

Technická univerzita V Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program : N 6208 ekonomika a management

Studijní obor : Podniková ekonomika

Motivace pracovníků České pošty s.p.

The motivation personnel Czech Post

Číslo závěrečné práce:
DP-EF-KPE-2010-108

Bc. Petr Volný

Vedoucí práce : Ing. Helena Žuková

Konsultant: Ing. Luštický Miroslav Česká pošta s.p. Obvod Jičín

Počet stran : 83

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 7.5.2010

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci

Podpis:

Motivace pracovníků České pošty s.p.

The motivation personnel Czech Post

Anotace:

Motivace je jeden z hlavních významných témat v práci úspěšného manažera, které nelze v dnešní době absolutně opomíjet. Pracovat s lidmi bez motivace či dokonce vést nemotivovaný tým je "černou mûrou" každého manažera. Vedoucí pracovník, který je správným motivačním motorem je v současné době vždy pro jakoukoliv firmu velkým kapitálem, jehož hodnota se velmi těžko vyčísluje. Z tohoto důvodu je nutná každodenní práce s lidmi a hledání takových způsobů motivace, které by směřovali pracovníky k vytčeným cílům organizace. Cílem mé diplomové práce bylo tedy získání důležitých informací pro mou budoucí manažerskou práci v oblasti motivačních hodnot pracovníků pošty metodou zkoumání motivace vypracováním dotazníků motivačních hodnot a dotazníků celkové spokojenosti a jejich následnou analýzou. Výsledky získané podrobnou analýzou jsou pro mě velkým přínosem zejména v oblasti vlastního řízení pracovníků, zabezpečení lepších pracovních podmínek, zajištění efektivnějšího vzdělávání a kariérového růstu, možnosti dalších sociálních benefitů a zlepšení celkové komunikace mezi spolupracovníky.

Klíčová slova

Česká pošta s.p.

Motivační faktory

Stimulační aspekty

Manažer

Pracovník

Výkonnost

Spokojenost pracovníků

Podniková kultura

Annotation:

The motivation is one of the main important issues in the work of a successful manager, which can not be completely ignored today. Working with people with little motivation or even lead unmotivated team is "black dream" of every manager. Executive who is the right engine of motivation is always present for any company large capital whose value is very difficult to quantify. For this reason, the need for daily work with people and the search for ways of motivation that would lead workers to geared to established organizational goals. The goal of my thesis was therefore to obtain relevant information for my future work in managerial incentive values using post study workers' incentives to draw up questionnaires motivational values and overall satisfaction questionnaires, and their subsequent analysis. Detailed analysis of the results obtained are of great benefit to me in particular as regards its own staff management, securing better working conditions, ensuring effective training and career growth opportunities for other social benefits and improve overall communication between colleagues.

Keywords

Czech Post
Motivational factor
Stimulative aspect
Manager
Worker
Efficiency
Satisfaction worker
Corporate culture

Obsah

Prohlášení	3
Anotace	4
Klíčová slova	5
Obsah	6
Seznam zkratk a symbolů	7
Seznam tabulek	7
Seznam obrázků	8
1. Úvod	9
2. Vymezení pojmu motivace	11
2.1. Teorie motivace	12
3. Zdroje motivace a stimulace	18
4. Dynamika motivace	20
4.1. Aktivace	20
4.2. Frustrace a deprivace	20
4.3. Konflikty motivů	21
5. Motivace a výkon	23
5.1. Výkonová motivace	23
6. Motivační profil	26
6.1. Motivace k práci	26
7. Motivace, pracovní výkonnost a spokojenost pracovníků	28
7.1. Výzkum motivace a pracovní spokojenosti	32
7.2. Zkoumání pracovní motivace	33
7.3. Stimulační prvky motivace	33
8. Motivační programy v podniku	38
8.1. Charakteristika motivačních podniků	38
9. Představení podniku	41
9.1. Historie pošty	41
9.2. Česká pošta s.p. v roce 2010	42
9.3. Poslání a obchodní činnost ČP	43
9.4. Organizační struktura podniku	45
9.5. Zákazníci ČP.....	48
9.6. Konkurence	48
10. Motivační systém ČP	49
10.1. Hmotná odměna	49
10.2. Sociální benefity a odměny	50
10.3. Pracovní doba a dovolená	51
10.4. Hodnocení pracovníků	51
10.5. Obsah pracovní činnosti	52
10.6. Identifikace s podnikem	52
10.7. Vzdělávání a kariéra	53
10.8. Pracovní podmínky	54
10.9. Atmosféra na pracovišti	54
11. Empirické šetření	55
11.1. Vypracování dotazníků	55
11.2. Návratnost dotazníků	56

11.2.1. Vyhodnocení dotazníků.....	57
12. Zhodnocení a návrh řešení	78
12.1. Odměňování	78
12.2. Vzdělávání a kariérní růst	78
12.3. Technické zázemí pracovišť	79
13. Závěr	80
Seznam použité literatury – bibliografické citace	81
Seznam použité literatury	82
Seznam příloh	84
Příloha č. 1	85

Seznam zkratk a symbolů

- ČP** - Česká pošta s.p.
FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb
GŘ - Generální ředitelství podniku
OLZ – Obyčejná listovní zásilka

Seznam tabulek

TAB. 1 - návratnost dotazníků podle jednotlivých profesí.	56
TAB. 2. - Vyhodnocení otázky č.1.....	60
TAB. 3 - Vyhodnocení otázky č.2.....	60
TAB. 4 - Vyhodnocení otázky č.3.....	61
TAB. 5 - Vyhodnocení otázky č.4.....	61
TAB. 6 - Vyhodnocení otázky č.5.....	62
TAB. 7 - Vyhodnocení otázky č.6.	62
TAB. 8 - Vyhodnocení otázky č.7.....	63
TAB. 9 - Vyhodnocení otázky č.8.....	63
TAB. 10 - Vyhodnocení otázky č.9.....	64
TAB. 11 - Vyhodnocení otázky č. 10.....	64
TAB. 12 - Vyhodnocení otázky č. 11.....	65
TAB. 13 - Vyhodnocení otázky č.12.....	65
TAB. 14 - Vyhodnocení otázky č. 13.....	66
TAB. 15 - Vyhodnocení otázky č. 14.	67
TAB. 16 - Vyhodnocení otázky č. 15.....	68
TAB. 17 - Vyhodnocení otázky č. 16.....	69
TAB. 18 - Vyhodnocení otázky č. 17.....	70
TAB. 19 - Vyhodnocení otázky č. 18.....	71
TAB. 20 - Vyhodnocení otázky č. 19.....	72
TAB. 21 - Vyhodnocení otázky č. 20.....	73
TAB. 22 - Vyhodnocení otázky č. 21.....	74
TAB. 23 - Vyhodnocení otázky č. 22.....	75
TAB. 24 - Vyhodnocení otázky č. 23.....	76

TAB. 25 - Vyhodnocení otázky č. 24.....	77
---	----

Seznam obrázků

Obr. 1 - Maslowova teorie potřeb	13
Obr. 2 - Podíl jednotlivých produktů na tržbách z poštovního provozu.....	45
Obr. 3 - Organizační struktura České pošty s.p	47
Obr. 4. - Profesionální rozdělení respondentů	57
Obr. 5 - Věkové rozdělení respondentů	58
Obr. 6 - Současný stav respondentů	58
Obr. 7 - Délka odpracovaných let u ČP s.p.	59

1.Úvod

Motivace je jeden z hlavních významných témat v práci úspěšného manažera, které nelze v dnešní době určitě opomíjet. Pracovat s lidmi bez motivace či dokonce vést nemotivovaný tým je pro každého manažera velmi složitý úkol. Vedoucí pracovník, který je správným a efektivním leaderem je v současné době vždy pro jakoukoliv firmu velkým kapitálem, jehož hodnota se velmi těžko vyčísluje.

Tématem motivace se pochopitelně zabývá velké množství literatury, ale nejdůležitější a zároveň nejobtížnější je zavádění získaných teoretických vědomostí či znalostí do praktického firemního života. Je jisté, že motivování kolektivu dělníků ve výrobní firmě má jinou formu motivačních charakteristik proti motivaci např. v obchodních firmách. Většina organizací apeluje na vysokou výkonnost na všech úrovních firemního řízení což sebou nese potřebu umění motivace všech pracovníků s cílem aktivovat jejich vnitřní zájem a celkovou angažovanost na plnění vytčených podnikových cílů.

Hlavní důvody, kterou vedou firmy a management k utváření podmínek vhodně směřované motivaci jsou následující :

- Jedním z hlavních důvodů je tvrdé konkurenční prostředí, které vytváří tlak na samotnou firmu.
- Motivovaní a spolupracující zaměstnanci jsou základem každé dobře fungující firmy.
- Zavádění nových technologií sebou nese nové požadavky na pracovníky, především jejich vysokou angažovanost při zavádění nových projektů.
- Vzhledem k rozvoji lidských zdrojů je důležité vytvoření kvalitních personálních rezerv pro všechny úrovně řízení podniku.

Vzhledem k tomu, že pracuji již desátým rokem jako vedoucí jedné pobočky České pošty s.p., a záležitost motivace svých podřízených pracovníků chápu jako hlavní náplň v práci manažera, zaměřuji se v této diplomové práci na hlavní aspekty motivace pracovníků na vybraných pozicích.

Cílem mé práce je návrh opatření k řešení motivace pracovníků České pošty v návaznosti na zlepšení pracovního výkonu a zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

2. Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Příkladem je různý způsob, jakým lidé uspokojují své potřeby, jak je prezentují, tak aby dosáhli obdivu uznání, nebo získali souhlas jiných. Motivace je myšlenka jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání. Jak uvádí Nakonečný[1,s.12-13] „*Motivace není jedním procesem, který prochází celým úsekem od začátku až do konce, ale sestává se z jednotlivých úseků chování. Motivace má tedy vysvětlit volbu mezi různými možnostmi jednání, mezi různými možnostmi vjemových daností a obsahy myšlení, jakož i intenzitu a trvání založeného jednání a tím dosažených výsledků*“.

Funkcí motivace je potom uspokojování potřeb jednotlivce, vyjadřujících nedostatky v jeho sociálním, či fyzickém bytí. Motivace se tak uplatňuje i v organizaci chování, které se instrumentalizuje, stává se účelným vlivem učení jehož výsledky, instrumentální vzorce chování, se organizují kolem důsledků, které byly vyvolány předcházejícím chováním. V tomto smyslu je tedy motivace klíčový fenomén v chování a postojích jednotlivců. Smyslem porozumění motivace člověka je analyzovat jeho hodnotové orientace osobnosti. Studium motivace z tohoto důvodu směřuje především do nitra individuálního psychického života, v nichž se vztah jedince k hodnotám utváří.

Motivace působí ve třech dimenzích:

- Dimenze směru, která motivaci jednotlivce, čili jeho činnost orientuje určitým směrem. V rovině prožívání lze nazvat potom slovním vyjádřením např. typu : „rád bych to, chci to, nechci se tím zabývat „ atd.
- Dimenze intenzity činnosti na dosažení určitého motivu.
Síla intenzity může být samozřejmě různá od vyjádření ty: „ možná bych chtěl „, nebo naopak „velmi chci“.
- Dimenze stálosti vyjadřující v podstatě umění člověka překonávat vnitřní a vnější překážky při dosahování vytčeného cíle. Míra stálosti tedy vypovídá o tom, jak motivovaný člověk pokračuje v motivované činnosti v původním směru při vlivu vnějších a vnitřních překážek.

Jak bylo již vyjádřeno motiv představuje vnitřní psychickou sílu, tj. určitou pohnutku, která je důvodem chování člověka a dává mu vnitřní sílu k dosažení požadovaného stavu a uspokojení svých potřeb.

Stimulace (vnější motivace) představuje vnější působení na člověka, jehož prostřednictvím dochází k určitým vnitřním psychickým změnám a ovlivňováním celkové motivace.

Stimulem je přitom jakýkoliv podnět vyvolávající posuny v motivaci jednotlivce:

- Endogenní intrapsychické podněty
mezi ně patří např. bolest, únava.
- Exogenní podněty (impulsy)
vystihující vnější podněty tzv. incentiva např. pochvala, kariérový postup a jiné.

2.1. Teorie motivace

Teorie motivace vychází ze základních modelů lidského chování, na základě těchto modelů můžeme určovat jak člověk v dané situaci jedná a zároveň zjistíme proč asi tak jedná.

Existuje velké množství teorií motivace mezi nejrozšířenější zřejmě patří:

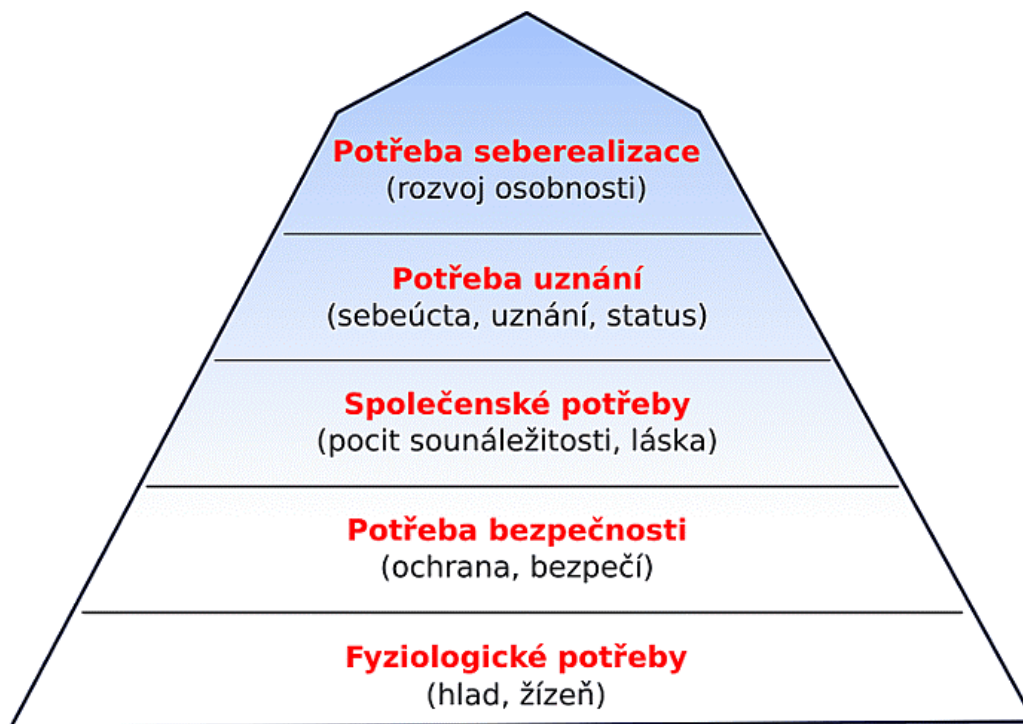
- Maslowova hierarchická teorie potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- Vroomova teorie očekávání,
- Adamsova teorie rovnováhy
- Skinnerova teorie pozitivního posílení,
- McClellandova teorie získaných potřeb
- McGregorova teorie X a Y

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Nejznámější humanistická teorie lidského chování je Maslowova teorie potřeb. Dle A.H. Maslowa (1954) má v sobě každý člověk dva druhy sil ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět k postupné regresi, vyvolávají strach postoupit riziko a ohrozit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti. Druhá skupina sil posouvá člověka k pozitivnímu myšlení, sebevědomí a k důvěře k vnějšímu světu.

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosažení** něčeho (tzv B-potřeby, od Being Values).

