

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Motivace zaměstnanců v rámci České pošty, s.p.

Anna Mašková

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Mašková**  
Osobní číslo: **D15220**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**  
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v rámci České pošty, s.p.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické aspekty motivace zaměstnanců v podniku
2. Analýza stávajících postupů pro motivaci zaměstnanců v rámci České pošty, s.p.
3. Návrh na zlepšení motivace zaměstnanců České pošty, s.p.

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2019**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

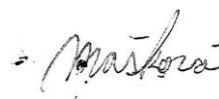
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2019



Anna Mašková

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Danielu Salavovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Ráda bych poděkovala i celému kolektivu Dopravní fakulty Jana Pernera za vstřícný přístup v průběhu let studijních a předané vědomosti.

## **ANOTACE**

Tato práce se zaměřuje na motivování zaměstnanců jejich odměňováním a dalšími benefity, které mohou napomoci se snižováním počtu neobsazených míst v rámci této organizace. V této práci je zmíněn návrh na zlepšení motivačního programu pro zaměstnance České pošty, s. p. a v lepších případech zvýšení motivace k tomu, aby zaměstnanci zůstali pracovat u této organizace i po zkušební době. Cílem je zajištění, aby pracovníci byli spokojeni, svoji práci odváděli kvalitně a zájem o práci u ČP, s. p. vzrostl.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace, benefity, stimulace, motivační program

## **TITLE**

Motivation of the employees within the Czech Post, pp.

## **ANNOTATION**

This work focuses on the motivation of the employee's, their reward, which can help to reduce the number of vacant places within the organization. In this planning is mentioned proposal for improvement of motivation program for employees of Czech Post, s.e. and, in better cases, an increase in motivation for employees to remain in the organization even after the probation period. The aim is to ensure that the staff are satisfied, that their planning is well-designed and interested in working for Czech Post, s.e. increased.

## **KEYWORDS**

motivation, benefits, stimulation, incentive program

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU .....	9
1.1 Motivace.....	9
1.1.1 Vnitřní a vnější faktory motivace.....	10
1.1.2 Motivační program organizace.....	13
1.2 Návyky, ideály, hodnoty, zájmy, postoje.....	14
1.2.1 Potřeby .....	14
1.2.2 Hodnoty, zájmy, postoje .....	18
1.3 Pojem odměňování.....	18
1.3.1 Zaměstnanecké výhody .....	23
1.4 Stimulace.....	26
1.5 Pojem sankce.....	27
1.6 Pojem demotivace .....	27
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH POSTUPŮ PRO MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI ČESKÉ POŠTY, S.P.....	29
2.1 Souhrn nabízených benefitů v rámci ČP, s.p. ....	29
2.1.1 Analýza Depa Říčany.....	31
2.1.2 Analýza předávání informací .....	31
2.2 Profesní růst .....	31
2.3 Sběr dat .....	32
2.4 Vyhodnocení dotazníků .....	33
3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P. ....	44
3.1 Zhodnocení nástrojů používaných k motivaci .....	45
ZÁVĚR .....	47
POUŽITÁ LITERATURA.....	49
SEZNAM TABULEK.....	51
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	52
SEZNAM ZKRATEK.....	53
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

## ÚVOD

Toto téma jsem si vybrala, jelikož se týká i mě samotné, jakož to zaměstnance České pošty, s.p. Motivace člověka provází nejen v pracovním, ale i běžném životě a měla by ho nenásilně směřovat ke správným krokům. Tato práce se zaměřuje na motivační program pracovníků České pošty, s.p. (dále jen ČP, s.p.). Lidské zdroje jsou ceněnou složkou každé firmy. Cílem této práce je zjištění, jaké motivátory uspokojují zaměstnance. Jaké benefity v rámci motivačního programu preferují, aby setrvali i nadále v pracovním poměru u České pošty, s.p. Motivovaný pracovník, rovná se zefektivnění práce. Jsou-li zaměstnanci spokojeni, dělají svoji práci dobře, což přináší podniku spokojené zákazníky a tudíž zisk. Aby se mohlo dosáhnout tohoto cíle, je třeba analyzovat, co motivuje jednotlivé zaměstnance ČP, s.p. Každý člověk je individualista a je jinak motivován než jeho kolegové. Proto je důležité, porovnat to s jejich představami, a najít vhodný kompromis, který zaručí podniku plného využití potenciálu zaměstnanců a zajistí úspěšnost firmy.

Ačkoli je Česká pošta, s.p. označována za státní podnik, na svůj provoz si musela zajišťovat finanční prostředky dlouhá léta sama svojí činností. Finanční prostředky získávala za splnění smluvených obchodů s aliančními partnery. V současné době má ČP, s.p. podepsané smlouvy s Aliančními partnery (dále jen AP), tj. s Poštovní spořitelnou, Českomoravskou stavební spořitelnou, a.s. a s Pojišťovnou ČSOB. Ze smluv o spolupráci vyplývá, že za předpokladu splnění plánu, který mezi sebou tyto organizace dohodly, dostane ČP, s.p. finanční odměnu. Tuto odměnu pak používá na chod poštovních poboček (včetně výdejních míst, poštoven atd.) a na výplaty zaměstnanců. Z tohoto důvodu je kladen velký tlak na zaměstnance, což většinou způsobuje jejich demotivaci a jejich případnou rezignaci. Takoví zaměstnanci radši fluktuují do nějaké jiné firmy, kde budou pracovat i za méně peněz, ale nebudou muset řešit produkty AP anebo zůstanou i nadále pracovat u ČP, s.p., ale vzhledem k jejich demotivování začnou i ostatní práci dělat nezodpovědně. Na druhou stranu, spokojení zaměstnanci, kteří se ztotožní s cíli firmy, se stanou loajálnější vůči své firmě a jsou jejím přínosem. Je potřeba, aby Česká pošta, s.p. stanovila takový motivační program, který bude podložen rozborem a analýzou fungování firmy. Motivační program, který bude sloužit k naplňování cílů firmy, především dosažení motivace zaměstnanců. Dotace, které ČP, s.p. dostala a dostane jako úhradu ztráty z poskytování základních služeb za roky minulé, by měly být hlavně využity na zefektivnění služeb a mzdu zaměstnanců ke zvyšování motivace pro stávající i nové zaměstnance.



# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

Teoretická část definuje pojmy motivace, odměňování, potřeby, benefity, ale i sankce a demotivace. V čem jsou pro podnik důležité při získávání lidských zdrojů a k čemu slouží motivační program podniku. Tyto jednotlivé aspekty tvoří nejen pozitivní motivování zaměstnanců, ale i negativní, které jsou zapříčiněny sankcemi.

## 1.1 Motivace

Jelínek a Jetmarová (2017) popisují motivaci jako vnitřní a vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností, jako je radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Podle Mikuláščíka (2007, s. 113): „*Motivace přitom odpovídá na dynamickou otázku, co jedinec chce a kam směřuje, zatímco ostatní složky osobnosti – schopnosti, temperament a charakter – vypovídají jen staticky o tom, co umí a jaký je.*“ Motivy jsou osobní příčiny určitého chování, např. pohnutky, psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeby. Hospodářová (2008) uvádí, že to, co nás pohání dopředu, může být potřeba, touha nebo emoce a je to velice důležité, protože nás to vede k určitému jednání.

Armstrong (2007, s. 117) uvádí, že: „*K motivaci, či také motivovanosti dochází, když lidé mají dobře definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*“

Mayerová (1997) zdůrazňuje v motivačním programu důležitost přistupování k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a kolektivu, hodnocení dosahovaných výsledků a podněcování iniciativy a tvořivosti, upevnění pracovní kázně a nastavení podmínek pro čínorodý a dynamický kolektiv. Toto vše se dotýká výkonnosti zaměstnanců, a je nutné řešení pro konkrétní organizaci. Mayerová (1997) dále zmiňuje, že motivační program vzniká z úsilí dosáhnout, aby zaměstnanci tvořili jednotný celek a využití pracovní síly bylo optimální při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální rozvoj a uspokojování osobnosti člověka v pracovním procesu.

Arnold et al (1991) stanovili tři složky motivace:

- směr – čeho se člověk snaží dosáhnout,

- úsilí – jak moc se o to snaží,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží.

### 1.1.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou. Kociánová (2010) uvádí, že vnější motivace záměrně ovlivňuje motivaci vnitřní.

Urban (2017) uvádí motivaci jako proces a faktory značí takto:

- Faktory vnitřní motivace
  - samostatnost – vychází z lidské potřeby řídit svou činnost
  - nové schopnosti – potřeba vzdělávat se ve své činnosti
  - viditelné výsledky – nejsilnějším faktorem – lidé vidí výsledky
  - společenský význam – přínos vykonávaných činností
- Faktory vnější motivace
  - finanční odměna – mzda, prémie, bonus
  - zvýšená naděje – na povýšení, vyšší mzdu
  - pochvala, uznání, prestiž



Obrázek 1 Proces motivace (Armstrong, 2007)

Urban (2017) dále dělí motivaci na:

- Hmotnou
  - Zde dominují peníze, které se používají k uspokojování potřeb. S rostoucím uspokojením motivace klesá.

- Nehmotnou – tvoří ji faktory vnitřní, ale i část vnějších
  - Často podceňována vedoucími pracovníky. Všechno se nedá uspokojit penězi, důležitá je i pochvala, uznání.

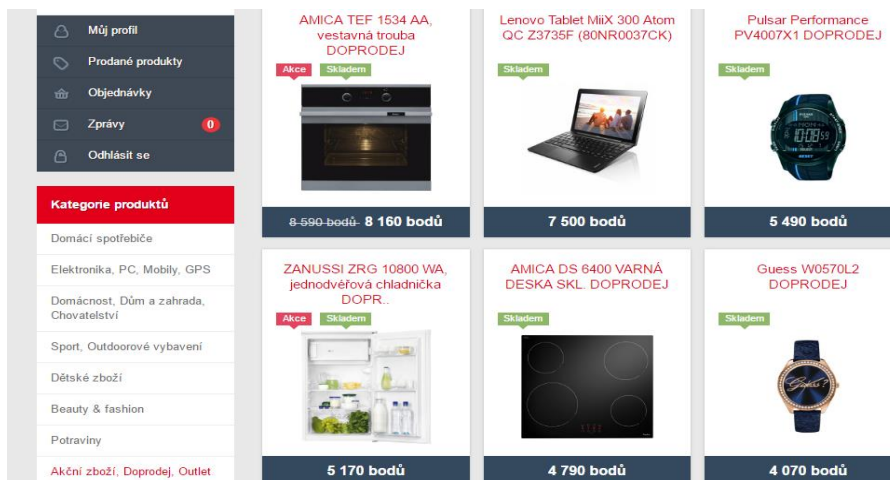
Podle Urbana (2017) mnoho vedoucích pracovníků tento motivační nástroj nepoužívá, aby nezkažili dobré pracovníky. Chvála zaměstnanců by mohla vyvolat jejich sebeuspokojení a tím by poklesla motivace. Pochvala by se měla týkat úkolů, které zaměstnanec vykonal nebo způsobů, jak postupoval.

Jelínek a Jetmarová (2017) poukazují, že původ pojmu motiv pochází z latinského slova „movere“ a upřesňuje další druhy motivů. Těmi jsou:

- Pud – vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud mateřský, pohlavní apod.).
- Zájem – získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- Aspirace (ambice) – snaha o sebeuplatnění, vyniknutí, někdy se označuje jako ctižádost.
- Cíl – uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- Ideály – jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- Zvyk – tendence vykonávat za určitých okolností určitou činností.

