejsou sympatické nebo jsou neochotné.

## 2. Jste spokojen/a s rychlostí pracovníků?

*Obrázek č. 21: Rychlost zaměstnanců*

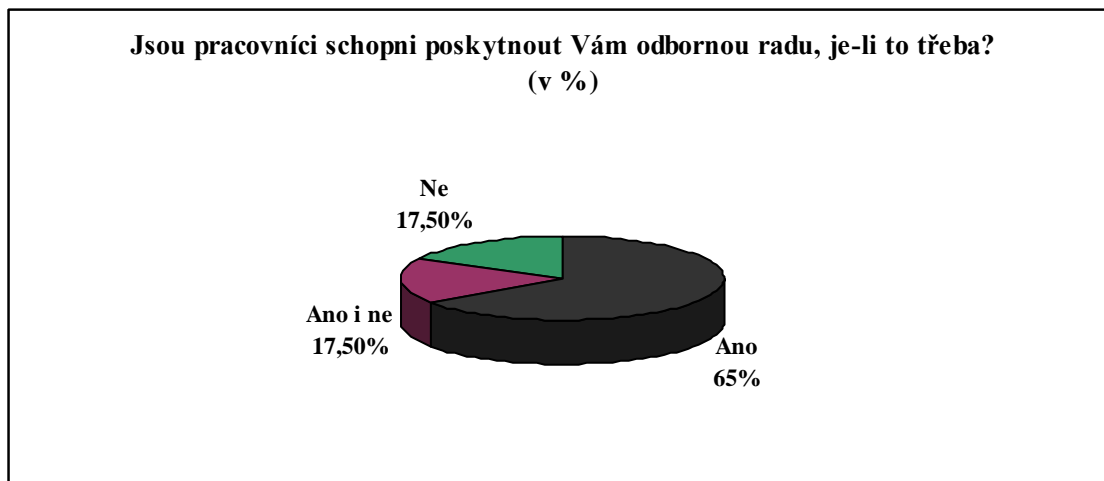


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Další otázka se týkala rychlosti zaměstnanců, jestli je pro zákazníky vyhovující či nikoliv. Přes polovinu dotazovaných je s rychlostí spokojeno a pouze 13% spokojeno není. Někteří dotazovaní uváděli nižší rychlost jako pozitivum, především se jednalo o starší lidi, neboť pak mají možnost si v klidu schovat své věci a nikdo na ně nespěchá.

### 3. Jsou pracovníci schopni poskytnout Vám odbornou radu, je-li to třeba?

Obrázek č. 22: Odborná pomoc ze strany zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U této otázky většina klientů hodnotí vzdělanost zaměstnanců jako dostačující. Na jejich dotazy jsou schopni jim odpovědět, popř. pro ně není problém si informace vyhledat nebo se poradit navzájem. Pouze necelá pětina respondentů nebyla spokojena, ale jak uvedli, jednalo se spíše o znalosti určitých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou pobočku, klienti jsou sem odkazováni často z menších pošt a nemají již možnost poradit se někde „výš“.

#### 4. Poskytují Vám pracovníci informace srozumitelně a přesně?

*Obrázek č. 23 : Poskytování informací*

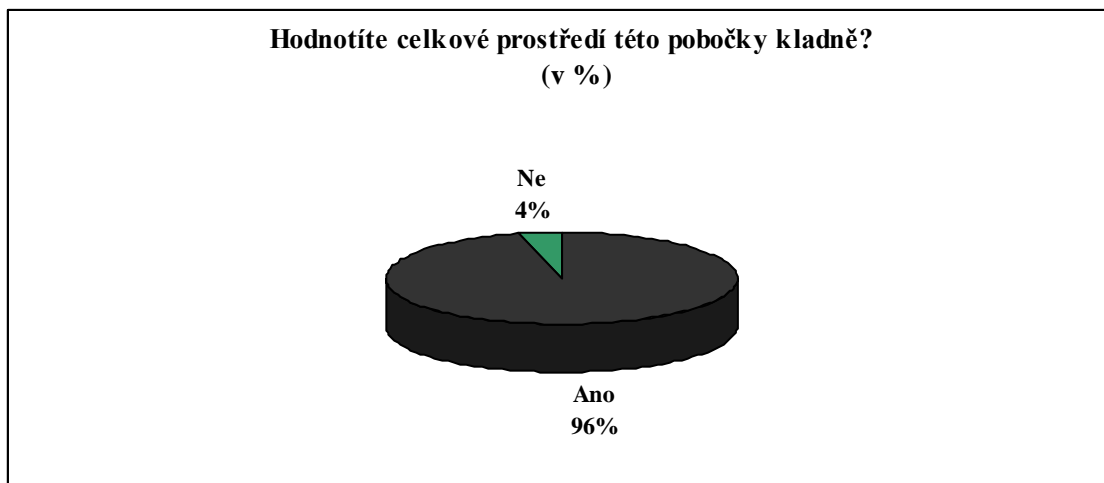


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

70% respondentů je toho názoru, že informace, které jsou jim pracovníky poskytovány, jsou přesné a nejsou nikterak zavádějící. Jejich dotazy jsou jim ve většině případů dostatečně vysvětleny.