Zásadně potom uvedený autor rozeznává potřeby vývojově nižší základní potřeby, po jejichž uspokojení člověk směřuje k uspokojení vyšších potřeb, členění potřeb od nejnižších po nejvyšších je tedy následující:



Obr. 1 Maslowova teorie potřeb

Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

1. fyziologické potřeby – potrava, nápoje, spánek, odpočinek a další,
2. potřeby jistoty – bezpečí, péče, ochrana, pomoc,
3. potřeby náležitosti a lásky – přátelství, láska,
4. potřeby uznání – prestiž , úcta ,
5. potřeby seberealizace – rozvíjet a realizovat svůj tvůrčí potenciál.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivaci ovlivňují dvě skupiny faktorů hygienické (dissatisfactory) a motivátory (satisfactory). Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Vnější (hygienické) faktory tedy působí v dimenzi :

pracovní nespokojenost \longleftrightarrow **pracovní ne-nespokojenost**

Pokud mají okolnosti představující vnější, hygienické faktory nepříznivý charakter vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li však podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou spokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí. Vnitřní (motivátory) faktory potom působí v dimenzi:

pracovní ne-nespokojenost \longleftrightarrow **pracovní spokojenost - motivace**

Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání Victora Vrooma (nar. 1932): neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout.

Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence - přesvědčení o

přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět. Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout ,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl **teorii rovnováhy** jako teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce. Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty). Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea **teorie pozitivního posilování** (dle amerického psychologa F.B. Skinnera představitele behaviorismu) je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují a
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie vychází z poznatku potřeby lidí něčeho dosáhnout, někam patřit a potřeby moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb:

- ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká,
- ten, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání,
- ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

McGregorova teorii X a Y

Člověk je zařazen do dvou protikladných skupin vycházejících z následujících přístupů:

Typ X – dle tohoto přístupu je člověk líný s vrozenou nechutí pracovat, nesamostatný vyžadující nepřetržitou kontrolu, a proto je nutné tohoto člověka motivovat k práci např. pohrůzkou mzdového postihu, naopak dobrou práci odměňovat finančním způsobem.

Typ Y – pro tento typ pracovníka je práce odpočinkem a zábavou, samozřejmostí je samostatnost, smysl pro odpovědnost. Hlavní motivační stimul se pro tohoto člověka nachází především v pocitu důležitosti a užitečnosti vlastní práce.

Podle těchto rozdělovacích charakteristik, by si měl manažer uvědomovat, jak na kterého pracovníka působit a jednat s ním. Je zřejmé, že s postupujícím ekonomickým a kulturním vývojem ve společnosti dochází k většímu zastoupení pracovníků typu Y v celkové populaci. S tímto zjištěním je samozřejmě nutný posun v jednání s pracovníky ze strany managementu podniku v návaznosti na sdílení cílů a celkové strategie organizace.

3. Zdroje motivace a stimulace

Mezi základní zdroje motivace ovlivňující zaměření lidské činnosti a tvořící hlavní pohnutky

v lidském jednání patří:

- Potřeby,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- návyky.

Jak uvádí Bedrnová a kol. [2, s. 244] „*Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, něčeho, pro daného jedince subjektivně významného(důležitého, potřebného).*“

Pojem potřeby má více významových rovin, např. ekonomickou, fyziologickou a ovšem také psychologickou, která je specifická. Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem zkušeností zpředměťňuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování.

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Potřeby členíme na

- potřeby biologické (primární) vyplývající z fyziologických funkcí lidského těla jako je příjem potravy, vzduchu , potřeba spánku a další .
- potřeby sociální (sekundární), tyto potřeby vznikají odvozením od biologických potřeb. Vycházejí z psychogenní podstaty lidské psychiky jedná se o uznání, sebe-realizaci atd.

Zájem rozumíme specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.

Zájmy konkrétního jedince jsou dány zejména jeho celkovou orientací, jeho stálostí, hloubkou, jednostranností, či naopak mnohostranností. Zájmy je možno rozdělit na různé oblasti zaměření např.: zájmy sociální, technické či přírodní a jiné.

Společenské a kulturní působení na člověka způsobuje jeho osvojení si určitých názorů a morálních etických ideálů, které potom utvářejí hodnotovou orientaci každého z nás.

Hodnoty mohou být posuzovány z hlediska konkrétního jedince, anebo celé širší sociální skupiny, či celé společnosti. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech, utvářejících určitého člověka. Obecně lze hodnoty rozdělit podle orientace na rodinu, děti, zdraví, práci, vzdělání a další. Jak uvádí Říčan P. [3, s. 29] lze rozdělit šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření na :

- *„typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, nejvyšší hodnota je poznání,*
- *typ ekonomický – podle něhož se měří všechno užitečností a praktičností, nejvyšší hodnotou je užitek,*
- *typ estetický – nejdůležitější je pro něho harmonie a soulad hlavní hodnotou je krása,*
- *typ sociální – podle něhož je hlavní hodnotou především láska, pomoc druhým,*
- *typ náboženský – přiklání svoji pozornost zejména k náboženským a mystickým hodnotám. „*

Dalším důležitým zdrojem motivace je **návyk**, který vzniká častější, či pravidelnou opakovanou činností. Pokud se člověk dostane do situace s nimiž má spojeny určité činnosti, probouzejí se u něho tendence praktikovat již dřívější zakotvené stereotypy. Návyky můžeme pozorovat prakticky ve všech činnostech člověka, mohou být výsledkem výchovného působení v dětství nebo sebeutvářecích aktivit v dospělém věku.

4. Dynamika motivace

Dynamikou motivace rozumíme stupeň určité vnitřní psychické síly a intenzity v psychice člověka a zejména vliv okolních podnětů, které v podstatě celkovou motivaci směřují. Můžeme ji rozdělit na :

- Aktivace
- Frustraci a deprivaci
- Konflikty motivů

4.1. Aktivace

Jak uvádí Bedrnová a kol. [4, s. 250] „*Pojmem aktivace označujeme pouze intenzivní stránku duševního dění, která je založena ne nesespecifické nezaměřené činnosti nervové soustavy. Aktivace tedy představuje nesespecifickou mobilizaci energie organismu, která vede k určitému zaměření jedince. Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, jeho nervové soustavy a psychiky.*“

4.2. Frustrace a deprivace

Při dosahování vytčených cílů dochází obvykle k překonávání různých překážek, které brání realizaci motivovaného chování. Důsledkem působení těchto překážek je vyvolání vnitřního napětí, které sebou nese prvky frustrace a deprivace.

Frustrace je tedy určitá objektivně definovaná situace při níž dochází k psychickému stavu projevujícím se zejména pocitem nelibosti, zklamání v konečném následku potom pokračuje k rozčilení, apatii či vzteku. Rozlišujeme dva typy frustračních situací :

- absence předmětu, která umožňuje uspokojení aktivované potřeby,
- překážka(aktivní, pasivní), která znemožňuje realizaci motivované činnosti.

Jak již bylo uvedeno typické reakce na frustraci se mohou projevovat agresí vůči vlastní osobě, či okolním lidem.

Agrese může potom být fyzická, slovní, ale i myšlenková. Další reakcí na frustraci je regrese, kdy dochází k vědomému snižování vlastních schopností a dovedností, vyvolávání případných pocitů méněcennosti. Stereotypie vede k opakovaným formám činnosti, které nevedou v konečném důsledku ke zlepšení situace.

Frustrace se obvykle projevuje jenom aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla vliv na přetváření člověka. Naopak deprivace vede vzhledem k vývoji osobnosti k citelnějším dlouhodobým projevům v duševní rovnováze člověka. Při deprivaci tedy dochází k dlouhodobějšímu neuspokojování pro jedince významných potřeb a celkovému negativnímu působení na psychický stav člověka. Základní druhy deprivace můžeme rozlišit na:

- deprivaci senzoricke – vznikající následkem absence smyslových podnětů ,
- deprivaci citovou – omezení citových podnětů vůči osobě a to jak ve smyslu kvantitativních tak kvalitativních,
- deprivaci sociální – absence styku s ostatními lidmi,
- deprivaci základních biologických potřeb – zřejmě vyplývá již z názvu jako nemožnost uspokojení základních potřeb spánku, jídla, tekutin atd.

4.3. Konflikty motivů

Jak uvádí Plamínek [5, s.19] „Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity na široké škále od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, nacházející se ve středu této škály. Čím dále od jejího středu, tím je reakce na podnět výraznější. Tak vznikají dva základní psychologické vztahy člověka k prostředí, ve kterém žije.“ Konflikty motivů vyjadřují vnitřní psychické stavy člověka, ve kterých se střetávají dva či více neslučitelných motivů doprovázených nepříjemnými emocemi. Dle Lewina (1935) rozlišujeme pět základních motivačních konfliktů:

- **Apetence – apetence** / přitahování -přitahování/ jde o konflikt dvou motivů, jejichž uspokojení je pro člověka v podstatě stejně příjemné a volba jakékoliv alternativy přinese subjektivní zisk, takže je tento konflikt zřejmě nejméně frustrující.

- **Averze - averze** / odpuzování – odpuzování / je konflikt s největším frustrujícím účinkem. Jde o zvolení dvou nebo více nepříjemných variant přinášejících jedinci v podstatě stejně nepříjemné prožitky.
- **Apetence –averze** při tomto typu konfliktu motivů dochází k protikladné tendenci , kdy chce člověk vykonat určitou nepříjemnou činnost, např. návštěva úřadu (nepříjemný úředník, či fronta), ale na druhou stranu již potřebuje neodkladně tuto záležitost vyřešit. Podstatou tohoto konfliktu je princip ambivalence, což vyjadřuje prožitek protikladnosti tendencí – současná přitažlivost i odpudivost motivačního konfliktu.
- **Nechci, ale musím** – Charakteristikou tohoto konfliktu je, že motivační cíl má pro člověka negativní hodnotu z hlediska vnějšího,(sociálními normami, rodiči) je mu přisuzována pozitivní hodnota. Tento konflikt je typický pro mnoho lidí, jako jejich první ranní myšlenka před odchodem do zaměstnání.
- **Chci, ale nesmím** - V tomto případě jde o zrcadlové převrácení, mechanismus je stejný jako u předcházejícího typu.¹

¹ LEWIN, K A Dynamic Theory of Personality Communication. s. 255 - 260

5. Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi jedince tvoří tzv. výkonovou rovnici, která udává celkovou úroveň výkonu.

$$V = f (M \times S) \quad (1)$$

V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověk podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že výkonnost lze ovlivňovat pomocí této jednoduché rovnice, ale prakticky lze hrát roli dalším aspektům jako například stav, kdy je jedinec motivován nadměrným způsobem a dochází tak často z důvodu přílišné motivovanosti a vnitřního psychického napětí daleko horším výsledkům, než by si sám představoval.

Motiv výkonu je tedy hypotetický konstrukt k vysvětlení intraindividuálních rozdílů ve směru a intenzitě a konzistenci výkonového chování. Vyjadřuje tendenci k udržování určitého výkonu ve vztahu k zadaným úkolům, která se projevuje několika charakteristickými způsoby, podle síly motivu výkonu. Strach z neúspěchu zeslabuje motiv výkonu, což se projevuje nižší úrovní aktivace, je-li však naděje na úspěch, aktivace k činnosti se zvyšuje.

5.1. Výkonová motivace

Všichni lidé touží po úspěchu ke strachu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší.

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}} \quad (2)$$

To pak vede k vytváření dvou typů lidí s ohledem na jejich výkony. Jak uvádí Nakonečný [6, s.124] „ *Lidé se tedy v podstatě dělí na osoby motivované úspěchem a jedince motivované strachem z neúspěchu:*

- *Osoby motivované úspěchem se vyznačují snahou vyhnout se neúspěchu , tím že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich splnění nepřináší plnější uspokojení a snahou vyhnout se rizikům.*
- *Osoby motivované strachem z neúspěchu se vyznačují tím, že dávají přednost méně náročným úkolům , vykazují však i pohotovost věnovat se úkolům velmi obtížným (neboť neúspěch tu není tak deprimující) a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování.“*

Úroveň výkonové motivace je možné určitým způsobem ovlivňovat, ale není možné najít universální způsoby, vzhledem k různorodosti osobností jedinců. Obecně je známo, že lepších výsledků se dosahuje při pozitivním přístupu, zpětná vazba, pochvala, než při častějším kritizování a vytýkání chyb. Přímou silou výkonu je spojena úroveň aspirace, což je úroveň životních cílů, které si lidé kladou a souvisí s praktickými nároky na dosažení cílů, jejich snadnost, či naopak celková obtížnost. Jak uvádí Heckhausen [7.s. 254] “ *Aspirační úroveň je možné chápat jako vnitřní vyústění konfliktu mezi vzájemnými tendencemi, které se projevují:*

- *volbou vyššího stupně obtížnosti cíle, či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu,*
- *volbou nižšího stupně obtížnosti cíle ,či úkolu se záměrem vyhnout se (předejít) neúspěchu,*
- *volbou středního stupně obtížnosti cíle, či úkolu , jehož dosažení či zvládnutí su subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt snadno předpověditelný.“*

Možnosti ovlivňování aspirace konkrétního jedince spočívá především v ovlivňování vzorem samotného jednání vedoucího pracovníka, anebo procesy nápodoby a identifikace.

Činitelé síly motivu výkonu, životních aspirací a sebevědomí jsou utvářeny již do dětství, kde rozhoduje, jakým způsobem je dítě vedeno, zda k samostatnosti a spoléhání se na sebe, proto lze již u dětí možno pozorovat rozdíly v úrovni sebevědomí projevující se

hlavně dominancí, nebo submisivitou. Podle McClellanda (1961) existují souvislosti motivu výkonu se společenskými jevy: potřeba výkonu souvisí s úrovní ekonomického života společnosti, ale výkon může být ovlivňován i potřebou moci a je tu i řada dalších korelací motivu výkonu se společensko kulturními jevy.

6. Motivační profil

Jak uvádí Růžička [8, s.39] „*Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace, či tendence, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“ Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí v průběhu celého života působením vnitřních biologických, genetických faktorů a vnějších faktorů vliv výchovy, sociálních skupin a sebeutvářecích aktivit člověka. Velký vliv na utváření motivačního profilu má celková osobnostní struktura jednotlivce, jako jsou schopnosti, temperament, charakter a emoční vlastnosti. Poznání motivačního profilu nám umožní porozumět jednotlivým projevům chování člověka, a zejména úspěšně ovlivňovat motivaci člověka požadovaným směrem. Motivační profil je tvořen velkým počtem dimenzí, které jsou pro každého jednotlivce jinak charakteristické podle příklonu ke slabšímu, či silnějšímu pólu dimenze.

6.1 Motivace k práci

Pracovní motivací rozumíme konkrétní přístup daného člověka k práci, ke konkrétním okolnostem a úkolům jeho pracovního uplatnění, konkrétní profil jeho pracovní ochoty.

Rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci, nebo-li dva typy pracovní motivace:

- motivy související přímo s prací - intrinsická motivace
- motivy ležící mimo vlastní práci - motivace extrinsická

Mezi hlavní intrinsické teorie motivace řadíme:

- potřeba činnosti vůbec – potřeba zbavení se přebytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – zejména u profesí vyžadujících sociální styk s lidmi (obchodníci, učitelé, manažeři atd.),
- potřeby výkonu –uspokojení a prožitek z pocitu úspěšného a výborného výkonu,

- touha po moci - tento typ motivace vychází z potřeby někoho řídit a ovlivňovat,
- potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce, která vede k tvořivému naplnění, potvrzení osobnostních kvalit pracovníka a možnosti dále rozvíjet svoje schopnosti.

