

Motivace pracovníků v podniku

Lada Vytásková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lada VYTÁSKOVÁ**
Osobní číslo: **L09386**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Motivace pracovníků v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice motivace pracovníků v podniku
2. Provedte analýzu motivačního programu České pošty, s.p.
3. Na základě provedené analýzy formulujte možná doporučení na zlepšení motivačního programu České pošty, s.p.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[3] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 6. 5. 2012

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace pracovníků v podniku. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. V první části jsou uvedena teoretická východiska motivace se zaměřením na základní pojmy, principy a metody. Cílem praktické části je analýza motivačního systému ve státním podniku Česká pošta, včetně posouzení současného stavu pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků jsou vyvozeny závěry a navržena opatření na zlepšení stávajícího motivačního systému podniku.

Klíčová slova: Motiv, motivace, stimulace, teorie motivace, motivace pracovníků, demotivace.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the problem of employees' motivation in a company. The work has a theoretical and practical part. The first part states the theoretical starting points of motivation, concentrating on basic terms, principles and methods. The aim of the practical part is to analyse the motivation system in the state company Česká pošta, including the contemporary situation evaluation with the help of the questionnaire. Based on its results the conclusions are drawn and there are also suggested measures to improve the contemporary motivation system of the company.

Keywords: Motive, motivation, stimulation, the theory of motivation, employees' motivation, demotivation.

Děkuji paní Ing. Janě Bilíkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala při zpracování této práce. Současně děkuji zaměstnancům České pošty, s. p. za spolupráci.

Také bych ráda poděkovala rodině za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	11
1.2 TYPY MOTIVACE.....	12
1.3 ZDROJE MOTIVACE	12
1.3.1 Potřeby	12
1.3.2 Návyky	13
1.3.3 Zájmy.....	13
1.3.4 Hodnoty.....	14
1.3.5 Ideály.....	14
1.4 STIMULACE	14
1.4.1 Vymezení pojmu stimulace.....	14
1.4.2 Stimul	14
2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN	15
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	15
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	15
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	15
2.2.2 Alderferova teorie ERG	17
2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	18
2.2.4 Teorie zaměřené na proces.....	19
3 MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI	20
3.1 MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP	20
3.2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	21
3.3 FAKTORY A NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	21
3.4 PŘEHLED STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	22
3.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.5.1 Mzdové formy	24
3.5.2 Zaměstnanecké výhody	25
3.5.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	26
3.6 PODMÍNKY OMEZUJÍCÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	26
3.7 DEMOTIVACE.....	28
3.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	29
3.9 MOŽNOSTI ZKOUMÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ.....	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POŠTY, STÁTNÍHO PODNIKU	34

5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	34
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	34
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
5.4	ZAMĚSTNANCI.....	35
6	MOTIVAČNÍ SYSTÉM	36
6.1	ODMĚŇOVÁNÍ.....	36
6.1.1	Základní mzda	36
6.1.2	Další mzdové formy	37
6.2	OSTATNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	38
6.2.1	Pracovní doba.....	38
6.2.2	Dovolená na zotavenou	38
6.2.3	Výhody sociální povahy	38
6.2.4	Výhody, které mají vztah k práci	38
6.2.5	Výhody spojené s postavením v organizaci	39
6.3	FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB.....	39
6.4	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	39
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
7.1.1	Návratnost dotazníků	40
7.1.2	Základní údaje o zaměstnancích	41
7.1.3	Systém odměňování	44
7.1.4	Vztahy na pracovišti.....	47
7.1.5	Motivace a benefity	50
7.1.6	Celková spokojenost	53
7.2	SHRNUTÍ.....	54
7.3	DOPORUČENÍ.....	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá motivací, která je důležitým faktorem úspěšnosti každého podniku. Jestliže jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, pak se to odráží i na jejich pracovních výkonech. Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou v různé podobě vyjádřeny v pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. Člověk ke své práci získává subjektivní vztah, protože to, co na něj při práci působí, se nepromítá jen do jeho pracovních výkonů, ale odráží se i v jeho prožívání. Některé skutečnosti si člověk uvědomuje, jiné nikoliv. Vztah člověka k práci je ovlivněn tím, jak to, co vnímá, ovlivňuje jeho prožívání, a jak se to promítá do jeho hodnocení vlastní pracovní situace a jejích dílčích podmínek.

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení, ale vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností může mít i podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Výkon mnoha lidí je limitován jejich schopnostmi a nezvýší ho ani jejich silná vazba k pracovní činnosti. Stejně tak platí, že lidé, kteří pracují ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusejí mít zdaleka nejlepší výsledky. Jestliže vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně, a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože člověk získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu. Na druhé straně, pokud je odměna považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně to vyvolá nespokojenost. V obou případech je uspokojení zpětnou vazbou, která ovlivňuje pocity pracovníka a jeho motivaci k výkonu, což odpovídá tvrzení mnoha odborníků, že pracovní spokojenost není příčinou vyšší výkonnosti, ale spíše jejím důsledkem, je-li výkon adekvátně ohodnocen. Odměnou v tomto případě může být finanční odměna i pochvala.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje.

1.1 Vymezení pojmu motivace

Pod pojmem motivace rozumíme soubor vnitřních hnacích sil člověka, které usměřují veškerou aktivitu jedince i jeho požitek. Je to soubor faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivaci můžeme chápat jako řetězec návazných reakcí, který začíná vznikem potřeby. Potřeba vede ke vzniku přání, které, není-li naplněno, způsobuje napětí. Lidský jedinec, ve snaze eliminovat napětí, vykoná aktivity, které vedou k naplnění přání, a tím i uspokojení potřeby. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. [9]

Motivem lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Motivace bude působit bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento rys motivace je ovšem vyvážen tím, že potřebujeme umět odhadnout aktuální motivaci lidí. [11]

Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to pravda. Problémy výkonu ale nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace, ale jinými faktory, mezi které patří nedostatek příležitostí nebo nedostatek dovedností a zkušeností. [5]

Motivem chápeme vnitřní příčinu lidského chování. Je tvořen souhrnem osobnostních determinantů (potřeby, city, zájmy, hodnoty, postoje, ideály, přání a další). Člověk vykonává práci, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.

Motivy mají dvě složky: [4]

- *Energizující* – dodávají sílu a energii jednání lidí.
- *Řídící* – dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

1.2 Typy motivace

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní, která je založená na zajímavosti či zábavnosti práce, a na vnější, spočívající na získání odměny.

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k dalšímu postupu. [1]

Vnější motivace – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení nebo snížení platu. [1]

Vnější motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivace má hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. [1]

1.3 Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování předpokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace patří: [3]

- Potřeby.
- Návyky.
- Zájmy.
- Hodnoty a hodnotové orientace.
- Ideály.

1.3.1 Potřeby

Základním zdrojem motivace jsou potřeby. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. [3]

Potřeba vyjadřuje to, co člověk potřebuje, po čem touží. Jestliže si potřebu uvědomíme, chceme ji naplnit. Nejzákladnější potřebou je prožívání příjemných pocitů. Potřeby dělíme na primární a sekundární. [11]

Primární potřeby jsou potřeby fyziologické. Nejsou-li uspokojeny, člověk umírá. Primární potřeby jsou pro různé jedince shodné. Patří sem: [9]

- Potřeba potravy a vody.
- Kvalita ovzduší.
- Nezbytné charakteristiky prostředí, jako teplota, tlak, vlhkost.

Sekundární potřeby jsou potřeby výrazně ovlivněné osobností člověka a prostředím, ve kterém žije a pracuje. Sem například řadíme: [9]

- Potřeba úspěchu.
- Potřebu seberealizace.
- Potřebu vlastnit předměty odpovídající společenskému statutu člověka.

Mezi termíny *motiv* a *potřeba* je jen malý rozdíl. Hledáme-li zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, hovoříme o motivu. Pokud ale sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, používáme termín potřeba. Motiv je také více konkrétní, potřeba je spíše obecná.

1.3.2 Návyky

Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. [3]

1.3.3 Zájmy

Zájem je trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, můžeme ho chápat jako zvláštní druh motivu. Zájmy mohou být poznávací, estetické, přírodní, obchodní, sportovní a další. K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace. [3]

1.3.4 Hodnoty

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, např. zdraví, rodina, práce, vzdělání, peníze, láska apod. Hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. [3]

1.3.5 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. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního i oblasti pracovní. [3]

1.4 Stimulace

Pojem motivace bývá často zaměňován s pojmem stimulace. Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je to, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. [10]

1.4.1 Vymezení pojmu stimulace

Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Stimulace je poměrně jednoduchá. Dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ale v okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zastaví. To je nevýhoda stimulace – práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. [11]

1.4.2 Stimul

Stimuly jsou v procesu motivace vnějšími nástroji působení na psychiku člověka, jejichž důsledkem dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. [3]

K hlavním stimulům patří hmotné odměňování, stimuly sociální povahy, veřejné ocenění výsledků práce, postupy do vyšší funkce a další. [11]

2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

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

- Teorie instrumentality.
- Teorie zaměřené na obsah.
- Teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení s vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. [1]

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Snaží se rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. K těmto teoriím patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie tří motivačních faktorů a Herzbergova teorie dvou faktorů. [1]

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb formuloval americký psycholog Abraham Maslow (1954), který přesně určil hierarchii lidských potřeb a pořadí jejich uspokojení. Byl přesvědčen, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi: [1]

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. *Existenční jistota a pocit bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.

3. *Sociální* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. *Uznání* – potřeba mít sebeúctu a prestiž. Tyto potřeby můžeme zařadit do dvou doplňujících se skupin, a to touha po úspěchu, přiměřenosti, nezávislosti a svobodě a touha po respektu nebo úcty ostatních lidí, která se projevuje v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. *Seberealizace* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Ani práce nemusí nutně uspokojovat potřeby lidí, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. [1]



Obr.1 Maslowova pyramida potřeb [9, s. 158]

Maslowova hierarchie potřeb je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci, a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb jiných lidí. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie. [1]

Tab. 1 Oblasti působení manažerů v kategoriích hierarchie potřeb [5, s. 374]

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

2.2.2 Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer vyšel z Maslowovy teorie potřeb. Usiloval o překonání všech slabých stránek této teorie. Proto přizpůsobil Maslowovy představy novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval na pouhé tři:

1. Potřeby existenční (E - Existency) – veškeré materiální a fyziologické potřeby.
2. Potřeby vztahové (R – Relatedness) – veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme.

3. Potřeby růstové (G – Growth) – spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Na rozdíl od Maslowa Alderfer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. [4]

2.2.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků vypracoval Frederick Herzberg s kolektivem (1957) dvě skupiny faktorů, které ovlivňují chování lidí: [1]

1. *Satisfactory* (motivátory) – činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Patří sem:
 - Dosažení cíle.
 - Uznání.
 - Povýšení.
 - Práce sama.
 - Možnost osobního růstu.
 - Odpovědnost.
2. *Dissatisfactory* (udržovací faktory) – charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Sem řadíme:
 - Podniková politika a správa.
 - Odborný dozor.
 - Vztahy s nadřízeným.
 - Vztahy s pracovníky stejné úrovně.
 - Vztahy s podřízenými.
 - Plat.
 - Jistota práce.
 - Osobní život.
 - Pracovní podmínky.
 - Postavení.

Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci – tedy faktorům, kterým odborníci zabývající se chováním lidí věnovali až dosud malou pozornost. [5]

I přesto, že je Herzbergova dvoufaktorová teorie napadána, měl Herzberg nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které usilovalo o takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitost k dosažení vnitřních uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. [1]

2.2.4 Teorie zaměřené na proces

Zaměřují se na to, jak dochází k motivaci, co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Expektační teorie – formulována Vroomem (1964), rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968). Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování, např. určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. [5]

Teorie cíle – zformulována Lathamem a Lockem (1979), kteří tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. [1]

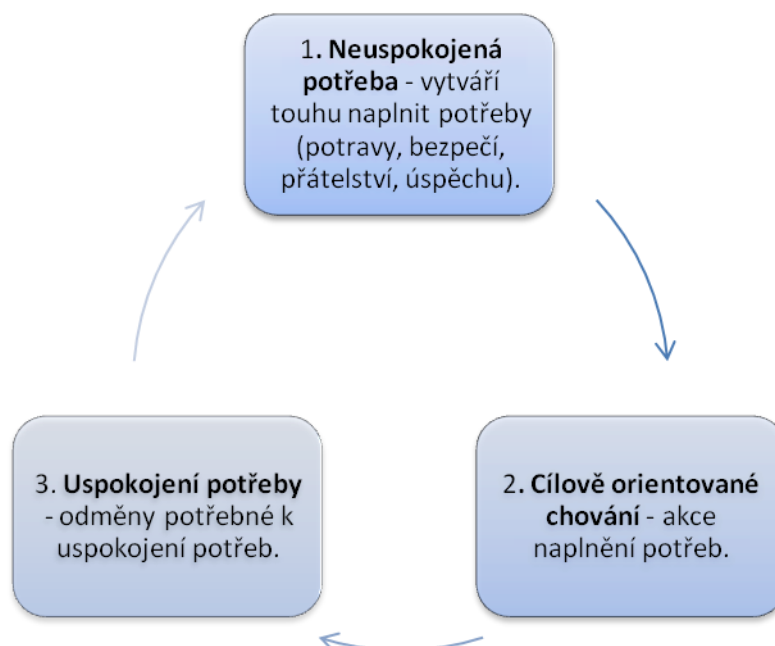
Teorie spravedlnosti – je přístupem k motivaci profesorem J. Stacy Adamsem (1965). Hlavním principem této teorie je sociální porovnání, kde člověk hodnotí sám sebe, jiného pracovníka, porovnává se s ním a v konečném důsledku nabývá pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Tato teorie ale neposkytuje žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Vše je ponecháno na manažerech nebo na těch, kteří musejí obvykle odhadnout to, co by mělo být uděláno. [5]

3 MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI

Jestliže chce mít podnik vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníků signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problémů. [15]

3.1 Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Motivační přístup je spíše přístupem psychologickým a sleduje zájmy podniku nepřímou, přes uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně. [8]



Obr. 2 Proces motivace [5, s. 369]

3.2 Motivace pracovníků

Výkonnost zaměstnanců závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení, se kterým svou práci vykonávají, tj. na jejich motivaci. Motivace zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení, a tedy i dosažené výsledky, jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeri. Schopnost účinně motivovat své zaměstnance dává manažerům podstatně větší šanci k překonání nejčastějších problémů spojených s řízením lidí: vysoké pracovní absence a fluktuace i nízké produktivity a kvality práce. [12]

Mezi základní principy motivace pracovníků patří:

- Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera.
- Pozitivní motivace je až na výjimky účinnější než motivace negativní. Pracovní motivace je vždy určitou kombinací motivace pozitivní (tj. odměny, uznání, pochvaly atd.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu).
- Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri odměňují.
- Motivovat zaměstnance neznamena s nimi manipulovat.
- Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců. Nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců je předpoklad, že všichni pracovníci jsou motivováni stejnými faktory.

3.3 Faktory a nástroje pracovní motivace

Základní faktory či zdroje pracovní motivace můžeme rozdělit do pěti skupin. Tvoří je: [12]

- Vnitřní motivace, založená na zajímavosti či zábavnosti práce.
- Vnější motivace, spočívající na získání odměny.
- Motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci.
- Motivace založená na výzvě, tj. snaze vyřešit problém nebo překonat určité překážky.
- Motivace spočívající na společenském poslání práce.

3.4 Přehled stimulačních prostředků

Provazník a Komárková (1996) uvádějí následující kategorii stimulačních prostředků (ovlivňujících motivaci a výkonnost pracovníků) řazené podle závažnosti z psychologického hlediska: [3]

1. *Hmotná odměna* – mzda či plat, prémie, odměny za výkony, zaměstnanecké výhody atd.
2. *Obsah práce* – soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na druhé straně, prestiž profese, míra kreativity atd.
3. *Povzbuzování* – neformální hodnocení, poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání a oceňování výkonu pracovníka atd.
4. *Atmosféra pracovní skupiny* – kvalitní vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, důvěra ve skupině atd.
5. *Pracovní podmínky a režim práce* – zájem podniku o lepší pracovní podmínky.
6. *Identifikace s prací, profesí a podnikem.*
7. *Externí stimulační faktory* – image a prestiž podniku.

Peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, ale nelze předpokládat, že motivují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné míře. Pro někoho je finanční ohodnocení nejdůležitější, pro jiné lidi mají největší význam jiné stimuly. Fixní zvýšení platu každého jistě potěší, ale jako stimul příliš dlouho nepůsobí. Uvádí se, že působí asi tři měsíce, poté přestává pracovník zvýšení platu pociťovat. [1]

3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní. [7]

Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání apod. Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).

Odměňování zahrnuje následující složky: [1]

- Základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny.
- Zaměstnanecké výhody.
- Nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj).
- Procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna zahrnuje:

1. *Transakční odměny* – hmotné, hmatatelné odměny.

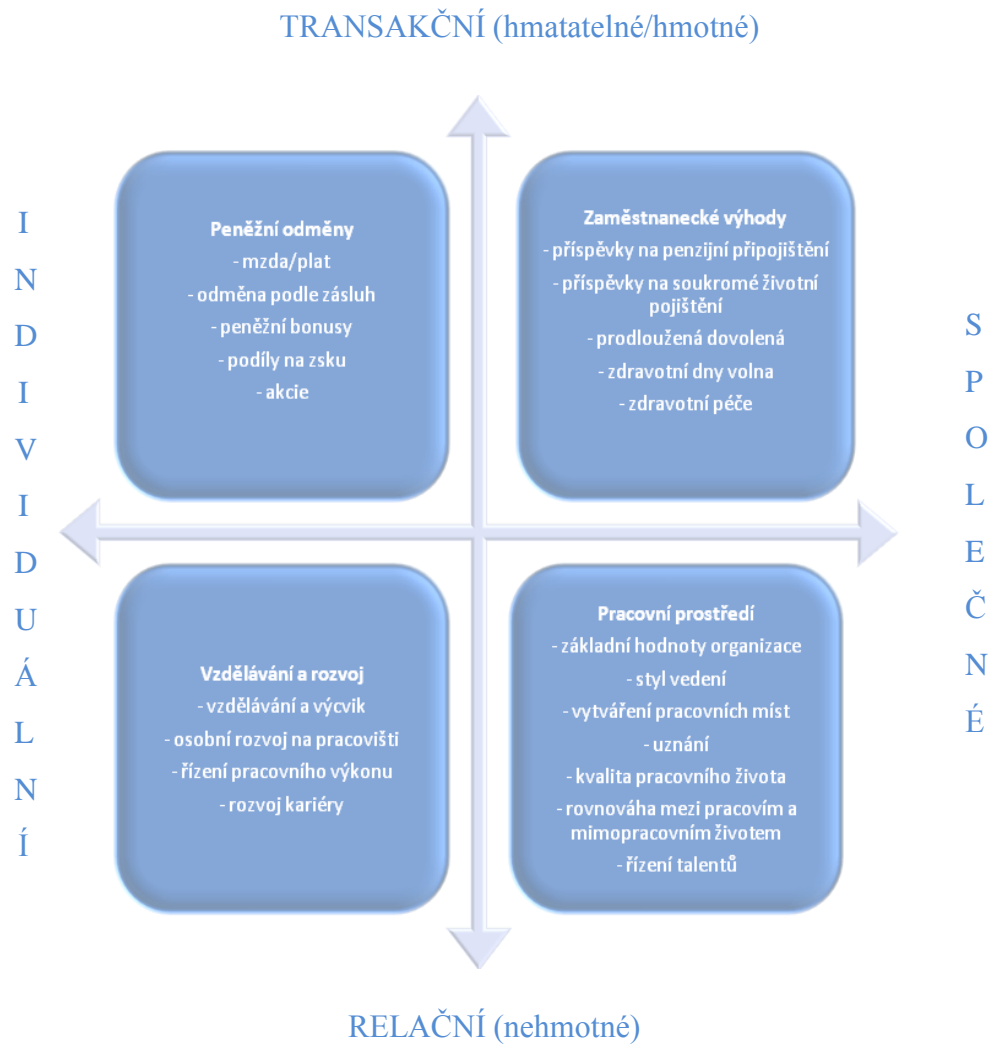
Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako jsou pravidelné zvyšování platu, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie, úhrada nákladů za zvyšování kvalifikace, úhrada nákladů na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, služební telefon či automobil využívaný i k osobním účelům, úhrada nákladů na pracovní oděv, příspěvek na stravování a další.

2. *Relační odměny* – nehmotné.

Nehmotná motivace není vůbec slabším motivačním podnětem než hmotná. Mnozí pracovníci preferují nehmotné motivy, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, částečně také souvisejí s osobním životem a mají dlouhodobější efekt. Patří sem možnosti zvyšování kvalifikace a celoživotní vzdělávání, dobré pracovní podmínky, image podniku, bezplatná lékařská péče, pohyblivá pracovní doba, využívání podnikových zařízení k rekreaci a další.

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využívány k získávání, udržení, motivování a uspokojení pracovníků. [1]

Lidé mají rádi pocit bezpečí na různé způsoby, jinak jsou demotivováni. Jistota vychází například z podniku, který má jasné poslání a dobrou komunikaci, srozumitelný popis pracovní činnosti zaměstnanců a vymezení jasných kompetencí a znalostí. Popisy práce stanoví tak prostor pro jasný účel pracovního místa a pro komunikaci. [6]



Obr. 3 Model celkové odměny [1, s. 522]

3.5.1 Mzdové formy

Mezi mzdové formy patří: [8]

- Časová mzda a plat.
- Úkolová mzda (určitá částka za každou jednotku odvedené práce).
- Podílová mzda (např. procento z prodeje).
- Mzdy za očekávané výsledky práce (odměna za dohodnutý soubor práce či za dohodnutý výkon).
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti.
- Mzdy a platy za přínos.

- Dodatkové mzdové formy: odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém (prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů), příplatky, ostatní výplaty (příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odstupné atd.).

3.5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. [8]

Zaměstnanecké výhody členíme do tří skupin:

1. *Výhody sociální povahy* – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.
2. *Výhody, které mají vztah k práci* – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělání hrazené organizací aj.
3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení apod.

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé příplácí, jiné jsou zcela bezplatné. Problém může nastat, když na některé zaměstnanecké výhody pracovníci automaticky příplácí, aniž o ně mají zájem. Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv. 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. [8]

3.5.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Lidé v organizacích musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které v organizaci získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce. Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. [7]

Výchozím předpokladem motivace zaměstnanců ke vzdělávání, na který podniky občas zapomínají, je jejich celková pracovní spokojenost. Řada průzkumů prokázala, že lidé, kteří se cítí ve své práci spokojenější, se i rychleji a ochotněji učí. [12]

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity: [8]

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků.
- Rekvalifikační procesy.
- Orientace pracovníka, tj. přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

3.6 Podmínky omezující motivace zaměstnanců

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. Spokojenost zaměstnanců má pro podnik řadu důsledků: odráží se v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců. Naopak zaměstnanci, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se jen velmi obtížně daří motivovat k vyššímu výkonu. Podniky usilující o růst výkonnosti nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci. Plná spokojenost všech zaměstnanců zpravidla

není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je zbytečná a lze ji poměrně snadno a bez velkých nákladů odstranit. Podmínky, které oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak s širší atmosférou či kulturou organizace. [2]

Motivaci oslabuje: [12]

- Uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností.
- Rozpor mezi slovy a činy.
- Projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti.
- Stanovení nejasných či často se měnících cílů.
- Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení.
- Nespravedlivé hodnocení.
- Zanedbávání zpětné vazby.
- Hodnocení zaměřené především na kritiku jejich neúspěchů.
- Tolerování nízké výkonnosti.
- Nedostatečné využití schopností.

Je všeobecně známé, že lidé, kteří jsou nedostatečně motivováni, mají nižší pracovní výkony a nasazení než lidé, kteří jsou motivováni. [14]

Znaky nedostatečné motivace: [9]

- Snížený výkon pracovníka.
- Odmítavý přístup ke změnám.
- Pozdní příchody, časná odchody.
- Zvýšení stres.
- Nedodržování stanovených termínů.
- Konflikty na pracovišti.
- Svalování viny na druhé.
- Zanedbávání pokynů.

3.7 Demotivace

Na místo úvah, jak lépe motivovat své zaměstnance, by se řada organizací měla zamyslet spíše nad tím, jak bránit jejich demotivaci. Většina zaměstnanců nastupuje na nové místo se snahou a motivací vykonávat je dobře. Jen málokdo chce mít na pracovišti problémy. Průzkumy však ukazují, že po zhruba šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání morálka pracovníků rychle klesá a tento pokles často pokračuje i v dalších letech. Největší vliv na ztrátu motivace zaměstnanců má jednání přímých nadřízených. Manažerské jednání vedoucí k demotivaci je přitom v naprosté většině případů zbytečné. Je důsledkem řídicích chyb a většinou i výrazem nedostatečné pozornosti podniku věnované výběru a tréninku vedoucích.