## 5. Hodnotíte celkové prostředí této pobočky kladně?

*Obrázek č. 24 : Prostředí pobočky*

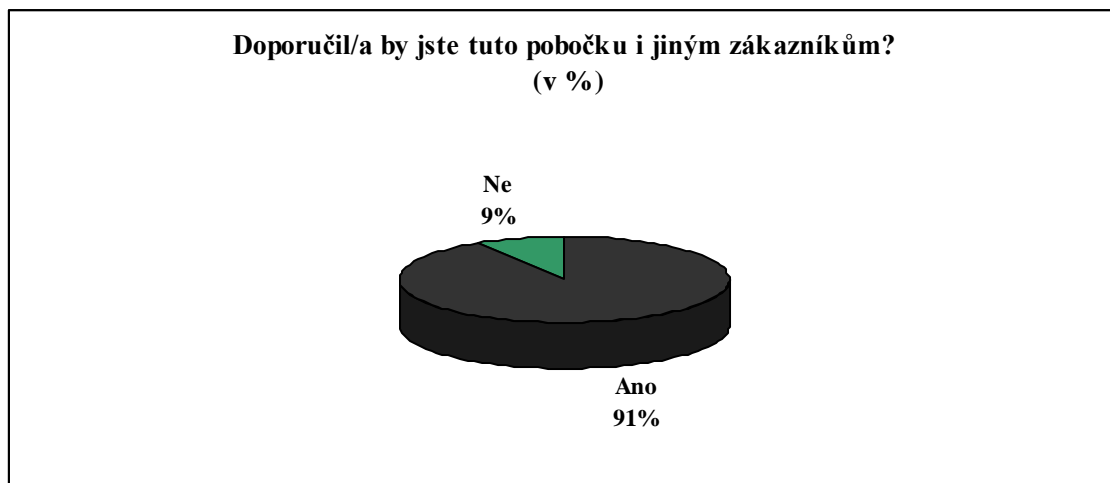


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Tato otázka byla položena z toho důvodu, neboť i prostředí pobočky může na klienta podvědomě působit a může v něm vyvolávat negativní pocity, které pak může přenášet i na zaměstnance. Prostředí na Poště X je až na minimum respondentů hodnoceno pozitivně. Zákazníci oceňují zasazení pošty do lázeňského centra města a vnitřní historický vzhled pobočky, jež koresponduje s vnějškem budovy. Pobočka je účelově rozdělena na 3 části, jednotlivé služby jsou pak navíc rozděleny podle přepážek. Klienti mají možnost posadit se v kukaních, což oceňují starší obyvatelé.

## 6. Doporučil/a byste tuto pobočku i jiným zákazníkům?

*Obrázek č. 25 : Doporučení pobočky ostatním klientům*

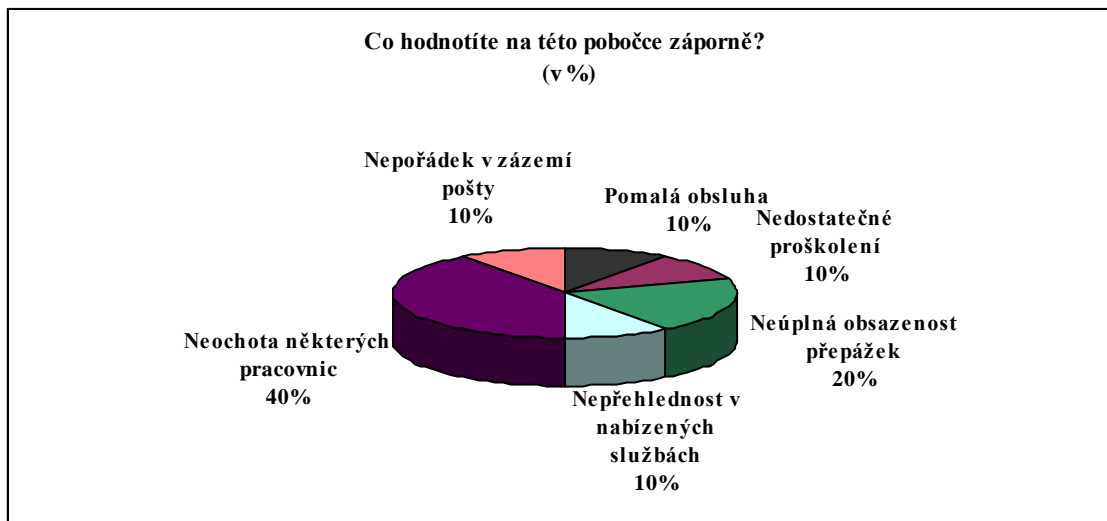


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2013*

Předposlední, uzavřená otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost klientů s touto pobočkou, zda by jí doporučili i jiným zákazníkům. 91% dotazovaných by tuto poštu doporučili dál a mnohdy i přiznali, že se tak již stalo. Hlavním důvodem byla odborná způsobilost zaměstnanců, neboť na menších poštách často zaměstnanci nemají tak obsáhlé znalosti jako na poště větší. Kladně hodnotí rovněž dlouhou otevírací dobu včetně víkendů, kdy mají možnost zajít si na poštu i v případě, že pracují déle.

## 7. Prostor pro Vaše připomínky či návrhy ke zlepšení.

**Obrázek č. 26: Připomínky a návrhy ke zlepšení**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Poslední otázka byla jediným ze zástupců otevřených otázek a poskytovala zákazníkům prostor pro jejich vyjádření se, s čím na této pobočce nejsou spokojeni. Ne všichni na tuto otázku odpověděli, neboť jak uvedli, celkově na ně působí pobočka velmi kladně. Na otázku tedy odpovědělo celkem 18 respondentů a jejich odpovědi jsou graficky zpracovány.