Mezi důležité extrinsické motivy řadíme:

- potřebu peněz,
- potřeba jistoty – je v podstatě identická s potřebou peněz,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tato potřeba vyjadřuje motiv potvrzení pozice v souladu s prestiží a důležitosti společenské uplatnění ve společnosti,
- potřeba sociálních kontaktů - důležitá potřeba uspokojení člověka, mnoho lidí chodí do zaměstnání, aby se mohli stýkat s druhými lidmi,
- potřeba sounáležitosti , partnerského vztahu – navazuje na předcházející potřebu, kdy je pro mnohé pracoviště místo pro důležité sociální kontakty, kde potom mohou vznikat přátelství, nebo i hlubší partnerské vztahy.

Další přístupy k pracovní motivaci vyjadřuje skutečnost, že působící motivy se mohou projevovat jiným způsobem:

- motivy aktivní - přímo podněcující pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (přátelské vztahy na pracovišti),
- motivy potlačující – odvádějí pracovníkovu pozornost od pracovního výkonu.

Motivace pracovního jednání je jeden ze základních faktorů prosperity podniku, a vzhledem k tomu, že se neustále vyvíjí je nutné, aby tomuto aspektu management věnoval náležitou pozornost.

7. Motivace, pracovní výkonnost a spokojenost pracovníků

V této kapitole se podrobněji zaměřím na jednotlivé podmínky pracovní motivace v návaznosti na další aspekty vedení pracovníků. Jak jsem již částečně popsal v předcházejících kapitolách je nutné účinně sladit motivaci a výkonnost, tak abychom dosáhli požadovaných cílů vycházejících ze strategie organizace.

Je zřejmé, že samotná motivace není jediným faktorem ovlivňující pracovní výkon, neméně důležitými dalšími faktory jsou například schopnosti, vědomosti, dovednosti. Pro pracovní proces je důležitá především dlouhodobá pracovní výkonnost, a proto je důležité volit motivační stimuly, které mají na pracovníky dlouhodobější a trvalejší vliv. U pracovníků, jejich předpoklady pro práci jsou většinou výrazně lepší, ztrácejí často po delší době motivaci, podobně je tomu naopak u lidí s horšími kvalifikačními předpoklady, ti musí potom pracovat s daleko větším úsilím, což je může časem velmi vyčerpávat. Celkovou úroveň pracovní motivace též výrazně ovlivňuje aspirační úroveň jednotlivců, která může být samozřejmě nízká omezující efektivní využívání pracovního potenciálu a naopak vysoká aspirační úroveň také není ideální variantou, protože pokud člověk obětuje li veškerou energii jednomu cíli, stává se jeho snaha často kontraproduktivní. Pracovní spokojenost hraje v teorii organizace významnou roli, je však spojen s řadou polemik o vztahu pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu.

Sám pojem pracovní spokojenost není chápán jednotně, a zahrnuje dvě významové odlišnosti:

- v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci,
- v užším smyslu se jedná o spokojenost s prací, tj. nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž atd.

Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace rozlišujeme vnější a vnitřní faktory pracovní motivace. Spokojenost s vnějšími podmínkami bývá odrazem situace, že jsou tyto podmínky v pořádku, což bývá přijímáno ze strany pracovníků jako samozřejmost a nijak zvláště to pracovníky k práci

nemotivuje. Nespokojenost s vnějšími podmínkami ovlivňuje pocity důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Z těchto důvodů je důležité, aby podnik o pracovní podmínky zaměstnanců řádně pečoval a tím zvyšoval pracovní motivaci. Je zřejmé, že pracovní podmínky mají na spokojenost a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Obvykle záleží především na následujících podmínkách práce:

- možnosti pracovního postupu (kariéry),
- mzda (finanční ocenění),
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- styl řízení uplatňovaný v podniku,
- fyzické podmínky práce,
- péče o pracovníky.

Je zřejmé, že v širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně-psychologickým aspektům, protože tu jde o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí (například přátelská atmosféra v pracovní skupině, míra integrace jedince s jejími neformálními normami atd.). Zásadní otázkou zůstává, zda je pracovní spokojenost příčinou, nebo důsledkem pracovního výkonu, avšak může to být obojí. D. Gebert a L. von Rosen-
tiel [9, s. 71] poukazují na následující různá pojetí pracovní spokojenosti: „*orientovaná na potřeby (motivačně) – orientovaná na pobídky (situačně)*,

- *jednotlivá pracovní spokojenost – celková pracovní spokojenost,*
- *pracovní spokojenost jako přechodný stav – pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce,*
- *orientace na minulost – orientace na budoucnost.*“

Uvedení autoři poukazují na to, že pojem pracovní spokojenost je užíván velmi heterogenním způsobem, ale uznávají možnou různost jeho pojetí, především ve smyslu jednotlivá (dílčí) a celkové pracovní spokojenost (zaměstnanec může být například spokojen se svými pracovními kolegy, ale nikoli s fyzickými charakteristikami svého pracovního prostředí, nebo s pracovními úkoly, které jsou mu zadávány).

Jak uvádí Nakonečný [10, s.112] *“je pracovní spokojenost důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvávání nebo měnění zaměstnání a výdělku, při čemž lze její vyjádřit mírou vyjádřenou rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci násobené mírou, významností zjištěného rozdílu, což je vzhledem k psychometrickému vyjádření velmi problematické.”*

Další pojetí vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem zpracovali P.C. Smith a C.J. Cranny, dle jejich modelu jak uvádí Nakonečný [11, s.114] *“odměna a spokojenost může vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti ne jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.”*

V souvislosti s úvahami o vztazích mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem vystupuje pojem intrinsická motivace. Je tím míněna motivace, kterou přináší nějaká činnost sama o sobě, jako je například hra, tedy činnost, kterou subjekt provádí pro uspokojení z ní samé bez ohledu na vnější odměnu. Může to být ovšem i práce, zejména vysoce kvalifikovaná

a uznávaná, ale i práce, která je pro její subjekt podstatným zdrojem seberealizace. Jak uvádí Staehle [12, s. 255] je zřejmé že:

- *„intrinsicky motivovaná práce koreluje pozitivně se spokojeností a negativně a absentismem a fluktuací,*
- *autonomie pracovníka koreluje pozitivně s pracovním výkonem i se spokojeností,*
- *demokratický styl řízení koreluje pozitivně se spokojeností, ale buď pozitivně, nebo negativně s pracovním výkonem,*
- *organizační klima vyznačující se podporou, otevřenou komunikací a autonomií koreluje pozitivně se spokojeností a ve většině případů také s pracovním výkonem.”*

Jak uvádí Vroom [13, s.99], věnoval ve své práci velkou pozornost vztahu pracovní spokojenosti a úrovni aspirace a došel k závěrům, že:

- „ existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti , zatímco lidé s vysokou úrovní aspirace mají nároky vysoké,
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, například kdo je povýšen, více vydělává a má vyšší společenský status, ale také více vlivů a více kontaktů i osobní svobody a to vše jsou další zdroje pracovní nespokojenosti,
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností , například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak. “

Také F. Herzberg v souvislosti se svojí dvoufaktorovou teorií pracovní spokojenosti připomíná, rozdíl mezi spokojeností s prací a být spokojen v práci. Pracovní spokojenost je tedy spokojenost s prací, s jejím obsahem, a to je relativně nezávislé na spokojenosti či nespokojenosti s pracovním prostředím.

7.1. Výzkum motivace a pracovní spokojenosti

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, na nichž je vykonávána, je třeba této skutečnosti přizpůsobit metodické přístupy. V případě zkoumání pracovní spokojenosti s nejčastěji používá metody písemného nebo osobního dotazování, případně pozorování reakcí lidí v běžných pracovních situacích. V oblasti písemného dotazování je běžným úkazem situace, kdy se dotazovaní snaží odpovídat tak, jak se od nich asi očekává a tím dochází k určitému zkreslování výsledků průzkumu. Z tohoto důvodu je vhodné předem zjistit do jaké jsou dotazovaní ochotni odpovídat , tak abychom mohli výše uvedený jev eliminovat.

Písemné dotazování je levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, má nižší návratnost a nemá úplně spolehlivé výsledky, a to z důvodu zkreslení ovlivněním respondentů názory jiných lidí, s kterými tento dotazník případně konzultují.

Pokud jde o osobní standardizované dotazování je žádoucí, aby osoba tazatele byla kvalifikovaná, zkušená a celkově kompetentní, protože tento fakt velmi rozhoduje o kvalitě celého průzkumu. Výhodou standardizovaného dotazování je ta, že se tazatel může v průběhu rozhovoru přesvědčit, zda dotazovaný porozuměl smyslu a významu otázky. Velkým kladem je snížení pravděpodobnosti znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí. Tak jako u písemného dotazování může docházet ke zkreslení odpovědí z důvodu stylizování do podoby o kterých se dotazovaný domnívá, že ji chce tazatel slyšet. Toto „nebezpečí“ se může obzvláště vyskytovat, pokud je tazatelem někdo, kdo patří do organizace, nebo pokud ho dotazovaný osobně zná, a navíc s ním má dokonce špatné osobní vztahy.

Dotazník pro zjišťování pracovní spokojenosti může obsahovat jak otevřené, tak uzavřené otázky. Lze využívat jak jednofaktorové hodnotící škály obraz. č.1, vycházející z předpokladu, že se spokojenost vyznačuje od maximálně pozitivní hodnoty a do maximálně negativní hodnoty ve stupnici 1 –7, kdy 1 znamená maximální spokojenost a 7 maximální nespokojenost.

Pomocí dvoufaktorové škály měříme zvlášť spojenost a nespokojenost. Nejčastěji kladené otázky v dotazníku pracovní spokojenosti se mohou týkat:

- možnosti postupu a budoucnosti v zaměstnání,
- odpovědnosti v práci,
- jistoty v zaměstnání,
- úrovní řízení ve firmě,
- vztahu s kolegy na pracovišti
- pracovních podmínek na pracovišti
- možnosti odborného růstu
- motivační programy podniku a sociální benefity atd.

7.2. Zkoumání pracovní motivace

Zkoumání pracovní motivace má daleko složitější charakter než průzkum pracovní spokojenosti a jsou v tomto ohledu používány zejména nepřímé metody a postupy.

Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.

Základní nepřímou metodou je pozorování chování pracovníka při pracovní činnosti a rozbor výsledků jeho práce. Zejména podle jednání pracovníka v reakci na zátěžové a stresové situace můžeme zkoumat pracovníkovu motivaci a hledat vnitřní příčiny daného chování. Při tomto zkoumání je důležitá schopnost sociální percepce ze strany vedoucího pracovníka. Někteří vedoucí pracovníci disponujícími schopnostmi pro citlivé vnímání druhých lidí tuto metodu používají s velkým úspěchem, aniž by své pracovníky systematicky pozorovali. Je však velmi důležité si uvědomit, že stejné, či podobné chování může být u různých lidí vyvoláno různými motivy a naopak.

Další možností měření působení motivace pracovníka je analýza účinku motivačních prostředků, kdy hledáme takovou strukturu stimulačních prostředků, která by nejlépe ovlivňovala pracovní chování zaměstnanců a zjištění do jaké míry je ovlivňují. Výsledky tohoto zjištění jsou velmi přínosné pro určení stimulačních prvků.

Základem pro zjištění kvalitních a vypovídacích výsledků je provedení předvýzkumu, ve kterém se stanoví kategorie chování, které je třeba při pozorování sledovat, návrh pozorovacího schématu ověřený několika pozorovateli. Dle stanovených kategorií jsou potom určovány měřítka (slovní, numerická) intenzity projevů.

7.3. Stimulační prvky motivace

Stimulace pracovníků se prolíná veškerou činností vedoucího pracovníka a je proto důležité zvolit správné prvky a metody řídicí práce, tak aby docházelo ke zvyšování celkové produktivity a kvality práce. Pracovní ochota lidí, jejich motivace je samozřejmě rozdílná a je částečně závislá na jejich motivačním profilu a dalších subjektivních vlastnostech.

Důležitým faktorem úspěšné stimulace je tedy uplatňování takových stimulačních podnětů, které jsou ve shodě s potřebami a motivačním profilem řízených pracovníků.

Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, struktuře motivace a připravenosti daného jedince přijmout, či nepřijmout stimulační prvek. Stimulačním prostředkem je v zásadě všechno, co je pro pracovníka významné a důležité podle hlediska obecné atraktivity je můžeme rozdělit:

- hmotná odměna,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- celkový obsah práce,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

Hmotná odměna je pro většinu lidí asi hlavní stimulační prostředek, jeho důležitost podle mého názoru klesá s výší platu, i když samozřejmě o této skutečnosti nelze uvažovat jenom obecně. U pracovníků s nízkým platem má tento stimul zřejmé odůvodnění i na základě Maslowovi teorie hierarchie potřeb, kde finanční ohodnocení předchází úrovni uznání a seberealizace. Hmotná odměna může mít podobu nejenom finanční částky (plat, prémie, cílové odměny), ale i další podoby jako poskytování služebního vozidla k soukromým účelům, zaměstnanecké akci, stravenky, příspěvky na rekreaci, důchodové a životní pojištění,

volné vstupenky na kulturní a ostatní akce a jiné. Při udělování odměny za pracovní výkon je nutno dodržovat několik zásadních pravidel :

- Přidělení odměny by mělo následovat v co nejkratší době po pracovním výkonu, pokud se odměna přizná po delší době ztratí pro pracovníka motivační hodnotu,
- vedoucí by měl jasně vymežit pracovníkovi za co odměnu obdržel,
- je nutné předem stanovit závazná pravidla pro vztah výkon – odměna.

Výše uvedené stimulační apely jsou jenom základní, na ně navazují další dílčí apely, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Pro vedoucí pracovníka je potom nelehký úkol rozpoznat jednotlivý specifický apel ovlivňující konkrétního jedince.

Povzbuzování pracovníků - je další důležitý nástroj v rukách vedoucích pracovníků. Tento prvek vedení lidí má velký význam z důvodu nalezení stimulační hodnoty v náplni práce.

Vedoucí pracovník dává pracovníkovi informaci o tom, jestli jeho výkon odpovídá plnění stanoveného cíle a dává mu prostřednictvím povzbuzování zpětnou vazbu. Povzbuzování je jeden z důležitých stimulů v moderním trendu vedení lidí koučováním, kde působí jako neformální hodnocení pracovníkova výkonu. Zásadní věcí při povzbuzování je umění upozorňovat na chyby takovým způsobem, aby chom pracovníka neodradili, ale naopak dokázali motivovat. Některé obecně úspěšně uplatňované zásady motivování vedoucími pracovníky jsou a budou samozřejmě vždy z pohledu podřízených pracovníků významnými motivačními prvky, mezi ně např. jak uvádí S.H. Kim [14, s. 51-60] patří :

- *„Jednejte s druhými lidmi, tak aby oni jednali s vámi.*
- *Stanovte firemní pravidla a požadujte jejich bezpodmínečné dodržování.*
- *Upřímně se omluvte za vlastní chyby.*
- *Motivace zaměstnanců málokdy sama od sebe přetrvává – je proto nutné ji pravidelně obnovovat.*
- *Pokud je to na místě, neváhejte zaměstnance ocenit.*
- *Motivace zaměstnanců se výrazně zvyšuje, mají-li pocit, že jsou odměňováni adekvátně tomu, co vytvářejí.*
- *Nikdy nekritizujte lidi za to, že se ptají, chtějí více informací nebo si chtějí něco ujasnit.*
- *Projevte ochotu vyzkoušet myšlenky a inovace zaměstnanců.*
- *Dbejte na to, aby příkazy byly jasné a srozumitelné.“*

Atmosféra pracovní skupiny - V tomto ohledu je důležité, aby vedoucí směřoval jednotlivé pracovníky k možným zásadám a normám chování v sociální skupině, jako jeden z nejdůležitějších norem utváření vztahů považují vzor chování samotného lídra skupiny. Nedílnou součástí dobrých pracovních vztahů ve skupině je navození vztahu důvěry a vzájemného respektu, a to obzvláště i v době zjevných pracovních neúspěchů. Problémům

uvnitř pracovní skupiny může vedoucí pracovník předcházet podněcováním skupinového řešení problémů a výměnou informací o zkušenostech a názorech jednotlivých členů skupiny.