Zdrojem demotivace je jak pocit nespravedlivého finančního ohodnocení, tak nespravedlivého hodnocení podávaného slovně. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda hodnocení, které se zaměstnanci dostává, je nespravedlivé skutečně, nebo zda je za nespravedlivé pouze považováno. Na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního, zaměstnanci většinou reagují velmi citlivě. Zpravidla tím, že omezí své pracovní úsilí. Mohou však i ztratit víru ve své schopnosti a pracovat s nejistotou, nebo začít uvažovat o tom, že svou organizaci opustí. Často přitom platí, že i malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají na jejich motivaci větší dopad, než celková výše jejich platu. [13]

Dalším zdrojem demotivace může být i zbytečná nedůvěra, kterou vedoucí svým zaměstnancům projevují. Princip, který se zde uplatňuje, je jednoduchý: pro většinu osob platí, že jejich výkon pozitivně reaguje na očekávání, které jim dávají jejich nadřízení najevo. Projevy důvěry jejich motivaci i výkon zvyšují, projevy nedůvěry naopak demotivují. Také nadměrná či necitlivá kontrola zkušených zaměstnanců vyznívající jako projev nedůvěry je zbytečným zdrojem jejich demotivace. [13]

Příkladem zbytečné nedůvěry vůči zaměstnancům může být i požadavek, aby každý pracovník podniku při komunikaci se zákazníky přesně odříkával určité předepsané sdělení. Nejde jen o to, že takové sdělení většinou nepůsobí v komunikaci se zákazníky přirozeně a upřímně, ale že dává tímto způsobem svým zaměstnancům jasný signál, že jejich schopnosti rozumně a vhodně komunikovat nedůvěřuje. [13]

Ke zbytečným zdrojům demotivace patří dále opomíjení zpětné vazby, tolerování nízké výkonnosti některých osob, jednostranně zaměřené hodnocení soustředující se jen nebo především na kritiku, nerespektování nebo nedostatečné využívání schopností zaměstnanců, podceňování jejich názorů či podnětů, stanovení nejasných či často se měnících úkolů, vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení, bránících samostatné práci či vytvářejících zbytečnou administrativu a další. [13]

3.8 Motivační program organizace

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. [7]

Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. V konkrétní podobě představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž prvotním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci. Umění motivovat znamená vytvořit u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka. [7]

Důvody, proč se pracovníci někdy nechovají tak, jak by si jejich manažeři přáli, nemusí být skutečnost, že na ně motivační faktory nepůsobí. Častější příčinou je fakt, že motivační faktory nejsou používány správně. Skutečná motivace zaměstnanců tak může být ve srovnání se záměry podniku dokonce opačná. Příklady často se vyskytujících rozporů mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují, a co ve skutečnosti svým chováním či podnikovými pravidly odměňují, jsou uvedeny v následující tabulce. [12]

Tab. 2 Rozpory mezi cíli podniků a skutečnou motivací zaměstnanců [12, s. 569]

Cíle	Způsob motivace
Týmová práce a spolupráce zaměstnance	Vyhlašování a odměňování nejlepšího
Inovační uvažování a ochota podstupovat riziko	Důraz na ověřené metody, penalizace za chyby
Rozvoj sociálních schopností zaměstnanců	Důraz na časté kontroly
Participace zaměstnanců, přebírání širších odpovědností	Odměňování za technické zlepšení
Řízení na základě dlouhodobějších cílů	Čtvrtletní odměny
Vysoká kvalita	Hodnocení na základě včasného dodání, bez ohledu na chyby
Informační otevřenost	Penalizace za špatné zprávy

3.9 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Z praktických důvodů je v organizacích třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu. Největší pozornost se věnuje rozboru pracovní spokojenosti a metodice standardizovaného dotazování a analýze pracovní motivace. [3]

V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. Základním předpokladem pro získání pravdivého obrazu je vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi. Toto vysvětlení je nutné jak při ústním, tak při písemném dotazování. [3]

Písemné i osobní dotazování má své výhody i nevýhody. Písemné dotazování je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost. Osobní standardizované dotazování vyžaduje především kvalifikovaného tazatele. Pak lze situaci kontrolovat, a tazatel navíc může odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondentů. Ke zkoumání je častěji voleno dotazování písemné. Otázky dotazníku mohou mít podobu otevřených otázek nebo uzavřených, a to buď s předepsanými slovními odpověďmi, nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na škále. [3]

Nejběžnější metodou poznávání motivace člověka je pozorování jeho chování při práci a rozbor výsledků jeho práce. Přitom nejlepší výsledky přináší tzv. zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel je členem pracovní skupiny a má možnost dlouhodobě pozorovat přirozené projevy chování lidí kolem sebe. [3]

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Různí autoři se snažili vysvětlit motivaci jednání lidí a odhalit uspořádání lidských potřeb. Potřeby jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Ukázalo se, že existuje několik úrovní potřeb. Maslow používal pěti úrovní – fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální, uznání a seberealizaci. Alderfer tři úrovní – potřeby existenční, vztahové a růstové. Herzberg dvou – faktory hygienické a motivátory. Podstatným přínosem pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšování hmotné odměny, odstraňování nedostatků pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem se stává uspokojování dalších lidských potřeb – zejména potřeb sociálních a potřeb růstu. Na tento způsob motivování však nejsou většinou připraveni ani manažeři a mnohdy ani pracovníci. Přitom výdaje na uspokojování méně konkrétních potřeb bývají nižší než výdaje na uspokojení potřeb materiálních. [1]

Motivy orientované stejným, respektive podobným směrem se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.

Celkově můžeme říct, že motivační teorie pomohly posunout vpřed chápání toho, jak se lidé chovají v práci. Někdy je ovšem obtížné stanovit, která teorie je pro určitý konkrétní případ nejvhodnější. Úkolem manažera je učinit více motivující práci svých zaměstnanců, nikoliv motivovat zaměstnance.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POŠTY, STÁTNÍHO PODNIKU

Postavení České pošty se v posledních letech začíná výrazně měnit. Zejména díky plánované liberalizaci poštovního trhu v roce 2013 (dosud má monopol na doručování dopisů), tak i nastupující elektronické komunikaci. Přesto chce dále efektivně poskytovat všeobecné služby a být také atraktivním zaměstnavatelem.

5.1 Základní údaje

Česká pošta byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Nyní je zakladatelem Ministerstvo vnitra. Společnost byla založena jako státní podnik a stále jím je.

Generální ředitel je statutární orgán České pošty, řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele. Dozorčí rada má dvanáct členů a dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb. o státním podniku je osm členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvolávání zaměstnanci podniku.

Počet zaměstnanců se neustále snižuje, v roce 2011 jich bylo 33 202 a přibližně 3 385 poštěček. [16]

5.2 Předmět podnikání a poslání společnosti

Hlavním předmětem činnosti České pošty je provozování poštovních služeb na území České republiky. Kromě přijímání, přepravy a doručování poštovních a neadresných zásilek zajišťuje smluvní služby pro jiné podnikatelské subjekty či úřady, jako Česká správa sociálního zabezpečení (výplata starobních důchodů), Poštovní spořitelna a ČSOB (pronájem místa pro bankovní služby), SAZKA (příjem tiketů, vyplácení výher, prodej losů), Česká pojišťovna (uzavírání smluv), platby prostřednictvím SIPO a další. Dále Česká pošta hradí náklady na vydávání poštovních známek a uvádí poštovní známky do oběhu (včetně emisního plánu a služeb filatelistům). Právě v oblasti balíkových služeb se stala v roce 2011 jedničkou na trhu. [16]

5.3 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti podniku je organizační struktura (viz. Příloha I) velmi složitá a rozsáhlá. Pod působnost generálního ředitelství spadá v současnosti 8 regionů, mezi které patří Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava a Severní Morava. [16]

5.4 Zaměstnanci

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 činil 33 202 osob. Z tohoto počtu tvořili 21,92% zaměstnanci poštovních přepážek, 32,51% poštovní doručovatelé, 8,44% zaměstnanci přepravy, 8,16% zaměstnanci správy a 28,97% ostatní zaměstnanci. [16]

6 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

V roce 2010 byla s odborovými organizacemi dohodnuta kolektivní smlouva na léta 2011 až 2013, ve které jsou zakotvena práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatele. Individuální ustanovení jsou pak součástí pracovní smlouvy.

6.1 Odměňování

V roce 2010 se mzdová politika České pošty zaměřila na tvorbu nového systému odměňování. Záměr zavést systém hodnocení zaměstnanců podle pracovního výkonu byl předmětem projektu, který probíhal po celý rok 2010. Nový systém odměňování začal platit v dubnu 2011 spolu se systémem ročního hodnocení zaměstnanců. Cílem nového systému odměňování je snaha výrazně posílit motivační složku zaměstnanců. V návaznosti na organizační a technologické změny probíhala i aktualizace systému typových pozic. Každá typová pozice je vytvořena na základě tzv. analytického hodnocení práce. Základním kritériem tohoto hodnocení je náročnost práce, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady. Pro každou typovou pozici je stanovena úroveň mzdy s přihlédnutím k potřebám podniku a s cílem vyrovnat se ceně na trhu práce. [17]

Základem systému odměňování České pošty je zařazení zaměstnanců do typové pozice. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, kterou tvoří:

- Základní mzda uplatňovaná v návaznosti na zařazení zaměstnance do typové pozice.
- Další mzdové formy (např. výkonová mzda vázaná na úkoly, mimořádné odměny, odměny za projekty, prémie, bonusy za produkty aliančních partnerů a další).
- Příplatky.

6.1.1 Základní mzda

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v České poště je časová mzda. Vzhledem k tomu, že základními činnostmi České pošty je prodej služeb, bylo by uplatnění jiného druhu základní mzdové formy nevhodné a administrativně náročné. Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Část tarifní mzdy (u řadových pracovníků nejčastěji 30%) je vázána na plnění úkolů vyplývajících z popisů pracovní činnosti.

V případě, že zaměstnanec neplní pracovní povinnosti v požadované kvalitě, může jeho nadřízený na základě odpovídajícího konkrétního zdůvodnění v příslušném měsíci rozhodnout o vyplacení pouze její části, případně nevyplacení této části. [17]

Průměrná měsíční mzda v roce 2010 dosáhla 21 353 Kč.

6.1.2 Další mzdové formy

Mezi další mzdové formy patří:

- Operativní odměna.
- Cílová odměna.
- Odměna za zástup.
- Odměny při významných pracovních a životních výročích.
- Odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu.
- Bonusy za produkty aliančních partnerů.

Operativní odměnu poskytuje zaměstnavatel za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou. Výši odměny navrhuje nadřízený zaměstnanec v rámci přiděleného objemu. [17]

Cílovou odměnu lze poskytnout za splnění významných termínovaných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení provozu a splnění jiných náročných úkolů. Cílové odměny jsou stanoveny a naplánovány před realizací příslušného úkolu.

Bonusy za produkty aliančních partnerů se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů. Vyplácí se na základě seznamů zasláných obchodním partnerem a to zaměstnanci, který produkt obstaral, zaměstnanci, který zajistil tip a vedoucímu pošty. Zaměstnanci, který nekvalitně zajistil produkt, odměna nenáleží. Objem plánovaný na výplatu bonusů za produkty a výše bonusů pro zaměstnance je záležitostí smlouvy mezi Českou poštou a obchodním partnerem. [17]

Dále zaměstnanci náleží příplatky za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, ve ztíženém pracovním prostředí, v dělených směnách, v provozu zaměstnancům, kteří řídí motorové vozidlo, a jejich práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž (např. balíkoví doručovatelé).

6.2 Ostatní zaměstnanecké výhody

Česká pošta vynakládá na poskytování zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům přibližně 500 milionů korun ročně, což je přibližně 15 tisíc korun na jednoho zaměstnance.

6.2.1 Pracovní doba

Zákoník práce stanovuje, že nejvyšší přípustný rozsah pracovní doby je 40 hodin týdně. U některých činností v provozu je zkrácena pracovní doba o 1 až 2 hodiny týdně.

6.2.2 Dovolená na zotavenou

Základní výměra dovolené na kalendářní rok činí čtyři týdny, Česká pošta prodlužuje tuto základní výměru o jeden týden.

6.2.3 Výhody sociální povahy

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění zaměstnanci v případě, že odpracoval v pracovním poměru k zaměstnavateli minimálně tři roky a prokáže uzavření smlouvy. [17]

Tab. 3 Výše příspěvku [vlastní konstrukce]

Věk	Výše příspěvku
do 40 let	300 Kč
od 40 let včetně do 50 let	400 Kč
od 50 let včetně	500 Kč

6.2.4 Výhody, které mají vztah k práci

Česká pošta poskytuje svým zaměstnancům stravenky, jejichž hodnota se od 1. dubna 2012 zvýšila z 55 Kč na 60 Kč. Zaměstnavatel uhradí jednotně z nákladů České pošty příspěvek ve výši 55% ceny stravenky.

6.2.5 Výhody spojené s postavením v organizaci

Mezi tyto výhody patří především nárok na oděv, u některých zaměstnanců také nárok na obuv.

6.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Plán Fondu kulturních a sociálních potřeb je tvořen zůstatkem z předchozího roku a přidělem ze zisku ve výši 2% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy. Lze jej vynaložit na tyto účely:

- Příspěvek na pobytové a poznávací zájezdy, na rekreace organizované nebo spoluoorganizované zaměstnavatelem – maximálně 6 000 Kč pro jednoho zaměstnance.
- Příspěvek na stravování - jednotná výše 13 Kč.
- Sociální výpomoci a bezúročné půjčky zaměstnancům – maximálně 20 000 Kč pro jednoho zaměstnance.
- Dary – v jednotlivých případech do 6 000 Kč, při souběhu do 18 000 Kč za rok.
- Úhradu vstupenek na sportovní a kulturní akce.
- Poukázky na rehabilitační péči o zaměstnance.