Na prvním místě se umístila neochota některých pracovníků. Řada klientů uvedla, že spíše pro starší zaměstnance je řada věcí problém, nemají vstřícné vystupování, na otázku odpovídají neurčitě nebo je odkážou jinam. Jako další minus byla označena neúplná obsazenost přepážek, a z toho plynoucí fronty a dlouhá čekací doba. Tento problém je ovšem neřešitelný, neboť počet zaměstnanců je propočítán tak, aby při úplné přítomnosti všech zaměstnanců došlo k obsazení všech přepážek, a v období dovolených není možné všechny přepážky plně obsadit. Tento problém je často řešen celodenními službami, což ovšem zase působí negativně na zaměstnance. Připomínky pak padly také ohledně nepřehlednosti služeb, nepořádku v zázemí pošty, pomalé obsluhy některých zaměstnankyň a nedostatečných odborných znalostí.

### **3.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.**

SWOT analýza byla vypracována na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření u zaměstnanců i zákazníků a rovněž byla doplněna i autorčinými poznatky a postřehy z praxe.

#### **SILNÉ STRÁNKY**

- loajalita zaměstnanců,
- stabilita zaměstnavatele,
- většina zaměstnanců vzdělána v poštovním provozu,
- rozsáhlý systém vzdělávání,
- dobré vztahy na pracovišti.

#### **SLABÉ STRÁNKY**

- nedostatečná komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený,
- vysoké nároky na zaměstnance a nedostatečné platové ohodnocení,
- nedostatečná informovanost,
- rozdíly v mzdovém ohodnocení mezi jednotlivými regiony,
- neschopnost některých zaměstnanců poskytnout odbornou radu,
- nedostatečná znalost cizích jazyků,
- obava zaměstnanců ze ztráty pracovního místa,
- neochota některých pracovníků,
- „syndrom vyhoření“,
- bez vidiny potenciálního kariérního postupu.

#### **PŘÍLEŽITOSTI**

- sjednocení mezd v regionech na jednotnou úroveň,
- existence externích jazykových kurzů,
- odměňování formou cafeteria systému.

#### **OHROŽENÍ**

- existence lépe placených pracovních míst na trhu práce,
- transformace podniku na akciovou společnost (nejistota z budoucnosti).



### 3.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY

Z provedené SWOT analýzy jsou jasně patrné slabé a silné stránky Pošty, jakým směrem by se mohla ubírat, na co si naopak dát pozor, čemu se vyvarovat.

Pošta je jedním z největších a nejdéle působících zaměstnavatelů v naší zemi, což jí poskytuje velkou výhodu před jejími konkurenty, kteří jsou na trhu teprve krátce a nemají vybudovanou širokou pobočkovou síť. Její tváří jsou její zaměstnanci a je nezbytné, aby se starala o dostatečnou informovanost a proškolení svých pracovníků. Zaměstnanci jsou schopni poskytnout celou škálu služeb, jsou proškolení jako bankovní či pojišťovací poradci, avšak jejich mzdové ohodnocení není již zdaleka stejné, ale naopak výrazně nižší. To může vést k frustraci zaměstnanců a jejich následnému odchodu.

V dnešní době ekonomické krize a vysoké nezaměstnanosti má řada pracovníků obavu ze ztráty svého pracovního místa. Snižující se tržby Pošty vedou ke každoročnímu snižování počtu zaměstnanců, což tyto obavy ještě prohlubuje. Každoročně se koná hodnocení zaměstnanců, kde je každý pracovník hodnocen svým příslušným vedoucím, upozorněn na nedostatky a naopak jsou vyzdvihnuty jeho klady. Zaměstnanec tak vidí, jak si stojí a jestli jsou jeho obavy oprávněné, popř. co udělat pro zvýšení spokojenosti vedoucího s jeho vykonávanou prací.

Jako demotivující autorka vidí rovněž stejné platové ohodnocení pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, kolik služeb daný zaměstnanec poskytuje, jak těžké úkoly vykonává. I přesto, že Pošta umožňuje poskytnout zaměstnanci motivační odměny, vedoucími nejsou příliš využívány.

Jak ukazují výsledky dotazníkového šetření u zákazníků, celkově je v řadě bodů tato pobočka hodnocena velmi kladně. Přesto se u poslední otázky, ve které měli klienti možnost vyjádřit, s čím jsou nespokojeni, objevilo pár připomínek.

Jako nejzávažnější problém se dle uvážení autorky jeví neochota některých pracovníků. Pro každý podnik je zákazník prioritou a je potřeba, aby se s touto základní myšlenkou ztotožnili i zaměstnanci. V případě, že se pracovník chová k zákazníkovi nepřijemně, dělá špatnou vizitku celé společnosti. V rukou nadřízených pak je zjistit zdroj neochoty daného pracovníka a sjednat nápravu. Ať už by se jednalo o chybějící motivaci či například neochotu pramenící z povahy pracovníka, byla by vhodná promluva nadřízeného směrem k pracovníkovi, snaha o vyslyšení pracovníka a následný pokus o

nalezení řešení. Mnohdy může být problémem pouze nedostatečná komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem a pouhá promluva postačí k vyřešení celé situace.

Pokud by problémy přetrvávaly, zaměstnavatel by pak mohl využít jiných radikálnějších nástrojů (pokárání, vytýkací dopis, výpověď).

### 3.5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

I přesto, že má Pošta zpracovaný relativně rozsáhlý motivační systém, doporučila by autorka několik návrhů na jeho vylepšení, protože současný motivační program zcela nevyhovuje potřebám a přáním zaměstnanců Pošty.