Základní zdroje se mění s vývojem osobnosti. Motivace je velice důležitá, jelikož udržuje aktivitu člověka a ovlivňuje jeho chování žádoucím směrem. Dává jeho činům smysl a účel. Podle Bedrnové a Nového (2007) se dá považovat za základní zdroje: potřeby, návyky, hodnoty a hodnotové orientace, zájmy a ideály. Motivace je individuální. Nelze ji praktikovat na všechny zaměstnance stejně. Někomu postačí poděkování od vedoucího pracovníka/manažera, někomu tzv. čárka za splněný produkt, jiní preferují finanční či hmotnou odměnu a někteří toto všechno dohromady. Motivace zaměstnanců spočívá ve stanovení jejich cílů, postupného splnění těchto cílů, a to vše za pomoci stimulačních nástrojů, za které nesou odpovědnost vedoucí pracovníci/manažeři. Motivační priority organizace dle Urbana (2017, s.21): *„Souvisejí jednak s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít, a jednak s tím, do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny.“* Zaměstnanci ČP, s.p. kromě čerpání benefitů, které jsou uvedeny v dalších kapitolách, mohou čerpat hmotné věci na internetovém portále bodovka.eu. Toto

čerpání je však ovlivněno splněním daných podmínek, tj. sjednání produktů Aliančních partnerů a jejich aktivnosti. To může vyvolat negace u pracovníků, kterým se tyto podmínky nedaří naplňovat.

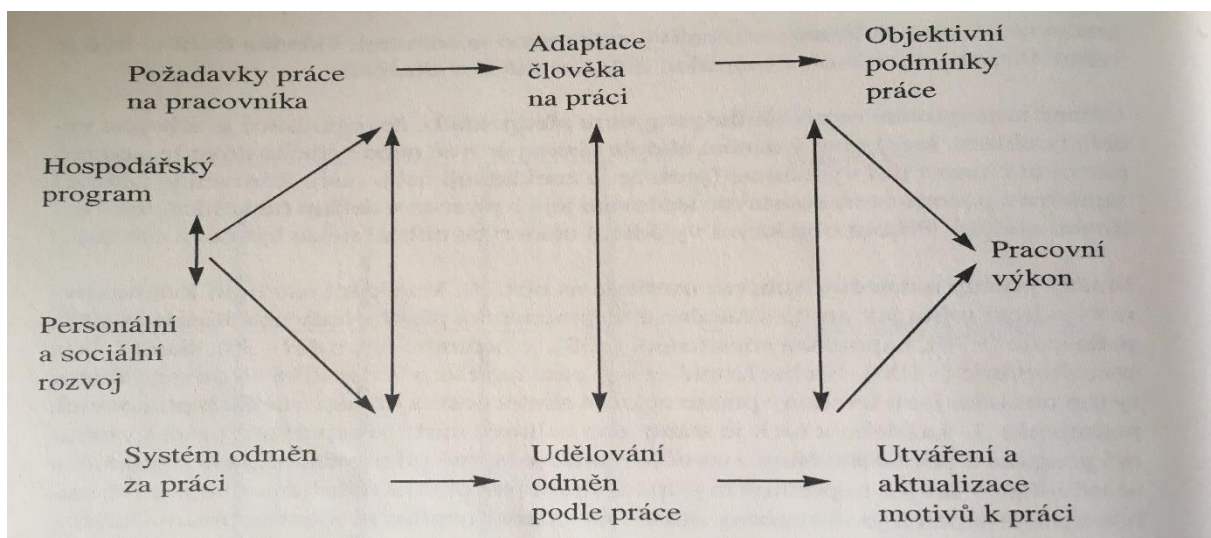


Obrázek 2 Katalog odměn pro zaměstnance ČP, s.p. (autor)

Nakonečný (1992, s. 230) uvádí: „Záměrem při snaze dosáhnout cíle je emocionální zážitek úspěchů, ale jeho síla je oslabována jinou emoci – strachem z neúspěchu.“ Motivace může být i obrácená, tudíž pro organizaci neprospěšná. Urban (2017) ji dělí do dvou hlavních situací. V prvé jsou zaměstnanci trestáni, ačkoli vykonávají dané úkoly správně. Nevhodné sankce snižují výkon. Ve druhé jsou zaměstnanci odměňováni za své nevhodné chování. Je nežádoucí, aby byli ve svém špatném chování povzbuzováni. Kohoutek a Štěpaník (1999, s. 117) zdůrazňují: „Pocity nespravedlnosti či křivdy jsou na pracovištích poměrně časté. Někdy tkví v pouhých subjektivních a věcně nezdůvodněných pocitech některých pracovníků. I takové pocity má však nadřízený vnímat a nepodněcovat je. To, co se u manažera zvláště oceňuje, je právě objektivnost v hodnocení a spravedlnost. Nezdůvodněné pocity křivdy je na místě redukovat jasným objektivním výkladem a faktickou argumentací.“ Důležitá je komunikace vedoucího pracovníka/manažera s podřízenými a zjišťování zpětné vazby, aby nedocházelo k nedorozuměním. Podle Urbana (2017, s. 151): „Předpokladem úspěšné motivace zaměstnanců je „motivační inteligence“ vedoucích. Největší vliv na motivaci i stabilitu zaměstnanců má totiž jednání a přístup přímých nadřízených.“

### 1.1.2 Motivační program organizace

Jedná se o vnitropodnikový dokument. Mayerová (1997, s. 107) uvádí: „V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl čínorodý, dynamický a stabilizovaný atd. Všechny tyto otázky se dotýkají výkonnosti zaměstnanců. Zkušenosti ukazují, že je nutné řešit je jako specifický úkol v situačních podmínkách konkrétní organizace.“ Mayerová (1997, s. 107–109) dále upozorňuje na to, že: „každá organizace působí na zaměstnanecký kolektiv souborem rozmanitých podnětů a vlivů. Některé z nich jsou příznivé, pracovníci je vítají nebo kladně přijímají, jiné jsou neutrální, pracovníci je berou na vědomí a někdy ani to ne, další jsou nepříznivé, pracovníci k nim zaujímají zdrženlivý vztah nebo je odmítají. Skladba těchto vlivů je velmi členitá, má velkou dynamiku, může se měnit situačně.“



Obrázek 3 Schematické znázornění vlivů působících na zaměstnance v podniku podle Buláka (Mayerová, 1997)

Mayerová (1997) popisuje informační základnu motivačního programu. Tato základna obsahuje vědomosti o zaměstnaneckém kolektivu. Tento kolektiv je proměnlivý. Je důležité věnovat pozornost znakům zaměstnaneckého kolektivu. Ty se dělí na málo proměnlivé a proměnlivé. Mayerová (1997) řadí mezi málo proměnlivé:

- Profesní a kvalifikační strukturu
- Obsah vykonané práce vázané na zatěžování pracovníků

- Zastoupení mužů a žen
- Hmotné a nehmotné oceňování atd.

Mezi proměnlivé pak Mayerová (1997) řadí:

- Věkovou strukturu
- Neformální vztahy
- Technickou a vynálezeckou tvořivost atd.

## 1.2 Návyky, ideály, hodnoty, zájmy, postoje, potřeby

Tyto zdroje dle Duchoně a Šafránkové (2008) vytvářejí motivaci člověka. Návyky jsou činnosti realizované pravidelně, které má každá osoba v sobě tak zafixované, že jejich užívání si nemusí ani uvědomovat. Toto stereotypní chování v člověku vytváří jistý vzorec, jak se v dané situaci chovat. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 367): *„Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“* Na rozdíl od hodnot, které jsou pro každého zcela individuální. Pro každého jedince mají jiný význam. Pro někoho je to zdraví, rodina pro jiného finance, život v přepychu, luxusní dovolené. Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 370): *„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* Aby o takovou věc daný jedinec usiloval, musí o ni jevit zájem. Ten se dá chápat jako odvozená potřeba. Ta vzniká na základě stimulů, protože stimulace je aktivita povzbuzující člověka.

### 1.2.1 Potřeby

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Armstrong (2007, s. 117) uvádí: *„Lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a rovněž ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce celkové odměny, která uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů. Například uznání či pochvala jsou jako nepeněžní motivátory důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb.“*

Potřeby dělíme na:

- Biologické (biogenní, primární, vrozené) – potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod. Slouží k přežití, reprodukci nebo k udržení zdraví.

- Sociální (psychogenní, sekundární, získané) – kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.). Zajišťují adaptaci na sociální podmínky, reagují na nedostatek v sociálním bytí.

Mikuláščík (2007, s. 117): „*Oba typy potřeb dále dělí na primární a sekundární, které vznikají spolu s rozvojem civilizace, např. u biologických za primární považuje žízeň a za sekundární drogovou závislost; u sociálních je primární např. potřeba sociálního kontaktu, sekundární potřeba kulturního vyžití.*“

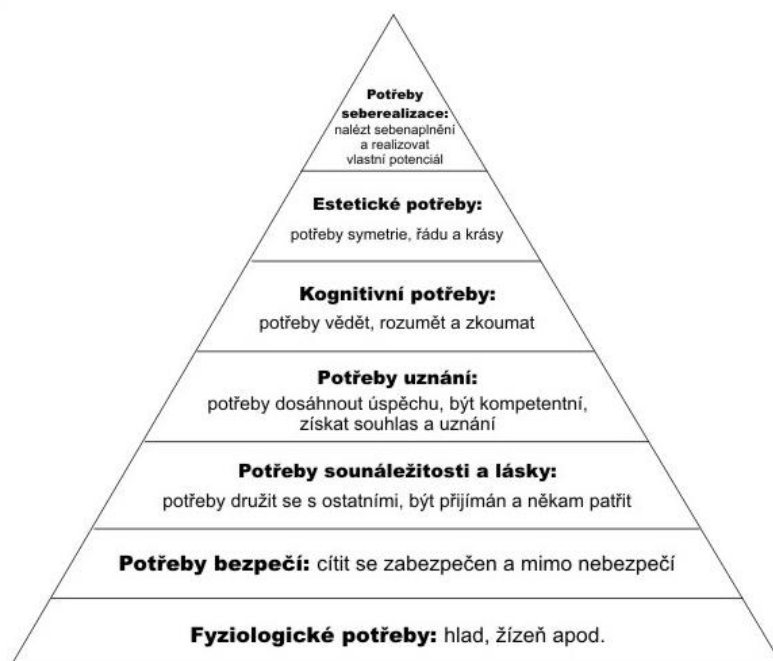
Dle Urbana (2017) potřeby dělíme na:

- potřeby fyziologické – uspokojení je podmínkou přežití = mzda za práci,
- potřebu jistoty – bezpečí a zdraví, rozhodující pracovní prostředí,
- potřebu sociální – přátelství, sounáležitost – k uspokojení slouží příjemná atmosféra,
- potřebu uznání – ocenění, pozornosti ostatních = potřeba vlastního ega,
- potřebu seberealizace – potřeba rozvíjet se, získávat nové zkušenosti.

Armstrong (2007) identifikoval tři potřeby:

- potřeba úspěchu – potřeba být konkurence schopný s využitím osobního standardu kvality,
- potřeba sounáležitosti – potřeba empatie, přátelství a vřelých vztahů s ostatními,
- potřeba moci – potřeba řídit či ovlivňovat ostatní, nebo být za ně zodpovědný.

Maslow (2014) je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich potřeby pro člověka. Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvyklou potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Urban (2017, s. 14) uvádí: „*Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším, někteří pracovníci mají tendenci „setrávat“ u potřeb nižších i nadále.*“ To může být způsobeno tím, že volí jistotu před rizikem anebo rezignovali na možnosti posouvání se v hierarchii výše. Toto vše ovlivňují životní zkušenosti člověka.