Fond lze v některých případech využít i ve prospěch rodinných příslušníků zaměstnanců (např. rekreace, sociální výpomoc), za které se považují manžel/manželka, druh/družka a nezaopatřené děti. [17]

6.4 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Česká pošta rozděluje školení do dvou základních částí. Na povinné, které vyplývá ze zákonných norem nebo interních poštovních předpisů, jedná se i o školení, které souvisí přímo s výkonem pracovní činnosti. Dále jsou to nadstavbová školení, která se týkají především manažerů, ale v poslední době se Česká pošta hodně věnuje rozvoji obchodních dovedností.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem chtěla získat názory zaměstnanců České pošty na současný systém motivování, hodnocení a celkovou pracovní spokojenost. Formu dotazníku jsem zvolila především proto, že je anonymní a respondenti nemusí mít obavy z jeho vyplnění.

Vzhledem k množství zaměstnanců České pošty nebylo možné rozdat dotazníky všem. Dotazníky byly rozdány v průběhu měsíce března 2012 zejména na Prostějovsku, které patří do regionu Severní Morava, a to zaměstnancům v provozu, kteří tvoří více než polovinu zaměstnanců podniku.

Dotazník obsahuje 25 otázek (viz. Příloha II) a je rozdělen do několika okruhů:

- Základní údaje o zaměstnanci.
- Systém odměňování.
- Vztahy na pracovišti.
- Motivace a benefity.
- Celková spokojenost.

7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a znázorněny do grafů. Po jejich rozboru budou navržena opatření na případné zlepšení motivačního systému České pošty.

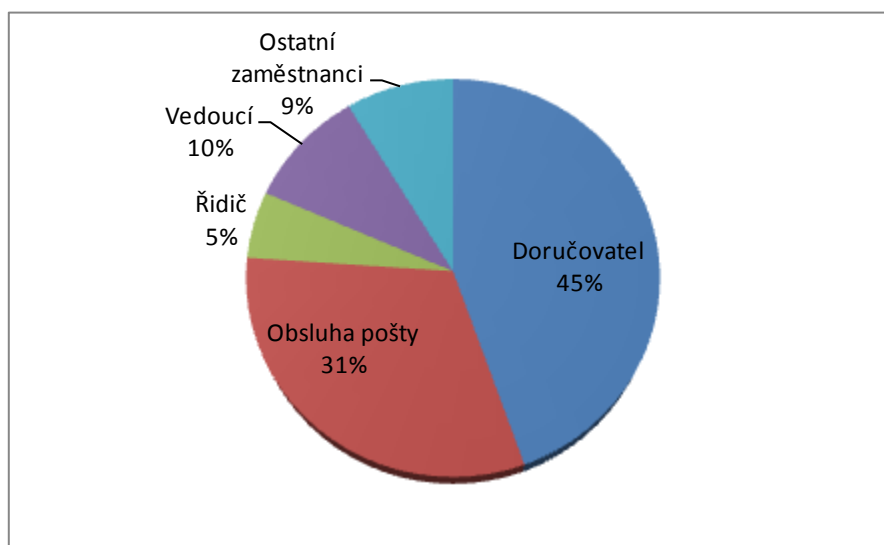
7.1.1 Návratnost dotazníků

Z celkového počtu 100 rozdaných dotazníků jich bylo vráceno 92. V následující tabulce a grafu jsou uvedeny pracovní pozice a k nim odpovídající počet vrácených dotazníků.

Tab. 4 Návratnost dotazníků podle pracovních pozic [vlastní konstrukce]

PRACOVNÍ POZICE	POČET VRÁCENÝCH DOTAZNÍKŮ
DORUČOVATEL	41
OBSLUHA POŠTY	29
ŘIDIČ	5
VEDOUcí	9
OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI	8
CELKOVÝ SOUČET	92
CELKOVÁ NÁVRATNOST	92%

Z dotazovaných zaměstnanců největší počet byli doručovatelé a obsluha pošty, tedy zaměstnanci v provozu, kteří také tvoří největší část zaměstnanců České pošty.

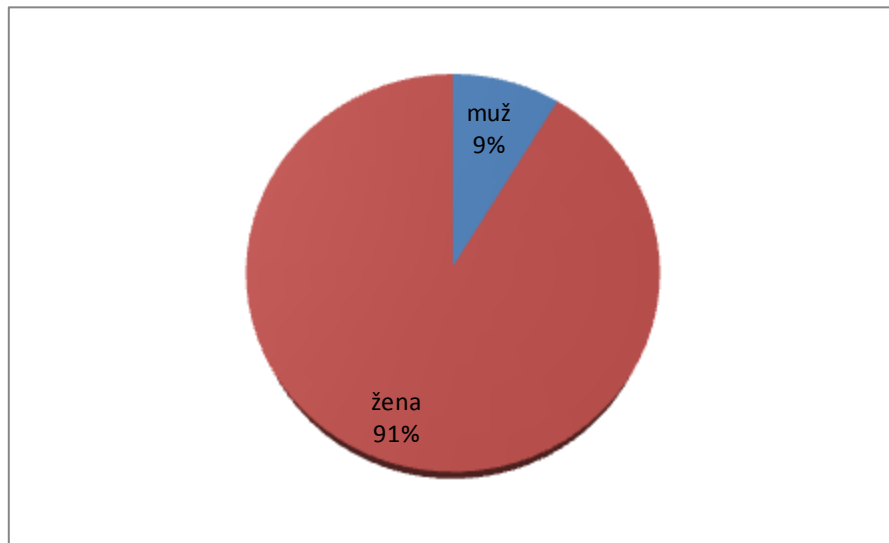


Obr. 4 Pracovní pozice respondentů [vlastní konstrukce]

7.1.2 Základní údaje o zaměstnancích

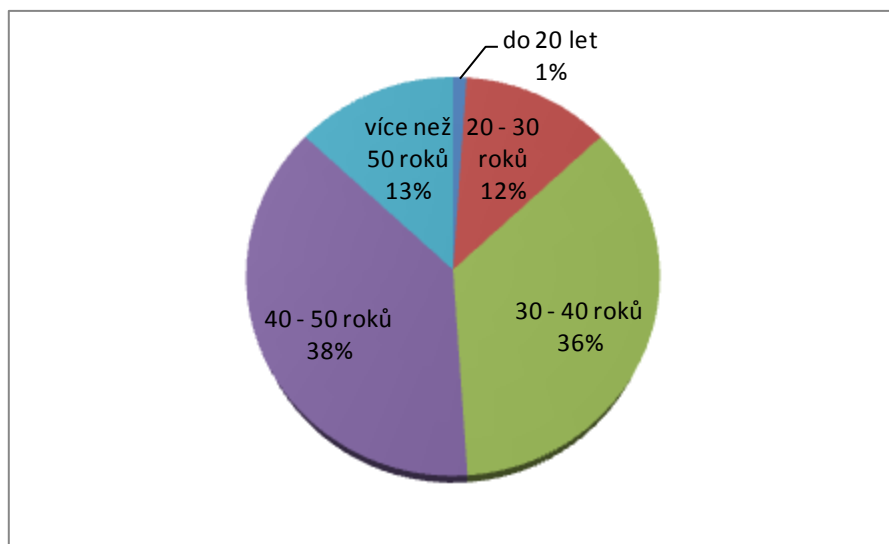
Cílem těchto otázek bylo získat aktuální strukturu zaměstnanců. Zejména převažující pohlaví, věkovou strukturu, dosažené vzdělání a délka pracovního poměru.

Jak vyplývá z následujícího obrázku na České poště, s. p. z dotazovaných respondentů výrazně převyšují ženy.



Obr. 5 Pohlaví zaměstnanců [vlastní konstrukce]

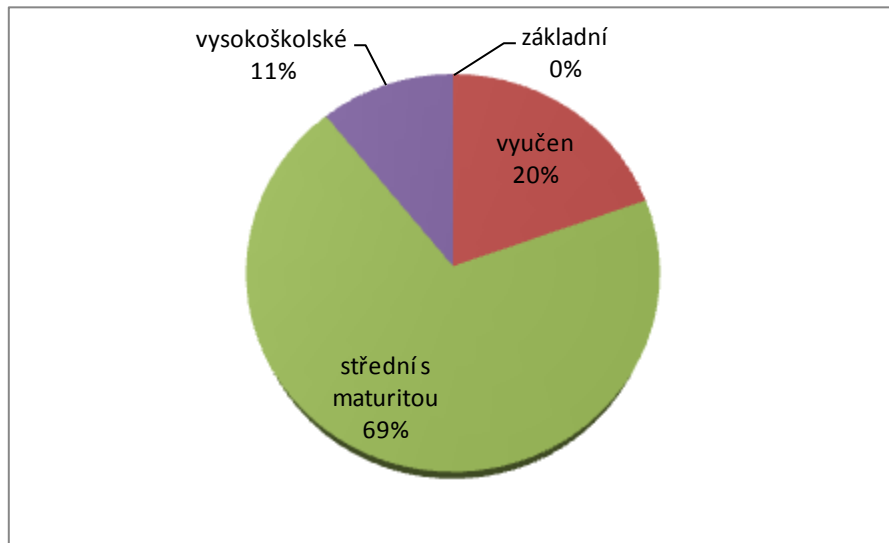
Protože většina dotazovaných respondentů pracuje v podniku dlouhodobě, je v podniku nejvíce zastoupeno zaměstnanců ve věku 30 až 50 roků.



Obr. 6 Věková struktura [vlastní konstrukce]

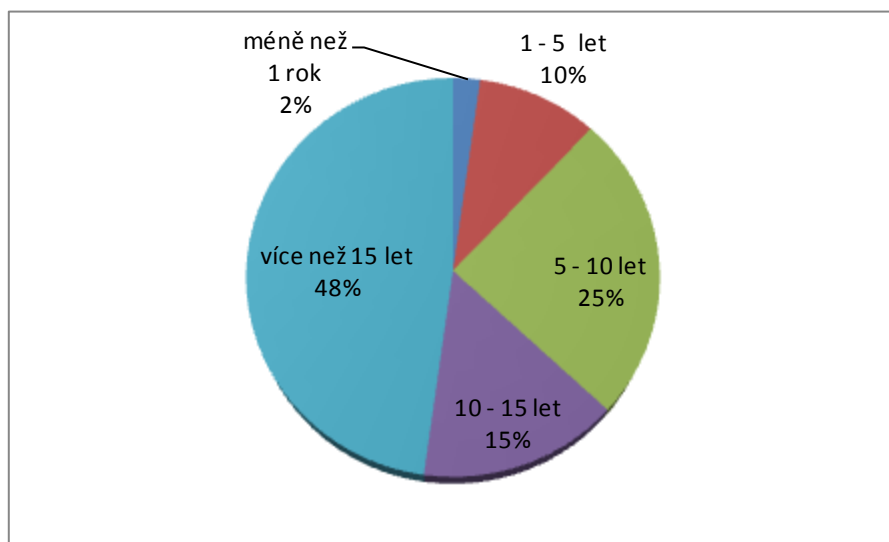
Z níže uvedeného obrázku vyplývá, že většina dotazovaných respondentů má středoškolské vzdělání, a to 64 zaměstnanců. Naopak základní vzdělání nemá žádný respondent. Vysoko-

školské vzdělání má 10 respondentů, z čehož vyplývá, že kromě jednoho dotazovaného vedoucího pracovníka by měli mít ostatní vedoucí vysokoškolské vzdělání.



Obr. 7 Vzdělání zaměstnanců [vlastní konstrukce]

Z dotazovaných respondentů pracuje v podniku více než 5 let 81 zaměstnanců, z toho téměř polovina déle než 15 let. Můžeme tedy usoudit, že Česká pošta je zajímavý zaměstnavatel.

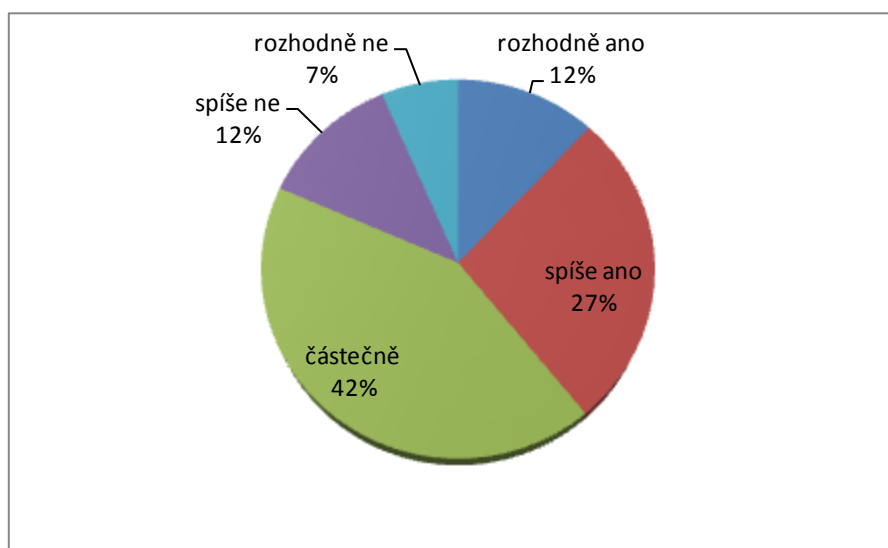


Obr. 8 Délka pracovního poměru [vlastní konstrukce]

7.1.3 Systém odměňování

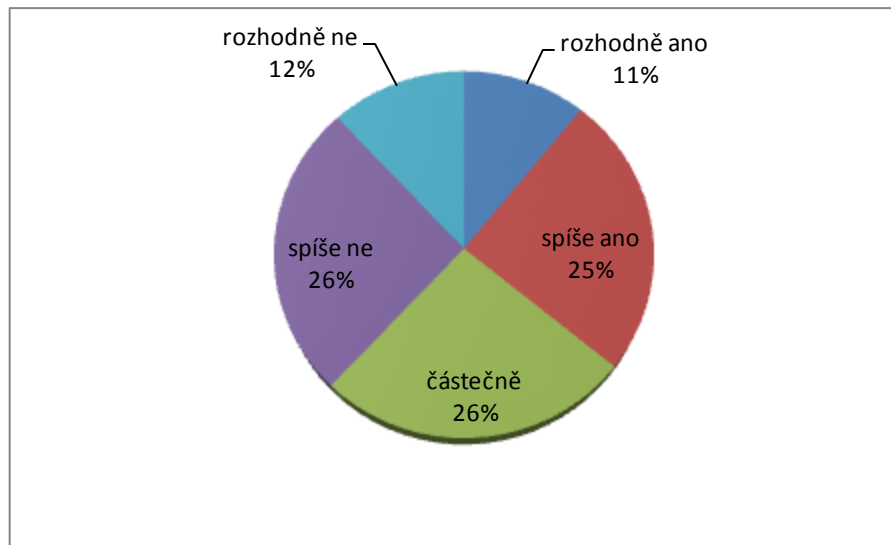
Druhým okruhem otázek byl zjišťován názor zaměstnanců na systém odměňování. Cílem otázek bylo zjistit, jestli zaměstnanci znají a rozumí systému odměňování, zda s ním souhlasí a jestli je povzbuzuje k lepšímu výkonu.