**Komunikace** – z provedené analýzy jasně vyplynula nedostatečná komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený. Dle autorky je pro dobré vztahy na pracovišti, pochopení přidělených úkolů a jejich následné vyhodnocení komunikace základem. Je důležité, aby nadřízený důkladně seznámil své podřízené s novým úkolem, vyslyšel zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, podporoval je a vyslyšel, pokud sami iniciativně přijdou s nějakým návrhem či připomínkou. Tato individuální komunikace může být zefektivněna také formou porad, na kterých budou zaměstnancům důkladně vysvětleny chystané změny, což povede k lepší akceptaci a rychlejší adaptaci na přicházející změny.

**Mzdové ohodnocení** – zaměstnanci České pošty jsou neustále podrobováni nově přicházejícím změnám a portfolio služeb, které jsou schopni poskytnout, je neustále širší. Souběžně s tím však nedochází ke zvyšování jejich platového ohodnocení a při vyšším počtu úkolů dostávají zaměstnanci stále stejnou mzdu. Pošta v současné době prochází rozsáhlou restrukturalizací v souvislosti s přeměnou na akciovou společnost, což vyžaduje značné finanční prostředky do této oblasti a na plošné zvyšování mezd pro pracovníky tak již nezbývá.

I přesto by autorka doporučila tyto vylepšení, které nebudou velkým zásahem do rozpočtu Pošty:

1. Výše platového ohodnocení by se odvíjela od množství služeb, které je pracovník schopen poskytnout. Pro zaměstnance je velmi demotivující, aby pracovník, který obsluhuje pouze jednu přepážku, bral stejný plat jako jiný pracovník, který je schopný obsluhovat přepážek několik.
2. Zaměstnancům by byly stanoveny plány na jednotlivé poštovní služby a po určitém období by tyto plány byly vyhodnoceny a nadřízeným by byl vyhlášen nejlepší pracovník, kterému by náležela finanční nebo jiná odměna. Délka těchto období by se odvíjela od velikosti pošty – u větší pošty s vyšším počtem zaměstnanců by se jednalo o období kratší (měsíční), u pošty menší by stačilo vyhodnocení čtvrtletní.

**Mzdové rozdíly napříč regiony** – mezi jednotlivými regiony existují rozdíly, co se týká platového ohodnocení zaměstnanců. Je již zvykem, že platy například ve

Středočeském kraji jsou vyšší než platy v kraji Karlovarském. Dle autorky by bylo vhodné vytvořit jednotné utřídění platových tříd pro všechny regiony, které by bylo rozlišeno především podle vytíženosti pracovníků.

**Pochvala** – na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že řada pracovníků postrádá pochvalu za odvedenou práci ze strany nadřízeného. Slovní ocenění je pro pracovníka rovněž nepostradatelným motivačním faktorem, neboť pracovník vidí, že si vede dobře a vedoucí si je jeho odvedené práce vědom. V praxi často dochází pouze k pokárání nebo upozornění za špatně vykonaný úkol, což je logické. Nadřízený se tím snaží operativně reagovat na danou situaci a eliminovat tak další zaměstnancovy chyby do budoucna. Důležitý je však i opačný přístup a je na nadřízeném, aby se snažil motivovat pracovníka k plnění dalších úkolů vyzdvižením jeho schopností.

**Systém vzdělávání** – Pošta má vybudovaný relativně rozsáhlý systém vzdělávání, avšak ne vždy je nadřízenými plně využíváno pro podřízené nabízených školení. V praxi jsou často pracovníci posíláni pouze na povinná školení a většinou až po delší době, kdy jim již nabízené školení moc nenabídne. Zaměstnanci by měli být posíláni na školení co nejdříve, aby měli v pracovním koloběhu již osvojené teoretické poznatky. Vzhledem k vysokému počtu produktů aliančních partnerů, jež musejí nabízet, by byly vhodná i pravidelná kondiční školení, kde si dříve získané poznatky utuží. Tyto druhy školení jsou již Poštou poskytovány, avšak vedoucími jednotlivých poboček nejsou příliš využívány.

**Školení cizích jazyků** – znalost alespoň jednoho cizího jazyka na komunikativní úrovni je na pozici, kde pracovník přichází do neustálého kontaktu s lidmi, nezbytností. V současné době se velká část pracovníků Pošty nedorozumí ani jedním ze světových jazyků. Řešením by bylo školení, na kterém by pracovníci měli možnost osvojit si znalost cizího jazyka alespoň na základní úrovni. Jazyk by pak byl rovněž vybrán podle oblasti, tj. s jakou cizí národností na dané pobočce zaměstnanci přijdou nejvíce do styku. Většinou by se jednalo o anglický jazyk, kterým se dorozumí drtivá většina turistů, avšak například v Karlových Varech by bylo vhodné zavést výuku jazyka ruského.

**Kariérní systém** – i přesto, že Pošta vystupuje jako podnik s velkou šancí na kariérní postup, v praxi je situace odlišná. Pracovníci mají dojem, že na lepší pozici není takřka možné dosáhnout a mnohdy ani nevědí, jaké požadavky jsou pro tuto pozici kladené. U tak velkého zaměstnavatele, jakým Pošta je, by bylo vhodné vytvořit ucelený systém

pracovních pozic například ve formě brožury, kde by u každé pozice byly vypsány potřebné dovednosti a požadavky.

**Možnost studia při zaměstnání** – každý zaměstnavatel chce mít kvalitní a kvalifikované zaměstnance a pokud možno si tyto zaměstnance udržet. Je tedy v zájmu společnosti, aby se o tyto pracovníky starala a mimo jiné jim i umožnila další studium při zaměstnání. V praxi by se tak nadřízený snažil vyjít zaměstnanci vstříc, pokud by jej například požádal o jinou směnu, popř. studijní volno. U zaměstnance se tím prohloubí loajalita k Podniku jako k zaměstnavateli. Zaměstnanci, který si prohloubí kvalifikaci studiem, pak může být nabídnuta vyšší pracovní pozice.