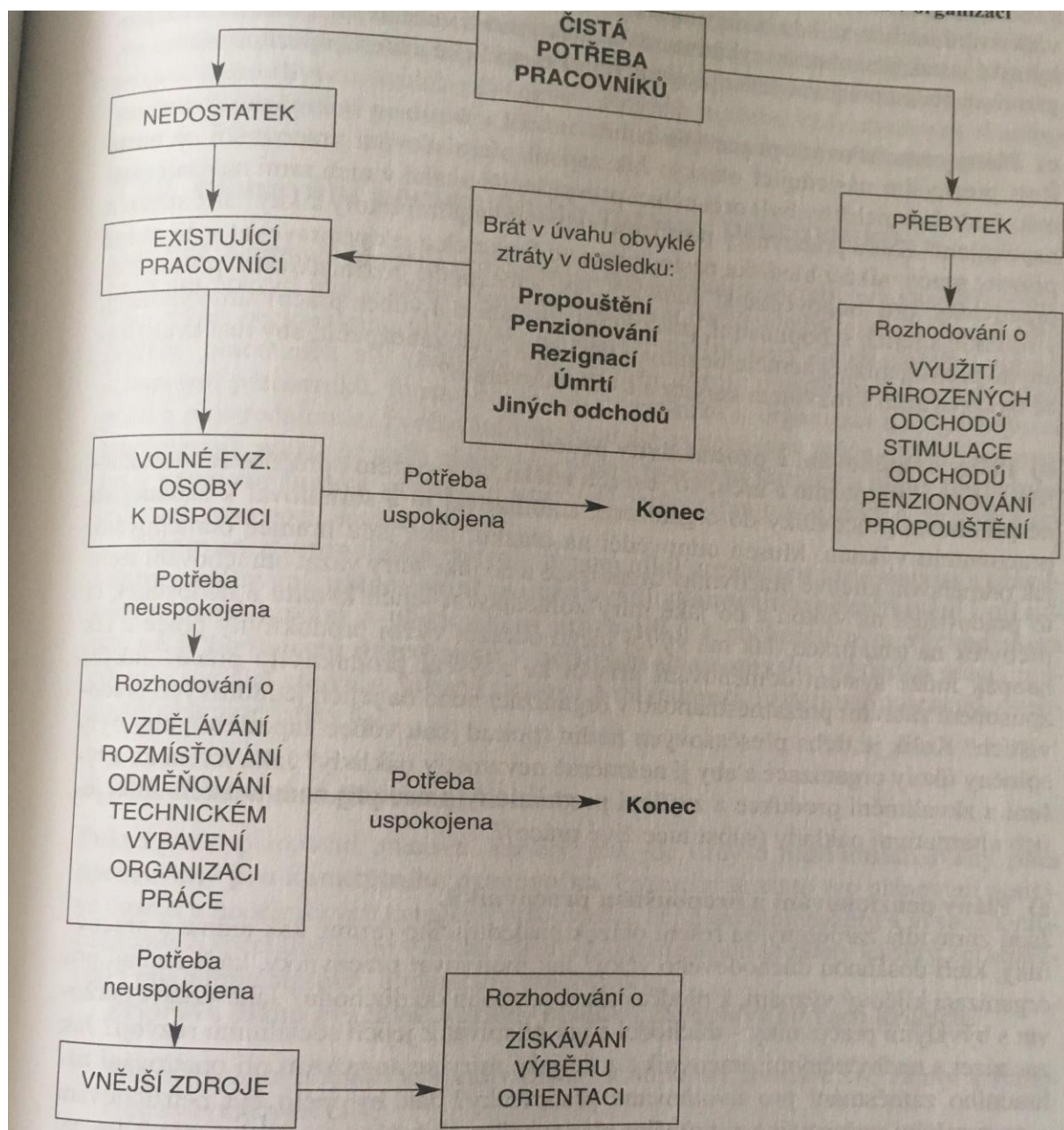


Obrázek 4 Pyramida potřeb (Vysekalová, 2011)

Podle Koubka (2007, s. 115): „*Je-li stanovena nějaká potřeba pracovníků (počet, struktura), je třeba v první řadě zkoumat, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt z existujících vnitřních zdrojů pracovních sil či zda dokonce nebude v organizaci pracovních sil nadbytek.*“ Koubek (2007, s.115-116) dále uvádí: „*Zvýšenou potřebu živé lidské práce lze pokrýt tím, že zvýšíme kvalifikaci současných pracovníků, motivujeme pracovníky k vyššímu výkonu nástroji hmotné stimulace (odměňování) či nástroji personálního řízení (povyšování, pověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikace a dalším schopnostem či zájmům pracovníka), popřípadě vybavíme současné pracovníky výkonnější technikou či technologií, a tím zvýšíme produktivitu jejich práce. Pozitivní výsledky může mít i úsilí o zlepšení organizace práce, pracovních podmínek či uspokojení lidí z vykonané práce.*“ Lze použít i různých metod k odhadům potřebám pracovníků. Těmi jsou intuitivní a kvantitativní metody. Koubek (2007) řadí mezi intuitivní metody – delfskou metodu, kaskádovou a metodu manažerských odhadů. Kvantitativní metody používají matematického či statistického odhadu. Jsou to metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či pracovní normy. Podle Koubka (2007, s. 103): „*Delfská metoda (expertní) spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci.*“ Kaskádová metoda podle Koubka (2007, s. 105): „*Přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí*



této potřeby z vnitřních zdrojů.“ Do manažerské metody jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci/manažeři dané organizace, kteří odhadují budoucí potřebu pracovníků. Nejnámější kvantitativní metoda je založena na analýze vývojových trendů. Koubek (2007, s. 106) uvádí: *V tomto případě se usiluje o výběr, pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků, který má nejsilnější vazbu na pracovní sílu.*“



Obrázek 5 Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v organizace (Koubek, 2007)

### 1.2.2 Hodnoty, zájmy, postoje

Hodnoty ovlivňují chování lidí, je to např. zdraví, přátelství, rodina atd. Jsou spojeny s důležitými událostmi v průběhu života, kterých si člověk cení, na které se zaměřuje. Snaží se je poznat, stanovit jejich význam ve svém životě pomocí hodnotových map.

Nakonečný (1996, s. 142) uvádí: „*Zájem se projevuje v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, potřeba v touhách, přáních a ve vůli. Zájmy jsou proto specifickými motivy kulturní a poznávací činnosti člověka.*“ Stejně jako hodnoty i zájem se mění v průběhu života. Dalo by se dokonce říci, že to jsou odvozené potřeby. Důležitá je existence zájmů a jejich hloubka. Bedrnová a Nový (2007, s.368) uvádí: „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.*“

Postoj je vlastní názor na něco. Každý člověk by měl mít svůj vlastní postoj. Není tomu ale vždy. Podle Mikuláščíka (2007) se postoj vyvíjí od mládí. Může být ovlivněn prostředím, ve kterém daný jedinec vyrůstá a zkušeností, kterou zažil. Kritika v dětství, přehnané nároky rodičů apod. Patří sem i vztah k sobě samému. Toto ovlivňuje postoj člověka. To může zapříčinit, že daný jedinec se pak přiklání k názoru většiny, snáší bezpráví anebo úplně rezignuje, jelikož se bojí projevit svůj vlastní postoj na základě přechodných špatných zkušeností.

### 1.3 Pojem odměňování

Odměňování zaměstnanců dle Bláhy et al (2013, s 108) „*je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonosti. Vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů kterékoli organizace úspěšně poradit.*“ Dodává, že výsledkem má být vytvoření systému, který bude přijatelný pro zaměstnance od nevýkonných.

Podle Koubka (2007, s. 283): *Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela*

samozřejmě, např. přidělení určitým způsobem vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.) Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“

Definice řízení odměňování dle Armstronga (2007, s. 516) se týká: „formulování a realizace strategií a politiky, jejich účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cíle je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“

Armstrong (2007, s. 529): „Strategie odměňování je koneckonců způsob myšlení, uplatnitelný v jakékoli záležitosti odměňování, která se objeví ve vaší organizaci, abyste viděli, jak z ní můžete vytvořit hodnotu.“ Armstrong (2007) uvádí čtyři důvody pro vytváření strategií:

- musíte mít představu, kam jdete, jak se tam dostanete, ...
- náklady na odměňování ve většině organizací jsou daleko největší výdajovou položkou, tzn. že mohou tvořit 60 % a i mnohem více
- může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v nejšířším slova smyslu a pracovním výkonem a jak tuto vazbu posílíme
- Armstrong (2007, s. 530): „Skutečný přínos strategie odměňování spočívá ve složitém propojení s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.“

Bláha et al (2013, s. 108) konstatuje, že: „Odměňování bývá jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře nákladů organizace. Mohou tvořit až 70 % jejich celkových

*nákladů. Vzhledem k této skutečnosti by měly organizace pečlivě sledovat a vyhodnocovat, zda mají skutečně nastavený efektivní systém odměňování. V praxi se pro toto hodnocení používá řada měřítek, jako jsou fluktuace zaměstnanců, mzdy (platy) a benefity jako procento provozních nákladů, lidská přidaná hodnota, návratnost investovaného lidského kapitálu a faktor nákladů na zaměstnance.“* Dále lze podle něj použít tato kritéria: zlepšení výkonu zaměstnanců, zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců a zlepšení kvality odvedené práce.

Armstrong (2009) uvádí, že cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat je za to, co vytvoří,
- odměňovat správné věci, důležité z hlediska chování,
- motivovat zaměstnance a získávat jejich oddanost,
- udržovat kvalitní pracovníky,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků, uvádí Armstrong (2007, s. 515): *„spojení vašich postupů v odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků je vždy stejně důležité jako spojování s cíli podnikání a má pro realizaci cílů podnikání rozhodující význam.“*
  - fungovat spravedlivě,
  - uplatňovat odměňování rovným způsobem,
  - fungovat důsledně,
  - fungovat transparentně.

Urban (2017) popisuje odměnu jako cokoliv pro zaměstnance příjemné. Nemusí se tudíž jednat o finanční odměnu.

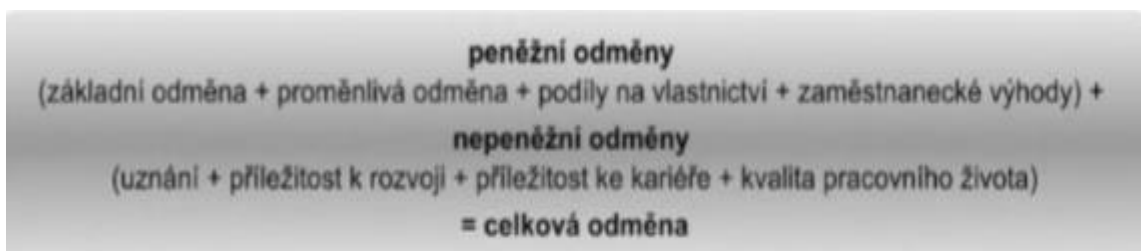
- Hmotné odměňování závisí na podmínkách a cílech organizace a dělíme je podle Urbana (2017) na:
  - Základní či pevnou mzdu – část individuální mzdy, účelem je získání a udržení zaměstnance, a především ocenění jeho práce. Napomáhá ke stabilizaci.
  - Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance – formou nadtarifní složky základní mzdy, snaží se klást nároky na zvyšování kvalifikací, může být i odebrána.
  - Pohyblivá (výkonová) složka mzdy – cílem je stimulování k vyšší výkonnosti a motivovat ke správnému chování.

- Mzdové příplatky – při mimořádných podmínkách = zvýšené nároky na zaměstnance, např. práce v noci, o svátcích, v dolech.
- Zaměstnanecké výhody – vázané na vztah k organizaci, tvoří je naturální požitky, např. motivační benefity.

Urban (2017) dále uvádí, že mezi trendy odměňování patří především:

- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopnosti zaměstnanců
  - projevuje se rozšiřováním pásem,
  - důvodem je získat kvalifikované pracovníky,
  - založeno na tzv. modelech (maticích) kompetencí pracovních míst,
- růst významu výkonového odměňování
  - rozšířeno na většinu pracovních míst,
- diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky
  - vyšší složka mzdy pro místa s vyššími rozhodovacími pravomocemi,
  - zaměstnanci delegují – to, co dříve vykonával jen jejich nadřízený, teď mohou rozhodovat i oni,
- rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn
  - bonusů, na základě zpravidla ročních cílů,
- individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod
  - přizpůsobení jednotlivým zaměstnancům.