Vedoucí pracovník může rozpoznáním těchto aspektů chování skupiny účinně stimulovat pozitivní stránky a potlačovat negativní stránky.

Obsah práce je velmi významným stimulačním činitelem, ale je důležité si uvědomit že má pro každého člověka rozdílnou účinnost. Mezi některé apely, které působí na obsah práce můžeme zařadit:

- Tvořivé myšlení je pro mnoho pracovníků důležitým stimulem, něco vytvářet , hledat nová netradiční řešení, je v zaměstnání často dominující činností,
- samostatnost, autonomie rozhodování, vyhovuje lidem se samostatným nezávislým myšlením,
- koncepční a systematické myšlení vyžadující logické úvahy, systém a nadhled při řešení problémů,
- hrdost na vlastní práci a schopnosti zahrnující vlastní užitečnost, náročnost práce s užitím odborných kvalit a dovedností,
- prestiž práce ve společenském žebříčku,
- seberozvoj a sebekontrola při plnění náročných pracovních úkolů, výsledky své práce má možnost kontrolovat a korigovat,
- jistota a perspektivnost práce s ohledem na budoucí vývoj odvětví
- možnost pečovat o druhé lidi a pomáhat jim,
- péče o přírodu, estetické cítění, společenské uplatnění atd.

Výše uvedené stimulační apely jsou jenom základní, na ně navazují další dílčí apely, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností. Pro vedoucí pracovníka je potom nelehký úkol rozpoznat jednotlivý specifický apel ovlivňující konkrétního jedince.

Péče o **pracovní podmínky** byla měla již samotným základem mezi stimulační prvky, jelikož vytváření optimálních pracovních podmínek má pro zaměstnavatele dva efekty první je, že zlepšení pracovních podmínek vede k lepším výkonům a na druhé straně vzrůstá silnější vazba mezi podnikem a zaměstnancem. Pokud nejsou pracovní podmínky v náležitém stavu, klesá automaticky spokojenost pracovníků, což vede zpravidla ke snižování pracovní výkonnosti.

Identifikace s prací a podnikem vede pracovníky k tomu, že považují vlastní práci pro podnik jako součást své osobní charakteristiky. Pro samotného pracovníka je důležité sám si zvolit takovou pracovní činnost, která mu vyhovuje a uspokojuje jeho seberealizační potřeby. Identifikace s podnikem představuje především přijetí podnikových cílů, podnikové kultury tak aby nedocházelo k vnitřnímu rozporu mezi osobními a podnikovými cíli.

Externí stimulační faktory tvoří především image podniku v celé společnosti, jeho velikost, uznání a prestiž v kontextu konkurence. Je zřejmé pracovat v podniku s velkou prestiží je pro člověka daleko více stimulující, než v podniku hodnoceném negativně.

8. Motivační programy v podniku

Je zřejmé , že motivační stimul ovlivňující jednoho zaměstnance nemusí ovlivňovat ostatní. Někteří manažeři se zpravidla domnívají, že jejich zaměstnanci pracují pouze pro peníze, ale po zpracovaném výzkumu motivace velmi často zjistí, že jsou zaměstnanci ovlivňováni jinými motivačními faktory, které mají silnější působnost. Většinou chybí všem pracovníkům uznání za práci, poskytnutí větší samostatnosti v rozhodování, vědomí smysluplnosti práce, nebo možnost pružné pracovní doby.

Vysoká úroveň motivace přispívá k pocitu spokojenosti jednotlivce, ale má také pozitivní ekonomické důsledky. Nástrojem zvyšování pracovní motivace a zlepšování výsledků by se mělo stát vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení z práce, dosahovaného redukováním monotónnosti, zvyšování rozmanitosti a odpovědnosti a omezování situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.

8.1. Charakteristika motivačních programů

Motivační program představuje konkrétní systém práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Tento program je potom tvořen souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace. Tento soubor je podložen předešlým rozborem a slouží k naplňování podnikových cílů a potřeb. Je určitě v zájmu každého konkurenceschopného podniku, aby jeho podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku. Nejvýznamnější obecné předpoklady výkonnosti pracovníků jsou dle následující :

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a není v rozporu s jejich osobními hodnotami,

- pracovníci vykonávají zajímavou práci, která je přiměřeně náročná a nabízí jim možnost osobního rozvoje,
- mají možnost odborného růstu a funkčního postupu,
- pracovníci jsou za práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a jejímu významu pro podnik,
- Informovanost o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro pracovníky významné z hlediska vlastní pracovní činnosti, ale i obecně lidských hledisek, je přiměřená,
- pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu, vzájemné tolerance a respektování jejich důstojnosti.

Dle Bedrnové a kol. pro vytváření optimálních předpokladů pro požadovanou úroveň pracovní motivace je důležitá tvorba a obohacování obsahu práce. K tomuto obohacování práce může docházet například zvyšování pestrosti práce, důrazem na jednotnost pracovních úkolů, zvyšování důležitosti pracovních úkolů, růstem samostatnosti pracovního jednání nebo posilování zpětné vazby. Tyto formy obohacování práce se potom odrážejí v konkrétních organizačních přístupech. Mezi nejčastější patří:

- plánovité střídání pracovních míst (Job-Rotation) – pracovníci v předem daných intervalech střídají svá pracoviště, která jsou si ale podobná skladbou činností.
- rozšiřování obsahu práce (Job- Enlargement) – toto rozšíření spočívá v kvalitativně stejnorodých pracovních operacích.
- obohacování obsahu práce (Job – Enrichment) – rozšíření spočívá v rozhodovacím a kontrolním prostoru pracovníka,
- poskytování dílčí samostatnosti pracovním skupinám - tyto skupiny pak plní dílčí pracovní úkoly a k dispozici mají určitou míru rozhodovacích a kontrolních pravomocí.

Cílem motivačního programu zaměstnanců v podniku je zabezpečení činností celého podniku. K dosažení maximální efektivity je zapotřebí kvalifikované analýzy mož-

ných kritických míst v podnikové činnosti. K nejdůležitějším patří především získání informací v oblasti:

- technických, technologických a organizačních podmínek práce,
- kvalifikačních charakteristikách pracovníků,
- způsobech řízení a vedení pracovníků,
- uplatňování sociální péče v podniku,
- systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- pracovní spokojenosti pracovníků a jejich hodnotových orientací a aspirací a celkového vztahu k práci, ke spolupracovníkům, vedoucím a podniku jako celku,
- názorech pracovníků na informační politiku v podniku a na celkovou koncepci řízení podniku.²

² BEDRNOVÁ, E. –NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení s. 302 -304

9. Představení podniku

9.1. Historie pošty

Důležité mezníky v historii pošty:

1526 - Českým králem Ferdinandem I. vybudováno první poštovní spojení z Prahy do Vídně, tato koněspřežná trať sloužila výhradně potřebám státní správy.

17. a 18. století - rozšíření poštovníctví mezi ostatní sféry tehdejší společnosti.

1743 - za vlády Marie Terezie došlo k úplnému postátnění poštovníctví a státní poštovní monopol zahrnoval i dopravu osob, která byla dosud vystavena konkurenci soukromého sektoru. Další zlepšení nastala v oblasti výstavby silnic, širší nabídce poskytovaných služeb i větší hustotě poštovních tras a na nich ležících stanic.

19. století – na počátku století zasáhl Evropu nebyvalý hospodářský rozmach, výstavba nových silnic umožnila rychlejší jízdu, což se projevilo v postupném zkvalitňování hromadné dopravy zásilek i osob státní poštou.

1837- vydán poštovní zákon, který vymezil právní poměr státu a veřejnosti k poštovní dopravě a položil základy moderní pošty. Postupem času byly nahrazeny koňské povozy železniční dopravou a stejně jako rozvoj telegrafu a telefonu, urychlilo komunikaci. telegrafní vedení.

1850 - na trase mezi Vídní a Bohumínem objevily vlakové pošty, které umožnily třídění zásilek během jízdy. Ve stejném roce byly vydány první rakouské poštovní známky, což vedlo k rozšíření korespondence.

1881 – 1893 – v českých zemích zaváděno telefonní spojení, jehož provoz byl řízen státní správou.

1908 – v našich zemích představen na jubilejní výstavě v Praze vynález bezdrátového přenosu zpráv – radiotelegrafie.

1925 - byl vytvořen státní podnik Československá pošta, jehož hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách. Reformní úsilí se brzy projevilo v příznivých hospodářských výsledcích. Zvrat nastal s příchodem celosvětové hospodářské krize, kterou se podařilo poště s vypětím všech sil překonat..

1939 – 1945 během II. světové války československá pošta pracovala pod vedením protektorátní vlády.

1945 - bylo znovu obnoveno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik. V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt na počátku 50. let přejmenováno podle sovětského vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou reorganizací. Poštovní služby se postupně dostávaly na samý okraj zájmu a přednost dostávaly telekomunikace a radiokomunikace jako účinný nástroj propagandy.

1989 - převratné změny, jež nastaly po pádu komunistického režimu koncem roku 1989, vedly k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací.

Od 1. ledna 1993 se stala Česká pošta státním samostatně hospodařícím podnikem.

9.2. Česká pošta v roce 2010

Česká pošta s.p. je v současnosti druhým největším zaměstnavatelem v naší republice s 37415 zaměstnanci a obsluhuje 3392 provozoven./2008/ Tento podnik jako samostatný subjekt figuruje na českém trhu od roku 1993, kdy vznikl po rozdělení podniku Spojů, kde společně působil ve svazku s telekomunikační divizí. Na počátku muselo dojít k liberalizaci poštovních cen, jelikož původní poštovní ceny zcela nepokrývaly celkové náklady a byly tak dotované z výnosů telekomunikační divize. Firma v současné době prochází celkovou restrukturalizací, která má za cíl vytvořit konkurenceschopnou firmu, která dokáže pohotově reagovat na požadavky zákazníků. Bohužel tato změna probíhá z důvodů politické nestability poměrně pomalým tempem, ale i přes tuto skutečnost se

podniku daří s konkurencí držet krok a například na balíkovém trhu se tržní podíl ČP pohybuje okolo 30 % /2008/. Předpokládá se, že v roce 2011 dojde u České pošty s.p. ke změně právní formy na akciovou společnost a s výhledem do roku 2013 k celkové restrukturalizaci jejichž cílem je konkurenceschopnost na liberalizovaném poštovnímu trhu v roce 2013. Nejvýznamnější část veškerých výnosů tvoří příjmy od komerčních zákazníků, podle posledních údajů z roku 2008 tvoří tyto výnosy přibližně 89 % celkových výnosů. .

9.3. Poslání a obchodní činnosti ČP

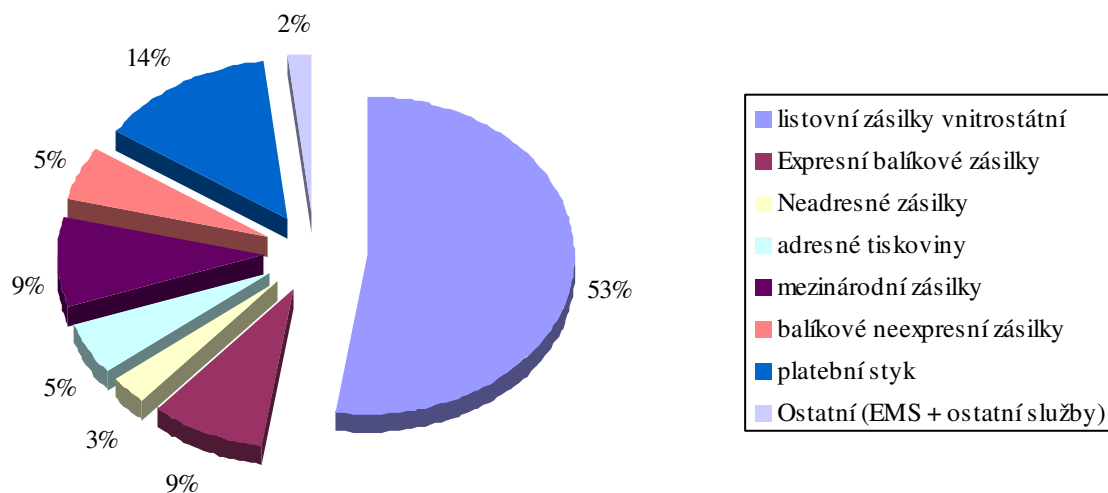
- Podání a dodání listovních zásilek – na tomto trhu má Česká pošta s.p. poštovní výhradu pro zásilky s hmotností do 50 g. do roku 2013. V roce 2009 dochází pod vlivem zavedení datových schránek mezi státními orgány a soukromým sektorem k poklesu podání obyčejných listovních a doporučených zásilek. K meziročnímu poklesu podání OLZ o 4 % a doporučených zásilek o 12 % došlo v roce 2009. .
- Obchod v oblasti přepravy balíkových zásilek je jeden z nejvýznamnějších tržních segmentů ČP. V roce 2008 došlo, i přes silnou konkurenci k nárůstu přepravovaných zásilek o 30 % . V období od roku 2007 na trhu balíkových zásilek v mezinárodním styku zaznamenán citelný nárůst díky příznivému kursu koruny vůči ostatním měnám. Zvyšuje se počet zákazníků, kteří využívají nabídek zahraničních internetových obchodů, zejména ze Spojených států. Podíly jednotlivých produktů jsou znázorněny v grafu č. 1.
- Významný podíl na tržbách mají obstaravatelské služby, největší podíl výnosů za tvoří:
 - výplaty důchodů pro Českou správu sociálního zabezpečení,
 - obchodní činnosti pro podnik Sazka a.s.,
 - prodej dálničních kupónů, prodej kolků a další služeb pro státní sféru.
- Služby Czech point – ve spolupráci se zakladatelem ministerstvem vnitra byly vytvořeny kontaktní místa veřejné správy - czech point, které umožňují podstatně jednodušší komunikaci občanů se státní správou. Na těchto kontaktních místech je možno

zprostředkovat služby poskytující v minulosti především orgány státní správy. Jedná se především o výpisy z rejstříků trestů, elektronický podpis, služby spojené s provozem datových stránek a jiné další spojené služby.

- Platební peněžních styk patří také k hlavním zdrojů obchodních výnosů pošty zahrnuje především :
 - platby a výplaty poštovních poukázek,
 - systémy mezinárodních převodů peněz poukázkami,
 - služba SIPO kde s nárůstem poplatků vzrůstá zájem klientů,
 - službu převodu finančních hotovostí western union a další.