Následující otázka nám měla dát odpověď, zda znají dotazovaní respondenti podmínky svého odměňování. Rozhodně ano odpovědělo 11 zaměstnanců, spíše ano 25 zaměstnanců, částečně 39, spíše ne 11 a rozhodně ne 6 pracovníků. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců zná podmínky svého odměňování alespoň částečně.



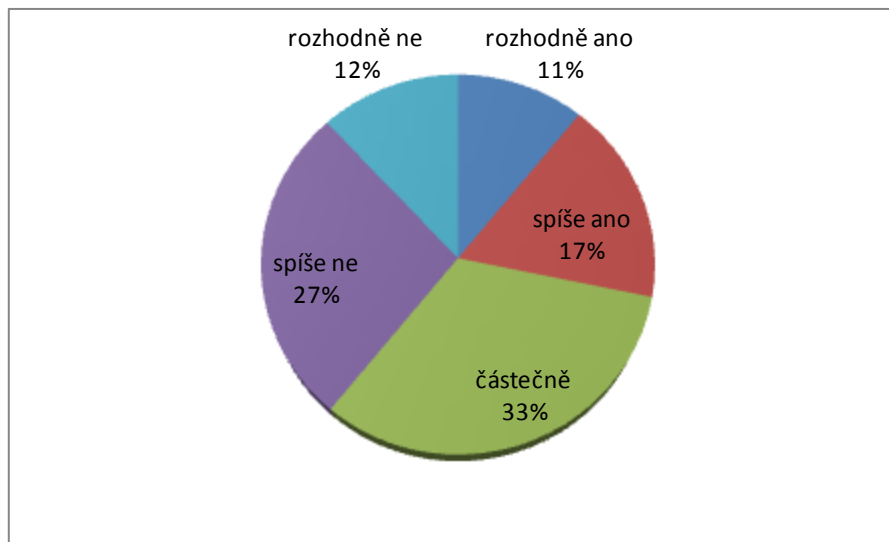
Obr. 9 Znalost podmínek odměňování [vlastní konstrukce]

Na další otázku, zda je systém odměňování jasný a srozumitelný, odpovědělo 33 dotazovaných respondentů kladně, 24 částečně a 24 zaměstnanců systému odměňování spíše nerozumí.



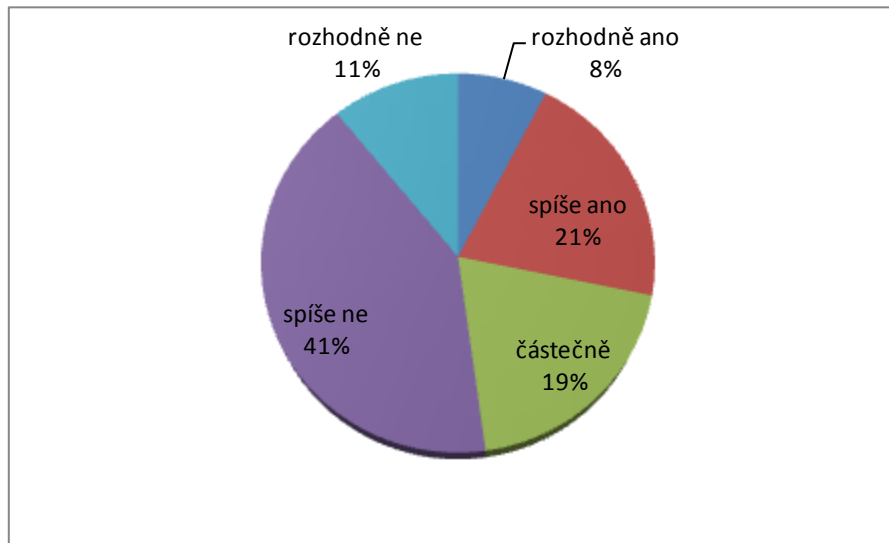
Obr. 10 Srozumitelnost systému odměňování [vlastní konstrukce]

33% dotazovaných respondentů si myslí, že výše jejich platu pouze částečně odpovídá jejich zkušenostem a znalostem. 39% uvádí, že výše jejich platu spíše neodpovídá nebo rozhodně neodpovídá jejich zkušenostem a znalostem.



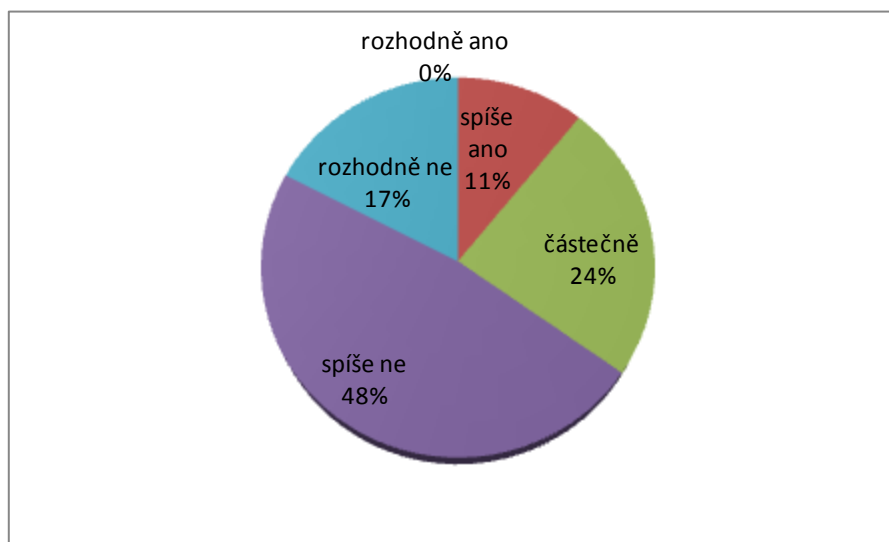
Obr. 11 Ohodnocení z hlediska zkušeností [vlastní konstrukce]

Na další otázku, jestli souhlasí s tím, že výše platu odráží jejich výkon, odpověděla více než polovina dotazovaných respondentů záporně. Kladně odpovědělo 26 zaměstnanců.



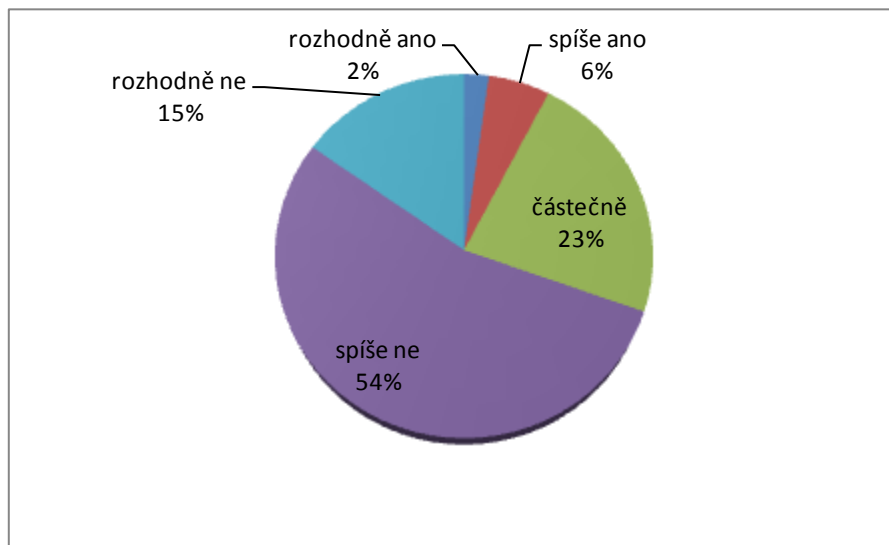
Obr. 12 Ohodnocení z hlediska výkonu [vlastní konstrukce]

Téměř polovina dotazovaných respondentů si myslí, že kritéria pro stanovení platů nejsou spravedlivá. Rozhodně ne odpovědělo 17% zaměstnanců a částečně 24%. Z toho vyplývá nespokojenost se systémem odměňování.



Obr. 13 Spravedlnost stanovení platů [vlastní konstrukce]

Současný systém odměňování více než polovinu dotazovaných respondentů nepovzbuzuje k lepšímu výkonu. Pouze 7 zaměstnanců odpovědělo kladně.

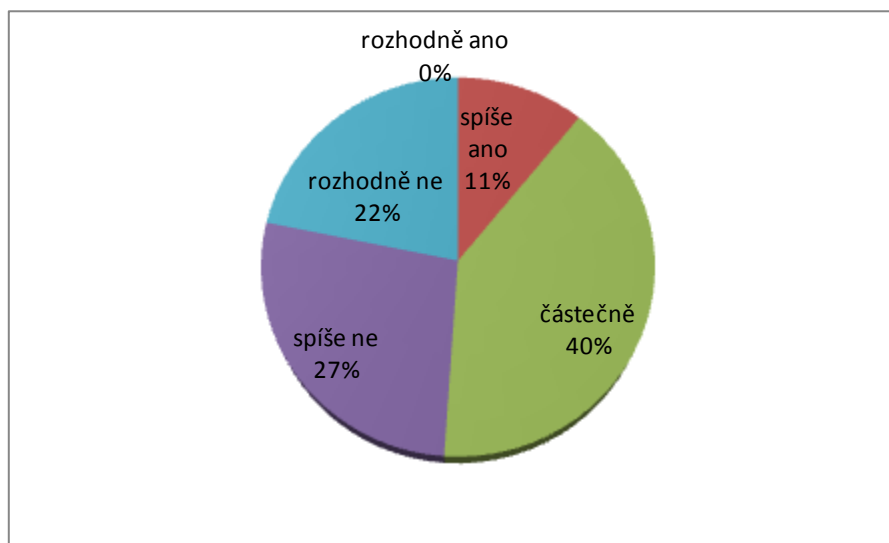


Obr. 14 Povzbuzování k lepšímu výkonu [vlastní konstrukce]

7.1.4 Vztahy na pracovišti

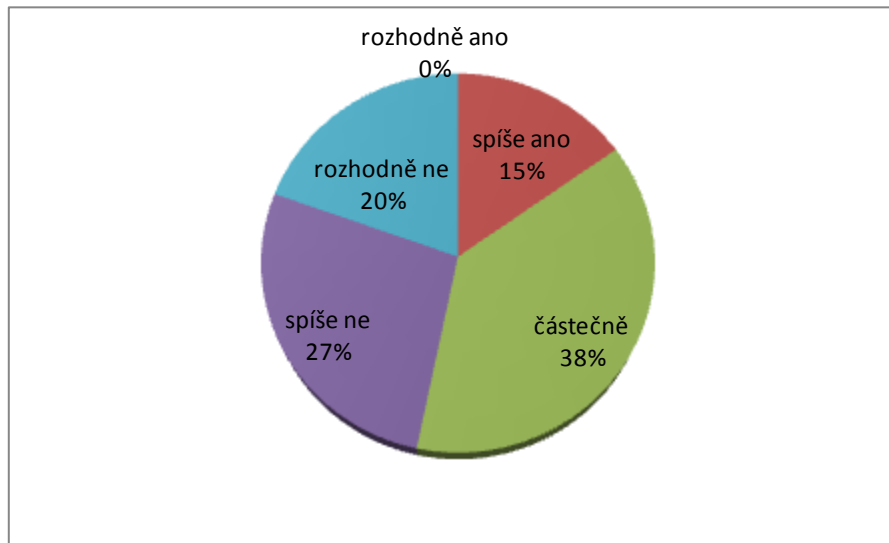
Cílem tohoto okruhu otázek bylo zjistit, jaké jsou vztahy mezi pracovníky, přístup nadřízených a celková důvěra ve vedení podniku.