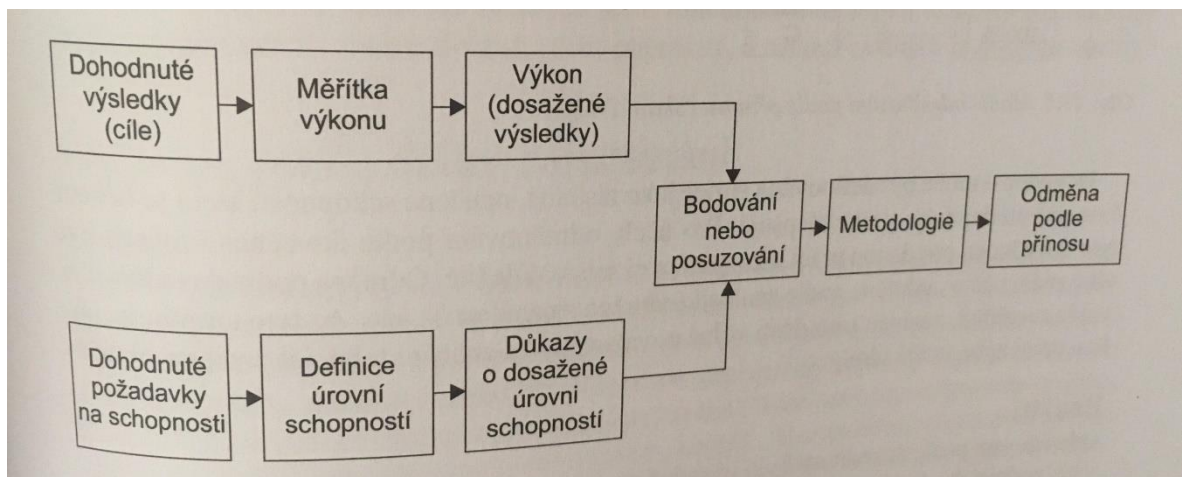
S Urbanem se v názorech na odměňování shoduje Šikýř (2014) a klade k tomu ještě důraz na zabezpečení spravedlivého i efektivního odměňování v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na hospodářské výsledky. Charvát (2006) uvádí, že lidský kapitál zajišťuje firmě generovat finanční kapitál, zisk, a tak odměňování tvoří jednu z nejdůležitějších složek řízení lidí.



Obrázek 6 Celková odměna (Charvát, 2006)

Armstrong (2009) dělí odměnu podle:

- Výkonu
  - přírůstky peněžní odměny se vztahují k dosažení dohodnutých cílů
  - má to své výhody, ale i nevýhody
- Schopností
  - je to metoda placení lidí za jejich schopností pracovat v současnosti i budoucnosti
- Přínosu
  - založena na posuzování výsledků práce vykonané jedincem, ale i na to, co do práce vnáší
  - jedná se o kombinaci výkonu a schopností



Obrázek 7 Odměna podle přínosu (Armstrong, 2009)

- Dovedností
  - přímá vazba mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi
- Délky zaměstnání
  - přiznává se na základě nepřetržitého zaměstnání na jednom místě většinou každoročně
  - argumenty pro: s každým se zachází stejně
  - argumenty proti: někteří lidé přispívají více svými schopnostmi, a tudíž nejsou dostatečně odměňováni

### 1.3.1 Zaměstnanecké výhody

Mzda a benefity jsou jedním ze základních prostředků využívaných v oblasti motivace. Mzda a vhodná forma zaměstnaneckých výhod dokáže zaměstnance silně motivovat. Koubek (2007, s. 319) uvádí: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ Neměla by se opomínat ani slovní pochvala a mělo by se dávat pozor na negativní zpětnou vazbu. V rámci České pošty, s.p. je mzda tvořena z pevné a variabilní části. Mzda může obsahovat odměny od Generálního ředitele ČP, s.p. (nejsou pravidelné) a od Aliančních partnerů, tj. Poštovní spořitelna, ČSOB Pojišťovna atd. Odměny AP jsou ovlivněny splněním daných podmínek, jako je aktivnost produktu na základě jejich uzavřených obchodů. U těchto bonusů pracovníci mohou být jako tipaři i ziskatelé, a výše je stanovena předpisy firmy. Zaměstnanec, který získal tip (kontakt na klienta) je uveden jako tipař a získá 60 % z dané částky. Zaměstnanec, který to „dotáhne do úspěšného konce“, tj. že uzavře obchod, získává 40 %. Jedná-li se o stejnou osobu (tipař a ziskatel je jeden člověk), získává 100 %. Tyto odměny jsou příjemným zpestřením mzdy. Nejsou však pravidelné, nedá se s nimi počítat každý měsíc. Variabilní část mzdy je ovlivněna pracovním výkonem a zaměstnanci nemusí být přiznána. Záleží na vedoucím pracovníkovi/manažerovi, jestli danému zaměstnanci variabilní část mzdy přizná celou, srazí mu z ní část anebo nepřizná vůbec.

Do odměňování je možné také zahrnout uznání, profesní růst, umožnění studia, pracovní prostředí ... Podle Koubka (2007, s. 353): „*Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí v jeho vztahu k zaměstnavateli.*“

Podle Koubka (2007) je potřeba se soustředit na fyzikální a sociálně psychologické podmínky práce a prostorové řešení pracoviště. Podle Koubka (2007) pokud jde o prostorové řešení pracoviště, je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- vhodnou pracovní polohu,
- optimální zorné podmínky – v závislosti na zrakovou náročnost práce,
- vhodná výška pracovní plochy – přizpůsobená postavě pracovníka,

- optimální pohybové prostory – manipulační prostor pro práci rukou,
- pohodlný přístup na pracoviště – přístupové cesty bez překážek.

Fyzikální podmínky práce Koubek (2007) dělí takto:

- pracovní ovzduší – tvořené teplotou, vlhkostí, proudění vzduch,
- osvětlení – množství světla na dané ploše, směr osvětlení,
- hluk – definován jako zvuk, který má rušivý až škodlivý účinek,
- barevná úprava pracoviště – nástroj signalizace, psychologicky ovlivňuje pracovníka a dosahuje estetických účinků.

Sociálně psychologické podmínky práce podle Koubka (2007, s. 354): „*Souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo zda pracuje izolovaně.*“

Zaměstnanecké benefity snižují daňovou povinnost, tzv. daňovou optimalizaci. Jedná se o úsporu mzdových nákladů. Benefity nejsou ovlivňovány pracovním výkonem. Některé benefity jsou zaměstnancům poskytovány ode dne zahájení pracovního výkonu, např. příspěvek na stravování (stravenky) a jiné až po třech letech působnosti u ČP, s. p., např. příspěvek na penzijní připojištění. O příspěvek na penzijní připojištění si zaměstnanci musí žádat sami. Není přiznáván automaticky. Benefity působí k odlišení od konkurence a v jednotlivých profesích jsou benefity různé. Pelc (2009) odhaduje, že hodnota poskytnutých benefitů tvoří cca 10 % hrubých příjmů zaměstnance. Podle Pelce (2009, s. 12-13): „*V ČR se na prvních místech poskytování benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě, na okamžitý efekt. Na prvních místech těchto výzkumů se objevují následující benefity: příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity ze sektorů sport, kultura, rekreace (volný čas), zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy.*“ Dále Pelc (2009, s. 20) upozorňuje, že: „*Podstatným trendem týkajícím se zaměstnaneckých benefitů je stále se zvyšující informovanost zaměstnavatelů a zaměstnanců o jejich výhodách, možnostech využívání a aktuálních daňových a odvodových souvislostech.*“

Benefity mají prohloubit pocit sounáležitosti s firmou, k získávání a udržení kvalitního pracovníka. Koubek (2007, s. 320-321) uvádí: „*Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.*“



Tabulka 1 Systém odměňování

	<b>Peněžní odměny</b>	<b>Nepeněžní odměny</b>
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností)</li> <li>▪ Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se</li> <li>▪ Kvalita pracovního života</li> <li>▪ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> </ul>
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uznání</li> <li>▪ Ocenění (pochvala)</li> <li>▪ Zpětná vazba</li> </ul>

Zdroj: Armstrong (2009, s. 118)

Podle Urbana (2017) lze zřídit tyto výhody do těchto hledisek:

- výhody vztahující se k práci – např. stravenky, nadstandardní pracovní volno (studijní volno), vzdělávání a rozvoj,
- pracovní pomůcky – možné užívat i k osobní potřebě, např. automobil, notebooky, telefony apod.,
- výhody osobní a sociální povahy – např. nadstandardní zdravotní péče, finanční výpomoc, příspěvek na dovolenou apod.

Z hlediska způsobů poskytování Urban (2017) třídí výhody na:

- plošné – nabízené všem zaměstnancům,
- pružné – volba zaměstnanců je omezena „finančním limitem“, spadá sem celkové odměňování („total compensation“),
- kombinace plošného a flexibilního poskytování – šetří administrativu spojenou s pružným systémem při plošném poskytování výhod.

Mezi další výhody řadí Urban (2017, s. 147) i daňové aspekty, na základě, kterých mohou nastat tři situace:

- „Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří

*například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitým omezeními.“*

- *„Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, je však osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní akce (fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, ale i kurz golfu či lyžování v Alpách), nápoje na pracovišti, půjčky a další.“*
- *„Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Patří sem například benzínové karty, slevy na zboží apod.“*

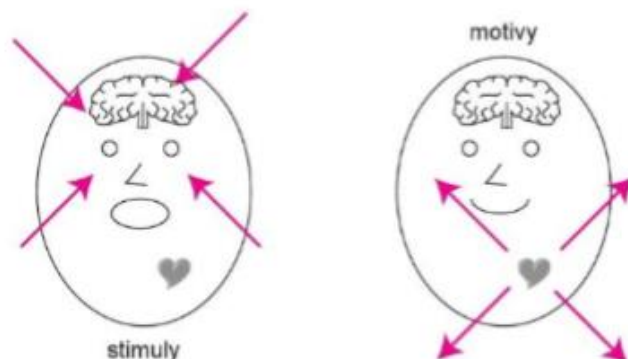
Podle Urbana (2017) i přes značné náklady mají tyto výhody svá úskalí:

- nemají přímý motivační význam – zaměstnanci je chápou jako přirozenou věc, a ne jako nadstandardní péči a neuvědomují si náklady na ně vydané,
- nevyhovují všem zaměstnancům stejně – v rámci plošných výhod,
- bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky – nevychází z konkrétních potřeb podniku.

## **1.4 Stimulace**

Bělohlávek (2005) uvádí, že mezi motivem a stimulem existuje zásadní rozdíl. Motivy působí zevnitř, kdež to stimuly přichází zvenčí a stávají se našimi. Hledá se impuls, na jehož základě se pracovníci shodnou s naplněním cílů firemní politiky a jejich myšlenek. To, že stimulace oproti motivaci představuje *„vnější působení na psychiku člověka, v důsledku, kterého dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny jeho motivace“* uvádí také Bedrnová a Nový (2007). Podle Plamínka (2007) se stimulem rozumí jakýkoli podnět, který tyto změny v motivaci jedince vyvolává, působí ve směru kýžené činnosti, jejíž zdroj leží v okolí, a ne v člověku. Obdobně jako v případě motivu i stimulem může být prakticky cokoli, záleží pouze na motivačním profilu jedince. Forsyth (2000) uvádí, že formální stimulační postupy jsou pouze část celku, které mohou sehrát významnou úlohu. Všechny postupy by měly doplňovat ostatní aktivity. Stimuly mohou mít také finanční podobu. Forsyth (2000, s. 72) uvádí, že: *„Problém finančních stimulů je příbuzný problému platu, člověk je rychle začne považovat za danou věc a jejich motivační síla tím upadá. Peníze jsou však na druhou stranu dobrý motivační prostředek a záleží jen na tom, jak jich využijeme.“* Stimulace je aktivita, která povzbuzuje člověka k nějaké reakci nebo práci, které jsou pozitivní povahy. Stimuly dělíme na:

- vnější – působení různých činitelů, např. společenské, finanční, právní apod.,
- vnitřní – většinou vyvolávají jiné děje, ať už žádoucí či nežádoucí.



Obrázek 8 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2015)

## 1.5 Pojem sankce

Výkonnost zaměstnanců závisí na jejich kladné motivaci. Mnoho vedoucích pracovníků však praktikuje motivaci negativní. Nejznámější negativní motivací je sankce, hrozba určitého trestu. Je to například nepřiznání variabilní části mzdy. Ta může způsobit demotivaci zaměstnanců. Urban (2017) popisuje sankci jako nezískání odměny či její snížení za špatně vykonaný úkol. Dělí sankce na:

- hmotné – stržení pohyblivé složky mzdy, finanční srážky,
- nehmotné – kritika.