- Neadresní roznáška propagačních materiálů- zde je také znatelný ústup z trhu zejména v posledních třech letech, Česká pošta s.p. má v současné době zhruba 15 – 20 % trhu,

- Obstaravatelské služby pro alianční partnery – tento segment je rozdělen podle aliančního partnera, mezi nejvýznamnější partnery patří:
 - ČSOB Poštovní spořitelna a.s. (bankovní služby),
 - Česká pojišťovna a.s.(zprostředkování prodeje smluv na životní na neživotní pojištění včetně penzijního pojištění),
 - ČMSS (stavební spoření),
 - ČSOB Penzijní fond stabilita (smlouvy na penzijní připojištění)
 - Homecredit – (půjčky) a další.



Obr.2 podíl jednotlivých produktů na tržbách z poštovního provozu

Zdroj : ČP s.p. 2009

9.4 Organizační struktura podniku

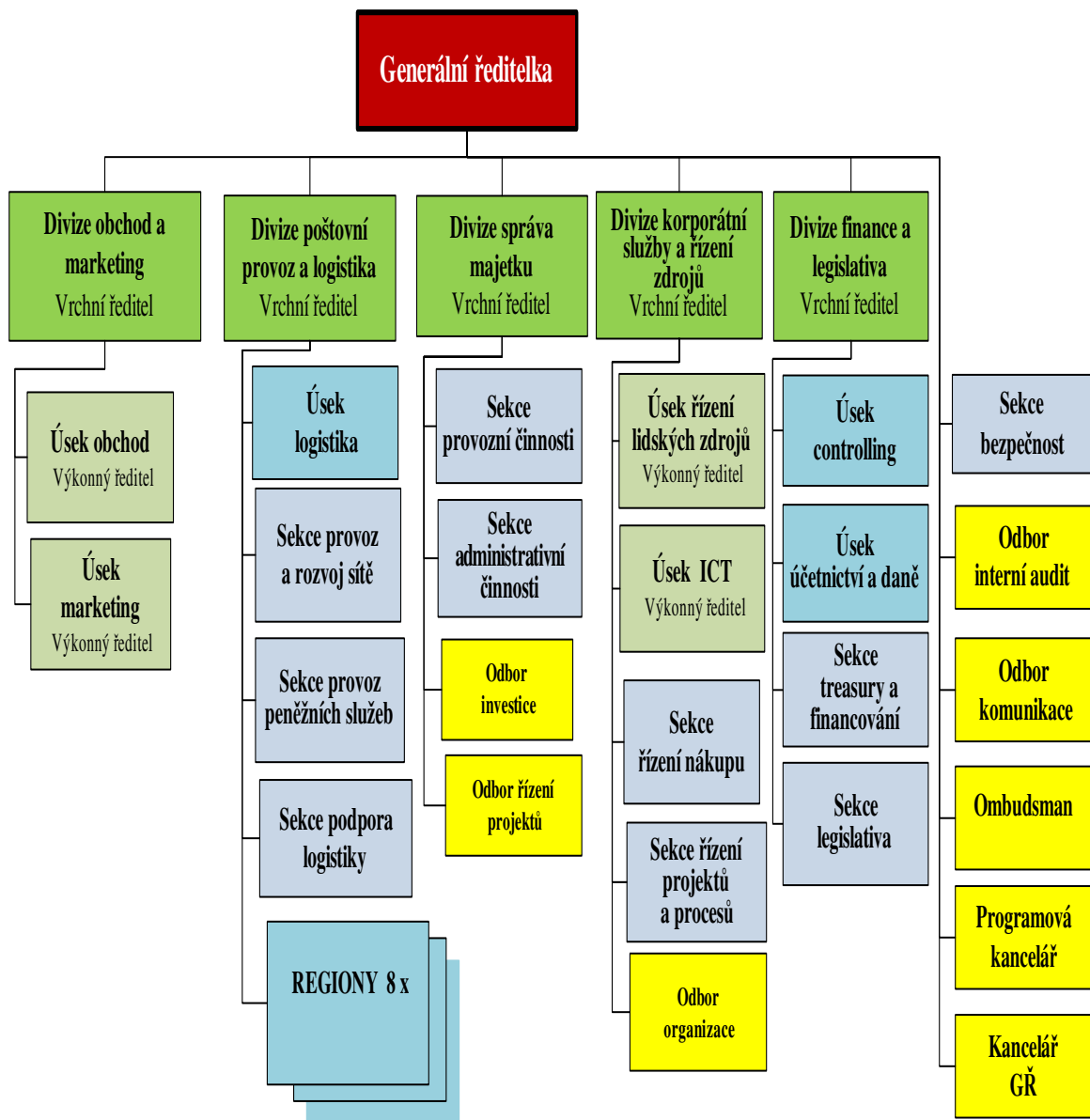
Organizační strukturu podniku slouží ke koordinaci a řízení společnosti v podobě divizionální struktury. V čele společnosti stojí generální ředitelka , které jsou podřízeny složky jednotlivých divizí jejich činnost řídí vrchní ředitelé.

Divize obchodu a marketingu spravuje veškeré činnosti související o obchodní činnosti podniku.

- Divize poštovního provozu a logistiky spravuje veškerou logistickou síť jednotlivých poboček a je odpovědná za celkové provozní výnosy a náklady. Na středním článku řízení jsou v této divizi regionální ředitelství kopírující oblast bývalých

krajů. Regionálním ředitelstvím jsou podřízeni manažeři jednotlivých obvodů, následovány jednotlivými řídicími a samostatnými poštami. Jednotlivé řídicí pošty potom spravují nejmenší pošty v malých obcích.

- Divize správy majetku spravuje veškeré aktivity spojené s majetkem ČP.
- Divize korporátní služby a řízení zdrojů je zaměřena na organizaci personalistiky v podniku a celkového plánování lidských zdrojů.
- Divize financí a legislativy řídí jednotlivé činnosti spojené s finanční správou společnosti.



Obr.č. 3 Organizační struktura České pošty s.p.

Zdroj: ČP s.p. 2010

9.5. Zákazníci

Podíl zákazníků v segmentu fyzických osob klesá z důvodů nahrazování písemné korespondence elektronickou komunikací. Nejvýznamnější část veškerých výnosů tvoří příjmy od komerčních zákazníků, podle posledních údajů z roku 2008 tvoří tyto výnosy 89 % celkových výnosů./ ČP 2008/ .Mezi nejvýznamnější komerční zákazníky patří:

Český Telecom a.s., Neckerman , Sazka a.s., Česká spořitelna a. s., Česká pojišťovna a.s., KB a.s., všichni mobilní operátoři, Royal expres, ČSOB a.s, penzijní fondy. Velkou část Zákazníků tvoří instituce veřejné správy, zejména Soudy, Česká správa sociálního zabezpečení, městské a obecní úřady atd. Nejvíce finančních prostředků získaných od VIP zákazníků plyne z oblastí trhu listovních zásilek , balíkových zásilek a obstaravatelské činnosti, kde jsou výnosy za výplaty důchodů.

9.6 Konkurence

Přes mylné povědomí většiny zákazníků se ČP pohybuje na silně konkurenčním trhu, jedinou výjimkou je monopol na doručování listovních zásilek s hmotností do 50 g vymezený do roku 2013. Na ostatních trzích pracuje již v plně konkurenčním prostředí, u stěžejních základních produktů je situace následující:

- Základní poštovní služby tj. psaní ČP ovládá cca 85 % domácího trhu. V lokální praxi se uplatňují i smluvní instucionální operátoři (místní poslíčci), přičemž speciálně segment cenných psaní zůstává, díky zaručené odpovědnosti, 100 % v působnosti ČR.
- Na trhu základní a smluvních balíkových služeb jsou největší konkurenti DHL, UPS, TNT a další kurýrní společnosti.
- V segmentu neadresní roznášky propagačních materiálů se na vnitrostátním trhu se mimo ČP pohybuje ADM(TPG), EDM, Mediaservis a dále jen několik málo významných distributorů.
- Na trhu hotovostních a bezhotovostních operací v oblasti platebním styku je znatelný pokles podaných poštovních poukázek způsobený vzrůstajícím podílem platebního styku na bázi elektronického bankovníctví a konkurencí komerčních bank a jiných forem plateb.

10. Motivační systém České pošty s.p.

10.1 Hmotná odměna

V podniku je zaveden systém tarifních tříd dle určené profese a funkce který je vymezen do 12. tarifních stupňů. Ke každému stupni je vymezeno platové rozpětí tarifní mzdy. Při přiznání tarifní mzdy se nepřistupuje dle délky odpracovaných let v podniku, ale na základě vykonávané funkce.

Součástí tarifní mzdy je složka vázané tarifní mzdy, jejichž vyplacení je podmíněno na odvedený pracovní výkon v daném měsíci, výši této částky přiznává nadřízený pracovník. Výše vázané tarifní mzdy je odstupňována dle pracovní funkce a je v rozpětí od 10 - 25 % z vyměřovacího základu nevázané tarifní složky.

Nadtarifní složky jsou rozděleny do následujících skupin:

- Pro potřeby vedoucího řízení provozovny jsou jednotlivým poštám přidělovány operativní odměny, které jsou vypláceny v měsíčním intervalu,
- za pracovní výkony vykonané nad rámec pracovní činnosti lze udělovat mimořádné odměny jedná se například o odměny za projekty,
- dále se zaměstnancům přiznávají odměny za životní výročí, za délku odpracovaných let, odměna při odchodu do starobního důchodu je diferencována podle délky odpracovaných let u podniku,
- při výpovědích z důvodu optimalizace a snižování zaměstnanců je těmto pracovníkům přiznáno nad rámec zákoníku práce odstupné ve výši 5 násobku až 9 násobku průměrné mzdy dle délky opracovaných let.
- odměny za získané produkty pro smluvní partnery Českomoravskou stavební spořitelnu a.s., ČSOB penzijní fond stabilita, Českou pojišťovnu a.s., Poštovní spořitelnu a.s. Tyto odměny jsou přidělovány s ohledem na přínos získaného produktu s ohledem výnosovou stránku, největší odměny se vyplácejí za produkty České pojišťovny, zejména u

dlouhodobých životních pojištěk. Část odměny u z těchto získaných produktů je připisována vedoucímu provozovny a to ve výši 10 %.

Velmi významnou motivační složkou odměn pro pracovníky v poštovním provozu tvoří soutěže provozované smluvními partnery, velmi přínosná je motivační soutěž poštovní společenství, kdy pracovníci přepážek a doručovatelé za získané produkty obdrží body (každý produkt má jiný počet bodů dle obtížnosti získání) a na konci soutěže si pracovník v závislosti na počtu obdržených bodů vybírá hmotné ceny v hodnotě od 400 Kč – 40 000,- Kč. Česká pojišťovna a.s. organizuje pro nejlepší zaměstnance podpůrné akce v podobě různých nákupních poukázek a soutěže o nejlepšího prodejce životního pojištění, kdy nejlepší obchodníci zpravidla vyhrávají letní pobyty u moře, anebo zimní na horách. Tuto motivační stimulaci já považuji za velice působivou a zajímavou pro všechny pracovníky, která dotváří motivační mzdový systém České pošty s.p.

10.2 Sociální benefity a odměny

Dle kolektivní smlouvy nad rámec zákoníku práce mají zaměstnanci nárok na následující příplatky:

- příplatek ze řízení vozidla ve výši 500,- Kč
- příplatek za dělenou směnu, který je odstupňován podle délky dělené směny od 2 hodin výše
- příplatky za odpracované hodiny v sobotu a v neděli - 11 Kč/hod

Zaměstnavatel umožňuje pracovníkům nákup stravenky v hodnotě 55,- Kč, v současné době je cena stravenky pro zaměstnance 14,- Kč. Mezi další prvky v oblasti sociálních benefitů patří poskytování příspěvků na smlouvy penzijního pojištění u ČSOB penzijního fondu stabilita a.s., penzijního fondu České pojišťovny a životního pojištění u České pojišťovny a.s. Příspěvky jsou poskytovány v závislosti na odpracované době, minimálně 3 roky, a dle věku zaměstnance:

- do 40 let věku se poskytuje měsíční příspěvek ve výši 300,- Kč,
- do 50 let věku se poskytuje měsíční příspěvek ve výši 400,-Kč,
- nad 50 let věku je to potom měsíční příspěvek ve výši 500,- Kč.

Z fondu FKSP je dále zaměstnancům přispíváno na rekreační pobyty v rámci zařízení v rámci České pošty s.p. a ostatní pobyty mimo organizaci jsou podpořeny ročním příspěvkem ve výši 1500,- Kč, stejnou částku může pracovník uplatnit pro své dítě z důvodu úhrady dětského tábora. V rámci FKSP lze ještě dále uplatňovat příspěvky na:

- hromadné zájezdy organizované místní pobočkou pošty,
- vstupenky na kulturní a sportovní akce.

Tyto stimulační nástroje jsou poskytovány s ohledem na výši objemu celkových přidělených prostředků z FKSP jednotlivým místním pobočkám.

10.3 Pracovní doba a dovolená

Pracovní doba zaměstnanců je stanovena na 37,5 hod týdně s výjimkou zaměstnanců pracujících v dvousměnném provozu a v režimech bez pevně stanoveného rozložení pracovní doby je zaměstnanost 36,5 hodiny týdně. Dle kolektivní smlouvy má zaměstnanec pečující o dítě do 15 let každé čtvrtletí jeden den placeného pracovního volna.

Všichni zaměstnanci mají nárok na jeden týden dovolené na zotavenou nad rámec zákona práce celková výměra dovolené tedy je 5 týdnů.

10.4. Hodnocení pracovníků

System hodnocení pracovníků byl v ČP s.p. zaveden od roku 1999 do roku 2005, kdy byl pozastaven z důvodu neefektivní reakce na nové trendy a požadavky řízení pracovního výkonu. V současné době probíhá nový pilotní projekt na hodnocení pracovníků z úrovně generálního ředitelství. Nový systém hodnocení pracovníků by měl být zaveden do praxe dle sdělení managementu firmy v roce 2011.

10. 5. Obsah pracovní činnosti

Obsah práce a vymezení odpovědnosti za jednotlivé procesy je na každé poště v kompetenci vedoucího provozovny příp. vedoucích jednotlivých oddělení a vyplývá z rozsahu funkce a potřeb konkrétní pošty.

U profese doručovatelů balíkových a listovních zásilek je důležitá adaptace na pravidelně se opakující činnosti s důrazem na pečlivost a pravidelný kontakt se zákazníky. V tomto ohledu se zde lehce realizují pracovníci se schopnostmi orientovanými na pomoc druhým lidem, obzvláště při specifickém doručování zásilek na venkov, kde se stává poštovní doručovatel pro mnoho starších občanů jediným styčným bodem s okolním světem.

Pracovníci přepážek podobně jako doručovatelé při své práci uspokojují potřebu styku lidmi s apelem na velkou pečlivost a schopnost komunikace se zákazníky. Vzhledem ke snižování výnosů z poštovních činností silně vzrůstá důležitost obchodních dovedností pracovníků přepážek. Pracovníci přepážek čelí často velkému stresovému vypětí stresového vypětí a to i z důvodu častého přetížení pracovišť. Od roku 2008 je zaměření ČP orientováno ve větší míře na výkonové charakteristiky (výnosy a náklady, počet získaných produktů), což se sebou nese u některých pracovníků zvýšené stresové reakce. U vedoucích pracovníků je tento proces změny spojen s větší náročností vedení pracovníků, zejména v oblasti výkonové motivace.