Nejvíce dotazovaných respondentů odpovědělo, že je částečně spokojeno s přístupem nadřízených. Spíše ne odpovědělo 25 zaměstnanců a rozhodně ne 20 zaměstnanců.



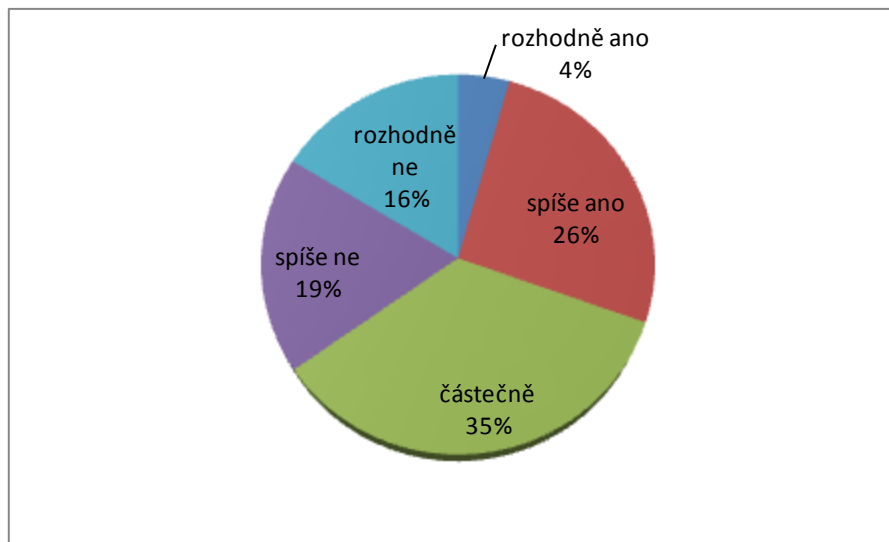
Obr. 15 Spokojenost s přístupem nadřízených [vlastní konstrukce]

Z obrázku vyplývá spíše celková nedůvěra vůči svému nadřízenému. 35 dotazovaných respondentů odpovědělo, že částečně důvěřuje svému nadřízenému.



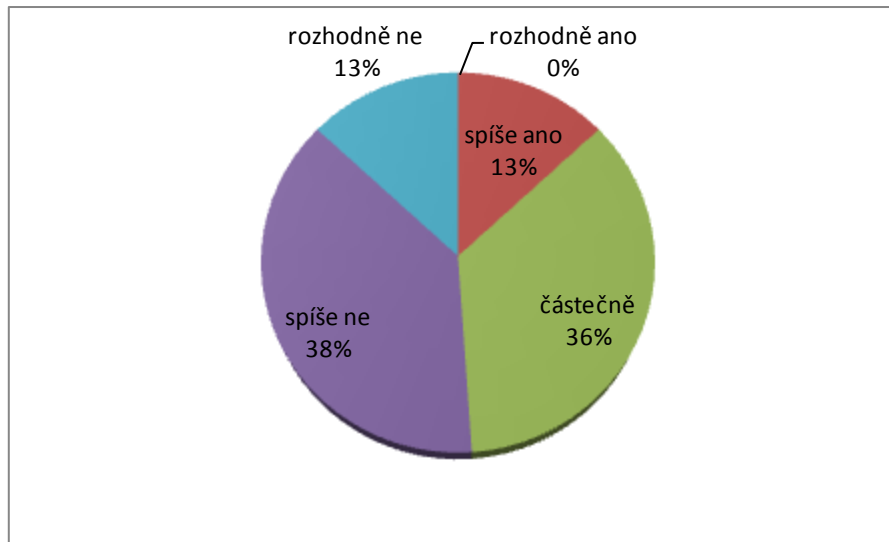
Obr. 16 Důvěra ve své nadřízené [vlastní konstrukce]

32 dotazovaných respondentů uvedlo, že komunikace s přímým nadřízeným je částečně bezproblémová, 24 spíše ano, 4 rozhodně ano. Záporně se vyjádřilo 32 zaměstnanců.



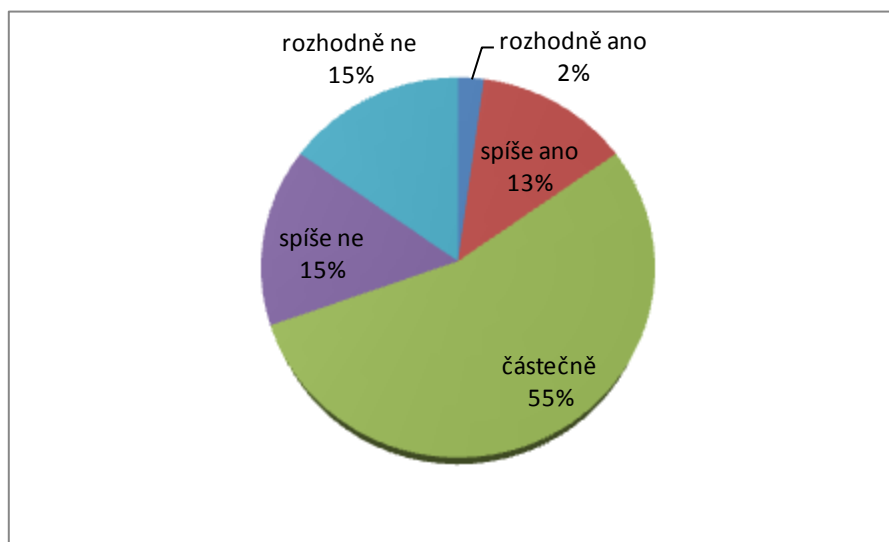
Obr. 17 Komunikace s nadřízeným [vlastní konstrukce]

Na následující otázku odpovědělo 38% dotazovaných respondentů, že si nemyslí, že by je dokázal nadřízený objektivně ohodnotit. Rozhodně ne odpovědělo 13%, částečně 36% zaměstnanců.



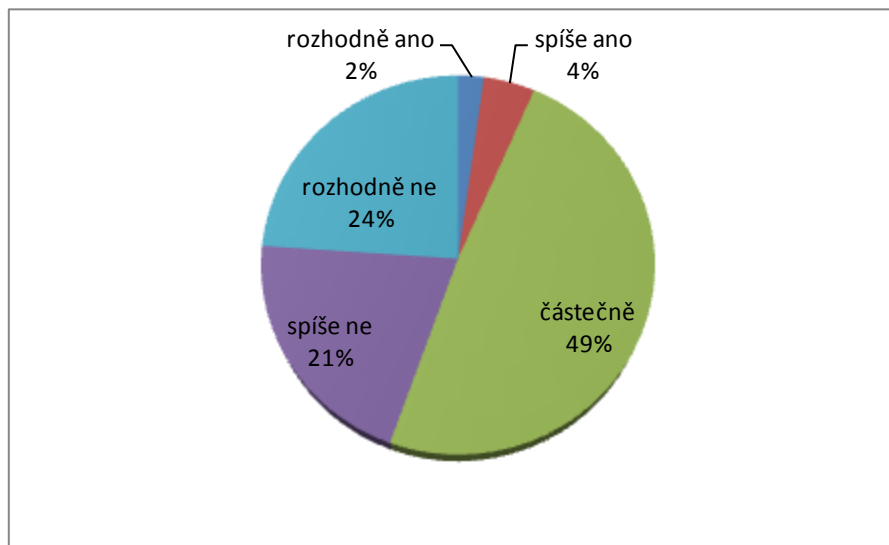
Obr. 18 Objektivní hodnocení nadřízeným [vlastní konstrukce]

Více než polovina dotazovaných respondentů uvedla, že je spokojena částečně s pracovními vztahy, 30% odpovědělo záporně.



Obr. 19 Spokojenost s pracovními vztahy [vlastní konstrukce]

Téměř polovina dotazovaných respondentů uvedla, že důvěřuje částečně vedení podniku, dalších 45% odpovědělo záporně. Z toho vyplývá spíše nedůvěra ve vedení podniku.

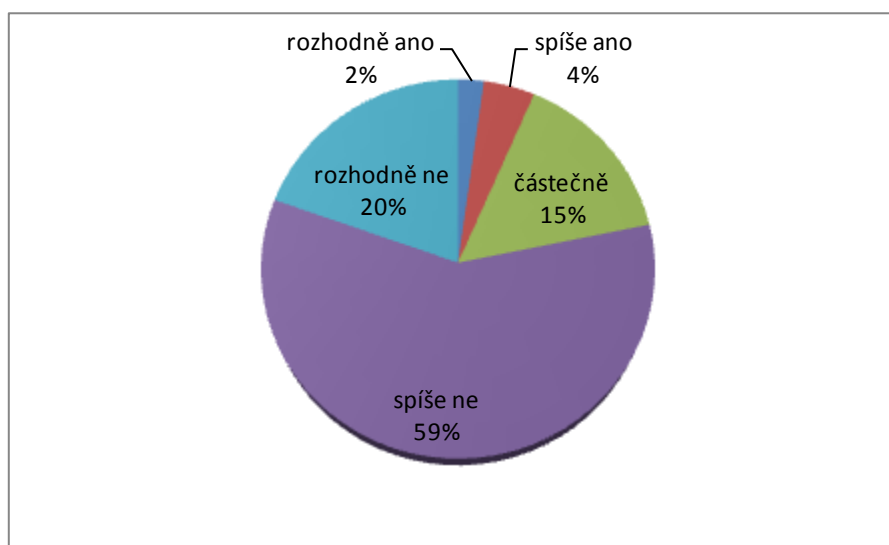


Obr. 20 Důvěra ve vedení podniku [vlastní konstrukce]

7.1.5 Motivace a benefity

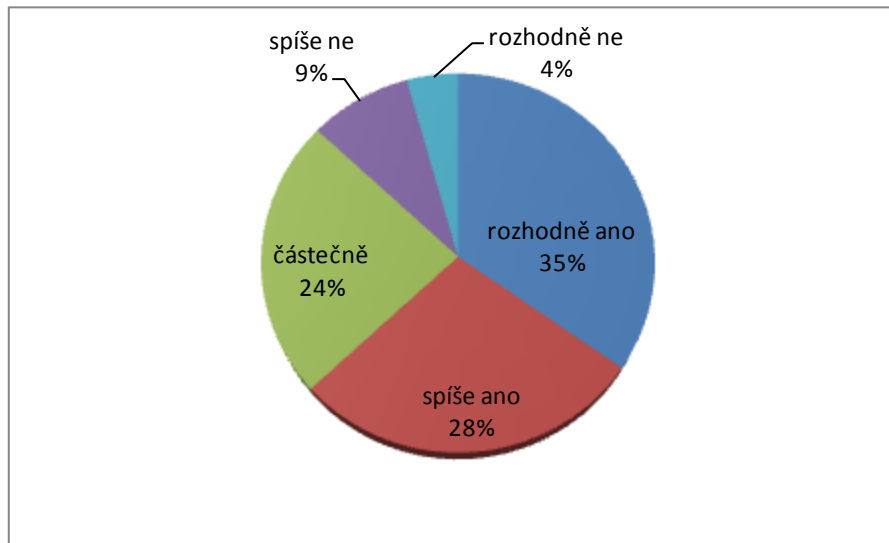
Další oblast otázek byla zaměřena na možnosti povýšení a dalšího vzdělání a především pak na samotnou motivaci.

Na otázku ohledně možnosti povýšení či pracovního postupu odpověděla většina dotazovaných respondentů záporně. Pouze 6% odpovědělo kladně.



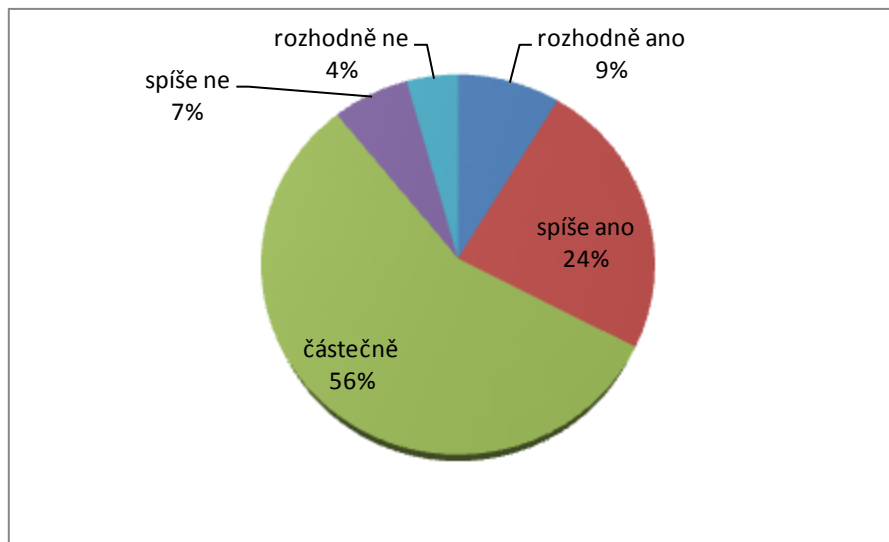
Obr. 21 Možnosti povýšení [vlastní konstrukce]

Více než polovina dotazovaných respondentů odpověděla na otázku, jestli mají možnost účastnit se nějakého školení kladně.