Sankce jsou důležité, chceme-li zabránit určitému jednání. Tím může být např. porušování pracovní kázně ze strany zaměstnance. V tomto případě sankce může mít podobu kárného opatření či výchovného působení na pracovníka

## 1.6 Pojem demotivace

Demotivace je opakem motivace. Její řešení často bývá opomíjené. Při práci s lidmi je důležité zaměřit se nejen na motivaci, její motivátory, ale i na to, co jednotlivé pracovníky demotivuje, co v nich vyvolává frustraci. Plamínek (2002, s. 111) ji označuje takto: „*V oblasti pracovní motivace se projevuje jako snížení chuti k práci, resp. Jako nechut k práci. Typickým demotivujícím činitelem je jednotvárná či smysl postrádající práce, sociální konflikty (zvláště s vedením organizace), nespravedlivé odměňování za výkon apod.*“

Bělohávek (2008) uvádí, že lidé reagují různým způsobem na frustraci. Jedni zesílí své úsilí k překonání překážek, jiní to řeší agresí apod.

Bělohávek (2008, s. 43) dále uvádí, co všechno může zapříčinit frustraci a demotivaci zaměstnance. Může to být:

- *nevšímavost vedoucího pracovníka k dobrým pracovním výsledkům,*
- *nevšímavost vedoucího pracovníka k chybám a nedostatkům,*
- *chaos nebo špatná organizace práce,*
- *nespravedlivé odměňování,*
- *nezasloužená pochvala jiného zaměstnance,*
- *nezasloužená kritika,*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování,*
- *pokazení dobré práce na dalším pracovišti,*
- *nezájem o nápady zaměstnanců,*
- *neochota vedoucího pracovníka zabývat se pracovními problémy svých zaměstnanců,*
- *příliš zasahování vedoucího pracovníka do pravomoci zaměstnanců,*
- *nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných zaměstnanců,*
- *nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.*

## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH POSTUPŮ PRO MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI ČESKÉ POŠTY, S.P.

Každý podnik používá různé metody k motivování zaměstnanců. Tyto metody jsou v podniku nastaveny i několik let, a měly by být komunikovány na všech úrovních. Měla by být zajištěna zpětná vazba, která by objektivně hodnotila pozitivní či negativní vliv na motivaci zaměstnanců a jejich povědomí o nastavení benefitů. K tomuto účelu byl v rámci České pošty, s.p. vydán pokyn a metodika pro roční hodnocení pracovníků na každé úrovni podniku. Součástí hodnocení je i provedení pohovoru přímého nadřízeného s pracovníkem, jehož cílem je právě zjištění jeho postoje, přání a obav. Koubek (2007, s. 216) uvádí: *„Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící pohovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.“*

Cílem tohoto výzkumu bylo zjištění, co motivuje zaměstnance. Jaké benefity v rámci motivačního programu preferují, aby byli spokojení a setrvali i nadále v pracovním poměru u České pošty, s.p. Mnohdy může výše mzdy působit negativně, a přesto pracovníci setravávají u daného zaměstnavatele. Může to být z toho důvodu, že se jim líbí nabízené benefity, pracovní prostředí apod. Zaměstnanci u ČP, s.p. mají možnost čerpání pěti týdnů dovolené oproti základním čtyřem týdnům, mohou pracovat ve směnném provozu, zkrácená pracovní doba je také pozitivní atd. Pracovní podmínky jsou také velmi důležité. To, jak působí zázemí, jaký je kolektiv na pracovišti a chování vedoucího pracovníka ke svým podřízeným. Toto všechno ovlivňuje motivaci zaměstnanců a mnohdy má vyšší váhu než samotná mzda.

### 2.1 Souhrn nabízených benefitů v rámci ČP, s.p.

Ke zvyšování motivace přispívají i správné motivační nástroje. Na webových stránkách České pošty, s.p. se uvádí, že rozsahem zaměstnaneckých benefitů a nadstandardní péčí o své zaměstnance se ČP, s.p. zařazuje mezi nejatraktivnější zaměstnavatele na pracovním trhu. Benefity nabízí i jiné firmy. Toto tvrzení je proto ke zvážení, jelikož zaměstnanci odcházejí po krátké pracovní zkušenosti do jiných firem. Vzniká tak nedostatek pracovníků.

Mzda a benefity jsou jedním ze základních prostředků využívaných v oblasti motivace, které dokáží zaměstnance silně motivovat. V rámci České pošty, s.p. je mzda

tvořena z pevné a variabilní části, dále z odměn od Aliančních partnerů, tj. Poštovní spořitelna, ČSOB Pojišťovna a odměn např. od Generálního ředitele ČP, s.p. Variabilní část mzdy je ovlivněna pracovním výkonem a produkcí. Nastavení je individuální dle rozhodnutí vedoucího pracovníka. Odměny od AP jsou připisovány jednotlivým zaměstnancům na základě uzavřených obchodů. Nejsou tedy pravidelnou položkou mzdy. Výše odměn jsou stanoveny předpisy firmy. Do odměňování můžeme zahrnout i uznání, profesní růst, umožnění studia, ... Benefity nejsou ovlivňovány pracovním výkonem. Některé benefity jsou zaměstnancům poskytovány ode dne zahájení pracovního poměru, např. příspěvek na stravování a jiné až po třech letech působnosti u ČP, s.p., tj. příspěvek na životní pojištění anebo penzijní připojištění. Benefity působí k odlišení od konkurence a v jednotlivých profesích se mohou lišit.

Druhy zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů:

- příspěvek na stravování (stravenky v hodnotě 80 Kč, kdy část přispívá zaměstnavatel a část odbory)
- zkrácená pracovní doba ve výši 37,5 hodin týdně (v tomto povolání, při práci s lidmi, je to vítáno)
- 5 týdnů dovolené (oproti základním 4 týdnům, které nabízí ostatní zaměstnavatelé, je tato výhoda jedna ze zásadních)
- příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění (přiznáváno na žádost zaměstnance po třech letech u ČP, s.p.)
- příspěvek na obuv (jednou ročně ve výši 500 Kč)
- pracovní úbor (ČP, s.p. má nastaven dress code pro určité skupiny zaměstnanců a těmto skupinám přiděluje pracovní úbor)
- pracovní podmínky (směnnost, zázemí atd.)
- pracovní pomůcky (služební notebook, služební telefon, vozidlo apod.)

Kromě těchto hlavních benefitů, zaměstnanci mohou čerpat i další výhody:

- příspěvky z fondů FKSP (příspěvek na návštěvu kulturních a společenských akcí, příspěvek na dětské tábory ...)
- profesní rozvoj a vzdělávání (školení řidičů, školení BOZP a první pomoci, atesty k uzavírání smluv Aliančních partnerů, tj. poštovní spořitelny, ...)
- možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení
- sociální výpomoc a půjčky

- lepší úrok u spotřebitelského úvěru, investování do fondů bez vstupního poplatku apod.)

### **2.1.1 Analýza Depa Říčany**

Jelikož byl výzkum prováděn pouze v rámci Depa Říčany, není možné tyto poznatky převádět i na jiné pobočky a vyvozovat obecné závěry, ale pouze stanovit doporučení pro tuto konkrétní pobočku.

Depo Říčany bylo přemístěno do ulice Černokostelecká v Říčanech v září 2012. Do této doby byly balíkové a listovní zásilky doručovány z pošty Říčany u Prahy. Od otevření Depa Říčany v roce 2012 se na pozici vedoucího pracovníka vystřídal velký počet zaměstnanců. Opakující se změny na vedoucích pozicích vedou k nejistotě zaměstnanců a mohou mít i demotivující vliv na pracovní výkon. Od února 2019 jsou listovní doručovatelé opět v pobočce České pošty, s.p. v Říčanech u Prahy, kde je zřízena Dodejna pro listovní doručovatele. Doručovatelé balíkových zásilek zůstali umístěni nadále na Depu v Říčanech v pobočce na Černokostelecké a na pobočku pošty v Říčanech jezdí pouze ukládat zásilky, např. nedoručené, balíky na poštu, od listopadu 2018 nově i balíky pro balíkovnu (= zásilkovna).

### **2.1.2 Analýza předávání informací**

Hlavní formou předávání informací je přímá forma, kdy vedoucí pracovník/manažer předává informace svým podřízeným. Činí tak ústně v rámci porad anebo písemně pomocí e-mailů. Jednou ročně je pak i hodnocení zaměstnanců, kdy vedoucí pracovník jedná s podřízeným v rozhovoru, tzv. jeden na jednoho. Při tomto typu rozhovoru je uplatňována okamžitá zpětná vazba od vedoucího pracovníka/manažera k podřízenému a opačně. Dalším způsobem předávání informací jsou interní směrnice, informace na intranetu a zprávy ve služebních e-mailech.

## **2.2 Profesionální růst**

Koubek (2007, s 203) uvádí: *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy*

*tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“*

Aby noví zaměstnanci věděli, co je jejich pracovní náplní, zavedla ČP, s.p. adaptační programy. Po přijetí do zaměstnaneckého procesu, je nový pracovník vyslán na adaptační program, kde má svého mentora a je seznámen s informacemi o firmě. Tyto poznatky dostávají nejen ústně, ale i v tištěné podobě. Informace zahrnují motivační program, druhy benefitů, etický kodex, standardy a vize ČP, s. p. Dále se nový zaměstnanec začleňuje v adaptačním procesu do různých pracovních úseků v závislosti na jeho profesním zaměření. Jako je práce se systémem Apost, kde se učí vyúčtování doručovatelů, dále jednotlivými typy přepážek, např. balíková, listovní atd. Seznamuje se s produkty Aliančních partnerů, účastní se školení řidičů, BOZP a první pomoci. Na rozdíl od přepážkových pracovníků, jejichž adaptační program trvá pět týdnů, jsou doručovatelům vyhrazeny pouze dva týdny. Po zkušební lhůtě, která je tři měsíční, jsou vysíláni na další externí a interní školení, které rozšiřují vědomosti zaměstnanců a pomáhají v jejich kariérním růstu. Zaměstnanci ČP, s.p. mají možnost změnit pracovní pozici, kariérně se rozvíjet. Jde např. o pozice typu směnař, přepážkový pracovník, vedoucí pracovník, z listovního doručovatele na balíkového apod. Pak absolvují další rozvojové semináře, např. školení ČNB o běhu bankovek, atestace ze zákona o spotřebitelských úvěrech, kurzy a tréninky měkkých dovedností. Stávající zaměstnanci jsou taktéž vysíláni na různá školení, aby si mohli rozšiřovat své vědomosti, jelikož technika, proces zpracování atd. se mění průběhem let. Na to poukazuje i Koubek (2007, s. 252): *„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“*

### **2.3 Sběr dat**

Bedrnová a Nový (2007, s. 711) uvádí: *„Každý výzkum musí ve své metodologii vycházet z povahy zkoumaných jevů a nástrojem pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat.“* Ke sběru informací o tom, zda zaměstnanci vědí a využívají možností čerpání svých benefitů, jsem použila dotazník. Dle Pavlici (2000) je dotazník písemnou, formalizovanou metodou dotazování. Je to specifická technika sběru informací, která může probíhat bez přímého kontaktu tazatele a respondenta. Není zde možné pokládat



doplňující otázky, ani tyto upřesňovat, proto je velmi důležité věnovat výběru otázek maximální pozornost. Podle Dismana (1993) se s nestandardizovanými technikami sběru dat, jako je pozorování, dotazník, rozhovor pojí i kvalitativní metoda výzkumu. Pro provedení výzkumu jsem zvolila pracoviště Depo Říčany, které je významným logistickým uzlem v rámci Středočeského kraje s více než třemi sty zaměstnanci. Sběr dat byl proveden na anonymní bázi formou odevzdání vyplněného dotazníku do uzavřené krabice. Zaměstnanci byli seznámeni s účelem vyplnění dotazníku a požádáni, aby ho odevzdali v daném termínu do připravené krabice. Dotazník obsahoval 15 otázek.

