

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Posouzení přínosů motivačního programu v podniku

**Assessment of benefits of motivation program in a
company**

Veronika Brůhová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BRŮHOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0057P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam motivace z hlediska pracovního výkonu.
3. Charakterizujte současný stav motivace ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek v oblasti komunikace u vybraného podniku.
5. Zamyslete se nad ekonomickou efektivností navržených opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

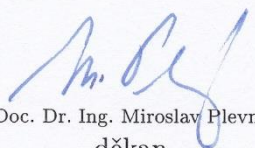
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Manažerská psychologie.* 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- **URBAN, Jan.** *Management lidských zdrojů.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- **URBAN, Jan.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

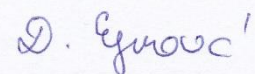
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly k dokončení této práce. Ráda bych také poděkovala vedení a zaměstnancům společnosti Česká pošta, s. p. za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Obsah

Úvod.....	8
1 Motivace	9
1.1 Definice motivace	9
1.2 Motiv	10
1.3 Typy motivace.....	11
1.3.1 Vnitřní motivace	11
1.3.2 Vnější motivace	11
1.4 Zdroje motivace	12
1.4.1 Potřeby.....	12
1.4.2 Návyky.....	13
1.4.3 Zájmy	13
1.4.4 Hodnoty	14
1.4.5 Ideály	14
2 Motivace v pracovním prostředí	14
2.1 Motivace k práci (pracovní motivace)	14
2.2 Teorie motivace pracovního jednání	15
2.2.1 Maslowova teorie potřeb	15
2.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace	16
2.2.3 Teorie kompetence.....	18
2.2.4 Teorie očekávání.....	18
2.2.5 Teorie cíle	20
2.2.6 Teorie spravedlnosti.....	21
3 Motivace a výkonnost	22
3.1 Motivace k výkonu.....	22

3.1.1	Výkonová motivace	24
3.1.2	Aspirace	25
3.2	Motivační profil	25
3.3	Zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků.....	26
3.3.1	Rozbor pracovní spokojenosti, metodika standardizovaného dotazování	26
3.3.2	Analýza pracovní motivace	27
3.4	Motivační program podniku.....	28
3.5	Odměňování pracovníků	29
3.5.1	Mzda	30
3.5.2	Zaměstnanecké výhody.....	30
3.5.3	Kafeteria systém	31
4	Společnost Česká pošta, s. p.	31
4.1	Základní informace o společnosti	31
4.2	Historie společnosti.....	32
4.3	Působnost České pošty, s. p.	32
4.3.1	Pošta Partner	33
4.3.2	Poštovní služby	34
4.4	Personální procesy v organizaci.....	35
4.4.1	Získávání zaměstnanců	35
4.4.2	Lidské zdroje.....	36
4.4.3	Školení a vzdělávání pracovníků	38
4.5	Odměňování pracovníků	38
4.5.1	Mzda	39
4.5.2	Zaměstnanecké benefity	39
4.5.3	Příplatky.....	41
4.6	Pobočka Pošta Plzeň 1	42

4.6.1	Organizační struktura.....	42
5	Analýza rozhovorů.....	43
5.1	Sběr informací.....	43
5.2	Cíl rozhovorového šetření.....	43
5.3	Vyhodnocení rozhovorů.....	44
5.4	Závěry rozhovorového šetření.....	58
6	Návrhy pro zlepšení motivace u zaměstnanců.....	59
6.1	Teambuildingové akce.....	59
6.1.1	Firemní večírek.....	60
6.1.2	Motokáry Plzeň.....	60
6.2	Zvýšení peněžních odměn v propojení na pracovní výkon.....	62
6.3	Informovanost o motivačním programu.....	63
6.4	Zhodnocení přínosů navržených opatření.....	64
	Závěr.....	65
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam příloh.....	71

Úvod

Téma, které autorka vybrala pro zpracování bakalářské práce zní „Posouzení motivačního programu v podniku“. Motivace je nezbytným a velice důležitým prvkem v každé organizaci. Pouze pokud budeme správně a efektivně motivovat své zaměstnance, můžeme od nich očekávat optimální pracovní výkon. Společnost si tak musí navrhnout ideální motivační program, podle kterého se pak bude vedení i zaměstnanci řídit.

Podnik, který byl zvolen pro praktickou část této práce, se nazývá Česká pošta, s. p. Hlavním cílem této práce je navrhnout v tomto podniku případné postupy k řešení problémů, které se mohou vyskytovat v takto velké organizaci. Dílčím cílem je provedení analýzy současné situace motivace a pracovní spokojenosti. Tato analýza bude provedena pomocí standardizovaných rozhovorů se zaměstnanci České pošty.

Práci je rozdělena do dvou hlavních částí. První částí je teorie, ve které se zaměřuje autorka na definici nejdůležitějších pojmů tohoto tématu, jako je motivace, její teorie, problematiku pracovního výkonu a v neposlední řadě oblast odměňování pracovníků. Teoretickou část autorka zpracovala pomocí literární rešerše.

Praktická část je zaměřena na současnou situaci v jedné z poboček České pošty v Plzni. V této části se nejdříve obecně seznámíme se státním podnikem České pošty. Dále budete seznámeni přímo s pobočkou hlavní pošty v Plzni, která se nachází v Solní ulici v centru města. Je zde popsána organizační kultura, která se na každé pobočce může lišit podle její velikosti. Další kapitola se bude zabývat SWOT analýzou tohoto podniku. Na toto téma navazuje i analýza poměrových ukazatelů. Následně je popsán motivační systém organizace, její formy finančního i nefinančního odměňování a benefity, které tato firma nabízí.

V jedné z posledních částí se autorka zabývá analýzou rozhovorů se zaměstnanci této pobočky a z těchto rozhovorů hodnotí, jak jsou zaměstnanci motivováni k práci a na jaké úrovni se pohybuje jejich spokojenost či nespokojenost. Z výsledků této analýzy pak vznikají návrhy změn stávajícího motivačního programu, a to nejen z personálního pohledu, ale i z pohledu ekonomického a nákladového.

V závěru práce je shrnutí dopadu těchto změn na podnik. Důležitým posledním bodem je posouzení, které se zabývá splněním cíle této bakalářské práce.

1 Motivace

1.1 Definice motivace

Pojem **motivace** pochází z latinského výrazu vyjadřující pohyb (movere). Motivace sděluje sílu a směr chování a obsahuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitými způsoby. Lidé umí být motivováni tehdy, pokud očekávají, že určité chování pravděpodobně povede k získání nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která dokáže uspokojit jejich potřeby a splní tak jejich přání. (Armstrong, 2015)

Motivací se rozumí síla, která aktivuje, směřuje a dokáže udržet chování. Vysokého výkonu je dosahováno pomocí dobře motivovaných lidí, jež jsou schopni vynaložit dobrovolné úsilí, což znamená, že jsou ochotni udělat více, než se od nich očekává. (Armstrong, 2015)

„Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování.“ (Armstrong, 2015, s. 218)

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 241)

Motivace je vnitřní proces vyjadřující touhu a ochotu (vůli) člověka vyvinout určité úsilí, které vede k dosažení subjektivního významného cíle či výsledku. Podle toho je tedy motivace vztažena přímo k chování, přesněji k jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání. (Tureckiová, 2004)

Dle Armstronga jsou vymezené tři složky motivace:

- směr – to, čeho se člověk snaží dosáhnout,
- úsilí – jak moc se o to člověk snaží,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží. (Armstrong, 2015)

1.2 Motiv

Jako klíčový pojem motivační teorie se považuje „motiv“. Jedná se o motivy určitého rozhodnutí nebo aktivity. Motivy jsou pohnutky, jednání a důvody. (Bělohlávek, 2000)

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu – popud. Je možné ho chápat jako psychologickou příčinu či důvod k určitému chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává psychologický smysl jeho činnostem. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

S pojmem motiv je těsně spojený i pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je získání určitého finálního psychického stavu – nasycení, které má podobu vnitřního uspokojení či pocitu naplnění z dosažení motivu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Motivy můžeme dále dělit:

- motivy cílové, terminální – u těchto motivů je zcela jasné, k jakému cíli jednání člověka vedou. Motiv zpravidla působí tak dlouho, dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení,
- motivy instrumentální – činí problém určit cílový stav. Může se jednat o zájem v určité oblasti (např. o literaturu). V psychice člověka obvykle nepůsobí jen jeden, ale více motivů současně. Protikladné motivy se mohou vzájemně oslabit, zatímco motivy orientované stejným směrem se navzájem posilují. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Od pojmů „motivace a motiv“ je dobré odlišovat dva blízké, nikoliv totožné pojmy – pojem „stimulace“ a „stimul“.

„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.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 243)

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací můžeme tedy vidět ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku člověka zvenku, nejčastěji pomocí aktivního jednání jiného jedince. Společným znakem různých druhů stimulací bývá ovlivňování činností druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů a změně jeho motivace. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci jedince. Bývají rozlišovány impulsy a incentivy. U impulsů podněty signalizují změnu v těle nebo myslí člověka. Incentivy představují z vnějšku přicházející podněty, které se vrozeně nebo naučeně vztahují k impulsům. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

1.3 Typy motivace

Dle Armstronga rozlišujeme celkem dva typy motivace – vnější a vnitřní.

1.3.1 Vnitřní motivace

Pokud mají lidé pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim nabízí značnou míru volnosti v jednání a rozhodování, jedná se o vnitřní motivaci. Vnitřní motivaci je možno charakterizovat jako motivaci, která vyplývá ze samotné práce. Vnější pobídky nepodněcují vnitřní motivaci. (Armstrong, 2015)

Armstrong dle Deci a Ryan (1985) definuje vnitřní motivaci následovně, *„vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků.“* (Armstrong, 2015, str. 218)

1.3.2 Vnější motivace

Vnější motivace se zabývá opatřeními, která podnikáme, abychom lidi motivovali. Tento typ motivace zahrnuje jak odměny, tak tresty. Z odměn můžeme používat zvyšování mzdy, udělování pochval nebo povýšení. Jako trest se nabízí disciplinární řízení či odebrání nenárokové složky mzdy. Motivátory, které působí z vnějšku, mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nutně na člověka nemusí mít dlouhodobý účinek. (Armstrong, 2015)

1.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Dle Nového a Bedrnové k základním zdrojům motivace patří:

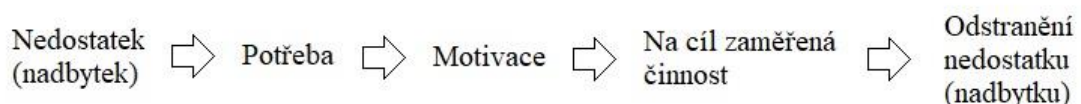
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

1.4.1 Potřeby

„V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 244)

Potřeba se projevuje jako pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Směřuje zpravidla k činnostem vedoucím k odstranění konkrétního nedostatku. Nedostatek vyvolá potřebu, za ním následuje motivace, dále na cíl zaměřená činnost, a nakonec dochází k odstranění nedostatku. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Obr. č. 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Bedrnová, Nový a kol., 2002

Potřeby se mohou dělit:

- biologické potřeby – potřeby spojené s činnostmi a funkcemi lidského těla (např. potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.). Dají se označit jako potřeby primární,
- sociální potřeby – potřeby spjaté s člověkem jako jedincem sociálním, společenským a kulturním (např. potřeba lásky, dominance, seberealizace). Bývají označovány jako potřeby sekundární. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

1.4.2 Návyky

Každý člověk v průběhu života realizuje některé činnosti opakovaně, dokonce pravidelně při určitých situacích. Tyto činnosti se u daného člověka, díky pravidelnosti, často automatizují, fixují a stávají se určitými stereotypy (návyky). (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

„Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 246)

Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého jedince. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

1.4.3 Zájmy

Zájmy můžeme popisovat jako trvalé zaměření člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů skutečnosti, které jsou spojené s aktivizací jeho činnosti. Zájem lze chápat i jako odvozenou potřebu, která je uspokojována konáním zájmové činnosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Mezi klasické zájmy dle výčtu druhů zájmového zaměření patří např.:

- zájmy poznávací,
- zájmy estetické,
- zájmy sociální,
- zájmy přírodní,
- zájmy obchodní,
- zájmy technické,
- zájmy rukodělně materiálové,
- zájmy výtvarné,
- zájmy sportovní. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

„K významným aspektům projevu zájmu u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů (s krajními póly: jednostrannost – mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 248)

1.4.4 Hodnoty

Člověk se neustále setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj osobně nové, neznámé. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale i hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam či důležitost. Během života si tak utváříme určitý hodnotový systém (hierarchii hodnot). Některým jevům pak přiřazuje člověk hodnoty vyšší, jiným naopak hodnoty nižší. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Hodnotou může být pro každého člověka v podstatě cokoliv. Přesto však existují obecně platné hodnoty, k nimž se řadí např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

1.4.5 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.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 250)

Ideál je model nebo vzor, který slouží člověku jako vodítko pro jeho jednání. Ideály mohou mít podobu životního cíle, mohou se týkat profesního či osobního života. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Uplatňují se zde procesy učení, nápodoby a identifikace. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

2 Motivace v pracovním prostředí

2.1 Motivace k práci (pracovní motivace)

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 262)

V psychologii jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická – motivy, které se samotnou prací souvisí,
- motivace extrinsická – motivy, které leží „mimo“ vlastní práci. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Nejvýznamnější intrinsické motivy práce:

- potřeba činnosti – potřeba zbavit se přebytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – u povolání, kde je hlavním pracovním obsahem kontakt s lidmi (obchodní profese, řídicí pracovníci),
- potřeba výkonu – radost či uspokojení po úspěšném výkonu,
- touha po moci – uspokojení nabízejí vyšší pracovní pozice,
- potřeba smyslu života a seberealizace – uspokojení pomocí činností, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a ve kterých se může člověk dále rozvíjet.

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – motiv sebepotvrzení, spojováno s prestiží zastávaného pracovního místa,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – možnost navazování kontaktů s příslušníky druhého pohlaví. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

O pracovní motivaci lze uvažovat jako o jednom z vnitřních (osobnostních) faktorů, který ovlivňuje pracovní činnost člověka a zprostředkovane i prosperitu podniku. Pro řídicí pracovníky i management podniku z toho vyplývá, že motivaci pracovního jednání je nezbytné průběžně věnovat dostatek pozornosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Jedná se o nejproslulejší teorii motivačního chování. Podle této teorie existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné a hierarchicky uspořádané pro všechny jedince. Toto uspořádání představuje tvar pyramidy. Ve spodu pyramidy jsou fyziologické potřeby, dále potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání. Na samotném vrcholu je potřeba seberealizace, která podle Maslowa nemůže být nikdy uspokojena. (Armstrong, 2015)

Obr. č. 2: Pyramida potřeb dle Maslowa



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Bělohlávek, 2000

Uspořádání potřeb dle Maslowa:

- a) fyziologické potřeby – základní potřeby. Jejich uspokojení je nutné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek apod.,
- b) potřeby jistoty a bezpečí – zajištění existence i do budoucna, neexistuje zde nebezpečí a ohrožení,
- c) sociální potřeby – potřeba začlenění se do skupiny, zahrnují dobré vztahy k ostatním lidem,
- d) potřeby uznání a ocenění – obsahují sebeocenění, uznání a respekt ze strany druhých k naší osobě,
- e) seberealizace – realizace potenciálu jedince, všech svých schopností a talentu.
(Bělohlávek, 2000)

2.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Herzberg založil svoji dvoufaktorovou teorii na zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Dospěl tak k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, takzvané faktory motivační a faktory hygienické. (Armstrong, 2015)

„Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 269)

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfactory) se zabývá pracovní nespokojeností. Pracovní nespokojenost je vyvolána nepříznivým stavem a negativně pak působí na motivaci zaměstnanců. Naopak příznivý stav znamená absenci nespokojenosti, ale neovlivňuje žádným výrazným způsobem motivaci k práci. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Mezi hygienické faktory patří např.:

- plat a požitky,
- pracovní podmínky,
- politika společnosti,
- postavení,
- jistota v zaměstnání,
- pravomoci a samostatnost,
- pracovní život,
- osobní život. (Heller, 2001)

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, satisfactory) je schopna přímo ovlivnit motivaci a výkonnost člověka. Při nepříznivém stavu těchto faktorů nemusí být zaměstnanec nespokojený, ale také není dostatečně motivován k práci. Pokud jsou v příznivém stavu, je dosaženo pracovní spokojenosti a žádoucí pracovní motivace. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Mezi motivační faktory patří např.:

- úspěch,
- uznání,
- zájem o práci,
- odpovědnost,
- postup. (Heller, 2001)

2.2.3 Teorie kompetence

Autorem této specificky orientované teorie potřeb je R. W. White. White chápe motiv kompetence podle Nového a Bedrnové „*jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 271)

Potřeba kompetence se u dospělého jedince projevuje hlavně v pracovní oblasti, a to jako potřeba ukázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost) a tím získat přiměřené uznání, obdiv nebo respekt druhých lidí. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Tato potřeba je velmi blízká potřebě vysokého výkonu, nejsou ovšem totožné. Potřeba kompetence se uplatňuje především v situacích, které jsou jedincem (zaměstnancem) vnímány jako přiměřeně těžké. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2.2.4 Teorie očekávání

