

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**Manažerské metody a jejich aplikace ve
společnostech Česká pošta, s. p. a
Telefónica Czech Republic, a. s.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana Kubečková**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.**

Znojmo, 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Manažerské metody a jejich aplikace ve společnostech Česká pošta, s. p. a Telefónica Czech Republic, a. s. vypracovala samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D., a s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 30. 11. 2012

Poděkování

Chci poděkovat své vedoucí práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za její vstřícný přístup, odborné rady a připomínky a především za její trpělivost.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor | Jana KUBEČKOVÁ |
| Bakalářský studijní program | Ekonomika a management |
| Obor | Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb |
| Název | Manažerské metody a jejich aplikace ve společnostech Česká pošta, s. p. a Telefónica Czech republic, a.s. |
| Název (v angličtině) | Managerial Methods and Their Application in Companies Česká pošta, s. p. and Telefónica Czech, a.s. |

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Analyzovat manažerské metody ve vybraných společnostech a jejich porovnání, navržení doporučení, která by vedla k zefektivnění systému řízení organizací.

Postup práce:

1. Zpracujte literární rešerši na dané téma.
2. Seznamte se se sledovanými organizacemi.
3. Vhodnými metodami analyzujte systém řízení uplatňovaný v organizacích.
4. Zhodnoťte současný stav a navrhněte možná zlepšení obou organizací.

Metody: Pozorování, dotazování a další metody potřebné ke zjištění informací o sledované problematice, statistické vyhodnocení získaných dat, komparace sledovaných systémů.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK František; KOŠŤAN Pavol; ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.
3. KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON, Fredrik Helin. *Management od A do Z: Klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
4. VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012




Jana KUBEČKOVÁ
matur


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze a následné komparaci motivačních faktorů ve společnostech Telefónica Czech Republic, a. s. a Česká pošta, s. p. Na základě šetření byla prováděna analýza a následná komparace výsledků získaných z dotazníkového šetření. Práce vyústila v závěrečná doporučení, která mají vést ke zlepšení situace v podnicích a stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Klíčová slova: management, manažer, motivační faktory, zaměstnanci, Česká pošta, s. p., Telefónica Czech Republic, a. s.,

ABSTRACT

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Analyse und der Komparation der Motivationsfaktoren in den Gesellschaften Telefónica Czech Republic, a. s. und Česká pošta, s. p. Auf der Basis der Nachforschung wurden die Analyse und dann die Komparation der Resultate durchgeführt. Die Resultate waren aus der Fragebogennachforschung. Die Bachelorarbeit entwirft die Abschlussempfehlungen. Die Abschlussempfehlungen sollen zur Verbesserung der Situation in der Gesellschaften führen.

Schlüsselworte: Management, Manager, Motivationsfaktoren , Česká pošta, s. p., Telefónica Czech Republic, a. s.

Obsah

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 | ÚVOD..... | 9 |
| 2 | CÍL A METODIKA..... | 10 |
| 3 | TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 3.1 | Management..... | 11 |
| 3.1.1 | Management jako pojem | 11 |
| 3.1.2 | Management jako definice..... | 11 |
| 3.1.3 | Vývoj managementu | 12 |
| 3.2 | Manažer | 12 |
| 3.2.1 | Postavení manažerů v organizaci..... | 13 |
| 3.2.2 | Rozdělení manažerů | 13 |
| 3.2.3 | Manažerské role | 14 |
| 3.3 | Motivace | 17 |
| 3.3.1 | Tři nejobvyklejší motivační metody v pracovním prostředí | 17 |
| 3.4 | Motivy a potřeby..... | 18 |
| 3.4.1 | Maslowova hierarchie potřeb | 19 |
| 3.4.2 | Herzbergerova dvoufaktorová teorie..... | 20 |
| 3.4.3 | Teorie X a Y Douglase McGregora | 21 |
| 3.5 | Demotivace | 21 |
| 3.6 | Organizační (podniková) kultura | 22 |
| 3.6.1 | Teorie vedení v závislosti na motivaci | 22 |
| 3.7 | Personální činnost | 23 |
| 3.7.1 | Personální práce v podniku..... | 24 |
| 3.8 | Motivační program..... | 27 |
| 3.9 | Dotazník..... | 28 |
| 4 | PRAKTICKÁ ČÁST | 29 |
| 4.1 | Charakteristika společností..... | 29 |
| 4.1.1 | Česká pošta, s. p..... | 29 |
| 4.1.2 | Telefónica Czech Republic, a. s..... | 30 |
| 4.2 | Dotazníkové šetření a jeho výsledky..... | 31 |
| 4.3 | Interpretace výsledků šetření | 31 |
| 4.4 | Identifikační údaje respondentů | 33 |

| | | |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 4.4.1 | Pohlaví respondentů | 33 |
| 4.4.2 | Věková struktura | 34 |
| 4.4.3 | Vzdělání..... | 36 |
| 4.4.4 | Délka zaměstnání | 38 |
| 4.4.5 | Jistota pracovního místa | 39 |
| 4.4.6 | Propouštění zaměstnanců | 40 |
| 4.4.7 | Kariérní postup..... | 41 |
| 4.4.8 | Pracovní doba | 41 |
| 4.4.9 | Možnost zkráceného úvazku..... | 42 |
| 4.4.10 | Uvítání možnosti práce na zkrácený úvazek | 43 |
| 4.4.11 | Uvítání možnosti pružné pracovní doby | 43 |
| 4.4.12 | Hodnocení pracovního prostředí..... | 44 |
| 4.4.13 | Změna pracovního prostředí | 46 |
| 4.4.14 | Ovlivnění pracovním prostředím | 47 |
| 4.4.15 | Vzájemná komunikace | 47 |
| 4.4.16 | Týmová práce | 48 |
| 4.4.17 | Individuální nebo týmová práce..... | 49 |
| 4.4.18 | Další vzdělávání..... | 50 |
| 4.4.19 | Ohodnocení pracovního výkonu | 51 |
| 4.4.20 | Opuštění organizace | 52 |
| 4.4.21 | Důvod neopuštění organizace | 52 |
| 4.4.22 | Benefity | 53 |
| 5 | ZÁVĚR | 55 |
| 6 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 59 |
| 7 | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 61 |
| 8 | SEZNAM TABULEK | 62 |
| 9 | SEZNAM GRAFŮ | 63 |
| 10 | SEZNAM PŘÍLOH | 64 |