01: Jaké je Vaše pohlaví?

02: Do jaké věkové kategorie spadáte?

03: Jak dlouho jste zaměstnán/a u České Pošty, s.p.?

04: Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

05: Měl program zaměstnaneckých výhod vliv na Vaše rozhodnutí ve firmě pracovat?

06: Vyhovuje Vám současný program zaměstnaneckých výhod a benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

07: Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota benefitů zvyšovala s délkou Vašeho pracovního poměru ve firmě?

08: Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota Vašich benefitů měnila v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

09: Motivují Vás výhody poskytnuté zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?

010: Víte, jakou skutečnou finanční hodnotu mají Vaše zaměstnanecké výhody (tzn. víte, kolik Vám šetří a kolik Vás stojí)?

011: O který z uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? (zaškrtněte 5 druhů)

012: Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

013: Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

014: Jste motivován/a setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu k jeho neustálému zlepšování? (např. roční hodnocení, pravidelné porady atd.)

015: Víte o tom, že máte možnost benefitů?

## **2.4 Vyhodnocení dotazníků**

Jak již bylo zmíněno výše, na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci stanovený termín. Na těchto 15 otázek mi zodpovědělo 120 zaměstnanců, což se nerovná ani jedné polovině zaměstnanců Depa Říčany. V tabulce platné k 31.12.2018, která je níže, je uvedeno, že je na

Depu Říčany celkem zaměstnáno 335 pracovníků. Procentuálně tedy dotazník vyplnilo 0,36 % pracovníků. Z počtu 111 mužů dotazník zodpovědělo pouze 17 mužů, z 224 zaměstnaných žen vyplnilo dotazník 103 žen. Procentuálně to je u mužů 0,15 % a u žen 0,46 %. Z nedostatku respondentů je patrná jistá míra rezignace na vnější podněty ve smyslu dotazníkového šetření.

Tabulka 2 Rozdělení typových pozic

Rozdělení typových pozic	Mužské	Ženské	Celkový součet
Dispečer v provozu Depa	1	1	2
Doručovatel balíkový s řízením vozidla	28	9	37
Doručovatel balíkový střídač s řízením	4		4
Doručovatel listovní motor. s řízením	13	59	72
Doručovatel listovní motorizovaný	1	4	5
Doručovatel listovní pěší	25	64	89
Doručovatel listovní střídač motor.	1	3	4
Doručovatel-četař	1	10	11
Pokladník pošty		1	1
Pracovník distribučních služeb		4	4
Pracovník služeb v ADS	4	11	15
Pracovník služeb v ADS motor.		3	3
Pracovník vnitřní služby	16	41	57
Reklamant		1	1
Řidič	17	3	20
Směnař		7	7
Vedoucí depa		1	1
Vedoucí oddělení v provozu		2	2
Celkový součet	111	224	335

Zdroj: autor (2019)

#### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

Účelem první otázky bylo zjistit mezi respondenty poměr mužů a žen. Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že větší ochotu sdílet své názory alespoň na anonymní bázi projevily ženy.



Obrázek 9 Rozdělení pohlaví (autor)

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

Ve druhé otázce šlo o zjištění věku jednotlivých respondentů. Porovnáním dat bylo zjištěno, že v daném vzorku převládají osoby ve věku 26 až 36 let.

Tabulka 3 Věková kategorie

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 25 let	13	10,8
26 až 36 let	62	51,7
37 až 50 let	36	30
51 let a více	9	7,5
Celkem vyplněných dotazníků	120	100

Zdroj: autor (2019)

3) Jak dlouho jste zaměstnán/a u České pošty, s.p.?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda i při nestabilní situaci na pracovišti (stěhování, změny ve vedení apod.) jsou zaměstnanci s dlouholetou praxí ochotni věnovat pozornost dotazníku směřující ke zjištění jejich spokojenosti. Lze považovat za pozitivní, že velká část respondentů je v pracovním poměru déle než dva roky. Na druhé straně však musíme také vycházet z faktu, že na dotazník neodpovědělo 215 zaměstnanců.

Tabulka 4 Doba pracovního poměru

Odpracovaná doba	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 1 roku	9	7,5
1 až 2 roky	24	20
3 až 5 let	45	37,5
6 až 10 let	33	27,5
11 let a více	9	7,5
Celkem vyplněných dotazníků	120	100

Zdroj: autor (2019)

#### 4) Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Účelem této otázky bylo zjistit, na který typových pozicích jsou respondenti ochotni sdílet své představy o své pracovní motivaci. Zajímavým aspektem se zdá být skutečnost, že se do odevzdání dotazníku nezapojil žádný vedoucí pracovník. Do „jiná pozice“ uváděli pracovníci doručovatel – doručovatelka, což bylo myšleno i jako pozice „dělnická“. Z dané otázky tudíž vyplývá, že hlavní zájem o změny podmínek pro výkon své práce mají hlavně doručovatelé.



Obrázek 10 Pracovní pozice (autor)

#### 5) Měl program zaměstnaneckých výhod vliv na Vaše rozhodnutí ve firmě pracovat?

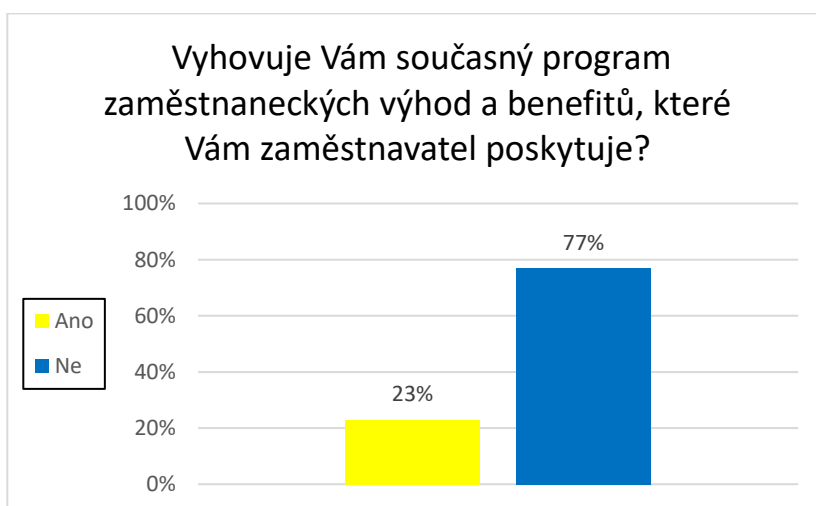
Účelem této otázky bylo zjištění vnímání ČP, s.p. jako zaměstnavatele z pozice uchazeče o zaměstnání. Zda jsou nabízené benefity ČP, s.p. dostatečně inzerovány již při náboru pracovních sil. U 77 vyplněných dotazníků ze 120 bylo uvedeno, že to vliv nemělo.



Obrázek 11 Vliv zaměstnaneckých výhod (autor)

6) Vyhovuje Vám současný program zaměstnaneckých výhod a benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Účelem této otázky bylo zjištění, jestli zaměstnancům vyhovují benefity, které jsou v současné době nastaveny. Vzhledem k nedostatku respondentů, kdy neodpovědělo 215 zaměstnanců, nelze s přesností určit, jestli je současný motivační program skutečně nevyhovující. Dle výsledku dotazu pro 77 % ze 120 respondentů vyplývá nespokojenost s nastavením benefitů. Nelze však vyvodit z čeho nespokojenost plyne, zda se jedná o nespokojenost s rozsahem či výší benefitů.



Obrázek 12 Program zaměstnaneckých výhod (autor)

7) Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota benefitů zvyšovala s délkou Vašeho pracovního poměru ve firmě?

Touto otázkou mělo být zjištěno, jak je vnímána možnost získání jistého bonusu za loajalitu vůči svému zaměstnavateli. Což mělo u zaměstnanců pozitivní ohlas. Více než 70 % respondentů vnímalo tuto možnost pozitivně.

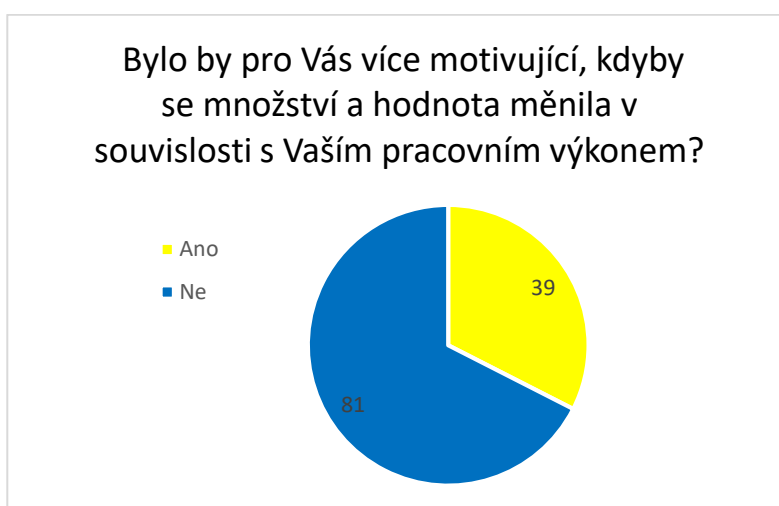
Tabulka 5 Zvyšování motivace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	38	31,70 %
Spíše ano	49	40,80 %
Spíše ne	30	25 %
Určitě ne	3	2,50 %
Celkem vyplněných dotazníků	120	100,00 %

Zdroj: autor (2019)

8) Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota Vašich benefitů měnila v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

V současné době nejsou benefity poskytovány v návaznosti na pracovní výkon. Touto otázkou mělo být zjištěno, jak by zaměstnanci reagovali, když by tomu bylo naopak a benefity by dostávali dle jejich pracovního výkonu.



Obrázek 13 Motivace s výkonem (autor)

9) Motivují Vás výhody poskytnuté zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?

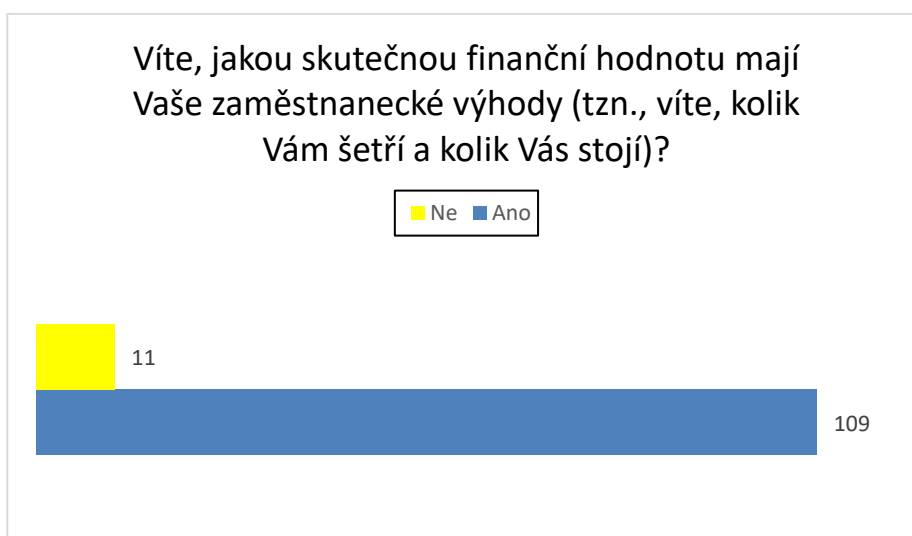
Benefity poskytované Českou poštou, s.p. nejsou vázány na pracovní výkon. Přesto by ale jejich čerpání mohlo motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům, aby je třeba v budoucnu zaměstnavatel nezúžil, popřípadě nezrušil úplně.



Obrázek 14 Motivují výhody k lepšímu výkonu (autor)

10) Víte, jakou skutečnou finanční hodnotu mají Vaše zaměstnanecké výhody (tzn., víte, kolik Vám šetří a kolik Vás stojí)?

Například fasování pracovního oděvu a příspěvku na obuv není u každého zaměstnavatele, který vyžaduje po svých zaměstnancích dress code, samozřejmost. Tento benefit zaměstnancům může ušetřit i tisíce korun. Stejně tak i čerpání stravenek.