**Příspěvek na zdravotní péči** – především v chladnějších obdobích by řada zaměstnanců jistě uvítala příspěvek na zdravotní péči. Hlavní „žně“, co se týče výše tržeb, pro Poštu začínají v předvánočním období. Toto období je však doprovázeno rovněž chřipkovými epidemiemi a řada zaměstnanců tak zůstává doma na nemocenské. Je tedy i v zájmu Pošty, aby měla k dispozici plný počet zaměstnanců v nejvytíženějším čase z celého roku.

**Cafeteria systém** – v první řadě je třeba zmínit, co se vlastně za tímto pojmem skrývá. Cafeteria systém lze vyjádřit jako „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel rovněž předem stanoví, na jaké odměny a ceny mohou zaměstnanci dosáhnout. [5]

Jak již bylo uvedeno výše, Pošta poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na rekreaci a kulturní či sportovní akce ve výši 6.000 Kč/rok. Ne každý zaměstnanec však tuto nabídku využije. Příspěvek je poskytován pouze na úhradu určitých zájezdů od společností, se kterými Pošta uzavřela smlouvu a nevztahuje se tak na jiný zájezd, který si zaměstnanec vybere individuálně od jiné společnosti. To samé platí i v případě vstupenek na kulturní a sportovní akce, kdy zaměstnanci mohou využít příspěvku pouze na předem dané akce. Řada zaměstnanců tak využívá této formy motivace jen částečně, mnohdy vůbec, neboť mají jiné preference a nabídka zájezdů či různých akcí je nezaujme.

Vhodným nástrojem by v tomto případě byl Cafeteria systém, kde by si všichni zaměstnanci mohli libovolně zvolit, o co mají zájem. U tak velké společnosti by rovněž došlo k zefektivnění ve využívání motivačních nástrojů. Nevýhodami této formy

odměňování zaměstnanců jsou vyšší administrativní náročnost a zvýšené finanční náklady při zavádění systému, které jsou ale návratné vzhledem k úspoře, která Poště po zavedení vznikne.

Dalšími slabinami, které vyplynuly ze SWOT analýzy, byla neochota pracovníků a obava zaměstnanců ze ztráty pracovního místa. K eliminování těchto stránek by dle uvážení autorky mělo dojít po implementování výše zmíněných návrhů do současného motivačního programu.

Jak již bylo zmíněno, motivační systém Pošty je relativně obsáhlý s širokou nabídkou motivačních nástrojů. I přesto současný motivační systém plně nevyhovuje požadavkům zaměstnanců a bylo by vhodné jej upravovat na základě měnících se preferencí. Stěžejní částí celého současného motivačního programu je hmotná odměna. Pošta má dobře propracovaný systém příspěvků na sociální péči, který ale ne vždy musí vyhovovat všem zaměstnancům. Velká část navržených opatření je pouze v rukou přímých nadřízených zaměstnanců a neznamena pro Poštu žádný nebo pouze minimální ekonomický dopad. Je potřeba, aby vedoucí pracovník své podřízené motivoval především slovem, komunikoval s nimi, byl jim podporou a zároveň přirozenou autoritou. Být dobrým vedoucím pro své podřízené není lehký úkol, ale dle dotazníkového šetření lze vidět, že na Poště Y je tento úkol již naplněn. Dobré vztahy na pracovišti vedou k celkové spokojenosti zaměstnanců.

### 3.6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

V této části práce se autorka zaměří na návrhy, které mohou mít na Poštu ekonomický dopad.

Následující tabulka znázorňuje výčet základních údajů, se kterými bude dále pracováno.

**Tabulka č. 10: Přehled základních údajů**

	<b>2012</b>
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	32 163
<b>Průměrná mzda</b>	21884
<b>Mzdové náklady v mil. Kč</b>	9 092
<b>Sociální pojištění a zdravotní pojištění v mil. Kč</b>	2 988
<b>Sociální náklady v mil. Kč</b>	333
<b>OSOBNÍ NÁKLADY v mil. Kč</b>	12 413
<b>Výsledek hospodaření v mil. Kč</b>	261

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2014*

Jak ukazuje tabulka výše a obrázek č. 1, který byl znázorněn v kapitole 3.1, Pošta vykazuje každoročně kladný výsledek hospodaření a realizovatelnost jednotlivých položek v návrhové části motivačního systému je tak reálná. Je však otázkou, jakou část je na motivační nástroje Pošta ochotna pro své zaměstnance poskytnout.

**Výuka cizích jazyků** - jazykové kurzy by byly poskytnuty přepážkovým pracovníkům, kteří denně přicházejí do kontaktu se zákazníky. Dle výroční zprávy pro rok 2012 bylo na Poště 34% přepážkových pracovníků, tj. 10.935. Ceny kurzů se mohou v jednotlivých regionech nepatrně lišit, proto pro ilustraci a přibližné vyčíslení byla náhodně vybrána jazyková škola Spěváček. Kurz se zde skládá z 32 lekcí, kdy každá trvá 2,5 hodiny a jeho cena na jednoho zaměstnance je 3.100 Kč. Finanční náklady pro Poštu by tak byly celkem 33.898.500 Kč. Je však potřeba počítat s tím, že vzhledem k velikosti zakázky a možné dlouhodobější spolupráci by byla Podniku nejspíš poskytnuta sleva.