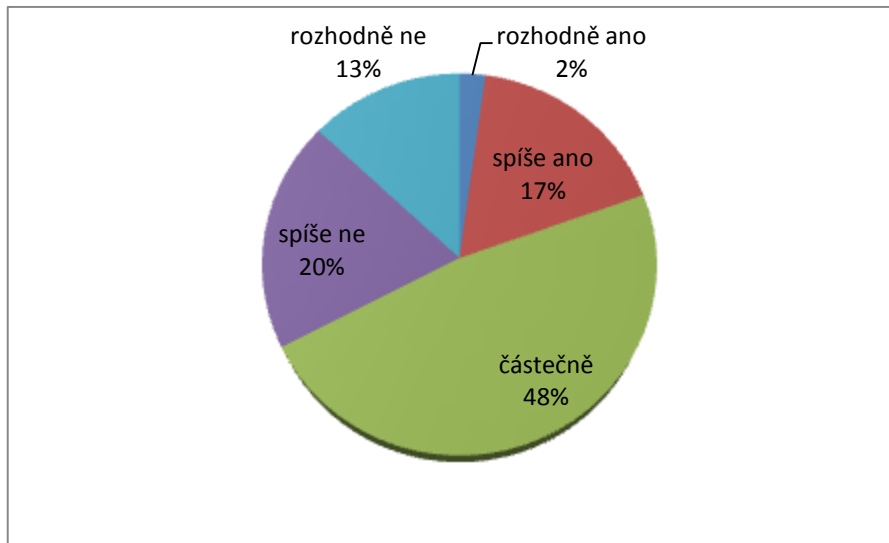
Obr. 22 Možnost účasti na školení [vlastní konstrukce]

56% dotazovaných respondentů si myslí, že školení jsou pro ně přínosná částečně. Téměř třetina odpověděla, že školení jsou přínosná.



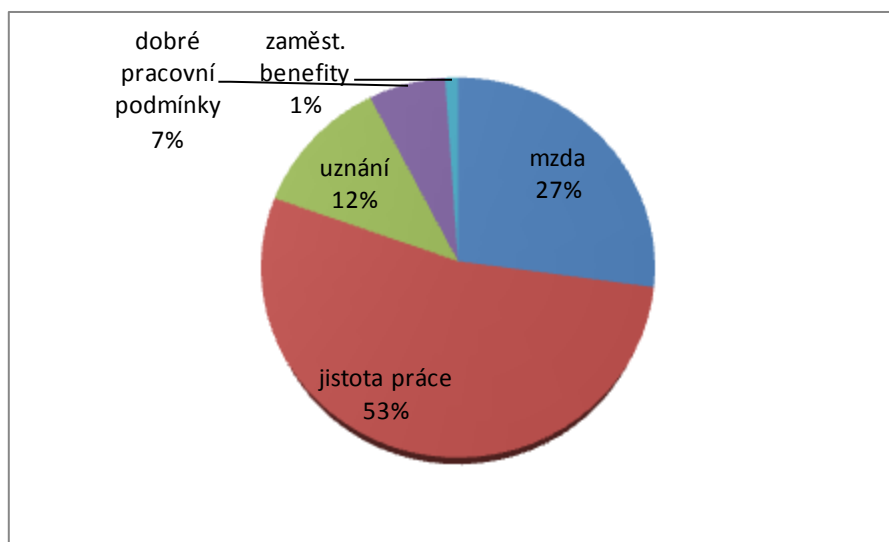
Obr. 23 Přínosnost školení [vlastní konstrukce]

Na otázku, zda jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity odpovědělo 16 dotazovaných respondentů spíše ano, 44 částečně, 18 zaměstnanců spíše ne a 12 rozhodně ne.



Obr. 24 Spokojenost s benefity [vlastní konstrukce]

Poslední otázka tohoto okruhu se týkala toho, co zaměstnance v práci nejvíce motivuje. Více než polovina dotazovaných respondentů odpověděla, že jistota práce. 27% zaměstnanců motivuje mzda a 12% uznání.

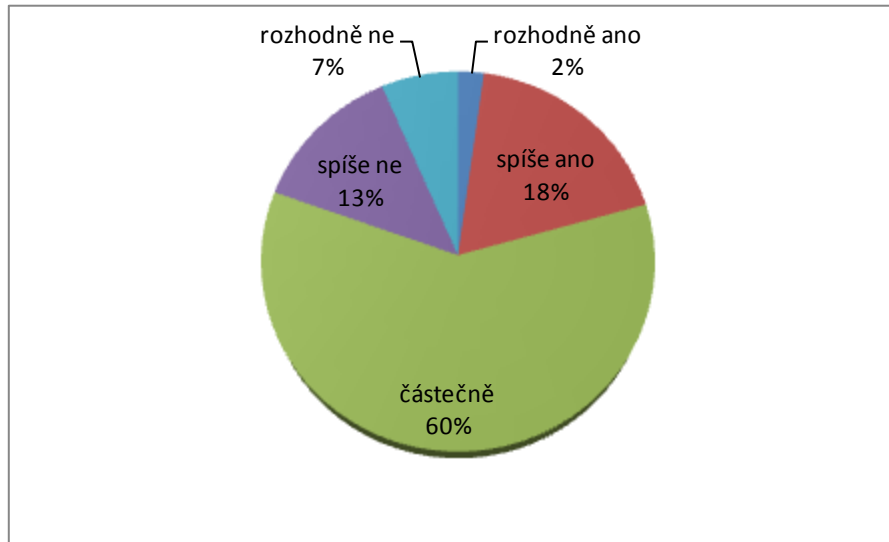


Obr. 25 Co nejvíce motivuje [vlastní konstrukce]

7.1.6 Celková spokojenost

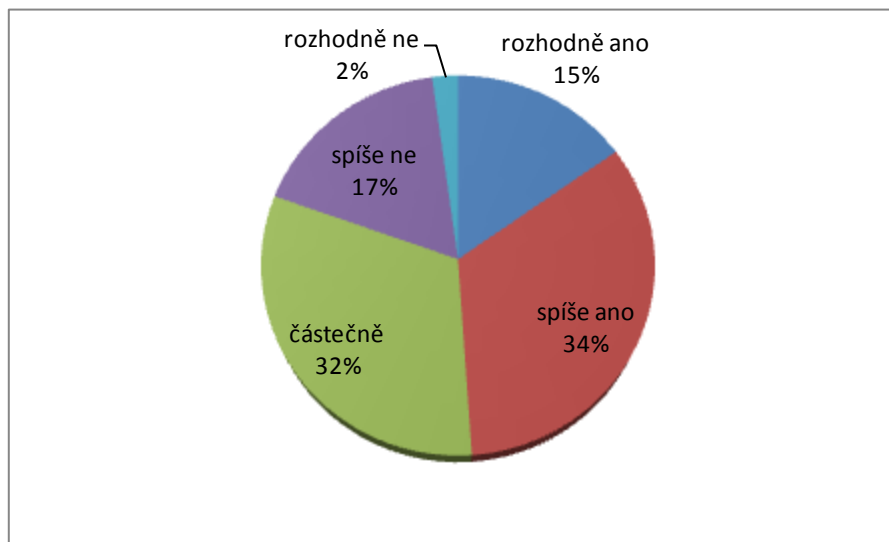
Závěrečný okruh otázek byl zaměřen na celkovou spokojenost.

60% dotazovaných respondentů odpovědělo, že má z práce částečně pocit uspokojení. 18% spíše má pocit uspokojení a 13% spíše nemá pocit uspokojení z práce.



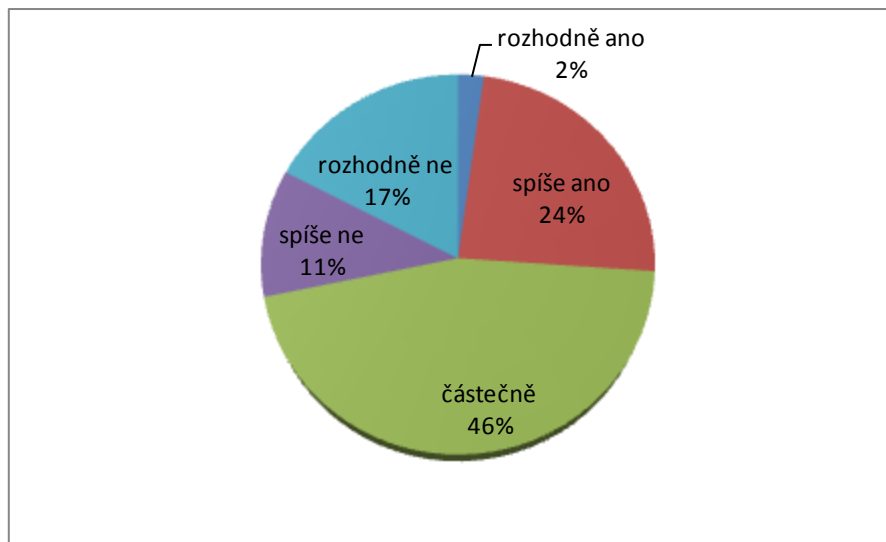
Obr. 26 Pocit uspokojení z práce [vlastní konstrukce]

Přibližně třetina dotazovaných respondentů si myslí, že jejich vzdělání a zkušenosti spíše odpovídají náplni jejich práce. O něco méně respondentů odpovědělo, že částečně.



Obr. 27 Vzdělání a náplň práce [vlastní konstrukce]

Na poslední otázku ohledně spokojenosti s vybavením pracoviště odpovědělo 42 dotazovaných respondentů, že částečně. 22 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano a 16 zaměstnanců, že rozhodně ne.



Obr. 28 Spokojenost s vybavením pracoviště [vlastní konstrukce]

7.2 Shrnutí

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku převažují ženy ve věku 30 až 50 roků se středoškolským vzděláním. Pro zaměstnance v provozu, kteří tvoří největší část zaměstnanců, je středoškolské vzdělání dostačující. Téměř polovina dotazovaných respondentů zde pracuje více než 15 let, z čehož můžeme usoudit, že Česká pošta, s. p. je zajímavý zaměstnavatel a má co nabídnout.

Z dalších výsledků plyne, že většina dotazovaných respondentů zná podmínky svého odměňování alespoň částečně. Přitom asi jedna čtvrtina systému odměňování rozumí, jedna čtvrtina částečně a jedna čtvrtina spíše nerozumí systému odměňování. Přibližně 39% zaměstnanců si myslí, že výše jejich platu spíše nebo rozhodně neodpovídá jejich zkušenostem a znalostem. Také více než polovina dotazovaných respondentů si myslí, že výše platu neodráží jejich výkon. Téměř polovina souhlasí s tím, že kritéria pro stanovení platů nejsou spravedlivá a ani je současný systém nepovzbuzuje k lepšímu výkonu. Z toho plyne spíše celková nespokojenost se systémem odměňování.

Také z odpovědí ohledně vztahů na pracovišti vyplývá spíše celková nespokojenost s přístupem nadřízených a také celková nedůvěra vůči svému nadřízenému. Z dotazovaných respondentů si 38% nemyslí, že by je dokázal nadřízený objektivně ohodnotit.

Více než polovina zaměstnanců je částečně spokojena s pracovními vztahy. Z odpovědí plyne nedůvěra ve vedení podniku. Velkým problémem zde je i komunikace. Většina dotazovaných respondentů si myslí, že nemá možnost povýšení či pracovního postupu. Pozitivní je, že mají možnost účastnit se školení, která jsou pro ně spíše přínosná. Nejvíce zaměstnanců motivuje jistota práce. Většina má z práce částečně pocit uspokojení.

7.3 Doporučení

Na základě dotazníkového šetření a získaných informací od zaměstnanců podniku navrhuji následující opatření:

- Zjednodušit systém odměňování tak, aby byl srozumitelnější všem zaměstnancům.
- V podniku jsou pevně stanoveny finanční příspěvky na pojištění, které se odvíjí podle věku zaměstnance. Navrhovala bych, aby se výše příspěvku upravila také podle délky pracovního poměru.
- Zaměstnanci dostávají stravenky, ale jejich výše není dostačující. Většina zaměstnanců by preferovala zvýšení hodnoty stravenek o jednu třetinu, to znamená na 80 Kč.
- Odměny za splnění nebo překročení plánu. Doposud za splnění nebo překročení plánu nedostane zaměstnanec mimořádnou odměnu, pouze mu zůstane pohyblivá část tarifní mzdy v plné výši.
- Velké problémy jsou také v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Důležité informace se dostávají k pracovníkům v provozu až s několikahodinovým zpožděním. S takovým přístupem se prohlubuje u zaměstnanců nedůvěra ve vedení podniku. Navrhovala bych, aby všichni zaměstnanci měli přístup na podnikový intranet, kde potřebné informace jsou okamžitě k dispozici.