Obrázek 15 Hodnota zaměstnaneckých výhod (autor)

11) O který z uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? (zaškrtněte 5 druhů)

V této otázce byly benefity nabízené Českou poštou, s.p. rozšířeny o další možnosti benefitů a zaměstnanci si měli zvolit pět druhů, které by jim vyhovovali. Z daných odpovědí vyplývá, že nejvíce jeví zaměstnanci zájem o příspěvek na stravování a to až 75 % (benefit ČP, s. p.), mzdu navíc (13. plat) by si přálo 74 %, na třetím místě skončily zaměstnanecké půjčky s 57,5 % (v nabídce ČP, s.p.), na čtvrtém 5 dní dovolené navíc (nabízeno ČP, s.p.) s 57 % a na pátém místě služební vozidlo se 47, 5

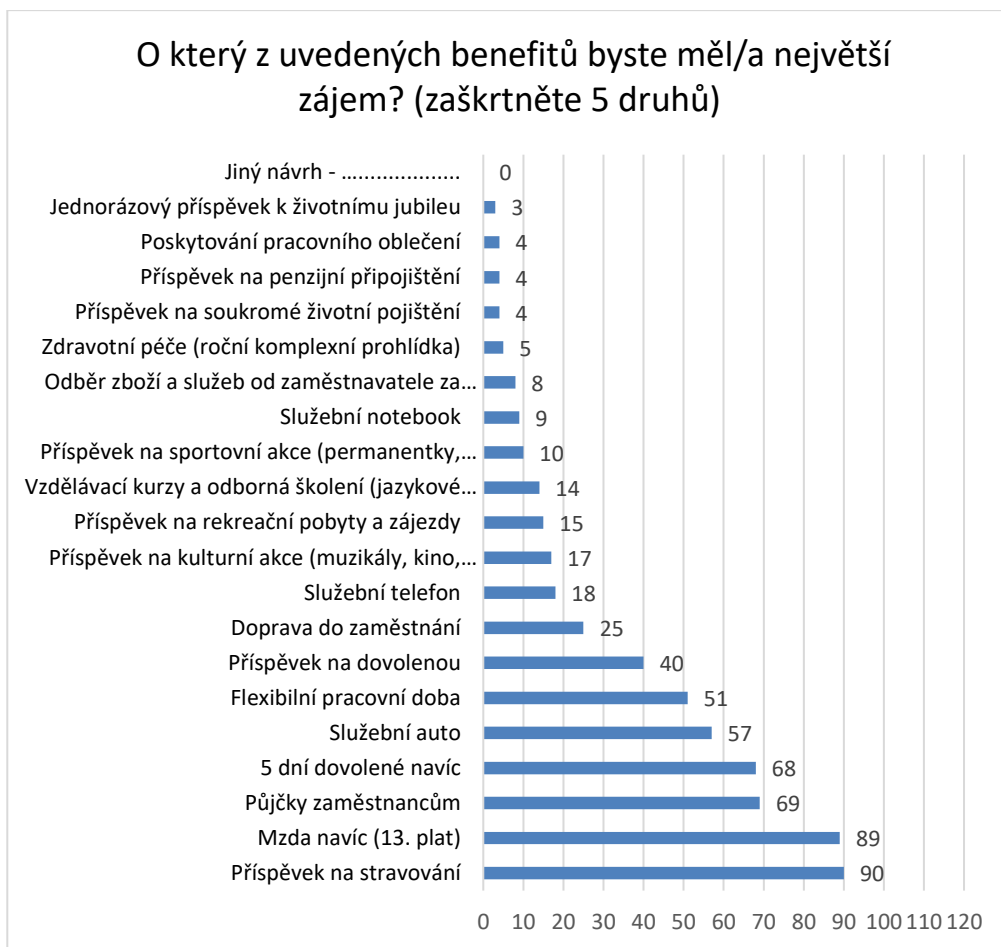
V tabulce máme uvedeny současné benefity ČP, s.p. a v grafu pod tabulkou jsou tyto benefity rozšířené o další možnosti. Někteří zaměstnanci by si přáli zřízení bezplatné dopravy do zaměstnání, někteří i odběr zboží a poskytovaných služeb zaměstnavatele za snížené ceny.

Tabulka 6 Druhy benefitů

Příspěvek na stravování (stravenky ve výši 80 Kč)
Příspěvek na soukromé životní pojištění (po třech letech)
Příspěvek na penzijní připojištění (po třech letech)
Příspěvek na rekreační pobyty v zařízeních ČP, s.p.
Příspěvek na kulturní akce (muzikály, kino, divadlo apod.)
Příspěvek na sportovní akce (permanentky apod.)
Půjčky zaměstnancům s lepší úrokovou sazbou
5 dní dovolené navíc
Služební auto (jen vybraní zaměstnanci)
Služební telefon (jen vybraní zaměstnanci)
Služební notebook (jen vybraní zaměstnanci)
Vzdělávací kurzy a odborná školení
Poskytování pracovního oblečení
Zdravotní péče (roční komplexní prohlídka)
Jednorázový příspěvek k životnímu jubileu

Zdroj: autor (2019)

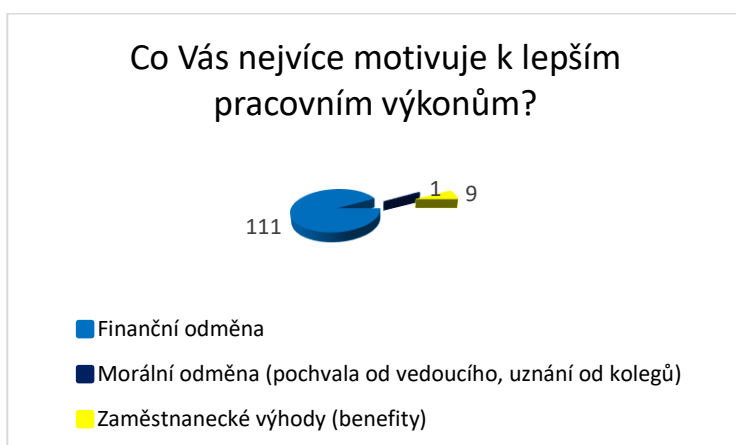




Obrázek 16 Typy benefitů (autor)

12) Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

V této otázce je finanční odměnou myšlena mzda, jejíž variabilní část je na rozdíl od benefitů vázána na pracovní výkon a splnění standardů



Obrázek 17 Zvyšování motivace (autor)

13) Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

V této otázce rozumíme odměnou mzdu, kterou zaměstnanci dostávají v návaznosti na jejich pracovní výkon. Mzda je tvořena pevnou a variabilní částí. Variabilní část mzdy může být zaměstnancům i zkrácena anebo nevyplacena vůbec v návaznosti na pracovní výkon.

Tabulka 7 Odměna x pracovní výkon

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	31	26 %
Ne	89	74 %

Zdroj: autor (2019)

14) Jste motivován/a setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu k jeho neustálému zlepšování? (např. roční hodnocení, pravidelné porady atd.)

Většina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku, záporně, a to, že nejsou motivováni setkáními za účelem posouzení jejich pracovního výkonu.

Tabulka 8 Motivace v rámci hodnocení pracovního výkonu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	15	12,5 %
Ne	105	87,5 %

Zdroj: autor (2019)

15) Víte o tom, že máte možnost benefitů?

Jako poslední byla zvolena kontrolní otázka, zda se mezi respondenty nenacházejí jedinci, kteří by neměli žádné povědomí o možnostech čerpání benefitů. Skutečnost, že 14 respondentů na tuto otázku odpovědělo záporně, lze považovat za alarmující.

Tabulka 9 Možnost benefitů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	106	88,0 %
Ne	14	12,0 %

Zdroj: autor (2019)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou si vědomi, že benefity existují, že je mohou čerpat. To je důležité. Podle Bělohlávka (2008): „*Spravedlnost pracovníci zjišťují tím,*

*že porovnávají vstupy a výstupy, a to mezi zaměstnanci v rámci jedné organizace i v porovnání s konkurencí.“*

### 3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S.P.

Na základě dotazníkového šetření se domnívám, že je důležité, aby se zlepšila komunikace mezi vedoucími pracovníky, směnari a podřízenými pracovníky. Je nutné, aby pracovníci dostávali včasné informace o změnách, které se jich týkají a mají vliv na jejich správně odvedenou práci. Zajistit, aby informace dostávali hlavně aktivně, nejen pasivně. Ověřit si pomocí zpětné vazby srozumitelnost daných informací, aby nedocházelo k nejasnostem kvůli „špatnému překladu“. Koubek (2007, s. 203) uvádí: *„Právě na vedoucího pracovníka/manažera klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon.“* Při práci s lidmi je velice důležitá komunikace. Vedoucí pracovník by měl vzbuzovat důvěru. To v daném zaměstnanci vyvolá pocit, že za svým nadřízeným může kdykoliv přijít, s čímkoliv se mu svěřit. Jedině tak vedoucí pracovník/manažer zjistí, jestli jsou jeho zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se svojí pracovní pozicí, v pracovním prostředí a bude moci sjednat nápravu. Zpětná vazba je k efektivnímu pracovnímu výkonu velice důležitá. Pokud je podávána špatně, má to neblahý vliv na pracovní efektivitu podřízeného pracovníka, tudíž i chod celé pobočky. Je potřeba, aby zaměstnanci pracovali jako jeden tým. Není špatné, když zaměstnanci mezi sebou občas lehce soutěží. Neměl by však v nich být vytvářen pocit, že mezi sebou musí soutěžit neustále. Budovat v nich pocit rivality. Ať už o lepší pracovní podmínky, o přízeň vedoucího ... Je důležité vytvářet pro ně spokojené, flexibilní pracovní podmínky, a budovat tak jejich loajalitu ke svému zaměstnavateli. Nepraktikovat v pracovním prostředí, že zaměstnanci, kteří odvádí svoji práci špatně, budou odměňováni, protože jsou preferováni nadřízeným pracovníkem. Naopak zaměstnanci, kteří dělají práci i za ostatní, dostávali další a další úkoly. Tyto praktiky by v konečném výsledku demotivovali kvalitní pracovníky. To by je mohlo vést ke špatným pracovním výkonům a k jejich případnému ukončení pracovního poměru. Jakákoliv negace by se měla okamžitě řešit. Motivovat zaměstnance, aby neodcházel. Když se zaměstnanci rozhodnou ukončit pracovní poměr, zeptat se jich při „pohovoru při odchodu“, proč odchází. Pohovory při odchodu by se měly praktikovat při každém odchodu, ať už jde zaměstnanec do důchodu, na mateřskou anebo přechází k jinému zaměstnavateli. Jedině tak se vedoucí pracovník vyvaruje opakování stejných chyb. Dát jim najevo, že je o ně zájem, aby zkusili přehodnotit své rozhodnutí odejít. Podle Koubka (2007, s. 29): *„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků*

*organizace. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti potřebné pro plnění úkolů personální práce.*“ Vedoucí pracovníci/manažeři by měli podstoupit i psychologický kurz, protože práce s lidmi je složitá a pocit seberealizace je důležitý.

Došla jsem k závěru, že je nutné se zaměřit na změnu benefitů, délku a hloubku adaptačního programu pro doručovatele a více se zaměřit na školení vedoucích pracovníků v oblasti komunikace a psychologie. Navrhuji, aby benefity, které ČP, s. p. nabízí dlouhé roky a nejsou využívány, byly nahrazeny. Je možné je nahradit benefity z dotazníkového šetření, které získaly větší procentuální zájem a přehodnotit celý motivační program firmy. Myslím si, že by Česká pošta, s.p. mohla nastavit tzv. kafetéria systém, kde si zaměstnanci mohou vybírat z několika nabídek. K tomu je potřeba udělat statistiku čerpání benefitů za posledních aspoň deset let, jelikož každý pracovník preferuje něco jiného. Domnívám se, že zaměstnanci berou jako jeden z benefitů, že mají mzdu či plat. Nedá se však s přesností říci, jestli výši mzdy vidí jako pozitivní či negativní benefit. Jako pozitivum je to, že mají zaměstnanci pět týdnů dovolené oproti základním čtyřem týdnům, které nabízí jiné firmy. Nevýhodou je, že mají v každém kvartálu stanovený počet dní, kdy mohou dovolenou čerpat. Přesto ani v těchto stanovených dnech nemají jistotu, že dovolenou budou čerpat. Pocit jistoty pracovního místa může být upozaděn pracovním prostředím, tj. zázemím a dobrými vztahy na pracovišti.