10.6. Identifikace s podnikem

Pokud jde o hodnocení pracovníků pošty ve vztahu k podniku a své pracovní činnosti, je velmi rozdílný přístup u dlouhodobých zaměstnanců ve věkové skupině 45 -55 let, kteří se ve většině případů velmi dobře identifikují s podnikem a jeho kulturou. Celkově negativnější reakce jsou znatelné u hrdosti zaměstnanců na značku Česká pošta s.p., která je negativně ovlivněna zatím poměrně málo pozitivním vnímáním ČP od veřejnosti. Dle průběžných průzkumů o celkové spokojenosti se službami ČP s.p. na veřejnosti, se sice situace průběžně vylepšuje, například v roce 2008 bylo spokojeno se službami 72 % zákazníků, ale pro více jak 40 % našich zákazníků je stále návštěva pošty nepříjemným zážitkem. I přes tato pozitivní zjištění dochází k ojedinělým konfliktům zejména s pracovníky přepážek, které potom působí na pracovníky jako demotivační prvky, i když

ve většině případů nejsou vzniklé nedorozumění ani chybou pošty, ale vyplývají ze zákona o poštovních službách.

Dlouholetí zaměstnanci se ve většině případů vyznačují vysokou loajalitou vůči zaměstnavateli a bývá obvyklé, že se pro ně vykonávaná práce stává i vysoce zajímavou, což se projevilo v několika výzkumech externích firem. Vysvětlení můžeme ale i nacházet v dřívějších kořenech, kdy byly lidé zaměstnání u jednoho zaměstnavatele celý svůj produktivní život. Ve skupině mladších pracovníků do 35 let došlo za posledních 3 roky k velmi výraznému posunu ve vnímání ČP jako atraktivnějšího zaměstnavatele a nedochází tak k velkým fluktuacím jako v předešlých letech. Otázkou je, zda k této změně došlo vlivem zvýšení nezaměstnanosti, nebo zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

10.7. Vzdělávání a kariéra

Vzdělávání u České pošty s.p je organizováno především z úrovně regionálního ředitelství, která zajišťují kompletní systém vzdělávání pracovníka od nástupu /adaptačních procesů/ až po průběžné prohlubování kvalifikace. Komplexní celopodnikový systém vzdělávání je řízen dle opatření GR č.17/2009 zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců ČP, s.p. č. 20/2009 kvalifikační příprava zaměstnanců ČP. Pracovníkům je umožněno v případě zájmu o zvyšování kvalifikace a v případě doporučení nadřízeného pracovníka umožněno na základě smlouvy studium na středních a vysokých školách s možností čerpání studijního volna.

Velkým nedostatkem v plánování kariéry pracovníků, je neexistence personálních rezerv na úrovni regionálních ředitelství. Tuto oblast pouze nahrazuje systém klíčových pracovníků, který byl z úrovně regionálních ředitelství vytvořen s cílem podpory vedoucích pracovníků v provozu při realizovaných změnách a přechodu podniku na akciovou společnost. Další složky kariérového rozvoje pracovníků, jako jsou plány nástupnictví či následnictví nejsou v rámci České pošty zpracovány. Vedoucí jednotlivých provozoven si samostatně vytvářejí svůj systém personální rezerv pro případné změny na pracovních pozicích.

Další významnou vzdělávací aktivitou ve spolupráci s našimi smluvními partnery ČSOB Poštovní spořitelnou a Českou pojišťovnou a.s. je vzdělávací program bankovní akademie

resp. certifikace jednotlivých stupňů znalosti produktů, která má pro pracovníky, kteří se blíže zabývají nabídkou těchto produktů zajímavý motivační přínos.

10.8. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky na jednotlivých pracovištích jsou v průběhu posledních let průběžně zlepšovány, ale na některých provozovnách nedosahují úrovně obdobných konkurenčních firemních podmínek, vše je limitováno velkým rozsahem poboček a celkově nízkou ziskovostí ČP. Nejaktuálnějším problémem je kapacita skladových prostor pro podání, či uskladňování balíků a expresních zásilek, která vlivem narůstajícího objemu podání značně zaplňuje jak provozní, tak i neprovozní prostory určené pro odpočinek. Tento trend samozřejmě částečně zhoršuje pracovní podmínky a dochází v tomto ohledu k určité částečné demotivaci, jelikož se s ohledem na omezené finanční prostředky České pošty velmi obtížně hledá odpovídající řešení.

10.9. Atmosféra na pracovišti

Tento bod pracovní stimulace zůstává stejně tak jako u pracovních podmínek specifický podle jednotlivých provozoven a celkově vystihuje týmovou práci v návaznosti na kvalitu vedení manažera dané provozovny.

11. Empirické šetření

11.1. Vypracování dotazníků

Cílem mé práce bylo především zjištění hlavních motivačních hodnot pracovníků pošty, ve výše uvedených kategoriích, formou dotazníkového šetření, které bude obsahovat především dotazník pracovní spokojenosti a otázky směřující k možným motivačním hodnotám zaměstnanců. Vytvořil jsem 150 dotazníků, které jsem rozdělil pracovníkům podle jednotlivých pracovišť na mé provozovně 80 Ks a 70 kusů rozeslal po dohodě vedoucím okolních pošt, kteří ačkoliv nejsou mými podřízenými pracovníky, chtěl zjistit jejich celkovou pracovní spokojenost a v neposlední řadě najít určitou inspiraci v jejich pozitivních i negativních zjištěních, které mi mohou pomoci v motivování mých pracovníků, případně najít i „společnou řeč“ při prosazování některých z hlediska motivace důležitých problémových záležitostí. Dotazník je strukturován:

- podle profesního zařazení,
doručovatel, pracovník přepážky, vedoucí, ostatní pracovníci,
- podle věkových skupin
18 -24 let, 25 -30 let, 30 -40 let, 41 -54 let, 55 a více.
- Podle délky pracovního poměru v podniku
- podle rodinného stavu.

Dotazník je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku, která je zaměřená na motivační hodnoty pracovníků obsahuje 12 otázek. Jsou rozděleny do třech skupin.

- I. skupina otázek je zaměřená na potřebu osobního růstu (2,5,7,9),
- II. skupina otázek se týká zaměření potřeb na sounáležitost (1,4,6,12)
- III. skupina otázek se zabývá existenčními potřebami (3, 8,10,11).

Druhá část dotazníku obsahuje také celkem 12 otázek vypovídajících o celkové spokojenosti pracovníků.

Před předáním dotazníků jsem pracovníky podle jednotlivých pracovišť pozval na konzultační poradou, kde jsem pracovníky požádal o maximální otevřenost i v otázkách týkajících se spolupráce s jejich vedoucími pracovníky. S vedoucími okolních pošt jsem se

kontaktoval před rozesláním dotazníků telefonicky a vysvětlil celou problematiku vyplňování.

Vyhodnocení návratnosti dotazníků jsem zjišťoval úhrnem za všechny sledované pracoviště včetně dotazníků z okolních pošt. Na základě vyplněných dotazníků jsem provedl osobní pohovory s alespoň dvěma podle mého názoru dlouhodobě spokojenými a třemi naopak nespokojenými pracovníky z mé provozovny, tak abych získal pokud možno ještě přesnější vazbu na zjištěné výsledky z důvodu odкрыtí možných příčin nespokojenosti. Při zpracování výsledků jsem použil metodu absolutní a relativní četnosti a převodu jednotlivých odpovědí na procentní váhy ve 100 bodové stupnici. K některým s ohledem na výsledek zajímavým otázkám jsem provedl grafické zhodnocení.

Z vybraných dotazníků od všech zaměstnanců očekávám výstupy pro zlepšení mé manažerské práce, zejména v oblasti zlepšení vztahů na jednotlivých pracovištích, účinnější komunikace s podřízenými pracovníky a efektivnějším systémem odměňování pracovníků zejména v oblasti doplňkových mzdových složek .

11.2. Návratnost a zpracování dotazníků

Dotazníky byly rozeslány respondentům a jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné s časovou lhůtu pro vyplnění 10 pracovních dnů. Celková návratnost dotazníků úhrnem za všechny oslovená pracoviště byla 79 ks z 150 ks vydaných což činí 52,6 %. Tento výsledek považuji vzhledem k obdobným dotazníkovým šetřením u jiných firem za velmi dobrý.

Výsledek návratnosti za jednotlivá pracoviště je uveden v TAB.1:

TAB 1 Návratnost dotazníků podle jednotlivých profesí

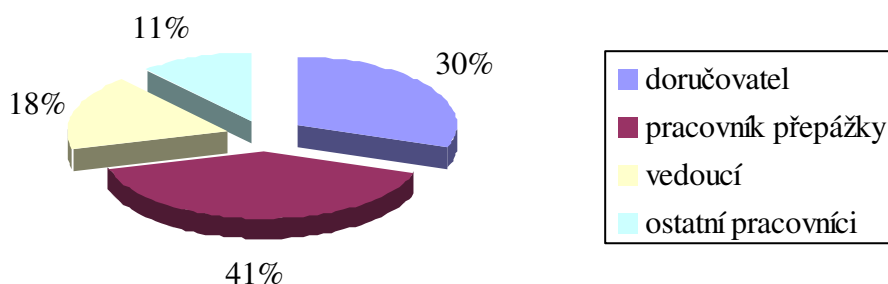
Kategorie	Počet dotazníků		Návratnost v %
	rozeslaných	vrácených	
Pracovník přepážek	25	14	56
Doručovatel	63	24	38
Vedoucí pošty	25	14	56

Ostatní pracovníci	12	9	75
--------------------	----	---	----

Zdroj: vlastní

11.2.1 Popis dotazované skupiny

Dotazníkového šetření se zúčastnilo dle profesního zařazení 24 doručovatelů listovních a balíkových zásilek, 32 pracovníků přepážek, 14 vedoucích pošt a vedoucích oddělení a 9 ostatních pracovníků. Poměr jednotlivých profesních skupin je vyobrazen v OBR. 4.



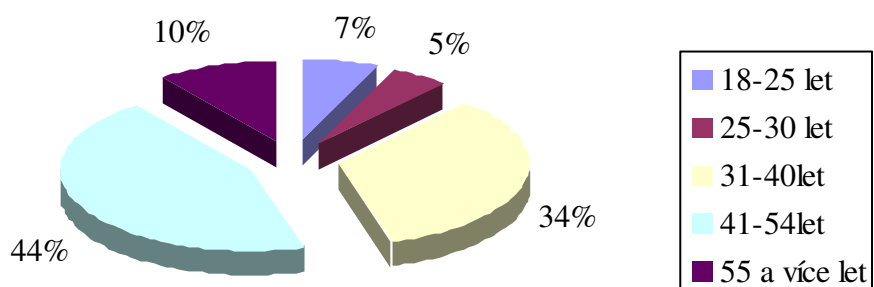
OBR. 4 PROFESNÍ ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ

Zdroj: vlastní

Členění respondentů (celkem 79) bylo rozděleno do níže uvedených pěti věkových kategorií :

- 18 -25 let - 5 zaměstnanců,
- 25 -30 let - 4 zaměstnanci,
- 31 -40 let - 27 zaměstnanců,
- 41 -54 let - 35 zaměstnanců,

- 55 a více let 8 zaměstnanců.

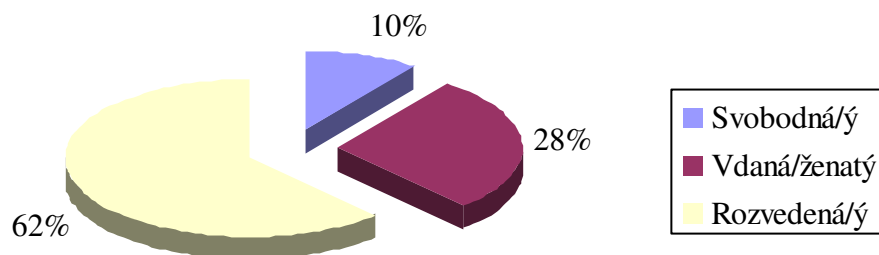


OBR.5 VĚKOVÉ ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ

Zdroj: vlastní

Rodinný stav respondentů jsem rozdělil do 3 skupin (OBR 6):

- Svobodná/ý
- Vdaná / ženatý
- Rozvedená/ý

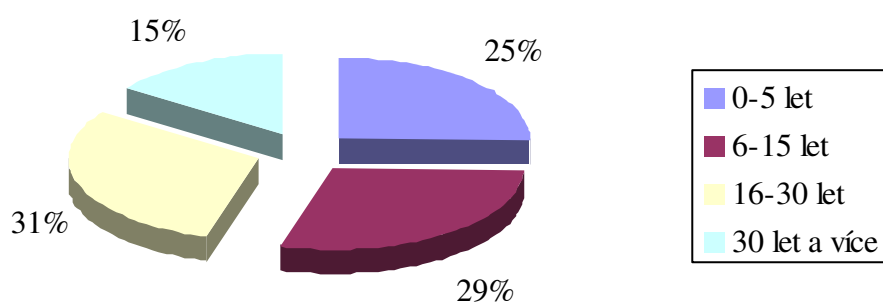


OBR.6 SOUČASNÝ STAV RESPONDENTŮ

Zdroj: vlastní

V délce odpracovaných let (doba trvání pracovního poměru) u České pošty s.p. bylo rozdělení následující (OBR 7):

- 0- 5 let – 20 zaměstnanců,
- 6-15 let – 23 zaměstnanců,
- 16-30 let – 24 zaměstnanců,
- 30 a více let - 12 zaměstnanců.



OBR.7 DÉLKA ODPRACOVANÝCH LET U ČP S.P.

Zdroj: vlastní

Výsledky šetření u 12 úvodních otázek týkajících se motivačních potřeb respondentů jsou uvedeny v TAB 2 až TAB 13.

- Otázka č.1 : Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě (TAB 2)

TAB 2 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	11	13,9
b) velmi důležitá	43	54,4
c) důležitá	24	30,4
d) málo důležitá	1	1,3
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

U této otázky převažovali odpovědi a, b u většiny respondentů a byly celkově shodné u všech věkových kategorií pracovníků, což naznačuje velmi dobré předpoklady pro týmovou práci.

- Otázka č. 2 - Zlepšení mých znalostí a dovedností je pro mě (TAB 3):

TAB 3 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	8	10,1
b) velmi důležitá	37	46,8
c) důležitá	33	41,8
d) málo důležitá	1	1,3
e) nedůležitá	0	0

Celkem	79	100
---------------	----	-----

Zdroj: vlastní

V odpovědích na tuto otázku zcela převažují kladné odpovědi a,b stejně jako u předešlé otázky nebyly zjištěny v jednotlivých sledovaných skupinách výrazné odchylky

- Otázka č. 3 - Výše mzdy je pro mě (TAB 4):

TAB.4 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	14	17,7
b) velmi důležitá	42	53,2
c) důležitá	22	27,8
d) málo důležitá	0	0
e) nedůležitá	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Tato otázka odpovídá šetřením v jiných organizacích podobného typu, kde je vyplácená mzda na podprůměrné úrovni. Pouze jeden respondent odpověděl v negativním smyslu důležitosti výše mzdy.

- Otázka č. 4 – Být ostatními uznáván je pro mě : (TAB 5)

TAB.5 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.4

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	1	1,3
b) velmi důležitá	19	24,1
c) důležitá	48	60,8
d) málo důležitá	9	11,4

e) nedůležitá	2	2,4
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Pro největší počet pracovníků je uznání v práci je důležitá a velmi důležitá, ve vzorku pracovníků v rozmezí od 18-25 let celkem byly všechny odpovědi v tomto dotazu uvedeny jako velmi důležité.