- Velké rezervy jsou v přístupu vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Proto bych doporučovala školení ohledně jednání s podřízenými pracovníky a jejich motivace.
- Navrhovala bych také rozšíření komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Při pravidelných měsíčních rozhovorech by se hodnotilo nejen to, co se nepovedlo, ale také to, co se povedlo zaměstnanci v práci. Zde je velmi důležitá zpětná vazba.
- Na základě rozhovorů by někteří pracovníci v provozu uvítali kurzy cizích jazyků. Jazyková vybavenost je zde na velmi nízké úrovni. Důležité by bylo provedení výběru vhodných zaměstnanců, kteří by o takový druh benefitu projevíli zájem.
- Modernizace IT vybavení – zastaralé počítače včetně tiskáren na mnohých poštách zpomalují práci a tím také snižují výkonnost zaměstnanců.

ZÁVĚR

Klíčem k motivaci zaměstnanců je odhalit, který z motivačních faktorů na ně působí a těchto faktorů při jejich motivaci využít. Motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tím motivovanou činnost narušovat nebo znemožňovat. Manažeři by měli vědět, co jejich podřízené motivuje a co je naopak demotivuje. To je ovšem velmi těžký úkol, protože lidé jsou motivováni různými faktory a na podněty reagují odlišně. Neustálé sledování spokojenosti zaměstnanců a snaha o zvyšování výkonnosti je v dnešní době jednou z důležitých cest k úspěchu. Spokojenější zaměstnanci jsou produktivnější, naopak nespokojenost vede ke zhoršení kvality práce.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza motivačního systému České pošty, státního podniku. V první části jsou uvedena teoretická východiska motivace včetně vymezení základních pojmů, principů a metod. Vypracování kvalitního systému motivace je velmi složitý a dlouhodobý úkol, především u tak velkého podniku jakým je Česká pošta, s. p.

V praktické části bylo provedeno posouzení současného stavu a na základě dotazníkového šetření navrhnutá doporučení na zlepšení stávajícího motivačního systému podniku. Na základě provedené analýzy současného motivačního systému podniku vyplynuly mezeře v oblasti motivace zaměstnanců. Současně ale ukázala poměrně propracovaný systém, který nabízí velkou škálu výhod, a to jak v oblasti hmotné, tak i nehmotné motivace.

Česká pošta má snahu poskytnout svým zaměstnancům co nejlepší pracovní podmínky, sociální výhody i jistotu. Právě jistota práce zaměstnance motivuje nejvíce. Nedílnou součástí motivačního systému je také možnost vzdělávat se. Zde má podnik ještě rezervy i přesto, že vložené investice do vzdělávání zaměstnanců se jim vrátí. V rámci dotazníkového šetření se odhalily i nedostatky ohledně komunikace a informovanosti zaměstnanců.

Péče o zaměstnance a jejich osobní rozvoj, motivaci a výkonnost je pro úspěch každého podniku naprosto zásadní. Nejlepší zaměstnavatelé dávají svým zaměstnancům pocit, že jsou to nejcennější, co společnost má. Dávají svým lidem nejen adekvátní finanční odměny a benefity, ale i nefinanční uznání. Přeji všem zaměstnancům České pošty, aby si mohli vážít toho, že v tomto státním podniku pracují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK Petr a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- [12] STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [13] URBAN, Jan. Jak bránit demotivaci zaměstnanců. *Human Resources Management*. *Economia*, 2011, 81(31). ISSN 1801-4690.

[14] VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

[15] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje:

[16] *Česká pošta, státní podnik* [online]. 2012. [Cit. 12.4.2012]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/>.

Interní materiály:

[17] *Kolektivní smlouva České pošty, s. p. na léta 2011 – 2013*. Praha: Česká pošta, 2010.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb [9, s. 158]</i>	15
<i>Obr. 2 Proces motivace [5, s. 369]</i>	19
<i>Obr. 3 Model celkové odměny [1, s. 522]</i>	23
<i>Obr. 4 Pracovní pozice respondentů [vlastní konstrukce]</i>	40
<i>Obr. 5 Pohlaví zaměstnanců [vlastní konstrukce]</i>	41
<i>Obr. 6 Věková struktura [vlastní konstrukce]</i>	41
<i>Obr. 7 Vzdělání zaměstnanců [vlastní konstrukce]</i>	42
<i>Obr. 8 Délka pracovního poměru [vlastní konstrukce]</i>	42
<i>Obr. 9 Znalost podmínek odměňování [vlastní konstrukce]</i>	43
<i>Obr. 10 Srozumitelnost systému odměňování [vlastní konstrukce]</i>	44
<i>Obr. 11 Ohodnocení z hlediska zkušeností [vlastní konstrukce]</i>	44
<i>Obr. 12 Ohodnocení z hlediska výkonu [vlastní konstrukce]</i>	45
<i>Obr. 13 Spravedlnost stanovení platů [vlastní konstrukce]</i>	45
<i>Obr. 14 Povzbuzování k lepšímu výkonu [vlastní konstrukce]</i>	46
<i>Obr. 15 Spokojenost s přístupem nadřízených [vlastní konstrukce]</i>	46
<i>Obr. 16 Důvěra ve své nadřízené [vlastní konstrukce]</i>	47
<i>Obr. 17 Komunikace s nadřízeným [vlastní konstrukce]</i>	47
<i>Obr. 18 Objektivní hodnocení nadřízeným [vlastní konstrukce]</i>	48
<i>Obr. 19 Spokojenost s pracovními vztahy [vlastní konstrukce]</i>	48
<i>Obr. 20 Důvěra ve vedení podniku [vlastní konstrukce]</i>	49
<i>Obr. 21 Možnosti povýšení [vlastní konstrukce]</i>	49
<i>Obr. 22 Možnost účasti na školení [vlastní konstrukce]</i>	50
<i>Obr. 23 Přínosnost školení [vlastní konstrukce]</i>	50
<i>Obr. 24 Spokojenost s benefity [vlastní konstrukce]</i>	51

<i>Obr. 25 Co nejvíce motivuje [vlastní konstrukce].....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 26 Pocit uspokojení z práce [vlastní konstrukce].....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 27 Vzdělání a náplň práce [vlastní konstrukce].....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 28 Spokojenost s vybavením pracoviště [vlastní konstrukce].....</i>	<i>53</i>

SEZNAM TABULEK

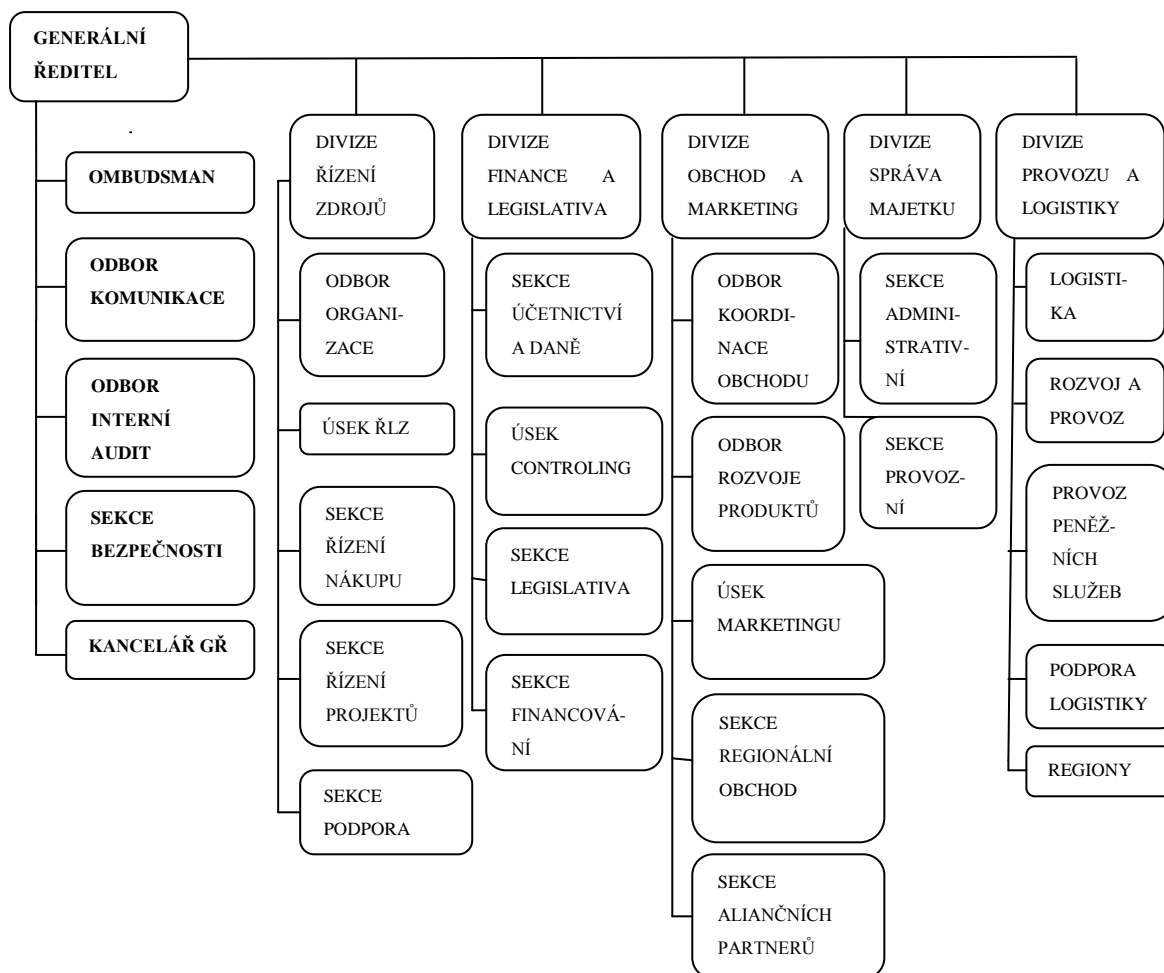
<i>Tab. 1 Oblasti působení manažerů v kategoriích hierarchie potřeb [5, s. 374].....</i>	16
<i>Tab. 2 Rozpory mezi cíli podniků a skutečnou motivací zaměstnanců [12, s. 569].....</i>	29
<i>Tab. 3 Výše příspěvku [vlastní konstrukce].....</i>	37
<i>Tab. 4 Návratnost dotazníků podle pracovních pozic [vlastní konstrukce].....</i>	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Organizační struktura České pošty, s. p.

Příloha P II Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČESKÉ POŠTY, S. P.



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

D O T A Z N Í K

Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který potřebuji ke zpracování bakalářské práce. Účelem tohoto průzkumu je zjistit váš názor na existující způsob odměňování a hodnocení pracovníků České pošty. Dotazník je *anonymní* a vaše odpovědi na otázky budou považovány za důvěrné. Na vyplnění dotazníku potřebujete asi 5 minut. Vyberte, prosím, jednu variantu! Vyplněný dotazník co nejdříve **vraťte v obálce na poštu Kelčice, PSČ 798 08.**

1. Pracujete jako...				
<input type="checkbox"/> doručovatel	<input type="checkbox"/> obsluha pošty	<input type="checkbox"/> řidič	<input type="checkbox"/> vedoucí	<input type="checkbox"/> ostatní pracovníci

2. Jste...	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena
-------------------	------------------------------	-------------------------------

3. Váš věk je...				
<input type="checkbox"/> do 20 let	<input type="checkbox"/> 20 – 30 roků	<input type="checkbox"/> 30 – 40 roků	<input type="checkbox"/> 40 – 50 roků	<input type="checkbox"/> více než 50 roků

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?			
<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> vyučen	<input type="checkbox"/> střední s maturitou	<input type="checkbox"/> vysokoškolské

5. Jak dlouho u České pošty pracujete?				
<input type="checkbox"/> méně než 1 rok	<input type="checkbox"/> 1 – 5 let	<input type="checkbox"/> 5 – 10 let	<input type="checkbox"/> 10 – 15 let	<input type="checkbox"/> více než 15 let

6. Znáte podmínky vašeho odměňování?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

7. Je systém odměňování jasný a srozumitelný?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

8. Myslíte si, že výši vašeho platu odpovídá vašim zkušenostem a znalostem?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

9. Souhlasíte s tím, že výše vašeho platu odráží váš výkon?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

10. Jsou kritéria pro stanovení platů spravedlivá?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

11. Povzbuzuje vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

12. Jste spokojeni s přístupem svých nadřízených?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

13. Důvěřujete svým přímým nadřízeným?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

14. Je komunikace s přímým nadřízeným bezproblémová?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

15. Myslíte si, že vás dokáže nadřizený objektivně ohodnotit?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

16. Jste spokojeni s pracovními vztahy?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

17. Důvěřujete vedení podniku?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

18. Máte možnost povýšení či pracovního postupu?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

19. Máte možnost se účastnit nějakého školení?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

20. Jsou pro vás školení přínosná?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

21. Jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými benefity?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

22. Co vás nejvíce v práci motivuje?				
<input type="checkbox"/> mzda	<input type="checkbox"/> jistota práce	<input type="checkbox"/> uznání	<input type="checkbox"/> dobré pracovní podmínky	<input type="checkbox"/> zaměstnanecké benefity

23. Máte z vaší práce pocit uspokojení?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

24. Odpovídá vaše vzdělání a zkušenosti náplni vaší práce?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

25. Jste spokojeni s vybavením svého pracoviště?				
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

Děkuji vám za váš čas a ochotu!!!