Domnívám se, že je velice důležité, aby vedoucí pracovník sám dobře věděl, na jaké benefity mají jeho podřízené nárok. Tyto benefity jim správně prezentoval při přijímacím pohovoru, předal v tištěné podobě a zdůraznil, kde na stránkách intranetu je mohou zaměstnanci najít. Dále je potřebné, aby zaměstnanci byli řádně seznámeni s obsahem jejich pracovní náplně. Co je od nich očekáváno, jaké chování je vyžadováno (standarty a vize ČP, s.p.), aby nebylo poškozováno dobré jméno České pošty, s. p. Co naopak oni mohou očekávat ze strany podniku. V případě jakýchkoliv změn, ať už v rámci benefitů, které jsou důležité pro motivaci zaměstnanců, tak i změn organizačních by zaměstnanci měli být informováni včas a formální cestou.

### **3.1 Zhodnocení nástrojů používaných k motivaci**

Z šetření je patrné, že zaměstnanci jsou si vědomi možnosti čerpání benefitů. Oceňují možnost poskytování příspěvku na stravování (stravenky ve výši 80 Kč), příspěvek na

penzijní připojištění apod. U příspěvku na penzijní připojištění bych doporučila, aby byl zaměstnancům přiznáván od začátku pracovního poměru. Spousta zaměstnanců by tyto základní benefity rozšířila o další možnosti, např. mzdu navíc (13. plat), o bezplatnou dopravu do zaměstnání, odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny (tento benefit bych nechala nějak ošetřit, aby nedocházelo k jeho zneužívání) atd. Jakékoliv změny, které může ČP, s.p. učinit v rámci benefitů, se odvíjí od její finanční situace. Přesto, pokud by měla možnost změny, požadavky zaměstnanců jsou uskutečnitelné.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nepreferují setkání v rámci hodnocení jejich pracovního výkonu. Radši by nedostávali zpětnou vazbu. Je velice důležité zjistit, proč tomu tak je. Jestli je to pocitem, že jsou tzv. „na koberečku“ anebo je v tom jiný důvod. Tím může být, že dostávají jen negativní zpětné vazby. Hodnocení, které je negativní by se mělo vést v soukromí, tzv. „jeden na jednoho“. Vedoucí pracovník by měl umět používat motivující způsob výčitky. Naopak při pozitivním hodnocení, kdy se pracovníkovi něco povede, by se to mělo vyzdvihnout přede všemi. Jedině tak i ostatní zaměstnanci uvidí, že plnění pracovních úkolů není nemožné, že se dají splnit. Když budou vykonávat svoji práci kvalitně a dobře, dostanou vynikající zpětnou vazbu a případné odměny, což vede k motivaci pracovníka.

## ZÁVĚR

Cílem této práce byl návrh na zlepšení motivace zaměstnanců v rámci České pošty, s.p., a to především v oblasti pracovních podmínek a vztahů na pracovišti, systému odměňování a benefitů, profesního růstu a celkové spokojenosti pracovníků.

Bakalářská práce se skládá ze tří částí, z teoretické části, z analýzy a návrhu na zlepšení. Teoretická část obsahuje pojmy slov motivace, stimulace, potřeby, odměňování, ale i sankce a demotivace. Podstatou pracovní motivace je vytváření kvalitních podmínek působících na zaměstnance tak, aby vynakládali svoji energii v souladu s názory a vizí vedení firmy. Motivace se musí dlouhodobě a dostatečně korigovat, aby nepřestala být účinná. Tohoto úkolu se může zhostit plně funkční motivační program. Tento program může výrazně napomoci k nastavení spokojenosti zaměstnanců. Tím plusově ovlivnit standardy jejich pracovního i osobního života a k rozvíjení jejich potenciálu. To vše se pak odráží na výkonu zaměstnanců a správného chodu celé firmy. Je dobře, když podnik poskytuje benefity pro zaměstnance. Je ale potřeba zjišťovat, jestli zaměstnanci projevují zájem o daný druh výhod a benefitů. Aby nebyli ve finále demotivováni.

Druhou část tvoří analýza stávajících postupů, která se zaměřuje na zjištění motivace zaměstnanců. Obsahuje sběr dat, pomocí dotazníkového šetření, předávání informací pracovníkům, možnost jejich profesního růstu ... Prezentuje stávající benefity a dále druhy benefitů, které by si zaměstnanci přáli. Výše platu či mzdy nemusí být vždy hlavním prvkem, proč v daném podniku pracovat. Důležitější mohou být dobré vztahy na pracovišti a dobré pracovní podmínky kvůli kterým stávající zaměstnanci zůstávají. Vedoucí pracovníci/manažeři by měli chápat své podřízené. Být tu pro ně. Zajistit, aby nedocházelo ke špatným závěrům v oblasti motivování. Čerpání benefitů není samozřejmost u všech zaměstnavatelů. Přesto někteří pracovníci v rámci ČP, s.p. po zkušební době odchází a dávají přednost práci u zaměstnavatelů bez benefitů. Někteří zaměstnavatelé dokonce ovlivňují čerpání benefitů dle pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Toto není případ České pošty, s.p., ta benefity poskytuje zaměstnancům ode dne nástupu. Kromě příspěvku na penzijní připojištění. Ten je stále ovlivněn podmínkou setrvání třech let u ČP, s.p. Opomíjet by se neměly porady zaměstnanců s vedoucími pracovníky, které jsou důležité z hlediska zpětné vazby. Vedoucí pracovníci by si měli dávat pozor na předávání negativní zpětné vazby.

Třetí část se zaměřuje na návrh na zlepšení motivace. Přichází s řešením na změnu motivačního programu, který zvyšuje motivaci zaměstnanců. Česká pošta, s.p. by měla

přehodnotit stávající motivační program. Toho může dosáhnout, např. když udělá statistiku za posledních aspoň deset let. Tak zjistí, které benefity využívají její zaměstnanci nejvíce. Pomocí dotazníkového šetření může aplikovat i nové benefity, které by zaměstnance motivovaly více ke spokojenosti na pracovišti. Je také nutné, aby vedoucí pracovníci byli sami dostatečně proškolení. Absolvování školení zaměřených na komunikaci a psychologických kurzů pro vedoucí pracovníky je při práci s lidmi velmi důležitou, ale mnohdy opomíjenou složkou.



## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8

BLÁHA, Jiří et al, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-2158-9.

DISMAN, Miroslav, 1993. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807400-003-4.

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-386-2.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.

CHARVÁT, Jaroslav, 2008. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ, 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1196-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 1999. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství. ISBN 978-80-2141-552-2.

MASLOW, Abraham H., 2014. *O psychologii bytí*. Portál. ISBN 978-80-262-0618-7.

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-425-8.

- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7041-187-2.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-2000592-7
- PAVLICA, Karel a kolektiv, 1996. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-25-4.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0403-X
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471991-7.
- PROVAZNÍK, V. a kol, 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-434-7.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Systém odměňování.....	25
Tabulka 2 Rozdělení typových pozic.....	34
Tabulka 3 Věková kategorie .....	35
Tabulka 4 Doba pracovního poměru .....	36
Tabulka 5 Zvyšování motivace.....	38
Tabulka 6 Druhy benefitů .....	40
Tabulka 7 Odměna x pracovní výkon.....	42
Tabulka 8 Motivace v rámci hodnocení pracovního výkonu .....	42
Tabulka 9 Možnost benefitů .....	42

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace .....	10
Obrázek 2 Katalog odměn pro zaměstnance ČP, s.p. ....	12
Obrázek 3 Schematické znázornění vlivů působících na zaměstnance v podniku .....	13
Obrázek 4 Pyramida potřeb .....	16
Obrázek 5 Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků .....	17
Obrázek 6 Celková odměna .....	21
Obrázek 7 Odměna podle přínosu .....	22
Obrázek 8 Rozdíl mezi stimuly a motivy .....	27
Obrázek 9 Rozdělení pohlaví.....	35
Obrázek 10 Pracovní pozice .....	36
Obrázek 11 Vliv zaměstnaneckých výhod.....	37
Obrázek 12 Program zaměstnaneckých výhod .....	37
Obrázek 13 Motivace s výkonem .....	38
Obrázek 14 Motivují výhody k lepšímu výkonu .....	39
Obrázek 15 Hodnota zaměstnaneckých výhod .....	39
Obrázek 16 Typy benefitů .....	41
Obrázek 17 Zvyšování motivace .....	41

## SEZNAM ZKRATEK

AP	Alianční partneři
APOST	Automatizovaná pošta
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSOB	Československá obchodní banka
ČNB	Česká národní banka
ČP, s.p.	Česká pošta, státní podnik
DEPO	Vozový park
Et all	a collective A kolektiv
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník



## **Příloha A** Dotazník

Vážení kolegové, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit jaké zaměstnanecké benefity, poskytované zaměstnavatelem, považujete za nejoblíbenější a nejvíce prospěšné. Zohledněte také do jaké míry Vás benefity motivují k práci. Výsledky dotazníku budou cennou pomocí při zpracovávání mé bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců v rámci ČP, s.p., a proto Vám předem děkuji za spolupráci a Váš čas.

Anna Mašková – Pošta Říčany u Prahy

Zaškrtněte prosím křížkem zvolenou odpověď.

1) Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Do jaké z níže uvedených věkových skupin patříte?

- do 25 let
- 26 až 36 let
- 37 až 50 let
- 51 let a více

3) Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán/a?

- do 1 roku
- 1 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- 11 let a více

4) Jaká je vaše současná pracovní pozice?

- Manažerská
- Technická
- Dělnická
- Jiná pozice (uved'te jaká) .....



5) Měl program zaměstnaneckých výhod vliv na vaše rozhodnutí ve firmě pracovat?

Ano

Ne

6) Jste spokojen/a se současným programem zaměstnaneckých výhod a benefitů, které vám zaměstnavatel poskytuje?

Ano

Ne

7) Bylo by pro vás více motivující, kdyby se množství a hodnota benefitů zvyšovala s délkou vašeho pracovního poměru ve firmě?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

8) Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota Vašich benefitů měnila v souvislosti s vaším pracovním výkonem?

Ano

Ne

9) Motivují vás výhody poskytnuté zaměstnavatel k lepšímu pracovnímu výkonu?

Ano

Ne

10) Víte, jakou skutečnou finanční hodnotu mají vaše zaměstnanecké výhody (tzn., víte, kolik vám šetří a kolik vás stojí)?

ano

ne

11) O který z uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? (zaškrtnete 5 druhů)

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na soukromé životní pojištění
- Příspěvek n penzijní připojištění
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na rekreační pobyty a zájezdy
- Příspěvek na kulturní akce (muzikály, kino, divadlo apod.
- Příspěvek na sportovní akce (permanentky apod.)
- Půjčky zaměstnancům
- 5 dní dovolené navíc
- Flexibilní pracovní doba
- Mzda navíc (13. plat)
- Služební auto
- Služební telefon
- Služební notebook
- Vzdělávací kurzy a odborná školení (jazykové kurzy)
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Poskytování pracovního oblečení
- Zdravotní péče (roční komplexní prohlídka)
- Jednorázový příspěvek k životnímu jubileu
- Jiný návrh - .....

12) Co vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

- Finanční odměna
- Morální odměna (pochvala od vedoucího, uznání od kolegů)
- Zaměstnanecké výhody (benefity)

13) Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

- Ano
- Ne

14) Jste motivován/a setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu k jeho neustálému zlepšování? (např. roční hodnocení, pravidelné porady atd.)

Ano

Ne

15) Víte o tom, že máte možnost benefitů?

Ano

Ne

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku. Vyplněný dotazník vložte prosím do připraveného boxu.

Anna Mašková