„*Tato teorie vychází ze zjištění, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si určité představy o budoucí situaci, mají určitá očekávání. Lidé myslí, řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.*“ (Egerová, Jermář a kol., 2014, str. 66)

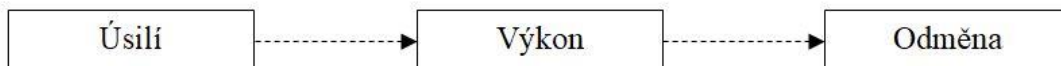
Teorie očekávání vyplývá z přesvědčení, že dostatečná motivace je zajištěna, pokud lidé vědí, co mají udělat proto, aby si tím zasloužili odměnu, když očekávají možnost získání odměny a když očekávají, že tato odměna bude za vynaloženou snahu stačit. (Armstrong, 2015)

Motivace je dosaženo pouze tehdy, existuje-li zřetelně vnímaný a využitelný poměr mezi výsledkem a výkonem a je-li výsledek vnímán jako nástroj k dosahování a uspokojování potřeb. Z tohoto můžeme odvodit, proč vnější motivace, např. ve formě peněžní pobídkové odměny, funguje pouze v případě, kdy existuje vztah mezi dosaženou odměnou a vynaloženým úsilím. Hodnota získané odměny pak stojí za vynaložené úsilí. Z práce samotná vyplývající vnitřní motivace může být ale silnější než samotná motivace vnější. Lidé mohou sami kontrolovat výsledky své vnitřní motivace a také mohou počítat se svými dosavadními zkušenostmi a znalostmi, když se snaží odhadnout, jak moc díky svému chování mohou dosáhnout pozitivních výsledků. (Armstrong, 2015)

Chceme-li podle teorie očekávání zvýšit motivaci k práci, musíme vzít v úvahu:

- vazbu mezi úsilím a výkonem,
- vazbu mezi výkonem a odměnou,
- typy existujících odměn. (Thomson, 2007)

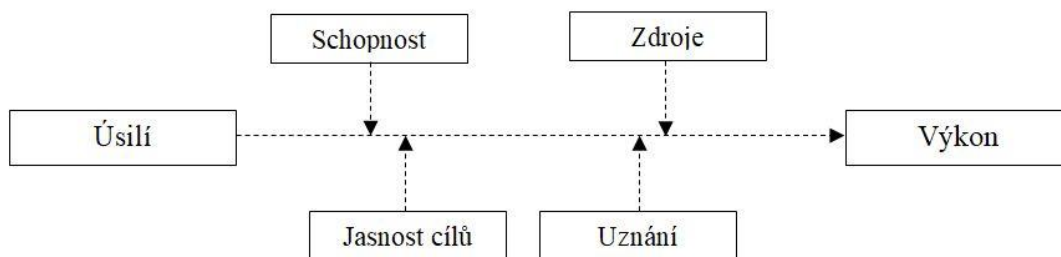
Obr. č. 3: Teorie očekávání – vazby mezi úsilím, výkonem a odměnou



Zdroj: vlastní zpracování 2018 dle Thomson, 2007

V teorii očekávání existují faktory, které mohou ovlivnit vazby mezi úsilím a výkonem. Je tomu tak proto, aby lidé vynakládali zvýšené úsilí, ale je také třeba, aby měli dovednosti a schopnosti určitou práci vykonat a také aby měl k dispozici nutné zdroje (např. čas, vybavení a peníze). Tito lidé musejí znát svůj cíl, kterého mají dosáhnout, a také musí obdržet uznání za to, že se jejich výkon zvýšil. Pokud něco chybí, na výkon to bude mít s nejvyšší pravděpodobností negativní dopad. (Thomson, 2007)

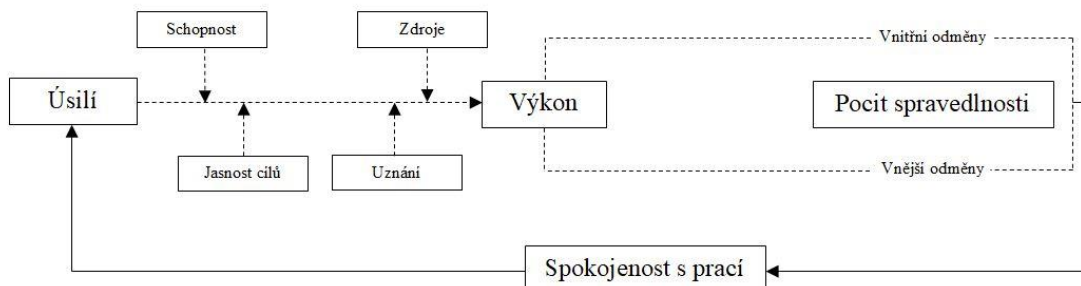
Obr. č. 4: Teorie očekávání – faktory ovlivňující vazbu mezi úsilím a výkonem



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Thomson, 2007

Odměna za dosažené zlepšení výkonu nemusí být nutně hmatatelné povahy, jako např. výplata bonusu, povýšení, či jiná výhoda. Tyto odměny se řadí mezi odměny vnější. Vnitřní odměny jsou pocity, které pramení přímo z odváděné práce a plnění úkolů. Jde např. o pocit úspěšnosti z lépe odváděné práce. Pokud jsou odměny spravedlivé a úměrné dobře odvedené práci, směřuje to k uspokojení z práce a celkové pracovní spokojenosti. (Thomson, 2007)

Obr. č. 5: Teorie očekávání – vztah mezi faktory ovlivňujícími motivaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Thomson, 2007

V teorii očekávání hrají klíčovou roli dva základní pojmy: expektance a valence. Tato teorie má i své matematické vyjádření:

$$M = f(V * E)$$

kde: M ... úroveň motivace,

V ... valence (subjektivně vnímaná hodnota),

E ... expektance (pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k preferovanému výsledku). (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

2.2.5 Teorie cíle

Teorie cíle je založena na názoru, že výkon a motivace se zlepšují, pokud jsou jednotlivcům předem určeny konkrétní cíle, budou-li cíle dosažitelné a akceptovatelné. Cíle musejí být jasně definovány. Důležitá je i účast jednotlivců na stanovování cílů, jelikož tak docílíme toho, že tyto cíle budou zvoleny přiměřeně náročné. Další podstatnou složkou je i zpětná vazba, která umožňuje udržovat motivaci, hlavně pro dosahování výše zvolených cílů. (Armstrong, 2015)

2.2.6 Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází.“ (Armstrong, 2015, str. 225)

Základním principem této teorie je fenomén sociálního srovnávání. Pracovníci mají tendence porovnávat svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, kteří provádějí obdobnou činnost. Dále porovnávají výstupy, které mu daná práce přináší, s výstupy, které jeho spolupracovníkům dává srovnatelná práce. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Výsledkem může být získání pocitu, že vklady a výstupy nejsou rovnovážné, poté se u zaměstnance dostavuje tendence (motivace) tuto nespravedlnost odstranit. Tato situace může vést k snižování pracovního výkonu či hledání jiného zaměstnání. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Podstatu této teorie můžeme vyjádřit pomocí matematického vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

kde: O_v ... vlastní výstup (output),

I_v ... vlastní vstup (input),

O_d ... výstup druhé osoby,

I_d ... vstup druhé osoby. (Tureckiová, 2004)

Dle Bělohávkova (1996) popisuje Tureckiová, jaké vstupy můžeme uvažovat:

- vzdělání,
- dovednosti a zkušenosti,
- délka praxe,
- osobní image,
- vztah k firmě. (Tureckiová, 2004)

Dále uvádí příklady možných výstupů:

- mzda, plat či jiné finanční odměny,
- statusové symboly (vlastní kanceláře, firemní automobily),
- kvalita pracovního prostředí,
- možný další osobní rozvoj,
- možná participace na rozhodování. (Tureckiová, 2004)

3 Motivace a výkonnost

3.1 Motivace k výkonu

Motivace je důležitá všude, kde se jedná o výkon. Jedním z příkladů může být oblast ekonomiky a podnikání. Motivace společně s dovednostmi vytvářejí dvě základní složky subjektivních, osobnostních determinant výkonnosti člověka. Tuto skutečnost můžeme vyjádřit matematickou rovnicí:

$$V = f (M * S)$$

kde: V ... úroveň výkonu,

M ...úroveň motivace,

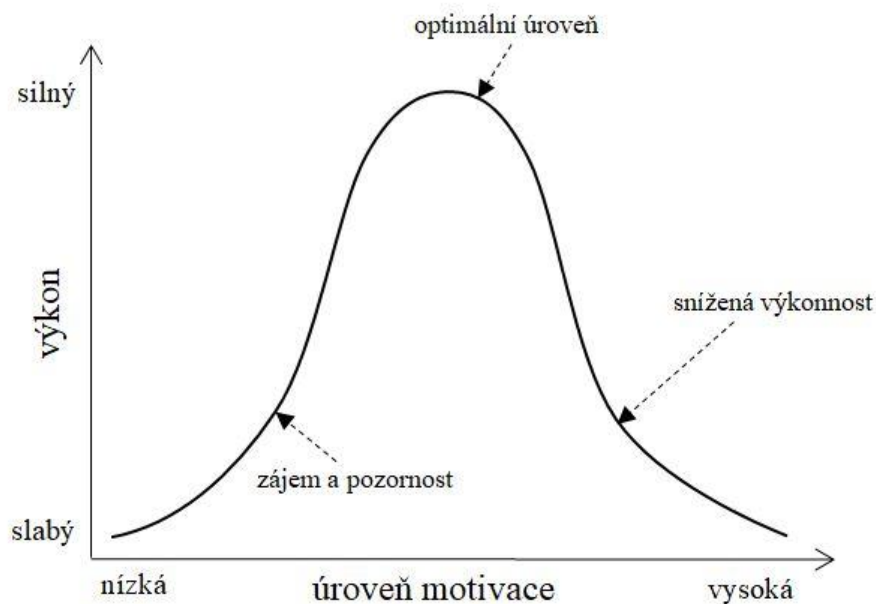
S ... úroveň dovedností (znalosti, vědomosti). (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Pro výkon jakékoliv práce existuje určité optimum. K dosažení maximálního výkonu vede optimální motivace. Velmi nízká úroveň motivace, tak i přemotivování směřuje k nízkým výkonům. Motivační škála je u každého jedince proměnlivá, např. ve vztahu k temperamentu či stabilitě osobnosti. Můžeme tedy tvrdit, že stejný podnět může znamenat rozdílnou výslednou motivační úroveň. U složitých a pracnějších úkolů bývá kvalita výkonu dříve oslabena vznikajícím napětím než u úkolů jednodušších. (Wagnerová, 2008)

U jednodušších výkonů (např. manuální činnost) roste síla motivace kvalitu výkonu. V tomto případě můžeme říci, že čím vyšší úroveň motivace máme, tím lepší bude náš výkon. S rostoucí intenzitou motivace od optima se výkonnost snižuje a v následku toho může vznikat řada psychických problémů, např. podrážděnost, neschopnost relaxace, úzkost, panika, deprese atd. (Wagnerová, 2008)

Souvislost mezi úrovní motivace, složitostí práce a výkonem názorně zobrazuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který vyjadřuje obrácenou „U-křivku“. Průběh této křivky znázorňuje stav, kdy úroveň výkonu za předpokladu existence nízké úrovně motivace bude nízká. Pokud intenzita motivace poroste, bude se při stejných podmínkách výkon zvyšovat, ale pouze do určité hladiny motivace. Překročí-li motivace tuto hladinu, úroveň jedince se výrazně sníží. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Obr. č. 6: Obrácená „U-křivka“



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle www.publi.cz

Tento stav však ještě není kompletní, je třeba doplnit ještě dvě skutečnosti:

- pro jednotlivé druhy práce existuje jiná optimální hladina motivace,
- optimální hladina motivace je odlišná i ve vztahu k obtížnosti práce – pro složitější úkoly se jeví jako vhodná relativně nižší úroveň motivace, naopak pro jednodušší úkoly je optimální vysoká hladina motivovanosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

3.1.1 Výkonová motivace

Nejen v oblasti pracovního prostředí je nedílnou součástí potřeba tendence docílení úspěchu, respektive vyvarování se neúspěchu. Tato tendence je natolik důležitá, že se považuje za měřítko pro určení výkonové motivace. (Tureckiová, 2004)

Tyto tendence se vyskytují u všech jedinců, jsou však vyjádřeny v rozdílné míře a odlišně u každého jednoho člověka. Pro někoho může být důležitá potřeba úspěchu, zatímco pro jiného jedince může být převažující potřeba vyvarovat se neúspěchu. Osobnostní výkonová motivace je pak vyjádřena poměrem obou těchto tendencí a potřeb pomocí vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud u jedince převažuje tendence s potřebou úspěchu, můžeme od něj očekávat vyšší pravděpodobnost aktivit zaměřených na úspěch. Pokud naopak u jedince převládají potřeby vyhnout se neúspěchu, můžeme od něj očekávat relativní pasivitu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Lidé s vysokou úrovní výkonové motivovanosti bývají často cílově orientováni. Tyto cíle jsou většinou dosti časově vzdálené. Pro splnění cílů je zpravidla nutný rozvětvený a dlouhodobě strukturovaný systém instrumentálních činností. Pocit úspěchu nebo dosažení cíle vyjadřuje určitou podobu plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od spousty jiných motivů. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Hladinu motivace lze ovlivňovat námi požadovaným směrem. Toto je možné zejména v mladším věku jedince. Obecně však můžeme prohlásit, že „*pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 257)

3.1.2 Aspirace

Aspirace reprezentuje typickou výši nároků, které člověk klade na svůj výkon, resp. osobitě odlišný charakter cílů, které si v životě jedinec určuje. Cíle mohou být jak nízké, tak vysoké, popřípadě žádné. Dosažení těchto cílů může být relativně snadné či na druhou stranu relativně obtížné. Heckhausen (1965) dle (Bedrnová, Nový a kol., 2002) říká, že lze ve vztahu s výkonovou motivací chápat aspirační úroveň jako osobnostně příznačné odvození konfliktu mezi těmito tendencemi třemi základními způsoby:

- zvolením vyššího stupně obtížnosti úkolu či cíle s vidinou získání většího úspěchu,
- zvolením nižší úrovně obtížnosti úkolu či cíle s plánem vyvarovat se neúspěchu,
- zvolením středního stupně obtížnosti úkolu či cíle, jehož dosažení či splnění se zdá jako možné a výsledek je snadno predikovaný. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Aspirace dohromady určují jak povahu či druhy cílů, které si člověk sám pro sebe stanoví do blízké i vzdálené budoucnosti. Stanovuje si také jejich náročnost a výši úrovně. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

3.2 Motivační profil

Pracovní motivace je situačně podmíněná a proměnlivá. Zároveň platí i tvrzení, že motivační ladění jedince projevuje určitou neměnnost a je vnitřně spojité. Ve spojení s motivačním laděním se vyskytuje motivační profil člověka, který je sdělením preference určitých hodnot a potřeb, které jsou buď dlouhodobě, nebo trvale orientovány. (Tureckiová, 2004)

Motivační profil se formuje už od dětství. Formuje a vyvíjí se společně s vývojem celé osobnosti člověka. Na skutečnou podobu motivačního profilu mají dopad i některé z dalších osobnostních rysů: úroveň schopností a dovedností, ladění temperamentu či emoční charakteristiky. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

„Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vzhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 259)

Motivační profil je složen ze širokého spektra nejrůznějších dimenzí. V každé dimenzi je pro jedince typický právě jeden ze dvou pólů – silnější či slabší příklon k tomuto pólu. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Příklady dimenzí motivačního profilu člověka:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah,
- situační orientace – perspektivní orientace,
- individuální orientace – skupinová orientace,
- osobní – individualistická orientace – prosociální orientace,
- činnost – pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

3.3 Zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

V jakémkoliv podniku je klíčový sběr informací o tom, jak jsou naši zaměstnanci spokojeni a motivováni. Pouze pokud známe aktuální situaci a dostane zpětnou vazbu na možné změny, je možné efektivně provádět praktická opatření. Informace je možné získat rozбором pracovní spokojenosti nebo analýzou pracovní motivace. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

3.3.1 Rozbor pracovní spokojenosti, metodika standardizovaného dotazování

Hodnoty, které mají prožitkový charakter, nelze měřit obdobným způsobem jako fyzikální veličiny. Tyto hodnoty potřebují přiměřené metody, díky nimž můžeme provést měření a následně provádět praktické opatření a změny. V případě pracovní spokojenosti se jedná o měření kvality prožitku. V této situaci nejčastěji využijeme dotazování osobní či písemné, které je možno doplnit o sledování reakcí jedinců v klasických situacích. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Základní podmínkou pro získání pravdivého a objektivního obrazu je ujasnění důvodu, proč vlastně zkoumáme pracovní spokojenost a proč jsou pro nás důležité nezkreslené odpovědi. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Další hodnocení používané u různých jevů organizační situace je hodnocení za pomoci tzv. škál. Škály jsou nejčastěji umístěny v dotaznících, kde respondenti hodnotí nejrůznější situace pomocí několika stupňové škály. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

- jednofaktorové škály – zobrazují spokojenost od maximálně pozitivní hodnoty (výrazná míra spokojenosti) až do maximálně negativní hodnoty (výrazná míra nespokojenosti),
- dvoufaktorové škály – měří spokojenost a nespokojenost na dvou různých škálách. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

U zjišťování výsledků dotazování posuzujeme škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti, určíme si významné faktory, které výrazně ovlivňují nespokojenost. Tyto faktory se snažíme zajistit opatřeními, která by tuto nespokojenost snížili či úplně odstranili. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

3.3.2 Analýza pracovní motivace

Hodnocení motivace v pracovním prostředí je značně těžší než zkoumání pracovní spokojenosti. Důvodem je to, že si jedinec svoji motivaci sám od sebe neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře. Není tak schopen o motivaci vypovídat. Při takových situacích nejčastěji využíváme nepřímé postupy a metody.