Tato částka není nízká, avšak vzhledem k loajalitě zaměstnanců lze předpokládat, že se jedná spíše o jednorázovou vyšší investici a v následujících letech již budou částky za jazykové kurzy v zanedbatelné výši.

Tyto jazykové kurzy by byly dobrovolné a zaměstnanci by je vykonávali ve svém volném čase, takže by záleželo pouze na nich, zda se chtějí sebevzdělávat a využít možnosti výuky cizího jazyka zcela zdarma.

**Příspěvek na zdravotní péči** - pokud by Pošta poskytovala svým zaměstnancům příspěvek na vitamíny a léky v jednotné výši 100 Kč na pracovníka, jednalo by se celkem o částku 3.216.300 Kč ročně. Tato částka však nezahrnuje daňové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění, které je třeba ještě připočíst. Krácen bude i zaměstnanec. Místo příspěvku 100 Kč by po odečtení zákonných nákladů obdržel pouze 69 Kč.

Výhodnou alternativou by byly poukázky Vital Pass od společnosti Sodexo Pass ČR, a.s. v hodnotě 100 Kč na zaměstnance. Následující tabulka znázorňuje celkovou úsporu pro zaměstnavatele na 1 zaměstnance.

**Tabulka č. 11: Výhodnost poukázek Vital Pass oproti peněžnímu příspěvku**

	<b>MZDA*</b>	<b>+ PŘÍSPĚVEK</b>	<b>+ POUKÁZKA</b>
<b>Hodnota příspěvku/poukázky</b>		100	100
<b>Hrubá mzda</b>	21 884 Kč	21 984Kč	21 884 Kč
<b>SP a ZP – zaměstnanec 11%</b>	2 407 Kč	2 418 Kč	2 407 Kč
<b>SP a ZP – zaměstnavatel 34%</b>	7 441 Kč	7 475 Kč	7 441 Kč
<b>Základ daně</b>	29 325 Kč	29 459 Kč	29 325 Kč
<b>Daň 15%</b>	4 399 Kč	4 419 Kč	4 399 Kč
<b>Sleva na dani</b>	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
<b>Čistá mzda</b>	17 048 Kč	17 117 Kč	17 148 Kč
<b>Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance</b>		<b>134 Kč</b>	<b>123 Kč</b>

\* průměrná mzda v Podniku za rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak ukazuje tabulka, při plošném odměnění zaměstnanců by se celkové náklady vyšplhaly až na částku 4.309.842. V případě, že by se Podnik rozhodl využít druhé možnosti, tj. odměňování formou poukázek Vital Pass, celkové náklady (včetně provize a daně 19%) by byly 3.956.049 Kč. Celková úspora by tak činila 353.793 Kč.



**Cafeteria systém** – zavedením tohoto benefítového systému by došlo k výraznému zefektivnění v oblasti odměňování. Nejvhodnější alternativou by bylo poskytování poukázek Flexi Pass rovněž od společnosti Sodexo Pass ČR, a.s. Tyto poukázky v sobě zahrnují finanční výhody pro obě strany (jako poukázky Vital Pass) – zaměstnavatel omezuje své náklady a zaměstnanec získává počáteční hodnotu bez dalších nákladů. Navíc poukázky Flexi Pass jsou využitelné až u 10.000 partnerů v oblastech sportu, rekreace a cestování, kultury, zdraví a prevence a osobního rozvoje. Zaměstnanec má tak možnost široké volby a jeho nabídka není omezená jako je to při současném modelu odměňování na předem dané úzké spektrum zájezdů a společenských akcí.

Následující propoččet bude vycházet ze skutečnosti, že zaměstnanec má k dispozici ročně 6.000 Kč na rekreaci a různé společenské akce, tj. měsíčně tato částka činí 500 Kč na zaměstnance. Tabulka níže znázorňuje, jak velkou částku na náklady je zaměstnavatel nucen vynaložit, pokud poskytne zaměstnanci příspěvek 500 Kč, popř. jakou úsporu by pro něj znamenalo zavedení poukázek Flexi Pass.

**Tabulka č. 12: Výhodnost poukázek Flexi Pass oproti peněžnímu příspěvku**

	<b>MZDA*</b>	<b>+ PŘÍSPĚVEK</b>	<b>+ POUKÁZKA</b>
<b>Hodnota příspěvku/poukázky</b>		500	500
<b>Hrubá mzda</b>	21 884 Kč	22 384Kč	21 884 Kč
<b>SP a ZP – zaměstnanec 11%</b>	2 407 Kč	2 462 Kč	2 407 Kč
<b>SP a ZP – zaměstnavatel 34%</b>	7 441 Kč	7 611 Kč	7 441 Kč
<b>Základ daně</b>	29 325 Kč	29 995 Kč	29 325 Kč
<b>Daň 15%</b>	4 399 Kč	4 499 Kč	4 399 Kč
<b>Sleva na dani</b>	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
<b>Čistá mzda</b>	17 048 Kč	17 393 Kč	17 548 Kč
<b>Skutečný užitek pro zaměstnance</b>		345 Kč	500 Kč
<b>Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance</b>		<b>671 Kč</b>	<b>617 Kč</b>

\* průměrná mzda v Podniku za rok 2012

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové úspory by při poskytování těchto benefitů formou poukázek byly jen za měsíc 1.736.802 Kč, ročně by Pošta ušetřila až 20.841.624 Kč. Je však třeba počítat s tím, že v současné době řada zaměstnanců svůj bonus 6.000 Kč/rok nevyčerpá a peněžní prostředky tak nejsou využity v celkové výši a Pošta je další rok může využít na jiné účely. Při zavedení odměňování formou poukázek tuto možnost využije drtivá většina zaměstnanců a Podniku tak již nevznikne rezerva na financování jiných aktivit. Při odkládání finančních prostředků je ovšem třeba počítat s variantou, že tyto prostředky budou plně využity.