- Otázka č. 5 – Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě: (TAB 6)

TAB.6 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 5

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	3	3,8
b) velmi důležitá	22	27,8
c) důležitá	44	55,7
d) málo důležitá	10	12,7
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Také v této otázce byly převažující odpovědi v intervalu a-b zejména u pracovníků mezi 18-30 lety. Většina ostatních pracovníků odpověděla , obzvláště ve věku 41 – a více let v rozmezí c – d.

- Otázka č. 6 Rozvoj přátelských vztahů na pracovišti je pro mě (TAB 7):

TAB 7 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.6

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	7	8,9
b) velmi důležitá	29	36,6
c) důležitá	36	45,6

d) málo důležitá	7	8,9
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

V dotazu na rozvoj přátelských vztahů převažovaly odpovědi v rozmezí a–c bez závislosti na věku, nebo délce odpracovaných let. U 7 zaměstnanců je rozvoj přátelských vztahů na pracovišti nejdůležitější.

- Otázka č. 7 – Pocit vlastní důležitosti a uznání je pro mě (TAB 8)

TAB 8 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	4	5
b) velmi důležitá	12	15,2
c) důležitá	48	60,8
d) málo důležitá	14	17,8
e) nedůležitá	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

K pocitu vlastní důležitosti se většina respondentů vyjádřila, bez rozdílu vymezení určité skupiny pracovníků, v odpovědi c) důležitá.

- Otázka č. 8 – Další možné benefity a výhody jsou pro mě (TAB 9) :

TAB 9 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	3	3,8
b) velmi důležitá	24	30,4

c) důležitá	41	51,9
d) málo důležitá	11	13,9
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Pro většinu zaměstnanců jsou benefity důležité až nejdůležitější, vyhodnocení dalších možných návrhů benefitů od jednotlivých zaměstnanců provedu v závěrečné části.

- Otázka č. 9 Možnost dalšího profesního růstu je pro mě (TAB 10):

TAB 10 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 9

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	2	2,5
b) velmi důležitá	18	22,8
c) důležitá	35	44,3
d) málo důležitá	18	22,8
e) nedůležitá	6	7,6
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Odpovědi na otázku možností dalšího profesního růstu byly výsledky u pracovníků s kratší dobou zaměstnanosti v rozmezí 0 -15 let směřovány k vyjádření důležitá až nejdůležitější celkem 69 % , což může vypovídat o spojení své budoucnosti s podnikem. Pracovníci s delší odpracovanou dobou u podniku odpovídali v intervalu c-e.

- Otázka č. 10 – Pocit vlastní jistoty a stability v zaměstnání je pro mě (TAB 11):

TAB 11 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 10

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	44	55,7

b) velmi důležitá	28	35,4
c) důležitá	7	8,9
d) málo důležitá	0	0
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Zde se projevuje inklinace velké skupiny pracovníků pošty ke stabilitě a tradičně velké jistotě v zaměstnání. Pracovníci pošty se vyznačují všeobecně dlouhodobou loajálností vůči firmě. Odpovědi respondentů směřující k jistotě a stabilitě mohou být také částečně ovlivněny současnou ekonomickou recesí.

- Otázka č.11 - Pravidelný platový postup je pro mě (TAB 12):

TAB 12 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.11

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
a) nejdůležitější	16	20,2
b) velmi důležitá	40	50,6
c) důležitá	22	27,9
d) málo důležitá	1	1,3
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

V otázce pravidelného platového postupu je příznačný příklon u mladších kolegů od 18 -30 let k odpovědím a + b, tyto odpovědi zvolilo celkem 83 % respondentů v daném věkovém rozmezí. Je obecně zřejmé, že otázka platu je klíčová pro všechny zaměstnance.

- Otázka č.12 – Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě (TAB 13):

TAB. 13- VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 12

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
--	--------------------------	-------------------------------------

a) nejdůležitější	12	15,2
b) velmi důležitá	43	54,4
c) důležitá	21	26,6
d) málo důležitá	3	3,8
e) nedůležitá	0	0
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Pro většinu pracovníků je otázka otevřenosti a upřímnosti všech kolegů zásadní, nebyly zjištěny významné rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů, Pouze 3 pracovníci považují otevřenost a upřímnost kolegů za málo důležitou.

11.2.2 Vyhodnocení II. části dotazníků

- Otázka č. 13 -Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání jsem:
(TAB 14):

TAB. 14 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 13

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	6	7,6
2. nespokojen (a)	10	12,7
3. spíše nespokojen (a)	16	20,3
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	22	27,8
5. spíše spokojen(a)	17	21,5
6. spokojen(a)	6	7,6
7. velmi spokojen (a)	2	2,5
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

U pracovníků věkové kategorie 55 – a více let převažovaly odpovědi typu 1+2 celkem 72 % , v ostatních kategoriích respondentů nebyly zjištěny žádné výraznější rozdíly.

➤ Otázka č.14 – S atmosférou a vztahy na pracovišti jsem (TAB 15):

TAB. 15 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 14

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	5	6,3
2. nespokojen (a)	7	8,9
3. spíše nespokojen (a)	17	21,6
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	22	27,8
5. spíše spokojen(a)	23	29,1
6. spokojen(a)	5	6,3
7. velmi spokojen (a)	0	0
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

V otázce č. 14 převažovali odpovědi vypovídající o převažující spokojenosti zejména u pracovníků přepážek 59 % odpovědělo, že jsou s atmosférou na pracovišti spíše spokojeni, nebo spokojeni.

➤ Otázka č. 15 - Co se týká mých povinností a zátěže, jsem (TAB 16):

TAB. 16 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 15

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	3	3,8
2. nespokojen (a)	4	5,0
3. spíše nespokojen (a)	14	17,7
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	27	34,2
5. spíše spokojen(a)	23	29,1
6. spokojen(a)	8	10,2
7. velmi spokojen (a)	0	0
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

Zde převládá větší nespojenost u vedoucích pracovníků, u kterých se vyskytovaly odpovědi typu 1 až 3 celkem 64,2 procent. U respondentů z řad doručovatelů byly v 6 případech uvedeny připomínky na celkovou neobjektivnost při zatížení jednotlivých doručovacích okrsků. U 8 zaměstnanců přepážek byla zmiňována velmi častá pracovní přetíženost v odpoledních špičkách, a to i při otevření všech přepážkových pracovišť. S jednotlivými odpovědnými vedoucími pracovníky pošt, byla tato skutečnost projednána.

- Otázka č. 16 - S pracovními podmínkami a celkovým technickým zabezpečením svého pracoviště jsem (TAB 17):

TAB. 17 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.16

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	4	5,0
2. nespokojen (a)	4	5,0
3. spíše nespokojen (a)	16	20,3
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	18	22,8
5. spíše spokojen(a)	18	22,8
6. spokojen(a)	18	22,8
7. velmi spokojen (a)	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

V otázce pracovních podmínek a zázemí jednotlivých pracovišť převládaly odpovědi v intervalu 1- 4. Velkým problémem je pro 56 % pracovníků přepážek zejména stísněnost pracoviště a malé prostory pro skladování podaných a uložených zásilek. Pro 34 % doručovatelů jsou nedostačující přepravní kapacity vozidel přepravující balíkové zásilky. Celkově je 23 % všech respondentů převážně nespokojeno se stavem větrání místností v letních měsících a uvítalo by na pracovišti klimatizaci.

➤ Otázka č. 17 - Se systémem odměňování v podniku jsem (TAB 18):

TAB. 18 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 17

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	3	3,8
2. nespokojen (a)	9	11,4
3. spíše nespokojen (a)	20	25,3
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	11	13,9
5. spíše spokojen(a)	18	22,8
6. spokojen(a)	18	22,8
7. velmi spokojen (a)	0	0
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

V otázce odměňování se projevila v odpovědích celková nespokojenost s nastaveným systémem odměňování a malou variabilitou mzdových složek v podniku. Negativní odpovědi byly zjištěny u 40,5 % respondentů ve všech kategoriích. Podle 11 pracovníků jsou platy zaměstnanců příliš rovnostářské a v podniku chybí efektivnější systém odměňování orientovaný na pracovní výkon. Podle mého názoru má na tyto negativní odpovědi velký vliv plošný nárůst tarifních mezd v roce 2009, kdy při tomto nárůstu nebylo efektivně přihlédnuto k výkonnostním hodnotám jednotlivých pracovníků.

Více jak třetina vedoucích pracovníků kritizovala nemožnost zvýšení tarifní mzdy pracovníkům po mateřské dovolené, kterým může být přiznána nižší tarifní mzda pouze

na kalkulační hodnotě. Nízká hodnota kalkulační mzdy určená při nástupu po rodičovské dovolené dle pracovní funkce neodpovídá potom stejně kvalitním a výkonným pracovníkům.

- Otázka č. 18 S celkovým sdělováním informací a jejich včasností od vedení firmy jsem (TAB 19):

TAB. 19 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 18

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	2	2,5
2. nespokojen (a)	10	12,7
3. spíše nespokojen (a)	13	16,5
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	11	13,9
5. spíše spokojen(a)	18	22,8
6. spokojen(a)	20	25,3
7. velmi spokojen (a)	5	6,3
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

V otázce sdělování informací od vedení firmy se respondenti v odpovědích rozdělili na dvě skupiny, jedna je se sdělováním převážně spokojena a naopak u druhé skupiny respondentů převažují negativní reakce. Pracovníci všech kategorií ve 22 % negativně hodnotí zejména včasnost a úplnost informací od vedení podniku ,některé záměry a důležitá rozhodnutí managementu firmy se často dozvídají dříve ze sdělovacích prostředků.

V kategorii přepážek by 6 pracovníků uvítalo častější porady od svého přímého nadřízeného pracovníka. Celkem 88 % zaměstnanců přepážek je přetěžováno opravou pracovních pomůcek ruční písemnou formou do stávajících provozních předpisů a navrhuje implementaci těchto písemných dokumentů do elektronické podoby.

➤ Otázka č. 19 Se systémem hodnocení pracovníků v podniku jsem (TAB 20):

TAB. 20 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.19

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	1	1,3
2. nespokojen (a)	8	10,1
3. spíše nespokojen (a)	12	15,2
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	25	31,6
5. spíše spokojen(a)	10	12,6
6. spokojen(a)	22	27,9
7. velmi spokojen (a)	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

Systém hodnocení pracovníků v podniku je dle odpovědí pracovníků hodnocen poměrně kladně, výjimkou jsou vedoucí pracovníci, kteří postrádají efektivnější nástroj na zvyšování pracovní výkonnosti a zlepšení zpětné vazby na pracovní výkon. Odpovědi vedoucích pracovníků se u 74 % pohybovali v intervalu 1 -3. Největší spokojenost sdílí zaměstnanci v kategorii doručovatelů, kde bylo 43 % odpovědí 5 – 7. Odpovědi typu 4

(39%) se nejvíce objevovaly u kategorie pracovníků zařazených dle věku 41 – a výše let.

Vyjma vedoucích pracovníků se negativně staví k absenci hodnocení pracovníků služebně mladší pracovníci do 5 let zaměstnání u podniku, u těchto pracovníků bylo zaznamenáno nejvíce odpovědí č. 1 – 3.

➤ Otázka č.20 –Se sociálními benefity poskytovaných firmou jsem (TAB 21):

TAB. 21 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.20

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	0	0
2. nespokojen (a)	2	2,5
3. spíše nespokojen (a)	2	2,5
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	10	12,6
5. spíše spokojen(a)	18	22,8
6. spokojen(a)	33	41,8
7. velmi spokojen (a)	14	17,8
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

V otázce sociálních benefitů se projevila velká spokojenost. V jednotlivých vzorcích respondentů nebyly zjištěny významné rozdíly.

- Otázka č. 21 - S celkovou podnikovou kulturou firmy a její prezentací na veřejnosti jsem (TAB 22):

TAB. 22 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.21

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	4	5
2. nespokojen (a)	8	10,1
3. spíše nespokojen (a)	10	12,6
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	14	17,8
5. spíše spokojen(a)	18	22,8
6. spokojen(a)	22	27,9
7. velmi spokojen (a)	3	3,8
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

Respondenti se k problematice podnikové kultury a prezentace na veřejnosti většinou vyjadřovali pozitivním způsobem a jejich odpovědi byly nejvíce směřovány k bodům 5-

7. Nejméně spokojení zaměstnanci byli z řad vedoucích pracovníků, kde bylo nespokojeno 1- 3 celkem 57 % zaměstnanců. Hlavní důvodem nespokojenosti je dle jejich odpovědí, především špatná informovanost veřejnosti, např. o tom, že Česká pošta s.p. působí na trhu jako samostatně hospodařící firma bez státních dotací a pouze s monopolem na zásilky do 50 g. Celkově méně spokojeno pracovníků přepážek jejichž odpovědi často směřovaly k bodům 1- 4 celkem 53 %.

- Otázka č. 22 - S tím jak se mi daří nabízet a prodávat firemní produkty a s tím jak jsou prodejné jsem (TAB 23) :

TAB. 23 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.22

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	5	6,3
2. nespokojen (a)	12	15,2
3. spíše nespokojen (a)	23	29,1
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	24	30,4
5. spíše spokojen(a)	6	7,6
6. spokojen(a)	9	11,4
7. velmi spokojen (a)	0	0
Celkem	79	100

Zdroj : vlastní

U otázky prodejnosti firemních produktů respondenti všeobecně i převážně označovali odpovědi v intervalu 1 – 4. Dle několika námětů z řad zaměstnanců je nutné zjednodušit

podání a dodání balíkových zásilek, kde zaostáváme za konkurencí. V tomto smyslu se vyjádřilo 53 % respondentů z kategorie vedoucích , přepážek. Celkem 23 % všech respondentů vyjádřilo pozitivní postoj k nově zavedeným internetovým stránkám ČP a nově zřizovaným moderním přepážkám pro styk se zákazníky.

- Otázka č. 23 - Se současným rozsahem nabídky produktů pro alianční partnery jsem (TAB 24) :

TAB. 24 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.23

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	2	2,5
2. nespokojen (a)	5	6,3
3. spíše nespokojen (a)	14	17,8
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	33	41,7
5. spíše spokojen(a)	7	8,9
6. spokojen(a)	17	21,5
7. velmi spokojen (a)	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

Dle výsledků průzkumu je rozsah nabídky aliančních partnerů zdá vcelku dostačující nejvíce spokojených pracovníků se objevuje v kategorii přepážek celkem 60 %. Pro 18 % zaměstnanců v kategorii doručovatel je nabídka produktů nadměrně rozsáhlá a mají

potíže při jejich nabídce na veřejnosti. Naopak pro 4 respondenty ze všech kategorií je nabídka produktů nedostatečná a uvítali by další produkty, které zákazníkům chybí. Z celkového vzorku respondentů se 7,9 % vyjádřilo pro zrušení nabídky produktů, zejména pro Českou pojišťovnu a.s. Podle těchto pracovníků by se měl podnik více zajímat o rozšiřování služeb klasických služeb ČP. Pro 19 % respondentů je výše odměna za produkty pro AP malá a uvítali by její zvýšení.