Nejznámější nepřímým způsobem hodnocení je pozorování chování jedince při jeho práci a v činnostech, které s touto prací souvisí. Poté se provede rozbor výsledků jeho práce. Nejlepší a nejpřesnější výsledky přináší ale technika zúčastněného pozorování, ve které se pozorovatel stává členem pracovního kolektivu a dlouhodobě pozoruje své kolegy při jejich přirozeném chování. Není to tedy ovlivněno skutečností, že zaměstnanec ví, že je pozorován. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Dalším způsobem měření motivace pracovníků je analýza účinnosti stimulačních prostředků. Ověřujeme, jaké stimulační metody ovlivňují pracovní chování zaměstnanců, a tím se snažíme zjistit strukturu motivace daného jedince. Důležitý dokument pro analýzu pracovní motivace je životopis. Musí v něm být kromě základních informací o pracovníkovi doplněny i informace o příčinách, které vedly jedince k určitým kariérním rozhodnutím či životním krokům. Ze životopisu je možno poznat i základní charakteristiky motivačního profilu jedince. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

3.4 Motivační program podniku

„Motivační program tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 302)

Motivační program můžeme chápat jako soubor zajištění v managementu lidských zdrojů, který navazuje na jiné řídicí aktivity vedoucích pracovníků. Cílem je se aktivně podílet na ovlivňování pracovního výkonu. Dále také upevňuje a tvoří pozitivní přístup k organizaci všech zaměstnanců. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Bedrnová ve své knize uvádí příklady obecných předpokladů, které vedou k výkonnosti zaměstnanců, jejich ochoty pracovat a spokojenosti. K nejvýznamnějším se řadí:

- vykonávání smysluplné práce, která má význam pro organizaci a zaměstnanci jsou s touto prací identifikováni,
- vykonávání práce, která je přiměřeně náročná a zajímavá pro zaměstnance, práce, která dává zaměstnanci možnost osobního rozvoje,
- perspektiva zaměstnanců, možnost funkčního a odborného postupu,
- hodnocení práce způsobem, který z obsahové stránky odpovídá kvalitě vykonané práce, z formální stránky uznává oprávněná očekávání zaměstnanců,
- informovanost o stavu podniku a jeho změnách, které jsou pro pracovníky důležité,
- podmínka dostatečného sociálního klimatu, zaměstnanci jsou vzájemně tolerantní a respektují vzájemnou důstojnost. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Pokud chceme vytvořit motivační program, musíme dbát na situaci, strategii a cíle našeho podniku a dále si určíme parametry, díky kterým dosáhneme požadovaného stavu. Je potřebné:

- 1) odhalení cíle a účinnosti základních faktorů pracovní motivace a spokojenosti či nespokojenosti,
- 2) charakteristika a analýza klimatu motivace v podniku, kde se zaměřujeme na důvody spokojenosti či nespokojenosti,
- 3) stanovení cílů motivačního programu, které jsou potřebné ke splnění cílů organizace a určují stav a význam stránek pracovní motivace,
- 4) určení nástrojů k zabezpečení cílů ve smyslu motivace pracovníků, obsahují metody a opatření, které zajišťují zvýšení výkonnosti a zájmu zaměstnanců. (Egerová, Jermář a kol., 2014)

Důležitým krokem je seznámit pracovníky se samotným motivačním programem. Pracovníci si díky tomu uvědomují, že vedení organizace se snaží zvýšit jejich pracovní spokojenost a motivaci, což má velice pozitivní vliv na prožívání a následně i na jejich pracovní jednání. Motivační program můžeme publikovat např. pomocí podnikové brožury, která je k dispozici všem zaměstnancům v organizaci, včetně zájemců o pracovní místa. Význam seznámení spočívá zejména v kontrole výsledků uplatnění motivačního programu a uskutečňování možných úprav, jelikož potřeby podniku i pracovní podmínky se mohou v menší či větší míře změnit. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování patří v organizaci mezi nejvýznamnější personální procesy. Spokojenost zaměstnanců se odvíjí nejen od výše mezd, bonusů nebo benefitů, ale i od pocitu spravedlnosti postupů, při kterých je stanovována výše jejich mzdy. Díky personálnímu marketingu se mzdy i benefity firmy stávají důležitou konkurenceschopnou výhodou při nabírání nových zaměstnanců. Vedle hmotného ocenění je velmi důležitá složka nehmotné motivace, která se dá vyjádřit kulturou organizace a sociálním klimatem v organizaci, kam spadá přístup k zaměstnancům ze strany vedení a vzájemné vztahy mezi pracovníky a nadřízenými. (Frischmann, Žufan, 2017)

3.5.1 Mzda

„Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v soukromo-právním sektoru bez ohledu na svoje pracovní zařazení, druh vykonávané práce nebo předmět činnosti zaměstnavatele.“
(Frischmann, Žufan, 2017, str. 184)

Principem mezd je ohodnotit výsledky práce zaměstnance neboli jeho pracovní výkon, chování a schopnosti. Pracovníky odměňujeme pomocí základních a dodatkových forem mezd:

- mzda časová – hodinová nebo měsíční částka, kterou je ohodnocen pracovník za odvedenou práci,
- mzda úkolová – vhodná pro odměňování manuálně prováděné práce, zaměstnanci jsou placeni za každou jednotku práce,
- mzda podílová – stanovuje přímý vztah mezi výkonem vyjádřeným v penězích a odměnou pracovníka,
- mzda smíšená – obsahuje prvky výše uvedených mezd. (Frischmann, Žufan, 2017)

3.5.2 Zaměstnanecké výhody

Benefity neboli zaměstnanecké výhody patří k nepřímým formám odměňování. Jsou poskytovány v rámci sociální politiky organizace. Jedná se o formu odměn, které zaměstnanec dostává jen za to, že pro zaměstnavatele pracuje. (Sakslová, Šimková, 2013)
Tyto výhody jsou pro organizaci důležitým prostředkem konkurenčního boje na trhu práce, díky nimž se podnik dokáže odlišit od jiných zaměstnavatelů a poskytuje zaměstnancům odměnu specifickou přímo pro jejich organizaci. (Frischmann, Žufan, 2017)

Benefity můžeme rozčlenit do čtyř základních skupin:

- 1) výhody, které se týkají důchodů (např. důchodové a penzijní připojištění, důchod za výsluhu),
- 2) výhody pojištění zaměstnanců (např. příspěvek na úrazové či zdravotní pojištění hrazený organizací),
- 3) výhody týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená nad zákonem stanovenou výši, placené přestávky, tzv. sick days),
- 4) ostatní výhody (zaměstnanecké slevy na výrobky, příspěvky na stravování, úhrada nákladů na vzdělávání, stravenky, firemní automobil, možnost rekreačních služeb a aktivit, odměny k pracovním jubileím). (Sakslová, Šimková, 2013)

3.5.3 Kafeteria systém

Pojem kafeteria systém pochází z anglického spojení „cafeteria system“ a v překladu ho můžeme chápat jako bufetový systém zaměstnaneckých výhod, který je pružný a nabízí zaměstnancům volbu jim vyhovující odměny. Odměny si tak mohou skombinovat podle vlastních uvážení a jejich preferencí. Zaměstnancům musí být sděleno, jakých výhod mohou využívat v rámci stanoveného limitu. Nevýhodou systému je dost vysoká administrativní náročnost při zpracovávání. (Sakslová, Šimková, 2013)

4 Společnost Česká pošta, s. p.

4.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti:	Česká pošta, s. p.
Právní forma:	státní podnik
Datum vzniku a zápisu:	1. ledna 1993
IČO:	47114983
Sídlo společnosti:	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

Česká pošta je podnikem, který se zaměřuje na provozování poštovních služeb jak pro Českou republiku, tak i pro zahraničí. Podle počtu zaměstnanců, který k roku 2016 činil průměrný evidenční počet 29 974 přepočtených osob se Česká pošta řadí k druhé největší společnosti v České republice. (Základní informace, online)

Cílem společnosti je snaha o efektivitu při poskytování poštovních služeb. Tyto činnosti jsou v dnešní době determinovány čtyřmi základními faktory, mezi které patří rozvoj nových technologií, značná změna v komunikaci způsobená rozvojem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace poštovních služeb. Česká pošta se neustále snaží zlepšovat svojí image v očích zákazníků a veřejnosti. Společnost chce dosáhnout postu atraktivního zaměstnavatele. (Výroční zpráva, 2016)

4.2 Historie společnosti

Se vznikem československého státu v roce 1918 přišly i změny, které se týkaly organizace a řízení poštovního provozu. 13. listopadu 1918 vznikl základ československé poštovní správy, pod které spadal poštovní, telegrafní, telefonní a radiokomunikační provoz. V roce 1925 byl založen státní podnik Československá pošta. Po Mnichovské dohodě bylo v roce 1938 zrušeno samostatné československé ministerstvo pošt a telegrafů. Historie prvorepublikového podniku tak skončila 1. ledna 1939, kdy se sloučili státní dráhy a pošta a vznikl tak celek s názvem Československé dráhy a pošty v zemích českých. Koncem druhé světové války bylo vytvořeno ministerstvo pošt, které navazovalo na činnost před válkou, bohužel se zcela odlišnými podmínkami působení. Zásadním rokem pro podnik je rok 1948, kdy došlo ke znárodnění státního podniku Československá pošta. Toto však netrvalo dlouho a roku 1952 byl národní podnik zrušen. V roce 1960 byla uskutečněna centralizace nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy. Díky pádu komunistického režimu se uskutečnil zásadní obrat v historii České pošty. Poštovní část podniku se osamostatnila od části spojů a dopravy a k 1. lednu 1992 vznikla divize Česká pošta. 1. ledna 1993 se nakonec Česká pošta stala státním podnikem a po vzoru tradic prvorepublikového státního podniku Československá pošta měla možnost prokázat svou životaschopnost a smysluplnost. (Historie České pošty, online)

4.3 Působnost České pošty, s. p.

Česká pošta působí po celém území České republiky. V roce 2016 měla tato organizace celkem 3 868 obslužných míst včetně pošt Partnerů, výdejních míst a poštoven. Ke konci roku 2016 připadalo celkově 3 191 obyvatel na jednu pobočku České pošty. Na jednu poštovní schránku na našem území připadalo 491 obyvatel. (Výroční zpráva, 2016)

Tab. č. 1: Srovnání rozložení koncových bodů poštovní sítě v letech 2014-2016

	2014	2015	2016
Organizační jednotky celkem	3 972	3 893	3 868
z toho: Pošty	3 162	3 124	2 984
Specializované provozovny	656	579	557
Poštovny	14	14	14
Partner	54	90	239
Výdejní místa	86	86	74
Dislokované přepážky	13	12	2
Samoobslužné automaty	10	15	5
Pojízdné pošty	0	0	0
Poštovní schránky	21 971	21 698	21 535
Poštovní přihrádky (obsazené)	28 665	26 525	25 051
Doručovací okrsky celkem	7 742	7 781	7 771

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Výročních zpráv v letech 2014, 2015 a 2016

Z výše uvedené tabulky je zřetelné, že celkový počet pošt ubývá. Společnost Česká pošta tyto pobočky ruší a postupně je nahrazuje pošt Partnery. V roce 2016 bylo zrušeno celkově 140 pošt, kdy 4 pošty byly zrušeny bez náhrady, 134 pošt bylo nahrazeno právě pošt Partnery a 2 pošty byly nahrazeny Výdejním místem. (Výroční zpráva, 2016)

4.3.1 Pošta Partner

Projekt Pošta Partner vznikl v roce 2009, kdy byla otevřena také první pobočka na Božím Daru. Tento projekt se zabývá poskytováním franšizové licence podnikatelům, kteří mají zájem o provozování poštovních služeb. Partneři pak poskytují občanům klasické poštovní služby, jako jsou např. příjem a výdej listových a balíkových zásilek, příjem a výplata poštovních poukázek nebo výplata důchodů. (Informace k projektu Pošta Partner, online)

Při zřízení takovéto provozovny dostávají partneři od České pošty měsíční odměnu více jak 16 000 Kč vč. DPH za jednopřepážkovou poštu, průměrná odměna za dvoupřepážkovou poštu pak činí 30 000 Kč vč. DPH. Česká pošta dále poskytne zájemcům kancelářské vybavení, nábytek, trezor, výpočetní techniku s poštovním softwarem a externí označení provozovny. (Jak se stát poštou Partner, online)

4.3.2 Poštovní služby

Poštovní služby můžeme rozdělit do dvou skupin – povinné a nepovinné. Mezi povinné vnitrostátní služby patří příjem a výdej poštovních zásilek a poukázek. Do poštovních zásilek můžeme zařadit obyčejné, doporučené a cenné psaní, balík do hmotnosti 10 kg a slepeckou zásilku. Mezi poštovní poukázky patří poukázky A, B, C a D, díky kterým můžeme převést hotovost na účet, účet na hotovost či hotovost na hotovost. Mezi povinné mezinárodní služby patří opět zásilky obyčejného, doporučeného a cenného typu, kde můžeme oproti vnitrostátním posílat i tiskovinový pytel. Poštovní poukázky jsou v mezinárodním provozu pouze typu Z/A a Z/C.

Do oblasti nepovinných poštovních služeb spadá kategorie ostatních a obstaravatelských služeb. Mezi ostatní se řadí např. geomarketing, filatelie a různé elektronické služby (Czech POINT a datové schránky). Do obstaravatelských služeb můžeme zařadit důchodovou službu, prodej kolků a dálničních kupónů, SIPO, sázkové a loterijní služby, bankovní a pojišťovací služby.

Novou službou, kterou Česká pošta představila v roce 2016 byl Balík Do ruky v lokalitách krajských měst, kdy si adresát může zvolit preferované denní pásmo pro doručení zásilky. Zákazníci mají na výběr ze dvou časových pásem, což umožňuje zvýšení kapacit přepravování balíkových zásilek se zaručením dodání do druhého dne. Další novinkou je také služba Změna doručení online, která umožňuje pomocí webové aplikace úpravu termínu, místa a způsobu doručení. Tuto změnu využilo již přibližně 700 tisíc zákazníků. (Výroční zpráva, 2016)

Česká pošta svým zákazníkům nabízí možnost využití Zákaznické karty, která je dostupná jak ve verzi pro firmy, tak pro občany. K Zákaznické kartě se váží zajímavé slevy na určité služby, které Česká pošta poskytuje. Sleva se pohybuje od 10 Kč až do 37 Kč při zasílání balíků, sleva až 6 Kč při platbě SIPO a sleva v rozmezí 4 až 7 Kč na dopis. Výše slev se celkově odvíjí od počtu kusů a typu odesílaných zásilek. Při předložení karty

dále zákazník nemusí vyplňovat podací lístky a bude upozorňován e-mailem o stavu doručení zásilky. (Zákaznická karta, online)

4.4 Personální procesy v organizaci

4.4.1 Získávání zaměstnanců

Česká pošta se snaží lákat nové zaměstnance na možnost výběru pozice, která bude uchazeči co nejvíce vyhovovat. Česká pošta nabízí uplatnění v oblastech obchodu a marketingu, IT servisu, logistice a provozu a službách. Zaměstnancům nabízejí možný kariérní růst a také stabilitu, která vyplývá z velikosti zaměstnavatele. Česká pošta buduje kontakty se svými potenciálními zaměstnanci už na středních školách. S 10 středními školami s poštovními obory Česká pošta už dlouhou dobu spolupracuje, pro studenty připravuje celostátní soutěže a těm nejšikovnějším studentům poté nabízí praxe přímo na pobočkách. Česká pošta často využívá nejrůznějších veletrhů pracovních příležitostí.

Uchazeči o zaměstnání mohou vyhledat volné pracovní pozice přímo na kariérních stránkách České pošty. Na těchto webových stránkách uchazeč nalezne vše potřebné, od seznamu volných míst až po příběhy úspěšných lidí, kteří si vybudovali kariéru přímo v této organizaci. Přes tento web je možné přímá registrace do databáze, která obsahuje všechny aktuálně volné pozice s přesným popisem a kontaktem. Je však dostupná i odpověď přímo přes webové stránky, kam žadatelé rovnou přiloží životopis.

Další možností, jak se o místo ucházet je osobní pohovor s pracovníkem personálního oddělení. I při těchto osobních pohovorech však Česká pošta požaduje životopis.