Na základě provedené ekonomické analýzy je zřejmé, že návrhy jsou pro Poštu, co se týče finanční stránky, realizovatelné. Po zavedení jednotlivých opatření by na jedné straně vznikly vyšší náklady, avšak na druhé straně by došlo i k úspoře. Nejvyšší investice by Podnik čekala v prvním roce zavedení těchto návrhových opatření. V dalších letech by již Podnik mohl výrazně ušetřit.

## 4 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit současný motivační program společnosti Česká pošta, s. p. a na základě provedené analýzy navrhnout opatření k překonání slabých stránek včetně výpočtu ekonomického dopadu na Podnik.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a jsou zde vysvětleny všechny důležité pojmy z oblasti motivace, jako je motiv, stimul, zdroje motivace, teorie motivace, stimulace či etapy motivačního programu.

Úvod praktické části je věnován představení společnosti Česká pošta, s. p., jejímu historickému a ekonomickému vývoji. V další kapitole je blíže analyzován současný motivační program.

Stěžejní část této práce je zaměřena na dotazníkové šetření a SWOT analýzu. Šetření probíhalo na dvou rovinách. První část dotazníků byla provedena mezi zaměstnanci dvou poboček Pošty, aby bylo zjištěno, jestli se situace na jednotlivých pobočkách liší, jaký vliv má osoba vedoucího na motivování zaměstnanců, zda panují rozdíly mezi větší či menší pobočkou. Druhá část šetření probíhala mezi zákazníky jedné z poboček. Chování zákazníků a jejich přístup k dané společnosti je důležitým motivačním činitelem pro pracovníky. Na základě analýzy odpovědí zaměstnanců vyplynulo, že řada z nich není spokojena s chováním zákazníků. Cílem tohoto šetření bylo zjistit důvody nespokojenosti klientů.

Závěr práce je věnován opatřením k překonání slabých stránek, které vyplynuly ze SWOT analýzy. Součástí této návrhové části je rovněž ekonomická analýza a zhodnocení, zda by navrhovaná opatření byla pro Poštu po finanční stránce reálná.

Na motivování svých zaměstnanců by každá společnost v dnešní době měla klást důraz, pokud si chce udržet spokojené a kvalifikované zaměstnance. Zaměstnance by měla brát jako dlouhodobou investici, do které se vyplatí vkládat nemalé finanční prostředky. Odměnou jí budou motivovaní pracovníci, kteří si budou vážit svého zaměstnavatele a budou zárukou stabilních tržeb do budoucna.

Po zavedení autorčiných návrhů by došlo k zefektivnění současného motivačního systému, čímž došlo k naplnění cílů této práce.

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Přehled základních hospodářských ukazatelů

Tabulka č. 2: Minimální mzda v závislosti na tarifním stupni (v Kč)

Tabulka č. 3: Přehled bonusů Poštovní spořitelny

Tabulka č. 4: Přehled bonusů České pojišťovny

Tabulka č. 5: Přehled bonusů stavebních spořitelien

Tabulka č. 6: Přehled bonusů penzijních společností

Tabulka č. 7: Přehled bonusů za prodej vybraného zboží

Tabulka č. 8: Přehled bonusů za předplatné regionálního deníku Vltava – Labe – Press, a.s.

Tabulka č. 9: Přehled bonusů za předplatné periodického tisku Economia, a.s.

Tabulka č. 10: Přehled základních údajů

Tabulka č. 11: Výhodnost poukázek Vital Pass oproti peněžnímu příspěvku

Tabulka č. 12: Výhodnost poukázek Flexi Pass oproti peněžnímu příspěvku

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obrázek č. 1: Zisk před zdaněním v letech 2004 – 2012 v mil. Kč
- Obrázek č. 2: Podíl mužů a žen u dotazovaných
- Obrázek č. 3: Věková struktura dotazovaných
- Obrázek č. 4: Doba pracovního působení u společnosti
- Obrázek č. 5: Důvod volby práce u Pošty
- Obrázek č. 6: Spokojenost s ohodnocením za vykonanou práci
- Obrázek č. 7: Spokojenost s náplní práce
- Obrázek č. 8: Spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby
- Obrázek č. 9: Možnost kariérního postupu
- Obrázek č. 10: Spokojenost s pracovním prostředím
- Obrázek č. 11: Atmosféra na pracovišti
- Obrázek č. 12: Spokojenost s vedením nadřízených
- Obrázek č. 13: Informovanost ze strany vedení
- Obrázek č. 14: Otevřenost vedení vůči připomínkám zaměstnanců
- Obrázek č. 15: Pochvala nebo kritika směrem k zaměstnancům od vedení
- Obrázek č. 16: Možnosti rozvoje a vzdělání se
- Obrázek č. 17: Váha jednotlivých motivačních faktorů pro zaměstnance
- Obrázek č. 18: Demotivující faktory
- Obrázek č. 19: Názor veřejnosti na Českou poštu, s. p.
- Obrázek č. 20: Přístup pracovníků
- Obrázek č. 21: Rychlost zaměstnanců
- Obrázek č. 22: Odborná pomoc ze strany zaměstnanců
- Obrázek č. 23: Poskytování informací
- Obrázek č. 24: Prostředí pobočky
- Obrázek č. 25: Doporučení pobočky ostatním klientům