- Otázka č. 24 – S tím jak podnik pečuje o prohlubování kvalifikace, rozvoj svých obchodních dovedností a umění komunikace se zákazníkem jsem (TAB 25):

TAB. 25 VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č.24

	Absolutní četnost	Relativní četnost hodnoty(%)
1. velmi nespokojen(a)	2	2,5
2. nespokojen (a)	10	12,7
3. spíše nespokojen (a)	9	11,4
4. ani spokojen (a) ani nespokojen(a)	18	22,8
5. spíše spokojen(a)	13	16,4
6. spokojen(a)	26	32,9
7. velmi spokojen (a)	1	1,3
Celkem	79	100

Zdroj: vlastní

V této otázce se žádná skupina respondentů výrazně neodpovídala v intervalu spokojenosti, nebo nespokojenosti. K větší spokojenosti pouze inklinovaly odpovědi u doručovatelů kde bylo v intervalu č. 5 -7 celkem 48 %.

Přepážkovým pracovníkům dle odpovědí (11%) chybí častější prodejní tréninky obchodních dovedností a větší systémovost při zařazování pracovníků na školení produktů aliančních partnerů. Přepážkový a vedoucí pracovníci se negativně vyjadřovali k podpoře rozvoji jazykových znalostí podnikem celkem 26 % respondentů. V minulosti provedl podnik několik průzkumů na zájem pracovníků přepážek a vedoucích pracovníků o zlepšení znalostí jazyků zaměstnanců s cílem možného finančního příspěvku, ačkoliv byl velký zájem od všech pracovníků, projekt zatím nebyl realizován. Se systémem školení poštovní produktů převažovala celková spokojenost u všech vzorků respondentů.

12. Zhodnocení a návrh řešení

Shrnutím získaných poznatků jsem došel k následujícím doporučením, která směřuji do několika oblastí.

12.1 Odměňování

- Neprovádět plošné nárůsty tarifních mezd pro všechny zaměstnance bez návaznosti na předchozí pracovní výkonnost jednotlivých pracovníků.
- Provést přehodnocení systému odměňování, zavést variabilní složku mzdy, která bude více záviset na výkonech pracovníků. Pracovníky hodnotit podle finančního přínosu pro podnik, zejména v oblasti získávání dalších výnosových aktivit. Implementovat do systému odměňování bonusy za získání nových hromadných podavatelů zásilek, např. určitou procentní částí z celkového výnosu. Možnost převodu mzdových prostředků v rámci variabilní mzdové složky mezi pracovníky v rámci provozovny.
- Opětovně zavést systém šestistupňové hodnocení pracovníků s půlročním intervalem, výsledky hodnocení pracovníka by přímo ovlivňovaly jeho výši variabilní části mzdy.

12.2 Vzdělávání a kariérní růst

- Doporučuji zavést pro doručovatele pravidelná školení obchodních a prodejních dovedností , minimálně jednou týdně a pravidelně hodnotit jejich obchodní aktivity s cílem podpořit celkový prodej, v tomto ohledu vytvořit podpůrný software s vazbou na plnění výnosů všech pracovníků dané pošty.
- Vypracování kariérového plánu pracovníků, a to i z důvodu odchodu schopných pracovníků, kteří nemají vizi kariérového postupu.
- Pro vedoucí pracovníky na poštách vytvořit podpůrný personální program na evidenci všech školení.

12.3 Vzdělávání a kariérní růst

- Doporučuji zavést pro doručovatele pravidelná školení obchodních a prodejních dovedností , minimálně jednou týdně a pravidelně hodnotit jejich obchodní aktivity s cílem podpořit celkový prodej, v tomto ohledu vytvořit podpůrný software s vazbou na plnění výnosů všech pracovníků dané pošty.
- Vypracování kariérového plánu pracovníků, a to i z důvodu odchodu schopných pracovníků, kteří nemají vizi kariérového postupu.
- Pro vedoucí pracovníky na poštách vytvořit podpůrný personální software na evidenci všech školení.

12.3 Technické zázemí pracovišť

- Zlepšit prostorová zázemí některých pošt, zejména sociálních zařízení, na méně provozovně veškeré prostory pro veřejnost i zaměstnance /nutná přestavba/. Do všech vozidel instalovat klimatizaci, zejména potom nákladních převážející zásilky do koncových míst.
- Zlepšit prostorová zázemí některých pošt, zejména sociálních zařízení, na méně provozovně veškeré prostory pro veřejnost i zaměstnance /nutná přestavba/. Do

všech vozidel instalovat klimatizaci, zejména potom nákladních převážející zásilky do koncových míst.

- Pořízení mobilních telefonů pro doručovatele balíkových zásilek a vedoucí pošt s více jak dvaceti zaměstnanci
- Zjednodušit technologii podávání a dodávání zásilek, proti konkurenci mnoho úkonů zbytečně zatěžující pracovníky, zbývá potom málo času na zákazníky.
- V oblasti IT technologií zejména podporovat on-line systémy, za slabou stránku v této oblasti považují využívání výpočetní techniky v oblasti změnových předpisů a obchodních podmínek, které se musejí opravovat ručně a pracovníkům tak chybí čas na zákazníka. Vzhledem k náročnosti a různorodosti produktů a služeb bych uvítal softwarový systém pro podporu informací o produktech založený na vyhledání dle nápovědy v PC.
- Zpracování určité směrodatné normy pro zatížení pracovišť, tak aby nedocházelo v celé České poště k rozdílnému subjektivnímu přístupu k hodnocení pracovišť a jednotlivých pracovníků.

13. Závěr

Cílem diplomové práce bylo především zjistit celkové aspekty motivace svých podřízených pracovníků na pozicích doručovatel, přepážkový pracovník, pracovník vnitřní služby a vedoucí pošty a pokusit se navrhnout řešení optimálnější motivace pracovníků České pošty v návaznosti na zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Při zkoumání jsem použil dotazníku motivačních hodnot a pracovní spokojenosti, a provedl osobní konzultační schůzky s náhodně vybranými pracovníky po zhodnocení dotazníků. V některých oblastech zkoumání jako například nejdůležitější motivační faktory, spokojenost s pracovními podmínkami, s pestrostí své pracovní náplně, s možností postupu na pracovišti se mi potvrdili mé celkové hypotézy a výsledky prokazují očekávané hodnoty.

Na druhé straně mě v několika oblastech překvapily velmi pozitivní výsledky, nejvíce u otázek týkajících se pracovní zátěže, atmosférou na pracovišti, ochota řešení podnětů

vedením podniku i sdělováním informací od vedení podniku, kde jsem očekával negativnější zjištění. Zejména k problematice zátěže jednotlivých pracovišť a řešení podnětů vedoucích pracovníků na nejnižších stupních řízení a celkové průchodnosti návrhů k vedení podniku jsem osobně daleko skeptičtější, než moji kolegové. Co se týče celkových výsledků, očekával jsem daleko menší spokojenost od dotazovaných respondentů a více informací, především potom námětů pro celkové zlepšení situace.

Seznam použité literatury - bibliografické citace

- [1] NAKONEČNÝ, M.- *Motivace lidského chování* 1. vyd. Praha Academia 2004. s.12-13. ISBN 80-200-0592
- [2] BEDRNOVÁ, E. –NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení* 2. vyd. Praha Managament press. 2004. s.244. ISBN 80-7261-064-3
- [3] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 2 vyd. Praha, Orbis, 1975. s.29
- [4] BEDRNOVÁ, E. –NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení* 2. vyd. Praha Managament press. 2004. s.250. ISBN 80-7261-064-3
- [5] PLAMÍNEK, J.- *Tajemství motivace*. Praha Grada 2007. s.19. ISBN 978-80-247-1991-7
- [6] NAKONEČNÝ, M.- *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha, GRADA, 2005. s.124. ISBN 80-247-0577-X
- [7] HECKHAUSEN, T. *Handbuch der Psychologie*. 2 Band. Allgemeine Psychologie, H. Motivation. Gottingen, Hogrefe 1965. s.254
- [8] RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v podniku Praha*. IMP 1989. s.39 ISBN 80-85021-48-X
- [9] GERBERT, D. ROSENTIEL, L. von: *Organisationpsychologie*. 2. vyd, Stuttgart – Berlin-Köln, Kohlhamer 1989 s.71

- [10] NAKONEČNÝ, M.- *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha, GRADA, 2005. s.112 ISBN 80-247-0577-X
- [11] NAKONEČNÝ, M.- *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha, GRADA, 2005. s.114 ISBN 80-247-0577-X
- [12] STAEHLE, W. H., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung.* Munchen, Vahlen 1985 s.255 ISBN 3-8006-1102-3
- [13] VROOM, V. H., *Work and Motivation.* 3thed., New York-London –Sydney, Wiley&Sons 1967, s.99
- [14] SANG. H. Kim - *Tisíc a jeden způsobů jak motivovat sebe i druhé* 2. vyd. Praha Management press, 2003.s.51-60. ISBN 80-7261-078-3

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* 1. vydání Praha: Grada Publishing,. 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG MICHAEL, *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.800 s.ISBN 978-80-247-1407-3.
- BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti.* Praha, SPN 1983. 231 s.
- BEDRNOVÁ, E. –NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení* 2. vyd. Praha Management press. 2004. 593 s. ISBN 80-7261-064-3
- DONNELLY J.H.L., J.H. GIBSON, J.M.IVANCEVICH, *Management*, 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- GERBERT, D. ROSENTIEL , L. von: *Organisationpsychologie.* 2. vyd , Stuttgart – Berlin-Köln, Kohlhamer 1989, 711 s.
- HECKHAUSEN, T. *Handbuch der Psychologie*, 2 Band.Allgemeine Psychologie, H. Motivation. Gottingen, Hogrefe 1965.504 s.
- KONDÁŠ, O. *Klinická psychológia*, Martin, Osveta 1980.393 s.
- KOUBEK. J. *Řízení lidských zdrojů* , 3.vyd. Praha Management press . 2005. 369 s. , ISBN 80-721-033-3

LEWIN, K A *Dynamic Theory of Personality Communication*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1972. 286 pgs.

LORENCOVÁ, H. *Psychologie – studijní opora VŠEM* 2006. 53s.

NAKONEČNÝ, M.- *Sociální psychologie organizace* 1. vyd. Praha GRADA, 2005. 228s. ISBN 80-247-0577-X

NAKONEČNÝ, M.- *Motivace lidského chování* 1. vyd. Praha Academia 2004. 274 s. ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*: Praha, Management Press 1992. ISBN –80 –200-0789-9

PLAMÍNEK, J.- *Tajemství motivace* Praha Grada 2007.128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

Podniková kolektivní smlouva České pošty s.p 2006 –2010 Praha. 2006

PROVAZNÍK, V. a kol. – *Psychologie pro ekonomy a manažery* 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2002 .228 s. ISBN 80-247-0470-6

RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v podniku* Praha, IMP 1989. 83 s .ISBN 80-85021-48-X

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 2 vyd. Praha, Orbis 1975. 324 s.

STAEHLE, W. H. – *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*. Munchen, Vahlen 1980. 787 s. ISBN 3-8006-1102-3

SANG. H. Kim - *Tisíc a jeden způsobů jak motivovat sebe i druhé* 2. vyd. Praha Management press, 2003.164 s. ISBN 80-7261-078-3

STEARNS, R.M. ,PORTER L.W. *Motivation and Work Behavior*, 4.Ed New York, McGraw-Hill, Book Copany, 1987 403 pgs. IBSN 35 – 3495 – 140-3.

VROOM, V. H.: *Work and Motivation*. 3. vyd., New York-London –Sydney, Wiley&Sons 1967, 331 pgs.

<http://www.cpost.cz/jetspeed/>

http://www.hr-server.cz/common/list.asp?Page=6&o_id=1322&status=2

<http://modernirizeni.ihned.cz/>

<http://www.personalista.cz/>

<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com>

<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK

.

.

PŘÍLOHA 1

I. část dotazníku

Tento dotazník je určen pro pracovníky České pošty s.p., je zcela anonymní a má za cíl zjistit, jakými potřebami jsou pracovníci nejvíce ovlivňováni. Cílem druhé části dotazníku je zjistit úroveň celkové spokojenosti pracovníků České pošty s.p.

Dotazník je součástí diplomové práce na téma motivace pracovníků České pošty zpracované na Technické univerzitě v Liberci.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Bc. Petr Volný

Prosím zakroužkujte níže uvedené informace důležité pro vyhodnocení dotazníku:

Profesní zařazení:

- Doručovatel
- pracovník přepážky
- vedoucí
- ostatní pracovníci

Můj věk:

- 18 -24 let
- 25-30 let
- 30-40 let

Váš současný stav:

svobodná/ý – vdaná – ženatý – rozvedená/ný

41- 54 let
55 let a více

Jak dlouho pracuji u ČP:

0-5 let
6- 15 let
16 -30 let
30 let a více

U níže uvedených otázek prosím zakroužkujte pro Vás nejbližší odpověď.

1/ Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá .

2/ Zlepšení mých znalostí a dovedností je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá.

3/ Výše mzdy je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá.

4/ Být ostatními uznáván je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá.

5/ Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá.

6/ Rozvoj přátelských vztahů na pracovišti je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá

7/ Pocit vlastní důležitosti a uznání.

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá

8/ Další možné benefity a výhody jsou pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležité c/ důležité d/ málo důležité e/ nedůležité

9/ Možnost dalšího profesního růstu je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá

10/ Pocit jistoty a stability v zaměstnání je pro mě:

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá

11/ Pravidelný platový postup je pro mě :

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitý c/ důležitý d/ málo důležitý e/ nedůležitý

12/ Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě :

a/ nejdůležitější b/ velmi důležitá c/ důležitá d/ málo důležitá e/ nedůležitá

II. část

V následujících otázkách prosím zakroužkujte pro Vás nejbližší odpovědi :

13. Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

14. S atmosférou a vztahy na pracovišti jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

důvody spokojenosti, či naopak nespokojenosti

.....
.....
.....

15. Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Co by mě motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu / výše mzdy, sociální výhody, lepší zabezpečení pracoviště atd. /

.....
.....

16. S pracovními podmínkami a celkovým technickým zabezpečením svého pracoviště jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Co by mohlo zlepšit pracovní podmínky na mém pracovišti / technické prostředky, pomůcky atd./

.....
.....

17. Se systémem odměňování v podniku jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Uveďte Vaše další případné návrhy pro zlepšení systému odměňování

.....
.....

18. S celkovým sdělováním informací a jejich včasností od vedení firmy jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Případné nápady, návrhy na zlepšení informovanosti / např. častější porady , jiný systém informování pracovníků atd. /

.....

.....

19. Se systémem hodnocení pracovníků v podniku jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Uveďte důvody spokojenosti, případně nespokojenosti

20. Se sociálními benefity poskytovaných firmou / stravenky, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění, plavanky, atd./ jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Další moje případné návrhy na poskytování sociálních benefitů jsou

.....

21. S celkovou podnikovou kulturou firmy a její presentací na veřejnosti jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

22. S tím , jak se mi daří nabízet a prodávat firemní produkty, a s tím jak jsou prodejné jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)

7. velmi spokojen (a)

Které možné služby , případně nabídky produktů zákazníkům chybí , případně co by pomohlo lepší propagaci našich služeb.

.....
.....

23. Se současným rozsahem nabídky produktů pro alianční partnery jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Jaké další motivační nástroje by Vás podnítili k vyšší aktivitě při získávání produktů pro AP / např. vyšší odměna za získaný produkt, lepší znalost produktů, podpora vedoucích pracovníků /

24. S tím jak podnik pečuje o prohlubování kvalifikace, rozvoj mých obchodní dovedností a umění komunikace se zákazníkem jsem

1. velmi nespokojen(a)
2. nespokojen(a)
3. spíše nespokojen(a)
4. ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
5. spíše spokojen(a)
6. spokojen (a)
7. velmi spokojen (a)

Uveďte případné návrhy mého rozvoje / školení , konzultace vedoucího atd. /

.....