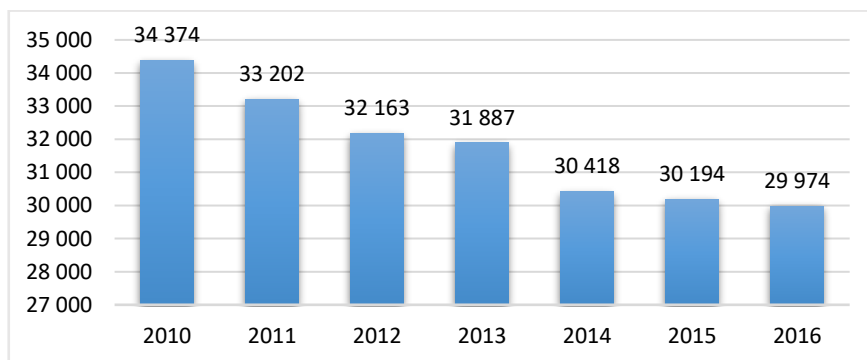
Česká pošta nabízí práci i formou brigády pro studenty. Pozice pracovníka na přepážce je omezena věkem od 18 let. Nejčastěji jsou brigádníci nabíráni na roznos letáků a reklamních materiálů.

4.4.2 Lidské zdroje

V důsledku oživení ekonomiky v České republice byl výrazně ovlivněna zaměstnanost v České poště. V České republice roste nabídka na trhu práce, roste tak mobilita zaměstnanců a nábor nových pracovníků v České poště je tak ztížen. Největším problémem jsou neobsazená místa na místech doručovatelů, pracovníků přepážek a řidičů. (Výroční zpráva, 2016)

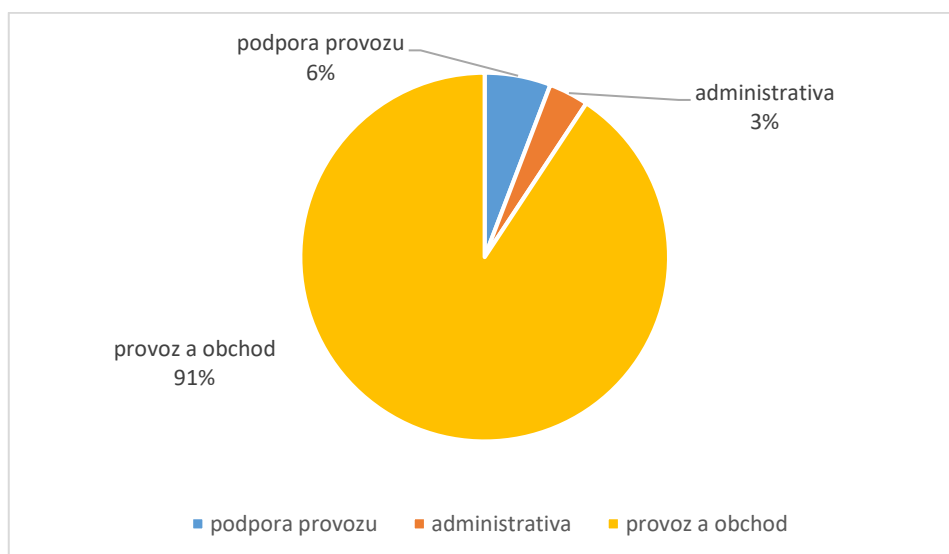
V roce 2016 dosáhla celková výše evidenčního počtu zaměstnanců 29 974 přepočtených osob. Oproti roku 2015 klesl počet pracovníků v průměru o 220 osob, a to hlavně z důvodu odstěpení Odštěpného závodu ICTs. Dalším důvodem klesajícího počtu zaměstnanců je rušení některých pošt a nahrazování těchto poboček pošt Partnery.

Obr. č. 7: Počet zaměstnanců v letech 2013-2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Výročních zpráv v letech 2010-2016

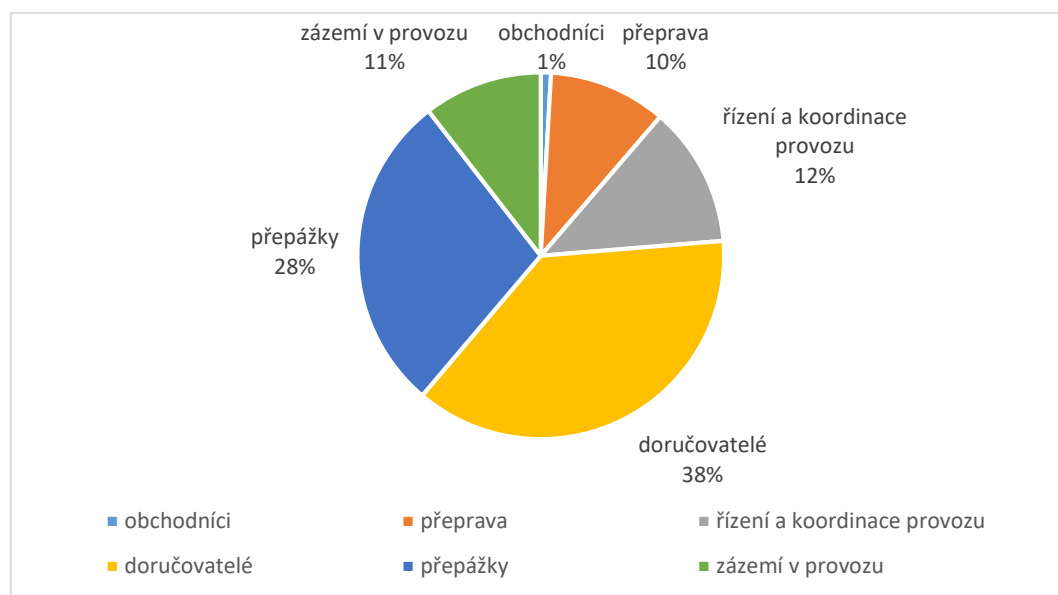
Obr. č. 8: Podíl z celkového počtu zaměstnanců v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Výroční zprávy roku 2016

Profesní struktura zůstává v posledních letech skoro nezměněna. Z celkového počtu 29 974 zaměstnanců tvoří 90,7 % oblast provozu a obchodu, kam spadají zaměstnanci na poštách, v depech, v peněžních službách atd. Dalších 5,8 % tvoří oblast podpory provozu, kam můžeme zařadit IT, dopravu, call centra, sklady a zásobování. Pouze 3,5 % tvoří oblast administrativy, která se stará o účetnictví, správu majetku, controlling, personální správu a marketing.

Obr. č. 9: Podíl z celkového počtu zaměstnanců v provozu a obchodu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Výroční zprávy roku 2016

V oblasti provozu a obchodu jsou nejvíce zastoupenou skupinou doručovatelé, kteří tvoří 37,5 %. Druhou nejčetnější skupinou jsou pracovníci přepážek, kterých je z celkového počtu 28,3 %. Koordinace obchodu zaujímá část 12,4 %. Podíl zaměstnanců v zázemí tvoří 10,5 %, pracovníků přepravy 10,4 %, obchodníků 0,9 %. Profesní struktura pracovníků značně ovlivňuje výši průměrné mzdy, náklady na školení zaměstnanců, adaptační proces atd. Do jisté míry se mohou lišit výše a druhy zaměstnaneckých výhod.

4.4.3 Školení a vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci České pošty procházejí ve svém pracovním poměru různými školeními. Všechna školení jsou hrazena přímo zaměstnavatelem. Česká pošta má k dispozici celkem 5 školicích zařízení, které se nacházejí v:

- Rožmberku, v areálu bývalého zámku pár kroků od státního hradu,
- Třeboni,
- Luhačovicích,
- Podhradí,
- Moravci. (Školící a rekreační zařízení České pošty, online)

Každý zaměstnanec musí projít školením o bezpečnosti práce a seznámením se základními předpisy. Nově získaní pracovníci, kteří nemají vystudovaný poštovní obor procházejí tzv. školou, kde se naučí základy poštovních služeb. Tato škola trvá 14 dní. Poté dostávají přímo určeného pracovníka na zácvik, který je zaměstnanci nápomocen v začátcích.

Zaměstnanci mohou také využívat službu e-learningu, kde testují své dovednosti pomocí on-line testů. Za splnění testů mohou pak pracovníci čerpat hodnotné odměny.

4.5 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci České pošty jsou odměňováni:

- základní mzdou (tarifní nebo smluvní), která se uplatňuje podle zařazení pracovníka do určité typové pozice,
- ostatními mzdovými formami (výkonová mzda za provedené úkoly, mimořádné odměny, odměny za dokončené projekty, bonusy od aliančních partnerů za splněné produkty, bonusy za obchodní úspěch, prémie),
- příplatky. (Kolektivní smlouva České pošty, s. p., online)

4.5.1 Mzda

Minimální mzda u zaměstnanců se určuje podle tarifního stupně, kterých je v této organizaci celkem 12. V následující tabulce jsou uvedeny minimální mzdy určené 1. 4. 2015, které jsou platné až do současnosti.

Tab. č. 2: Minimální tarifní mzdy

Tarifní stupeň	Minimální mzda (v Kč)	Tarifní stupeň	Minimální mzda (v Kč)
1	9 300	7	13 500
2	9 700	8	14 800
3	10 200	9	16 300
4	10 800	10	19 200
5	11 500	11	24 000
6	12 400	12	32 300

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Kolektivní smlouvy České pošty, s. p.

4.5.2 Zaměstnanecké benefity

Příspěvky na stravování

Zaměstnanci dostávají každý měsíc stravenky v hodnotě 70 Kč. Z celkové částky hradí zaměstnanec 16 Kč a 54 Kč hradí zaměstnavatel. Počet stravenek se odvíjí od počtu odpracovaných dní.

Dovolená stanovená nad rámec

Zaměstnanci mají nárok na jeden týden dovolené navíc nad stanovené 4 týdny zákonem. Pokud zaměstnanec pečuje o dítě do věku 15 let, má nárok na čerpání dovolené v období prázdnin.

Zkrácená pracovní doba

Základní pracovní doba je u zaměstnanců v jednosměnném provozu 37,5 hodin týdně. U pracovníků s dvousměnným provozem se tato doba snižuje o 1 hodinu na celkových 36,5 hodin týdně. V třisměnném provozu je pracovní doba zkrácená až na 35,5 hodin týdně.

Masáže / plavanky

Zaměstnanci mají nárok na roční plavanku v počtu 20 hodin do veřejného bazénu. Masážku mohou pracovníci využít 2x do měsíce se slevou 50 % na rehabilitační masáž.

Příspěvky na dovolenou

Nárok na využití rekreačních a školicích zařízení od České pošty, s. p. se slevou. Tato sleva je poskytnuta z FKSP. Rekreační zařízení jsou rozmístěna po celé České republice.

Pošta nabízí každý rok poznávací a pobytové zájezdy po České republice, Slovensku i zahraničí. Zaměstnancům je poskytnuta sleva z FKSP.

Příspěvky na dětské tábory

Pracovníci České pošty mají ročně nárok na příspěvek až do výše 3 000 Kč na umístění dítěte do 15 let do dětského tábora.

Příspěvek na životní / penzijní připojištění

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na životní pojištění sjednané u České pojišťovny. Ve věku do 40 let se tento příspěvek rovná 300 Kč měsíčně. Od věku 40 let do 50 let se tento příspěvek zvyšuje na 400 Kč měsíčně a od věku 50 let je příspěvek ve výši 500 Kč měsíčně.

Dary při jubileích

Odměna za odpracovaná léta činí 2000 Kč za 20 let trvání pracovního poměru a tato částka se zvyšuje o 1 000 Kč za každých dalších odpracovaných 5 let.

Při životním jubileu 50 let činí odměna 5 000 Kč. Za každých dalších 5 let věku až do odchodu do starobního důchodu vyplácí Česká pošta svým zaměstnancům odměnu ve výši 3 000 Kč.

Odměny od aliančních partnerů

V organizaci funguje systém Bodovka.eu kde zaměstnanci sbírají body při splnění produktů. Tyto body si pak mohou vyměnit za různé zboží. Tento systém obsahuje až 30 000 produktů od desítek různých dodavatelů. Za splnění produktů od aliančních partnerů mohou zaměstnanci získat i finanční odměnu.

Prostředky na udržování stejnokrojů

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na obuv, prací prostředky a ochranné pracovní pomůcky. (Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na roky 2015-2018)

4.5.3 Příplatky

Příplatek za noční směny

Za každou hodinu práce na noční směně v rozmezí od 22:00 do 6:00 náleží zaměstnanci odměna ve výši 24 Kč.

Příplatek za víkendy

Za dobu práce v sobotu a v neděli zaměstnanci dostávají za odpracovanou dobu příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně tento příplatek činí 15 Kč za každou hodinu práce.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek je poskytován zaměstnancům příspěvek ve výši 100 % průměrného výdělku.

Příplatky za přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci odměna ve výši 25 % z průměrného výdělku, pokud se nedohodne se zaměstnavatelem jinak.

Příplatky za dělené směny

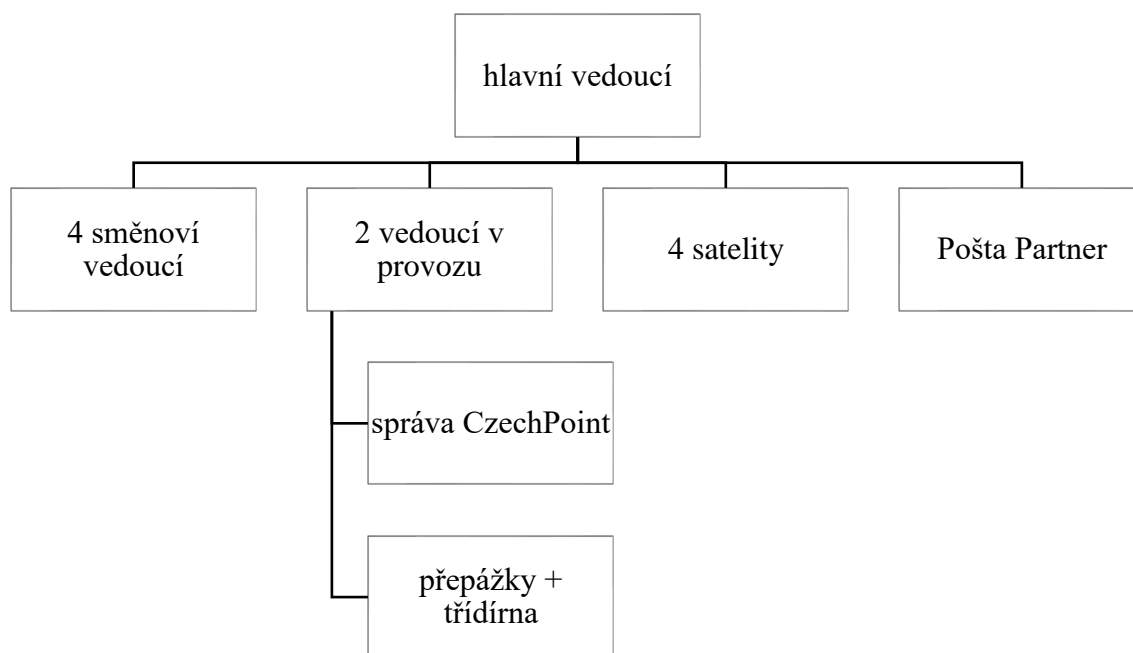
Za práci v dělených směnách náleží zaměstnancům příspěvek ve výši 24 Kč, pokud byla směna přerušena od 1 do 2 hodin. Příspěvek ve výši 48 Kč je vyplácen, pokud je směna přerušena od 2 do 3 hodin. Pokud přerušení směny trvá více jak 3 hodiny, příspěvek je ve výši 61 Kč a tato částka se zvyšuje o 13 Kč od každé započaté hodiny přerušení směny počínaje 5. započatou hodinou.

4.6 Pobočka Pošta Plzeň 1

Autorka této bakalářské práce si pro svoji analýzu zvolila pobočku České pošty Plzeň 1, která sídlí v Solní ulici. V této konkrétní pobočce se pak dále zaměřuje na oddělení přepážek a vnitřní služby. Tyto dvě oddělení mají dohromady 60 zaměstnanců.

4.6.1 Organizační struktura

Obr. č. 10: Organizační struktura Pošty Plzeň 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Na této pobočce působí jeden hlavní vedoucí, který má pod sebou 4 směnové vedoucí, 2 vedoucí v provozu, 4 satelity a jednu Poštu Partner. Jeden vedoucí v provozu má na starost správu CzechPoint a druhý se stará o přepážky a třídírnu (neboli vnitřní službu). Satelity jsou pošty spadající pod pobočku Pošta Plzeň 1.

5 Analýza rozhovorů

5.1 Sběr informací

Analýzu současného stavu motivace a spokojenosti mezi pracovníky se autorka rozhodla provést formou standardizovaných rozhovorů, které probíhaly se zaměstnanci České pošty. Rozhovory byly vedeny zejména se zaměstnanci přepážek, dále pak s menším počtem respondentů z oddělení vnitřní služby. Celkově autorka hovořila s 10 zaměstnanci. Každý z rozhovorů trval přibližně 30-40 minut. Každému zaměstnanci bylo položeno celkem 22 otázek, z čehož byly 3 otázky demografického charakteru.

5.2 Cíl rozhovorového šetření

Hlavním cílem rozhovorového šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuální úrovní motivace na pracovišti. Otázky byly směřovány především na motivační program firmy a jeho části, jako je mzda či benefity.

První oddíl otázek se obecně zaměřuje na pracovní pozici zaměstnance a na to, jak je se svým zaměstnáním spokojen. Hned na toto téma navazují otázky zaměřené na spokojenost s úrovní motivace a preferovaný druh motivace.