Obrázek č. 26: Připomínky a návrhy ke zlepšení

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ČP	ČESKÁ POŠTA
RSTS	RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA
ČMSS	ČESKOMORAVSKÁ STAVEBNÍ SPOŘITELNA
FKSP	FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### TIŠTĚNÉ ZDROJE

- [1] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 590 s., ISBN 80-7261-064-3
- [2] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- [3] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří., BUREŠ, Zbyněk. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: ZČU, 1995. ISBN 80-7082-173-6
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [5] Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: [online]. Business vize. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [6] Česká pošta, s. p. [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/>
- [7] *Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011-2013*. Praha, 2010.
- [8] Sodexo [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/>
- [9] *Spěváček* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.jazykovka.info/>



**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Příloha B: Dotazník pro zákazníky

## PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

# DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou na fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a píši bakalářskou práci na téma „*Motivování zaměstnanců v organizaci*“. Praktická část mé práce je zaměřena na společnost Česká pošta a z tohoto důvodu se na Vás obracím s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazníky jsou zcela anonymní a jejich výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Blanka Vansová

### 1. Pohlaví:

- Žena
- Muž

### 2. Věková struktura:

- 18 – 35
- 36 – 50
- 51 a více

### 3. Jak dlouho pracujete u společnosti Česká pošta?

- Méně než 5 let
- 5 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21 let a více

### 4. Proč jste si vybral/a práci u společnosti Česká pošta?

- Stabilita zaměstnavatele
- Finanční ohodnocení
- Zajímavá náplň práce

jiné – uveďte jaké:

---

**5. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?**

Ano

Ne

**6. Jste spokojen/a s náplní své práce?**

Ano

Ne

**7. Jste spokojen/a s délkou a rozvržením pracovní doby?**

Ano

Ne

**8. Umožňuje Vám práce kariérní postup?**

Ano

Ne

**9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (technické vybavení, dostatečný pracovní prostor, apod.)?**

Ano

Ne

**10. Hodnotíte atmosféru na pracovišti jako přátelskou?**

Ano

Ne

**11. Jste spokojen/a se stylem vedení nadřízených?**

Ano

Ne

**12. Jste vedením informován/a o připravovaných změnách v dostatečném předstihu a rozsahu?**

Ano

Ne

**13. Jsou nadřízení sdílní vůči Vaším připomínkám, návrhům či podnětům?**

Ano

Ne

**14. Dostává se Vám od nadřízených uznání za dobře vykonanou práci (pochvala, prémie) či oprávněné a dobře míněné kritiky?**

- Ano
- Ne

**15. Máte možnost se dále vzdělávat a rozvíjet?**

- Ano
- Ne

**16. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější? Označte max. 3.**

- Mzda
- Stravenky
- Příspěvky z FKSP (na dovolenou, kulturní akce)
- Příspěvky na životní pojištění nebo penzijní připojištění
- Týden dovolené navíc
- Vztahy s kolegy a nadřízenými
- Příjemné pracovní prostředí

**17. Které faktory na Vás naopak působí demotivačně?**

---

---

**18. Vnímá dle Vašeho názoru veřejnost Českou poštu kladně?**

- Ano
- Ne

## **PŘÍLOHA B: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY**

### **DOTAZNÍK**

Vážení zákazníci,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na Vaší spokojenost či nespokojenost s touto pobočkou společnosti Česká pošta.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Blanka Vansová

#### **1. Jste spokojen/a s přístupem pracovníků?**

- Ano
- Ne

#### **2. Jste spokojen/a s rychlostí pracovníků?**

- Ano
- Ne

#### **3. Jsou pracovníci schopni poskytnout Vám odbornou radu, je-li to třeba?**

- Ano
- Ne

#### **4. Poskytují Vám pracovníci informace srozumitelně a přesně?**

- Ano
- Ne

#### **5. Hodnotíte celkové prostředí této pobočky kladně?**

- Ano
- Ne

#### **6. Doporučil/a byste tuto pobočku i jiným zákazníkům?**

- Ano
- Ne

#### **7. Prostor pro Vaše připomínky či návrhy ke zlepšení:**

## **ABSTRAKT**

Vansová, B. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2014

**Klíčová slova:** motivace, motiv, stimul, stimulace, motivační plán organizace

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivování zaměstnanců v organizaci, protože dobře motivovaní zaměstnanci jsou základem pro správné fungování společnosti.

Cílem této práce je analyzovat motivační plán společnosti Česká pošta, s. p., najít slabé stránky a nabídnout efektivnější motivační plán.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy včetně vztahů mezi nimi a jak vytvořit motivační plán.

Na začátku praktické části je představena společnost a analyzován současný motivační program. Další část se skládá z dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou verzích – pro zaměstnance a pro zákazníky pro zjištění obou stran pohledu. V závěrečné části byly navrženy opatření pro zlepšení situace.

## **ABSTRACT**

Vansová, B. *The Motivation of Employees at an Organisation*. Bachelor work. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 79 p., 2014

**Key words:** motivation, motive, stimulus, stimulation, motivating plan of an organization

The bachelor thesis deals with the topic of The Motivation of Employees at an Organization because well motivated employees are the basis for proper functioning of a society.

The aim of this work is to analyze the motivating plan of the society of Česká pošta, s. p., to find weaknesses and to propose more effective motivating plan.

The work is divided into two parts – theoretical and practical. In the theoretical part are explained basic terms including relations between them and how to create a motivating plan.

At the beginning of the practical part the society is presented and the current motivating programme is analyzed. The other part consists of a questionnaire survey and of a SWOT analysis. Questionnaires were created in two versions - for employees and customers to determine the point of view of both sides. In the final part new proposals have been suggested to improve the situation.