Druhý okruh otázek je věnován tématice faktorů, které zaměstnance dokáží motivovat, či naopak demotivovat. Byly zde pokládány otázky zaměřené na spokojenost s výší mzdy a její spojitost s pracovním výkonem.

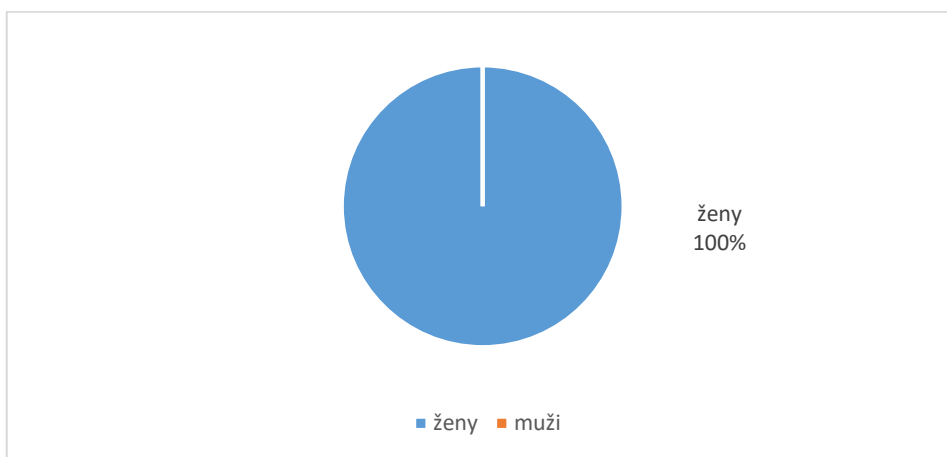
Poslední část otázek je věnována samotnému motivačnímu programu České pošty. Tyto otázky se zabývají zejména dostupnými benefity, školením. Na konci jsou otázky zaměřené na vztah s nadřízeným pracovníkem a otázky týkající se odměn a kritického hodnocení.

5.3 Vyhodnocení rozhovorů

Demografické informace o respondentech

Všichni respondenti, se kterými byly prováděny rozhovory, byli ženského pohlaví. Autorka hovořila celkem s 10 ženami, bohužel neměla šanci hovořit ani s jedním mužem. V České poště pracuje převážně více žen než mužů, obzvláště na přepážkách.

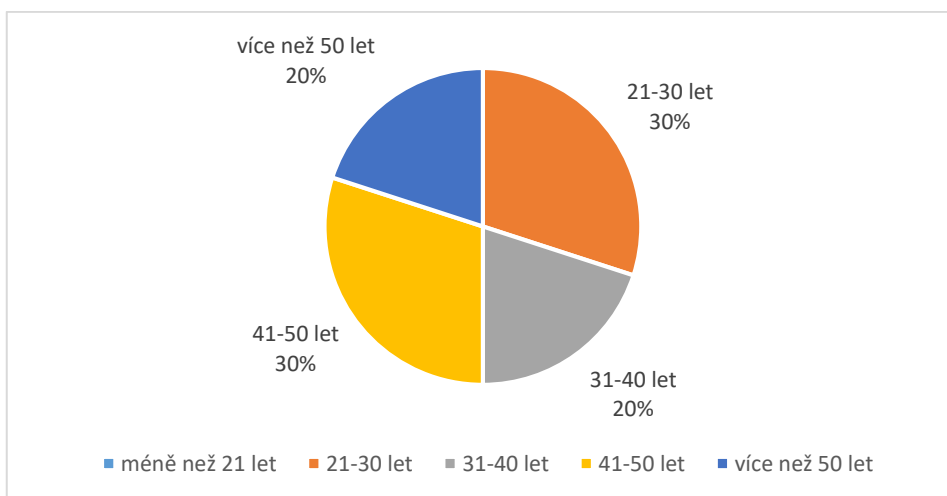
Obr. č. 11: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z pohledu věkové kategorie byly u respondentů zastoupeny nejvíce dvě kategorie. 30 % respondentů patří do skupiny 21-30 let a dalších 30 % dotazovaných žen patří do kategorie 41-50 let. 20 % zúčastněných je ve věku 31-40 let. Ve věku nad 50 let bylo zbylých 20 % respondentů.

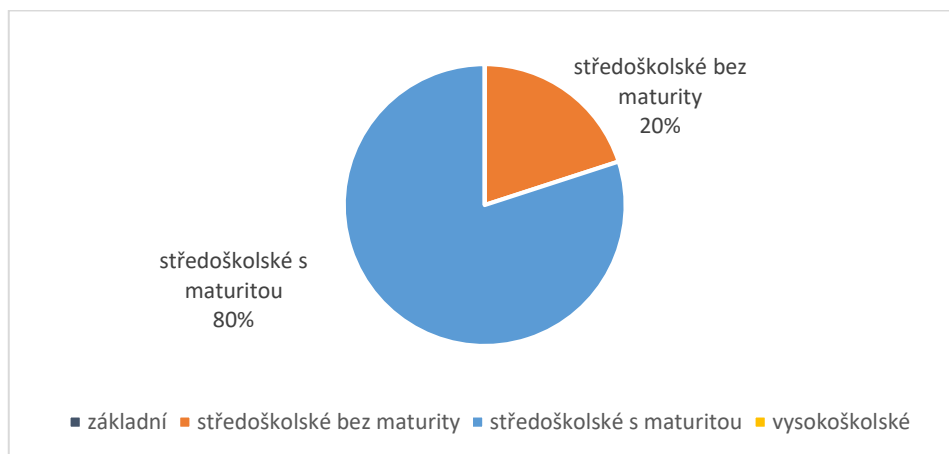
Obr. č. 12: Věková kategorie



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U vybraných žen bylo při rozhovorech zjištěno, že celkem 80 % z nich má nejvyšší dosažené vzdělání v podobě střední školy zakončené maturitním vysvědčením. Maturita je podmínkou pro přijetí pracovníků na pozici přepážek. 20 % respondentů uvedlo, že mají středoškolské vzdělání bez zakončení maturitním vysvědčením. Těchto vybraných 20 % pracuje ve vnitřní službě, kde maturita není podmínkou přijetí.

Obr. č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání



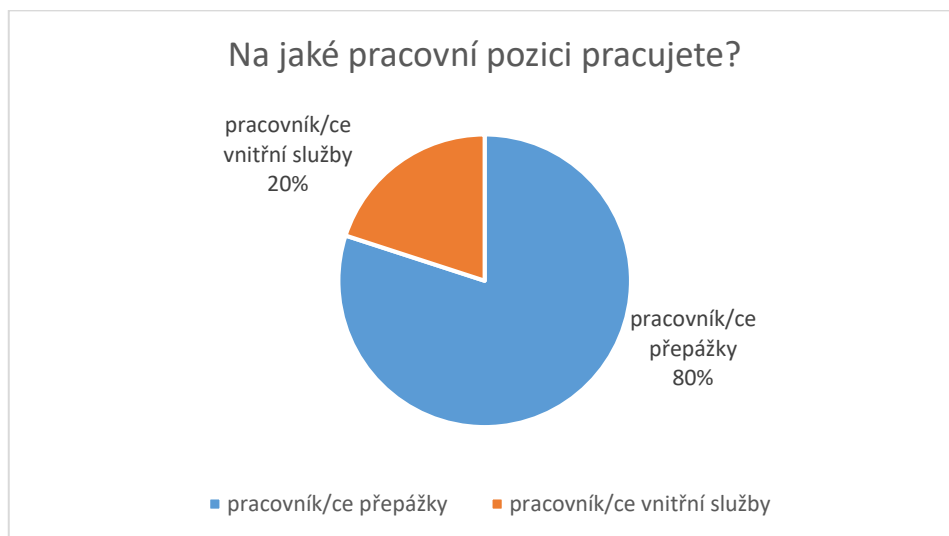
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Analýza otázek

1. otázka: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Tato otázka byla pokládána jako první, hned po zjištění demografických informací. Autorce sloužila hlavně k roztřídění respondentů do dvou skupin podle jejich pracovní pozice. K rozhovorům bylo vybráno 80 % respondentů, kteří pracují na přepážkách. 20 % zúčastněných potom můžeme najít ve vnitřní službě. Pojmem vnitřní služba se zejména myslí třídění, kontrola došlých zakázek a jejich následná příprava na další cestu k příjemci.

Obr. č. 14: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice

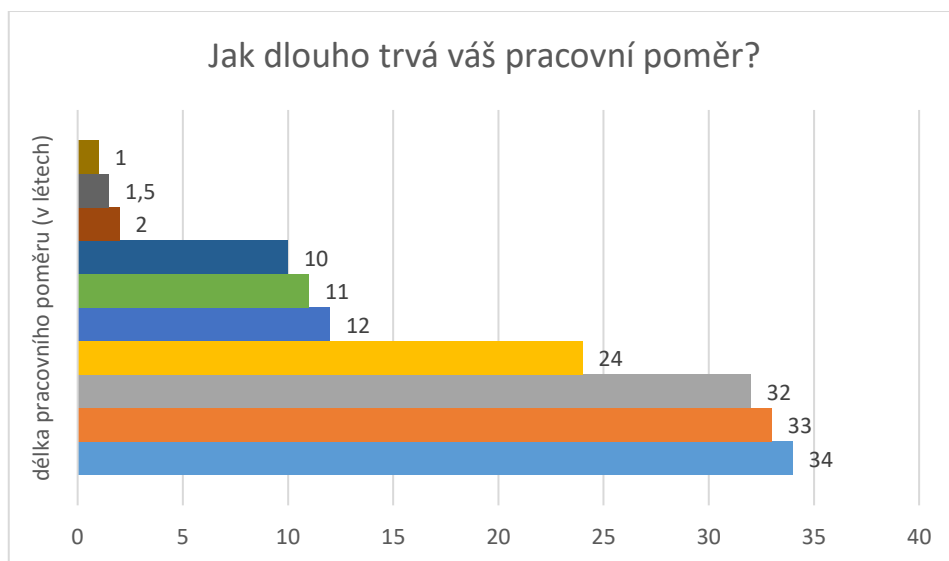


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

2. otázka: Jak dlouho trvá váš pracovní poměr?

V další otázce, na kterou byli respondenti dotazováni, se autorka zaměřila na délku pracovního poměru. Pracovní poměr u 30 % zaměstnanců trvá 2 roky a méně. Dalších 30 % dotazovaných pracuje v České poště v rozmezí 10-12 let. Jedna zúčastněná uvedla, že její pracovní poměr trvá 24 let. Nejdelší pracovní poměr má 30 % respondentů, kdy bylo autorce sděleno, že na svém pracovním místě pracují více než 30 let.

Obr. č. 15: Délka pracovního poměru

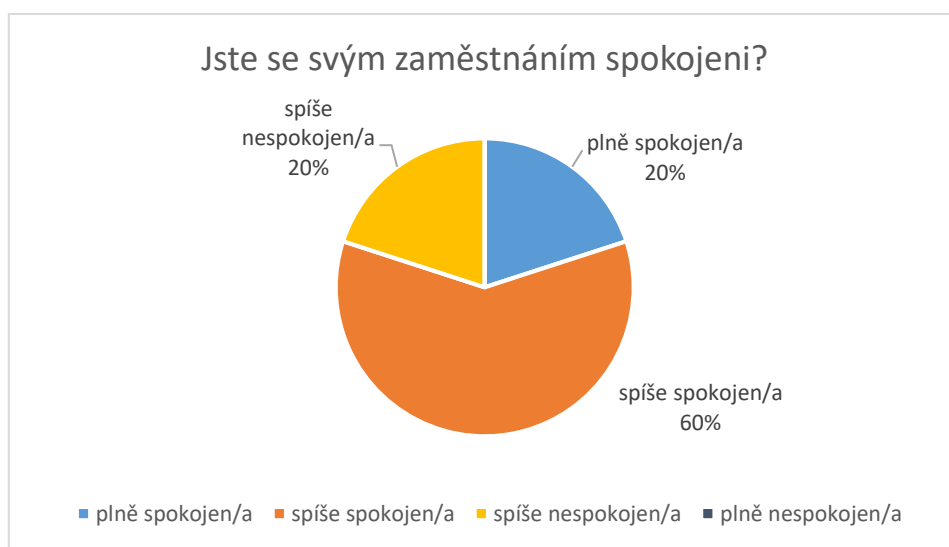


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3. otázka: Jste se svým zaměstnáním spokojeni?

Tato otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost se zaměstnáním. Celkem 20 % respondentů sdělilo autorce, že jsou plně spokojeni se svým zaměstnáním. Dalších 60 % žen uvedlo, že jsou spokojeni, ale ne dostatečně. Nespokojeno se svým zaměstnáním je 20 % respondentů. Těchto 20 % patří k těm, u kterých pracovní poměr trvá méně než 2 roky. Z toho se autorka domnívá, že pracovní pozice nejspíše nesplnila očekávání těchto dvou pracovnic. U těchto 20 % bohužel nebyl uveden důvod nespokojenosti.

Obr. č. 16: Spokojenost se zaměstnáním

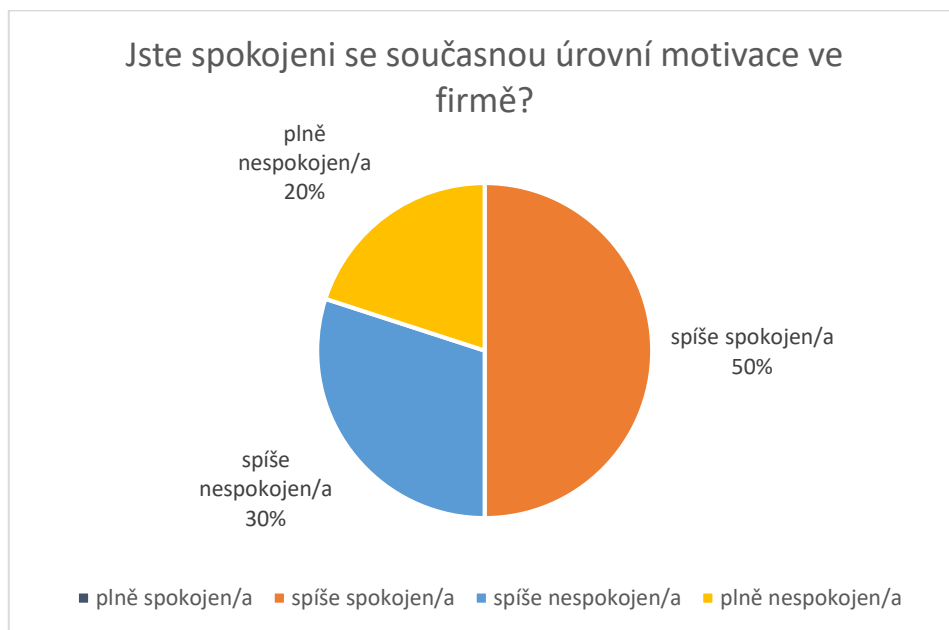


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4. otázka: Jste spokojeni se současnou úrovní motivace ve firmě?

Autorka se touto otázkou chtěla dozvědět, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní motivace. Z celkového počtu 10 respondentek uvedly 2 ženy to, že jsou plně nespokojeny s motivací. Těchto 20 % je stejně jako v otázce č. 3 zaměstnáno méně než 2 roky. 30 % respondentek autorce sdělilo, že jsou se současnou úrovní motivace spíše nespokojeny. Polovina dotazovaných je spíše spokojena s úrovní motivace. Plně spokojen s úrovní motivace nebyl ze zúčastněných nikdo.

Obr. č. 17: Spokojenost se současnou úrovní motivace

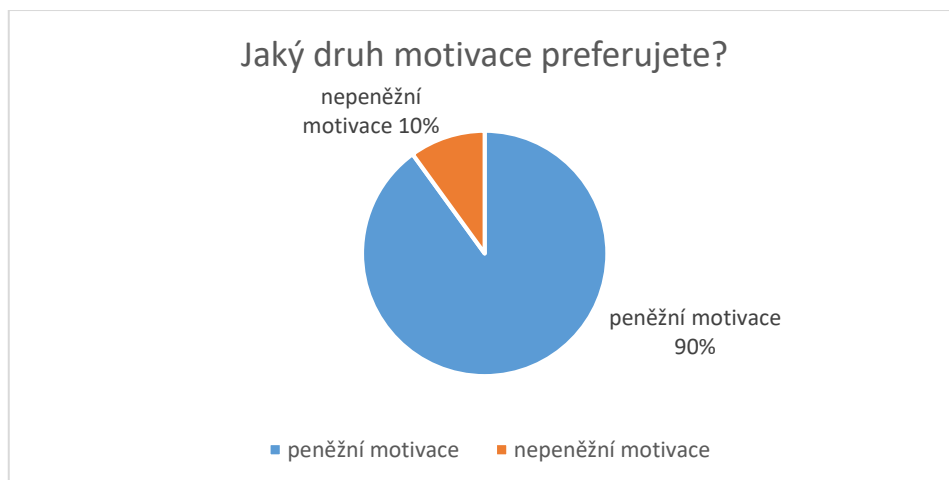


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5. otázka: Jaký druh motivace preferujete?

Pomocí této otázky se autorka snažila zjistit, kdo jaký druh motivace preferuje. Peněžní motivaci ve formě mzdy, odměn nebo příplatků si zvolilo celkem 90 % respondentů. Pro většinu dotazovaných je důležitá spíše finanční odměna, na což bude poukázáno v dalších otázkách. Pouze jedna zúčastněná uvedla, že spíše preferuje motivaci nepeněžní, např. ve formě pochvaly ze strany nadřízeného či dovolené nad rámec.

Obr. č. 18: Preferovaný druh motivace

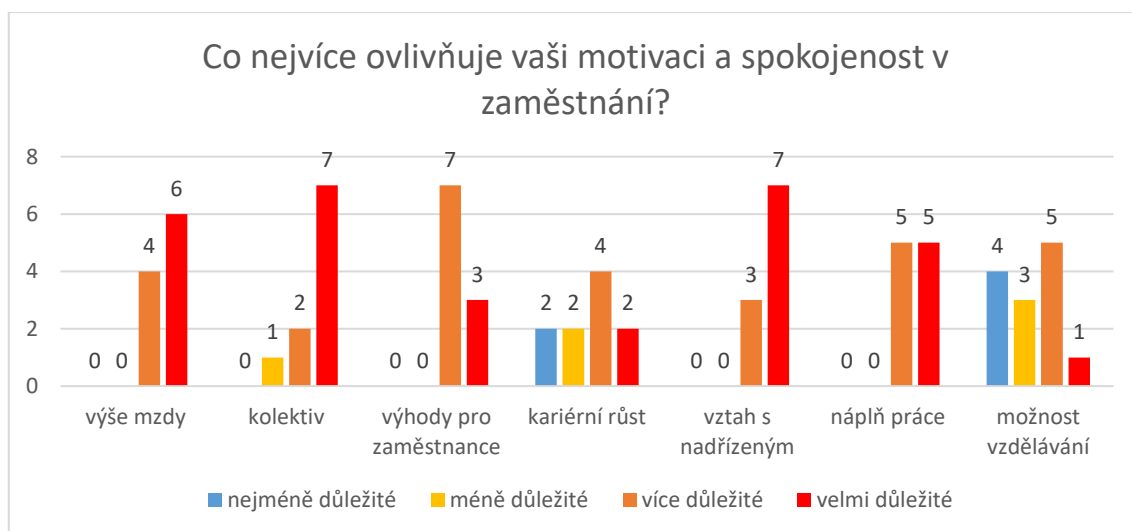


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6. otázka: Co nejvíce ovlivňuje vaši motivaci a spokojenost v zaměstnání?

Tato otázka analyzuje motivační faktory a jejich důležitost u tázaných respondentů. Respondentům autorka nejdříve poskytla seznam vybraných motivačních faktorů a poté se ptala, jakou míru důležitosti by jakému faktoru udělili. Nejdůležitějšími faktory pro 60-70 % zaměstnanců jsou vztahy s nadřízeným, kolektiv na pracovišti a výše mzdy. Výhody pro zaměstnance ohodnotilo celkem 70 % respondentů jako více důležité. Nejméně důležité jsou pro zaměstnance faktory možného profesního růstu a možnost vzdělávání. Náplň práce je důležitým motivačním faktorem pro všechny respondenty.

Obr. č. 19: Motivační faktory

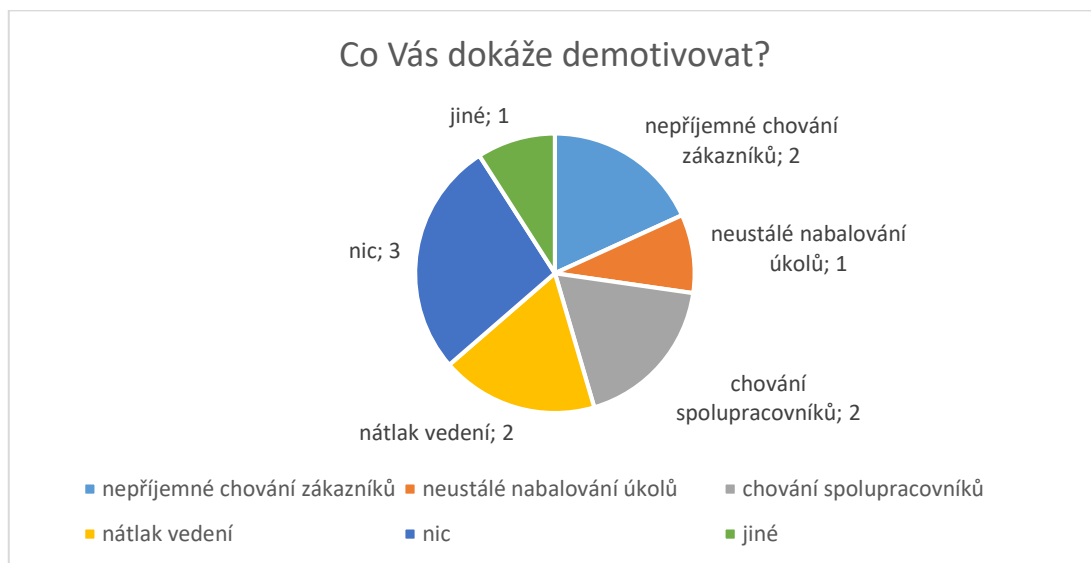


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7. otázka: Co Vás dokáže demotivovat?

V této otázce byli všichni respondenti dotázáni na to, co je demotivuje v zaměstnání. Od 3 respondentek se autorka dozvěděla, že je nic nedemotivuje. Dvakrát se objevila odpověď, že zaměstnance demotivuje hlavně nepříjemné chování ze strany zákazníků. Jedna respondentka uvedla, že jí demotivuje neustálé nabalování úkolů tzv. „dokola“. Nejčastějším problémem byly vztahy na pracovišti, kde si celkem 2 ženy stěžovaly na chování svých kolegů, kde se objevuje lhostejnost, neúcta a drzost hlavně ze strany mladých spolupracovníků. Jako častá odpověď se ukázal problém nátlaku vedení na splnění plánů, které se neustále zvyšují. Zaměstnanci mají obavu, že se sníží mzdové náklady, pokud se plány nebudou dostatečně a včas plnit. Jedna z účastněných uvedla, že jí také demotivuje zabývání se malichernostmi.

Obr. č. 20: Demotivující faktory

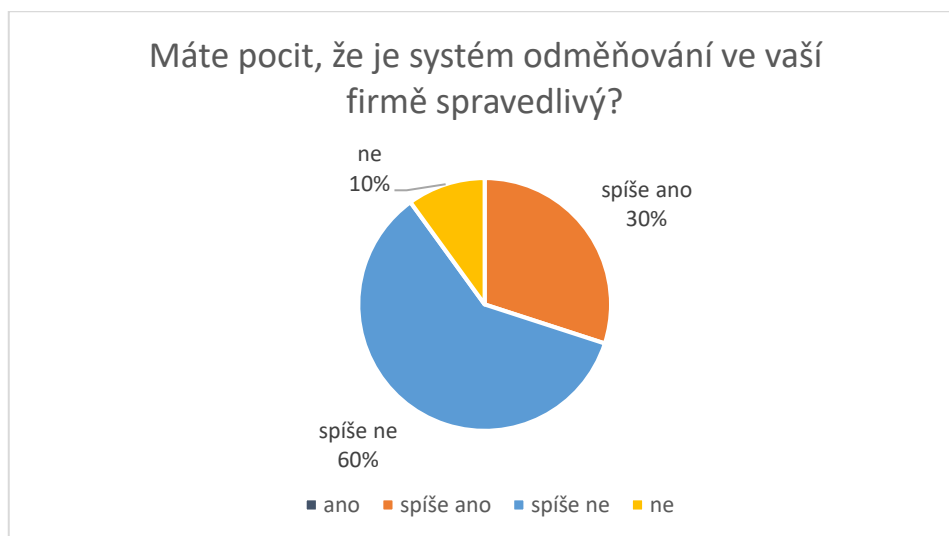


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8. otázka: Máte pocit, že je systém odměňování ve vaší firmě spravedlivý?

Touto otázkou se autorka pokusila zjistit, jestli zaměstnanci vidí odměňování ve firmě jako spravedlivou věc. Bohužel se nesečkala ani s jedinou odpovědí, kdy by si zaměstnanci byli jistí tím, že je odměňování spravedlivé na 100 %. Z celkového počtu 10 respondentů odpověděli 3 zaměstnanci tak, že jim systém přijde spíše spravedlivý. Jedna žena řekla, že systém spravedlivý vůbec není. Celkem 60 % zúčastněných se shodlo na tom, že odměňování je spíše nespravedlivé.

Obr. č. 21: Systém odměňování

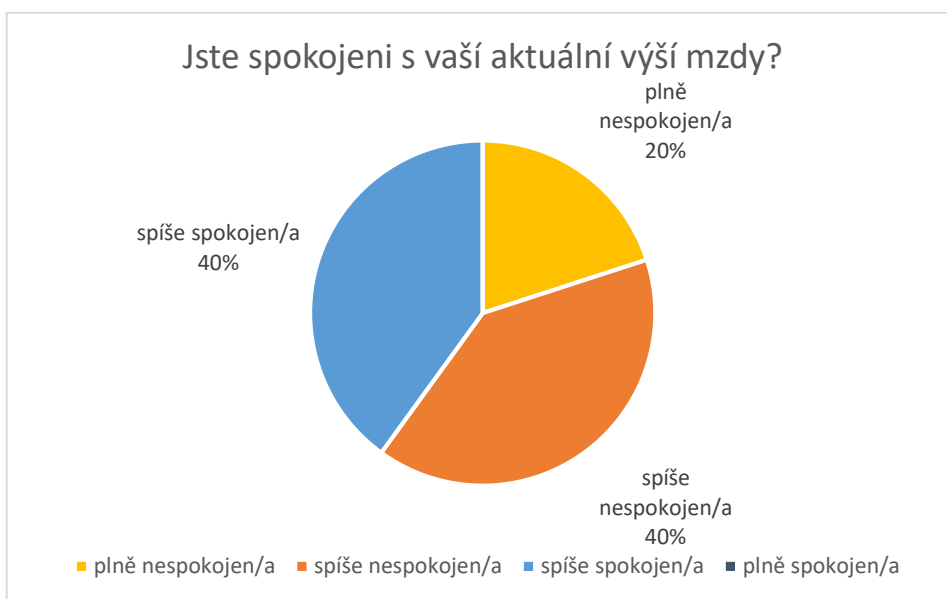


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9. otázka: Jste spokojeni s vaší aktuální výší mzdy?

U této otázky zajímala autorku spokojenost s výší mzdy. Výsledky této otázky nejsou zcela příznivé. Celkem 60 % respondentů je se svojí mzdou nespokojeno, z toho 20 % uvedlo, že s výší mzdy nejsou spokojeni vůbec. V těchto 20 % je opět kategorie respondentů, kteří v organizaci pracují 2 roky a méně. 40 % dotazovaných uvedlo, že jejich mzda je dostačující, ale ne natolik, aby byli přímo spokojeni.

Obr. č. 22: Spokojenost s výší mzdy

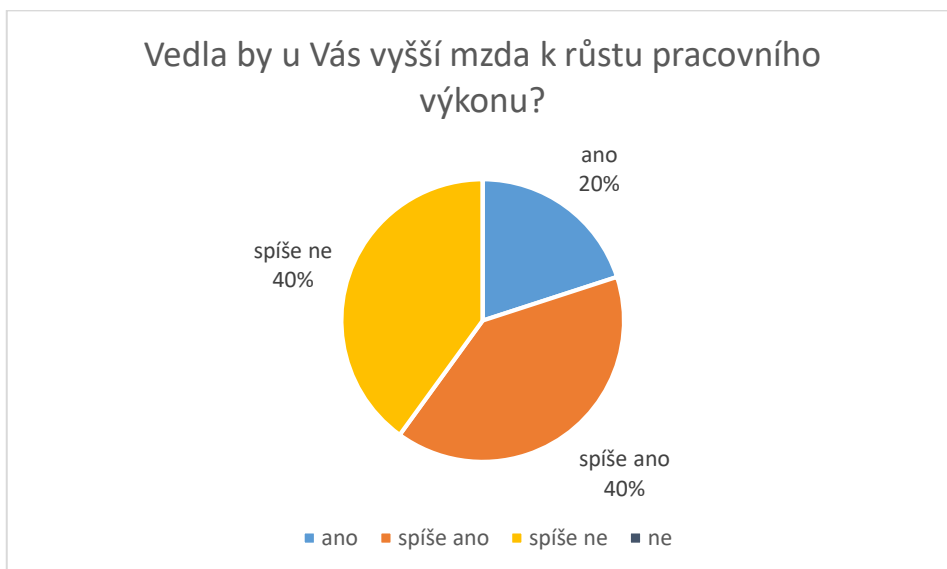


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

10. otázka: Vedla by u Vás vyšší mzda k růstu pracovního výkonu?

Tato otázka byla zaměřena na možné zvýšení pracovního výkonu za vidinou vyšší mzdy. 60 % respondentů odpovědělo tak, že by vyšší mzda měla kladný vliv na jejich pracovní výkon. Z toho 20 % si je plně jisto, že by svůj pracovní výkon zvýšili díky vyšší mzdě. U 40 % odpovědí, které nebyly pozitivního charakteru se autorka setkala s názory, že nadřízené pracovníky bohužel zajímají jen splněné produkty než poštovní služby. Dále bylo autorce sděleno, že by zaměstnanci chtěli spíše adekvátní mzdu k tomu, jaký výkon vykazují. Jedna dotazující naopak uvedla, že by vyšší mzda nevedla ke zvýšení výkonu, jelikož už při nynější mzdě dělá vše, co je potřebné.

Obr. č. 23: Růst pracovního výkonu na základě vyšší mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

11. otázka: Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

Zde měli zaměstnanci uvést, jaké konkrétní motivační faktory by je motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejčastější odpověď byla ta, že by zaměstnanci zvedly pracovní výkon za vidinou vyšší mzdy. Tuto odpověď si zvolilo 29 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo zlepšení komunikace na pracovišti. Celkem 22 % respondentů by uvítalo lepší náladu mezi kolegy. 21 % odpovídajících uvedlo, že by se jim lépe pracovalo, pokud by byl odstraněn nátlak ze strany vedoucích pracovníků. Pravidelnou stranu by uvítalo 14 % dotázaných. Nejmenší počet respondentů (7 %) by si přálo více odměn a kratší úvazek.

Obr. č. 24: Motivační faktory k dosažení vyššího pracovního výkonu

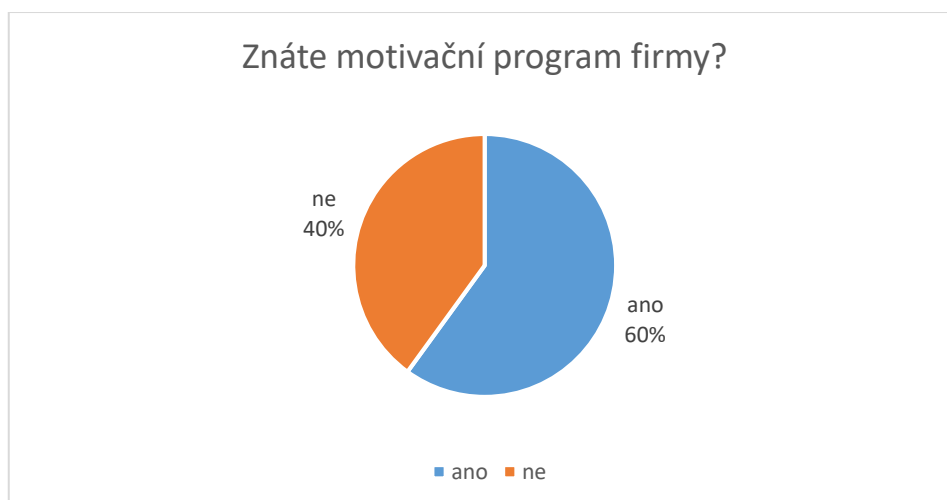


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

12. otázka: Znáte motivační program firmy?

Autorce u této otázky zajímalo, jestli jsou zaměstnanci seznámeni s motivačním programem organizace. Větší polovina odpovídajících, celkem 60 % uvedlo, že motivační program firmy znají. Seznámeni s motivačním programem byli nejčastěji od vedoucích, na poradách a z interních dokumentů ve firmě. 40 % respondentů ale uvedlo, že motivační program neznají a nebyli s ním seznámeni.

Obr. č. 25: Znalost motivačního programu

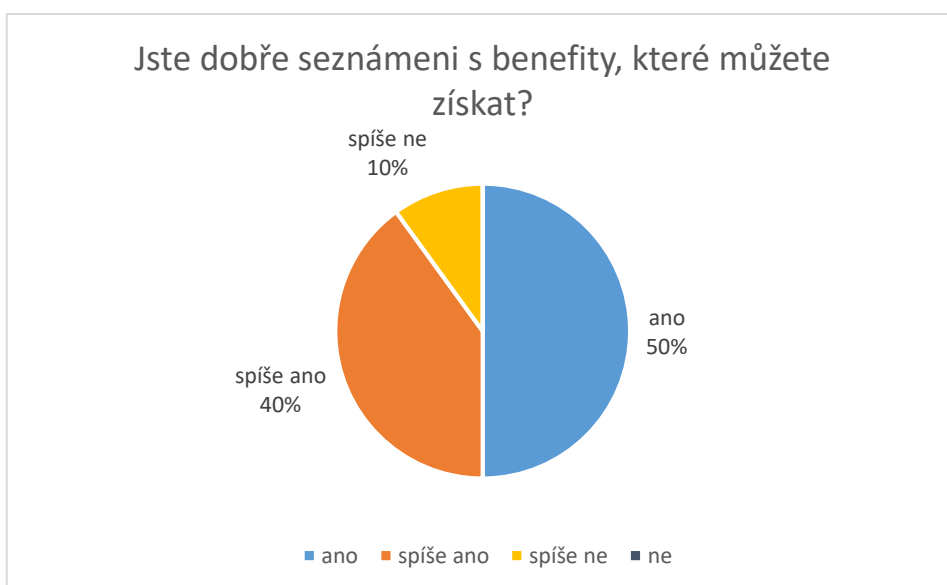


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

13. otázka: Jste dobře seznámeni s benefity, které můžete získat?

V této otázce bylo cílem získat informaci o tom, jestli jsou dotazovaní zaměstnanci seznámeni s benefity, které mohou obdržet. Přesně polovina respondentů odpověděla, že jsou velmi dobře seznámeni s dostupnými benefity. 40 % odpovídajících uvedlo, že s benefity seznámeni jsou, avšak ne na dostatečné úrovni. I přes neznalost přesného motivačního programu firmy (viz 12. otázka) zná celkem 90 % odpovídajících možné benefity. Pouze 10 % zaměstnanců s benefity seznámeno není.

Obr. č. 26: Seznámení s benefity

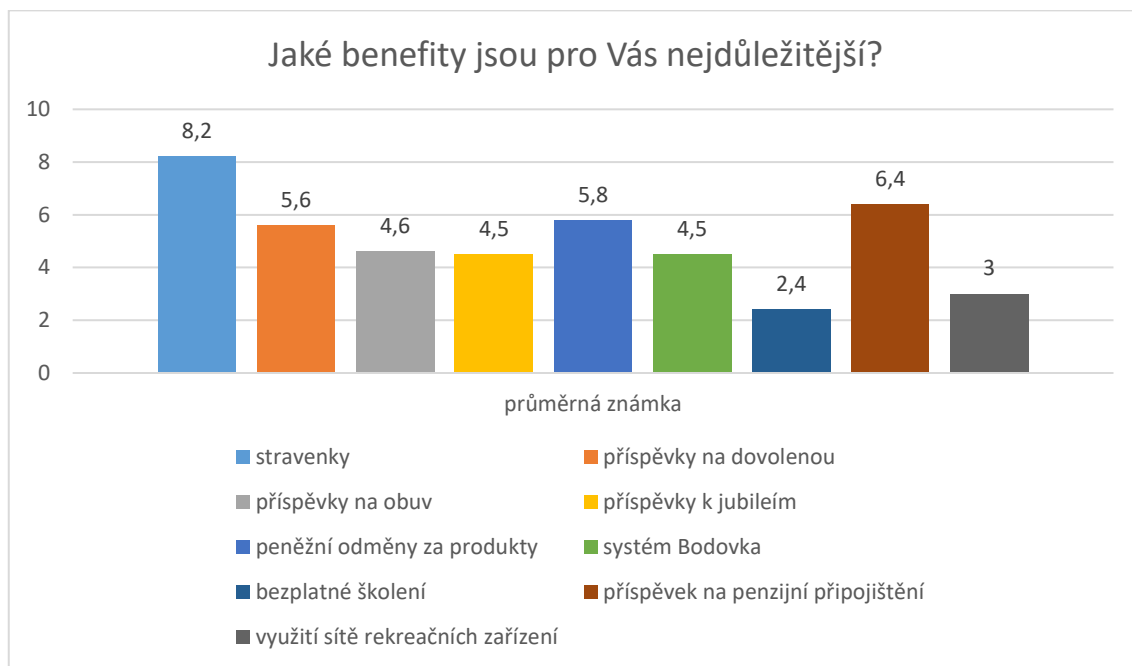


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

14. otázka: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Touto otázkou sledovala autorka důležitost dostupných benefitů pro zaměstnance. Respondentům byl předložen seznam 9 benefitů, které jsou pro zaměstnance dostupné. Tento seznam pak měli očíslovat na stupnici od 1-9, kde 1 znamenala nejméně důležitý benefit, naopak 9 představuje benefit nejdůležitější. Autorka následně všechny známky u každého faktoru sečetla a zprůměrovala. Nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance jsou stravenky s průměrným hodnocením 8,2. Druhým nejvýznamnějším benefitem jsou poté příplatky na penzijní připojištění se známkou 6,4. Nejméně klíčovým benefitem je dostupnost bezplatných školení a hned poté následuje možnost využití široké sítě podnikových rekreačních zařízení.

Obr. č. 27: Důležitost benefitů

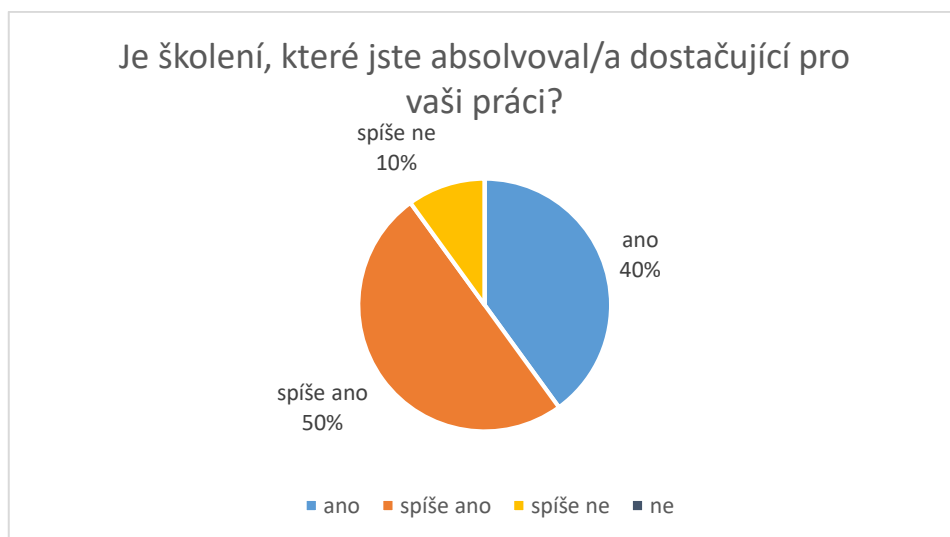


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

15. otázka: Je školení, které jste absolvoval/a dostačující pro vaši práci?

Školení, které poskytuje Česká pošta svým zaměstnancům zcela zdarma je pro 90 % odpovídajících dostačující pro jejich pracovní pozici. 50 % je plně spokojeno s náplní školení a domnívají se, že jim poskytlo veškeré potřebné informace. Pouze 10 % respondentů uvádí, že pro ně školení nemělo příliš velký přínos.

Obr. č. 28: Dostačující školení pro práci

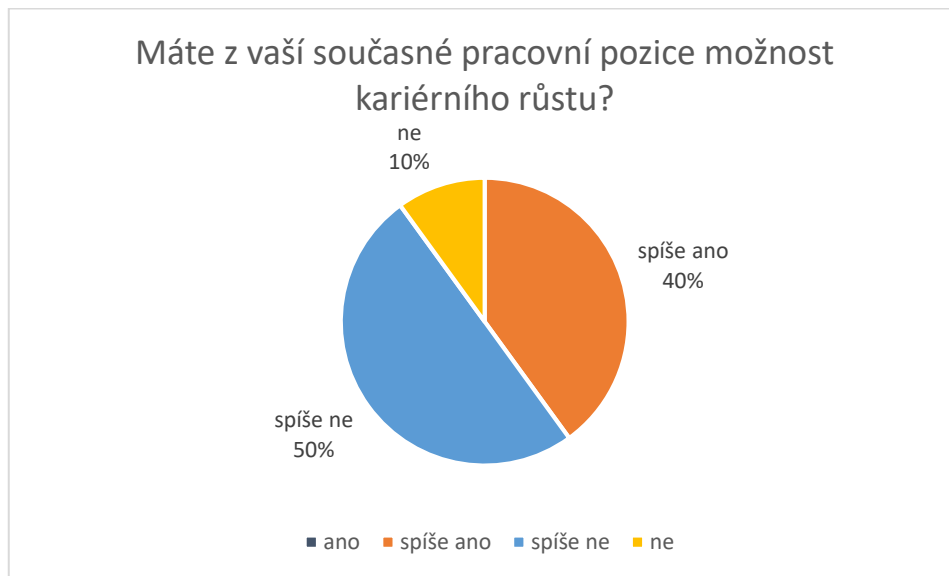


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

16. otázka: Máte z vaší současné pracovní pozice možnost kariérního růstu?

Autorka u této otázky zjišťovala, jestli mají pracovníci možnost kariérního růstu z jejich současného pracovního místa. Více jak polovina, celkově 60 % si myslí, že je ze svého místa kariérní postup nečeká. 40 % respondentů uvedlo, že kariérní postup je pro ně možný.

Obr. č. 29: Možnost kariérního růstu

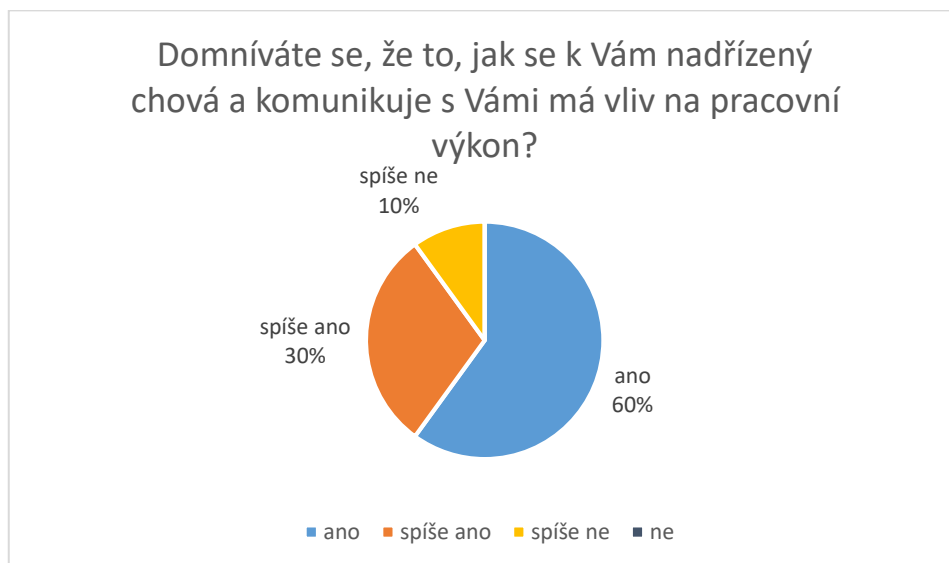


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

17. otázka: Domníváte se, že to, jak se k Vám nadřízený chová a komunikuje s Vámi má vliv na pracovní výkon?

U této otázky se projevilo, že chování a komunikace mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem výrazně ovlivňuje pracovní výkon. 90 % odpovědělo, že tato skutečnost na ně má vliv. Zbýlých 10 % se neztotožňuje s tím, že by jejich pracovní výkon ovlivňoval vztah s vedoucím pracovníkem.

Obr. č. 30: Vliv chování vedoucích na pracovní výkon

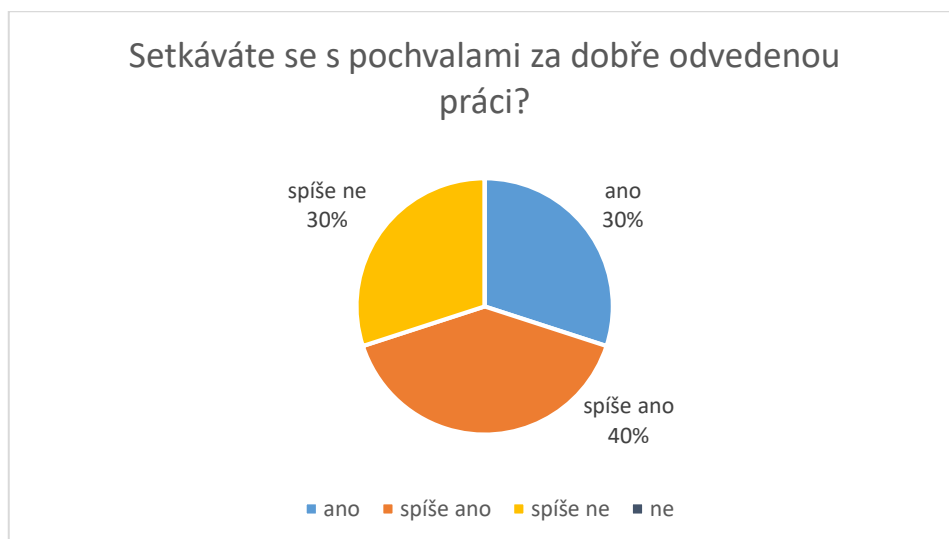


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

18. otázka: Setkáváte se s pochvalami za dobře odvedenou práci?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění toho, zda jsou zaměstnanci chváleni za dobré výsledky v práci. 30 % odpovídajících uvedlo, že za dobře odvedenou práci jsou odměněni pochvalou. Pro 40 % zaměstnanců je setkávání s pochvalami méně časté. Avšak autorce bylo sděleno, že někdy je pochvala podána takovým stylem, že pokud by vyslovena nebyla, vyšlo by to nastejno. S pochvalami na pracovišti se spíše nesetkává 30 % zúčastněných.

Obr. č. 31: Pochvaly za dobře odvedenou práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

19. otázka: Bylo Vám někdy sděleno kritické hodnocení přímo od vašeho nadřízeného?

Poslední otázkou rozhovoru bylo zjištění, zda je zaměstnancům sdělováno kritické hodnocení přímou cestou od nadřízeného. 60 % odpovídajících autorce uvedlo, že se s takovým hodnocením již setkali. Naopak 40 % zúčastněných nebylo kritické hodnocení od vedoucího pracovníka sděleno.

Obr. č. 32: Kritické hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.4 Závěry rozhovorového šetření

V rozhovorech se snažila autorka seznámit se současnou motivační úrovní ve firmě. Otázky byly postaveny tak, aby autorka získala obecný přehled o znalosti motivačního programu a motivačních faktorů. Autorka se domnívá, že situace v podniku není celkově tak špatná, ale rozhodně by se nynější stav dal určitým způsobem zlepšit.

Rozhovor byl členěn do tří oblastí. První okruh otázek se zabýval pracovní pozicí a pracovní spokojeností. Rozhovory probíhaly ve větší míře s pracovníky přepážek. Bylo zde zjištěno, že zaměstnanci, kteří pracují v České poště déle, jsou se svým zaměstnáním spokojenější. Naopak pracovníci, kterým trvá jejich pracovní poměr krátce, spokojeni nejsou. Většina dotázaných zaměstnanců preferuje motivaci ve formě peněžního ohodnocení.

V druhém okruhu se autorka zaměřila na motivační faktory. Nejdůležitějšími motivačními faktory pro zaměstnance jsou v tomto případě kolektiv, výše mzdy a vztah s nadřízeným. Díky těmto otázkám autorka zjistila, že nadpoloviční většina zaměstnanců není spokojena s výší jejich mzdy. Naopak by uvítali vyšší mzdu za podmínkou zvýšení pracovního výkonu. Byla zde i otázka, u které měli zaměstnanci odpovědět na to, co by ovlivnilo jejich pracovní výkon. Jako nejčastější odpověď se zde vyskytla vyšší mzda a zlepšení komunikace na pracovišti.

Poslední okruh zaměřený na motivační program České pošty odhalil pár drobných nedostatků. Zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se stávajícím motivačním programem společnosti. Většina zaměstnanců je ale i přesto seznámena s dostupnými benefity. Respondenti zde měli možnost ohodnotit stávající benefity podle důležitosti.

V závěru rozhovoru se otázky zabývaly i vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými. Jak už bylo řečeno, zlepšení těchto vztahů by se u pracovníků zvýšil výkon. Odpovídající uvedli, že od nadřízených se jim dostává jak pochvaly, tak i kritického hodnocení.

6 Návrhy pro zlepšení motivace u zaměstnanců

Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí organizace. Díky předchozí analýze rozhovorového šetření bylo odhaleno pár nedostatků. Z těchto nedostatků se bude odvíjet i následující kapitola, ve které chce autorka navrhnout způsoby, které by pomohly tyto nedostatky potlačit či dokonce odstranit.

6.1 Teambuildingové akce

Z rozhovorů bylo zjištěno, že jedním z největších nedostatků je špatná komunikace mezi zaměstnanci jak ve vztahu zaměstnanec-zaměstnanec, tak i ve vztahu zaměstnanec-nadřízený. Pro spokojenost zaměstnanců a docílení vyššího pracovního výkonu by se tato skutečnost měla výrazně změnit.

Nejdůležitějším návrhem pro zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců v České poště je pořádání akcí, díky kterým selepší vztahy mezi pracovníky. Takovéto akce by bylo vhodné pořádat zvláště na oddělení přepážek, kde se projevila komunikace mezi pracovníky jako nedostačující. Akcí by se účastnili jak zaměstnanci ale také jejich vedoucí pracovníci.

6.1.1 Firemní večírek

Jednou z formálních akcí, kterou by mohla Česká pošta uspořádat pro své zaměstnance je firemní večírek. Této akce by se účastnili zaměstnanci z oddělení přepážek a vnitřní služby. Předpokládaný počet zúčastněných osob na této akci je 60.

K firemnímu večírku by mohl sloužit prostor v pivovaru Groll v Plzni. K dispozici by byl pro tento večer salonek o kapacitě až 60 osob. V případě hezkého počasí je možnost využít zahrádky. Součástí večírku by byl catering a hudební doprovod.

Rezervace salonku by se v průměru pohybovala okolo 9 000 Kč, dle ročního období a sezóny. Catering by vycházel přibližně 280 Kč na osobu, což by v přepočtu vycházelo na 16 800 Kč. V této ceně je zahrnut raut, zákusek s kávou a široká nabídka rozlévaných nápojů. Hudební doprovod by se pohyboval v ceně okolo 3 000 Kč.

Tab. č. 3: Náklady firemního večírku

Salonek pro 60 osob	9 000 Kč
Catering	280 Kč na osobu * 60 = 16 800 Kč
Hudební doprovod	3 000 Kč
Celkové náklady	28 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.2 Motokáry Plzeň

Neformální akce pro menší počet zaměstnanců by se mohla uskutečnit v Kartaréně v Plzni. Zaměstnanci mohou využít zábavu v podobě motokár, tak i místní restauraci. Je možné koupit buď hodinové vstupné, které činí 11 000 Kč, nebo vstupné na 10 min. pro jednu osobu, které stojí 230 Kč. Pronájem restaurace na jednu hodinu vyjde na 3 000 Kč. V ceně bude nabídka rozlévaných nápojů. Cena jídla pro jednu osobu je 200 Kč. Předpokládaný počet zúčastněných osob je 30.

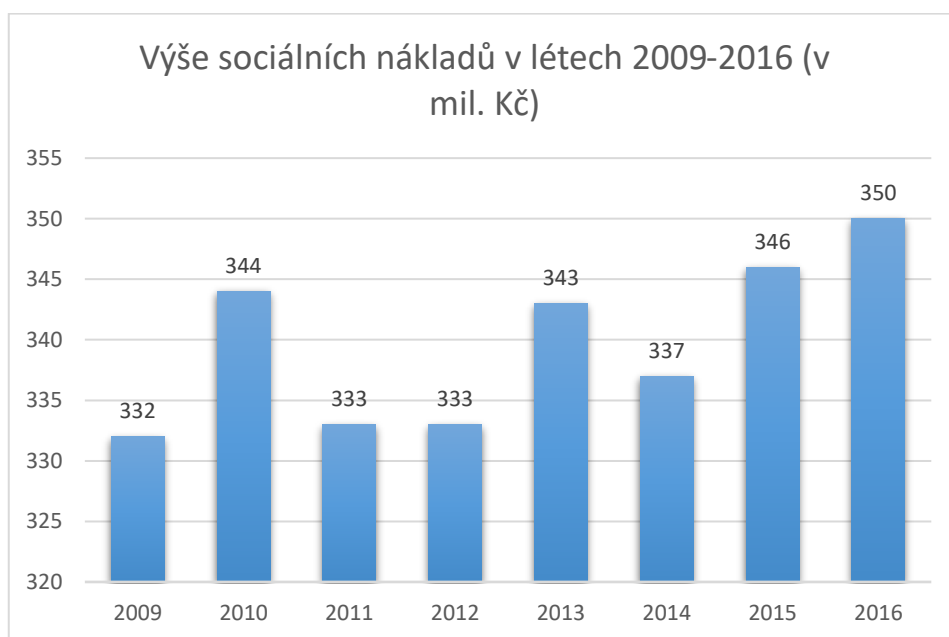
Tab. č. 4: Náklady motokár

Hodinové vstupné (3 hod.)	33 000 Kč
Pronájem restaurace (3 hod.)	9 000 Kč
Občerstvení	200 Kč * 30 = 6 000 Kč
Celkové náklady	48 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Veškeré teambuildingové akce budou financovány z fondu kulturních a sociálních potřeb. Do tohoto fondu je každý rok připsována částka ve výši 2 % z objemu ročních mzdových nákladů.

Obr. č. 33: Výše sociálních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 dle Výročních zpráv v letech 2009-2016

6.2 Zvýšení peněžních odměn v propojení na pracovní výkon

Při existenci tarifní mzdy by bylo zvýšení mzdy pro jedinou pobočku dosti náročné. Proto autorka navrhuje roční odměny, které budou dostupné pro zaměstnance, kteří zvýší svůj pracovní výkon o určitý počet %.

Zvýšení pracovního výkonu o 10 %

U zaměstnanců, kteří svůj pracovní výkon zvýší o 10 %, bude k dispozici roční odměna ve výši 2 000 Kč. Při tomto zvýšeném výkonu by se zvýšil i počet splněných produktů. Z toho vyplývá, že by zaměstnanci k roční odměně dostali ještě finanční ohodnocení za splněné produkty. Tyto založené produkty by byly ziskem pro následnou výplatu ročních odměn.

Náklady: při 50 pracovnících ... $2\,000\text{ Kč} * 50 = 100\,000\text{ Kč}$

Celkové roční náklady tedy činí 100 000 Kč, a to pouze v případě, že zaměstnanci zvýší svůj výkon o 10 %.

Zvýšení pracovního výkonu o 20 %

Za zvýšený pracovní výkon celkem o 20 % bude mít zaměstnanec nárok na roční odměnu ve výši 3 000 Kč. Pokud splní plán sjednaných produktů ve výši 120 %, bude zaměstnanci poskytnuta 25 % sleva na libovolné zboží ze systému Bodovka.eu, kde si mohou zaměstnanci vyměnit své body za hmotné zboží.

Náklady: při 50 pracovnících ... $3\,000\text{ Kč} * 50 = 150\,000\text{ Kč}$

Celkové roční náklady budou ve výši 150 000 Kč.

Zvýšení pracovního výkonu o 30 %

Pokud zaměstnanci zvýší svůj pracovní výkon o 30 %, bude mu poskytnuta roční odměna ve výši 3 500 Kč. Zaměstnanci bude dále nabídnuto zvýšení měsíčního příspěvku na penzijní připojištění o 50 Kč.

Náklady: při 50 pracovnících ... $3\,500 * 50 = 175\,000\text{ Kč}$

$$50 * 50 * 12 = 30\,000\text{ Kč}$$

Celkové roční náklady při zvýšení pracovního výkonu o 30 % jsou ve výši 205 000 Kč.

6.3 Informovanost o motivačním programu

Z rozhovorového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci nemají přístup k motivačnímu programu firmy nebo ho vůbec neznají. Takto velká společnost by měla poskytnout svým zaměstnancům motivační program v plném znění, včetně benefitů, které mohou získat.

Vhodným řešením pro tento problém by byl tisk dokumentu, který by obsahoval celý motivační program firmy, který by sloužil jak stávajícím zaměstnancům, tak nově přijatým zaměstnancům. Jak již bylo zmíněno v rozboru otázek, relativně noví zaměstnanci nejsou spokojeni s motivací ve firmě. Autorka se domnívá, že je to způsobeno neznalostí celého motivačního programu.

Zpracování by mohlo být ve formě vázané brožurky, kterou by sestavilo personální oddělení. Tato brožura by byla k dispozici v 5 výtiscích na každém oddělení. Z celé této brožury by byl udělaný výtah, který by byl vyvěšen na nově umístěné nástěnky. S tímto dokumentem by byli postupně seznamováni všichni zaměstnanci, např. při poradách či školeních.

Tab. č. 5: Náklady spojené s informovaností

Tisk brožury (10 ks)	$50 \text{ Kč} * 10 = 500 \text{ Kč}$
Tisk výtahu (2 ks)	$5 \text{ Kč} * 2 = 10 \text{ Kč}$
Umístění nástěnek (2 ks)	$200 \text{ Kč} * 2 = 400 \text{ Kč}$
Celkové náklady	910 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.4 Zhodnocení přínosů navržených opatření

Návrhy opatření, které byly probrány v předchozích kapitolách vycházejí ze zjištěných nedostatků při rozhovorovém šetření. Tyto návrhy by měly sloužit ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Návrh teambuildingových akcí je odvozen od nedostatku komunikace mezi spolupracovníky. Jsou navrženy celkem dvě akce, které podporují vztahy mezi kolegy společně s řídicími pracovníky. Tyto návrhy jsou nezbytně nutné pro zajištění motivace u zaměstnanců.

Návrh ročních odměn bude poskytovat finanční ohodnocení, na které si zaměstnanci často stěžovali. Při určitém procentním zvýšení výkonu budou zaměstnancům poskytovány roční odměny. Tyto odměny se skládají z finanční odměny a vylepšeného systému některých benefitů.

Aktuální informovanost o motivačním programu ve firmě není nijak vysoká. Proto autorka navrhuje vytvořit dokument, který bude obsahovat motivační program v plném znění. Dále bude vytvořen výtah z tohoto dokumentu, který bude umístěn na nově nakoupené nástěnky.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navržení změn a opatření motivačního programu ve společnosti Česká pošta, s. p. K dosažení toho cíle bylo zapotřebí zanalyzovat současnou situaci na pobočce Pošta Plzeň 1.

V teoretické části byly představeny nejdůležitější pojmy z oblasti motivace a pracovní spokojenosti. Tato teoretická část byla východiskem pro následné zpracování praktické části. Praktická část se nejprve zabírala charakteristikou podniku Česká pošta, dále byla popsána pobočka, která byla vybrána pro následující analýzu. Autorka si pro analýzu vybrala metodu standardizovaného rozhovoru. Za tímto účelem byly vytvořeny otázky, které byly pokládány vybraným zaměstnancům z dvou různých oddělení. Rozhovor autorka rozdělila do pomyslných tří skupin otázek, které se zabývaly celkovou spokojeností se zaměstnáním, motivačními faktory a v poslední řadě současným motivačním programem České pošty.

Díky provedenému rozhovorovému šetření, informací od jednoho z vedoucích pracovníků a interních dokumentů si autorka vytvořila ucelený obraz na současný stav motivace a pracovní spokojenosti v této organizaci. Byly zjištěny nedostatky, pro které byly vytvořeny návrhy na jejich zlepšení. Návrhy byly rozčleněny do tří kategorií. První část motivačního programu se týkala teambuildingových akcí, díky kterým bude zlepšena komunikace na pracovišti. V druhé části autorka navrhuje zvýšení peněžních odměn v provázání se zvýšením pracovního výkonu. Jako poslední opatření bylo navrženo zvýšení informovanosti o celkovém motivačním programu společnosti. Všechny tyto části byly nákladově vyčísleny a zhodnoceny.

Autorka se domnívá, že cíle bakalářské práce byly splněny. Byl zanalyzován stav současné situace a z této analýzy poté byly vytvořeny návrhy motivačního programu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Srovnání rozložení koncových bodů poštovní sítě v letech 2014-2016	33
Tab. č. 2: Minimální tarifní mzdy	39
Tab. č. 3: Náklady firemního večírku	60
Tab. č. 4: Náklady motokár	61
Tab. č. 5: Náklady spojené s informovaností.....	63

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	12
Obr. č. 2: Pyramida potřeb dle Maslowa	16
Obr. č. 3: Teorie očekávání – vazby mezi úsilím, výkonem a odměnou.....	19
Obr. č. 4: Teorie očekávání – faktory ovlivňující vazbu mezi úsilím a výkonem.....	19
Obr. č. 5: Teorie očekávání – vztah mezi faktory ovlivňujícími motivaci	20
Obr. č. 6: Obrácená „U-křivka“	23
Obr. č. 7: Počet zaměstnanců v letech 2013-2016.....	36
Obr. č. 8: Podíl z celkového počtu zaměstnanců v roce 2016	36
Obr. č. 9: Podíl z celkového počtu zaměstnanců v provozu a obchodu	37
Obr. č. 10: Organizační struktura Pošty Plzeň 1	42
Obr. č. 11: Pohlaví respondentů.....	44
Obr. č. 12: Věková kategorie	44
Obr. č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání	45
Obr. č. 14: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice	46
Obr. č. 15: Délka pracovního poměru.....	46
Obr. č. 16: Spokojenost se zaměstnáním	47
Obr. č. 17: Spokojenost se současnou úrovní motivace	48
Obr. č. 18: Preferovaný druh motivace.....	48
Obr. č. 19: Motivační faktory	49
Obr. č. 20: Demotivující faktory.....	50
Obr. č. 21: Systém odměňování.....	50
Obr. č. 22: Spokojenost s vyšší mzdy	51
Obr. č. 23: Růst pracovního výkonu na základě vyšší mzdy.....	52
Obr. č. 24: Motivační faktory k dosažení vyššího pracovního výkonu	53

Obr. č. 25: Znalost motivačního programu.....	53
Obr. č. 26: Seznámení s benefity	54
Obr. č. 27: Důležitost benefitů.....	55
Obr. č. 28: Dostačující školení pro práci	55
Obr. č. 29: Možnost kariérního růstu	56
Obr. č. 30: Vliv chování vedoucích na pracovní výkon	57
Obr. č. 31: Pochvaly za dobře odvedenou práci	57
Obr. č. 32: Kritické hodnocení.....	58
Obr. č. 33: Výše sociálních nákladů	61

Seznam použité literatury

Monografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.,

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

FRISCHMANN, Petr, ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, 2001. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

Historie České pošty [online]. Česká pošta [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

Kolektivní smlouva České pošty, s.p. na léta 2015 - 2018 [online]. Česká pošta, s.p. [cit. 28.03.2018]. Dostupné z: http://www.fvzcr.cz/wp-content/uploads/2015/01/2014-12-10_cpost_kolektivni-smlouva-2015-2018.pdf

Pošta Partner [online]. Pošta Partner, 2017 [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://partnercp.cz/jak-se-stat-postou-partner/>

Psychologické aspekty motivace. [online]. Publi.cz – platforma pro multimediální eBooky neboli mKnihy [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

Shrnující informace k projektu Pošta Partner [online]. Česká pošta, 2017 [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/shrnujici-informace-k-projektu-posta-partner>

Školící-rekreační zařízení [online]. Česká pošta [cit. 28.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/skolici-rekreacni-zarizeni>

Zákaznická karta [online]. Česká pošta [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/ostatni-sluzby/zk-lide>

Základní informace [online]. Česká pošta [cit. 27.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>

Ostatní zdroje:

Výroční zprávy České pošty, s. p. za roky 2009-2016

Seznam příloh

Příloha A: Otázky rozhovorového šetření

Příloha A

Otázky rozhovorového šetření

1. Na jaké pracovní pozici pracujete?
2. Jak dlouho trvá váš pracovní poměr?
3. Jste se svým zaměstnáním spokojeni?
4. Jste spokojeni se současnou úrovní motivace ve firmě?
5. Jaký druh motivace preferujete?
6. Co nejvíce ovlivňuje vaši motivaci a spokojenost v zaměstnání?
7. Co Vás dokáže demotivovat?
8. Máte pocit, že je systém odměňování ve vaší firmě spravedlivý?
9. Jste spokojeni s vaší aktuální výší mzdy?
10. Vedla by u Vás vyšší mzda k růstu pracovního výkonu?
11. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?
12. Znáte motivační program firmy?
13. Jste dobře seznámeni s benefity, které můžete získat?
14. Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?
15. Je školení, které jste absolvoval/a dostačující pro vaši práci?
16. Máte z vaší současné pracovní pozice možnost kariérního růstu?
17. Domníváte se, že to, jak se k Vám nadřízený chová a komunikuje s Vámi má vliv na pracovní výkon?
18. Setkáváte se s pochvalami za dobře odvedenou práci?
19. Bylo Vám někdy sděleno kritické hodnocení přímo od vašeho nadřízeného?

Abstrakt

BRŮHOVÁ, Veronika. *Posouzení přínosů motivačního programu podniku*. Plzeň, 2018. 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, pracovní výkon, motivační program, benefity

Bakalářská práce na téma „Posouzení přínosů motivačního programu podniku“ se zabývá problematikou pracovní motivace a následně motivačním programem dané společnosti. Hlavním cílem práce je vytvoření návrhů motivačního programu pro opatření zjištěných nedostatků. Problematika motivování zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitá, proto se autorka tímto tématem dále zabývá.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou probírány základní pojmy z oblasti motivace a pracovní spokojenosti. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu motivace v podniku Česká pošta, s. p. Analýza probíhala pomocí rozhovorů se zaměstnanci dvou oddělení. Na základě zpracované analýzy byly vyvozeny tři hlavní skupiny nedostatků, pro které byly navrženy opatření ke zlepšení stavu motivace. Návrhy jsou nákladově a ekonomicky zhodnoceny.

Abstract

BRŮHOVÁ, Veronika. *Assessment of benefits of motivation program in a company*. Plzeň, 2018. 71 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, work performance, motivation program, benefits

The bachelor thesis on „Assessment of benefits of motivation program in a company“ deals with the issue of work motivation and with the incentive program of the company. The main aim of the thesis is to create suggestions for the motivation program for the identified deficiencies. The issue of motivating employees is very important these days, so the author is further concerned with this topic.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part discusses the basic concepts of motivation and work satisfaction. The practical part deals with the analysis of the current state of motivation in the company called Česká pošta, s. p. Analysis was carried out through interviews with employees of two departments. On the basis of the processed analysis, three main groups of deficiencies were drawn up. Measures to improve motivation were proposed for these groups. Proposals are cost and economical evaluated.