1 ÚVOD

Manažerských metod a technik je nepřeberné množství. Motivace pracovníků představuje zajímavé téma, na které lze nahlížet z mnoha pohledů. Problematikou motivace pracovníků se nejčastěji zabývají psychologové, avšak z ekonomického hlediska je pro funkci organizace důležitější nahlížet na tuto problematiku z pohledu vedoucího pracovníka.

Je obecně známo, že úspěšný podnik v první řadě tvoří dobří a motivovaní pracovníci vedeni schopným manažerem. Management každého podniku je tvořen manažery.

Motivací se v organizaci nejčastěji zabývají pracovníci starající se o lidské zdroje. Ti pracují v personálním oddělení, proto si vysvětlíme hlavní funkce tohoto oddělení. Posledním bodem teoretické části je motivační program. Dozvíme se, jak správně postupovat při sestavování motivačního programu.

Je podstatné pochopit, co pracovníky nejvíce motivuje. Dále je významný podíl na motivaci, kterou ovlivní samotný nadřízený a také jakému stylu vedení dávají přednost, jaký styl vedení je uplatňovaný v dané organizaci. Významnou roli ve vedení společnosti hraje podpora rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání, které umožňuje loajalitu zaměstnanců se sledovanou společností..

2 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem této práce je výzkum motivačních faktorů u pracovníků.

Dalším cílem je následné porovnání motivačních faktorů mezi pracovníky České pošty, s. p. a Telefónica Czech Republic, a. s.

Posledním cílem je navrhnout změny, které by měli posílit motivaci zaměstnanců a přispět ke zvýšení jejich loajality.

Jako metodika bude zvoleno šetření na základě dotazníků rozdaných mezi zaměstnanci. Získané informace budou statisticky zpracovány. Výsledky budou znázorněny pomocí grafů a tabulek.

Z výsledků šetření budou vyvozeny závěry a na jejich základě budou navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení situace v obou sledovaných společnostech.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Management

Tato práce se sice zabývá manažery a manažerskými metodami, ale na začátek je dobré si vysvětlit pojem management. Manažeři jsou ti, kteří management vykonávají v praxi. Co vlastně ten management je? A kde se vůbec vzal? Je v dnešní době důležitý?

3.1.1 Management jako pojem

Managementem jako pojmem, je poměrně složité se zabývat. Samotný název vychází z latinského slova manus (v překladu ruka), které převzala angličtina slovesem to manage (v překladu „vést“, „řídít“), z něhož vychází „management (v překladu řízení, vedení), jenž se začal užívat mezinárodně.¹

Do češtiny se pojem management nedá přesně přeložit. Nejvhodnější překlad je řízení, ale ani tento překlad není zcela výstižný.

3.1.2 Management jako definice

Definic managementu je mnoho, proto si uvedeme, alespoň několik nejznámějších. Definovat management není jednoduché, protože každý jedinec ho může vnímat odlišně. Management není exaktní věda, jako je fyzika nebo matematika. V různých zdrojích je možné najít různé definice, které se od sebe mohou lišit. Jako první příklad si uvedeme definici Vágnera: „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem.*“²

Jiný pohled na definici managementu předkládá Bělohlávek: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“³

¹ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3. str. 51.

² BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: GradaPublishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6. str. 12

³ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, str. 24. ISBN 80-85839-45-8.

3.1.3 Vývoj managementu

Historický vývoj managementu sahá daleko do lidských dějin. Málokdo si to uvědomí, ale management provází lidstvo téměř od samého začátku. První známky managementu jsou vidět už při rozdělování rolí v tlupách. Ještě lépe můžeme pozorovat známky řízení při stavbách pyramid, hradů, pevností. Nejlépe viditelné známky řízení jsou u armády a církve.

S rozvojem vědy a techniky se i management vyvíjí. Největší rozmach managementu můžeme zaznamenat v období průmyslové revoluce. Vše se zrychluje. Budují se železnice, zjednodušuje a zefektivňuje se výroba. Management již není tak jednoduchý jako dříve. Je ovlivňován tržní ekonomikou a musí se flexibilně rozvíjet. Staré poznatky se opět vrací do praxe a nové se zkoušejí a přetvářejí. Každý se musí poučit ze svých chyb a chyb předků. Do popředí se dostává role manažera. Manažer je většinou pouze jedinec. Čas ukáže, že lepší je mít v čele podniku víc jedinců neboli více manažerů.

Je velmi důležité studovat historii managementu, protože může fungovat jako inspirace nebo varování. Vývoj managementu je přesně časově rozdělen. Je zbytečné zde časové rozdělení vyjmenovávat. Důležitá je podstata, kterou vidíme při pohledu zpět. Management se bude neustále vyvíjet.⁴

3.2 Manažer

S tímto pojmem se setkáváme dnes a denně. Stejně jako u managementu neexistuje jen jedna definice, která by nám vysvětlila, kdo manažer je, čím se zabývá a jaké má pravomoci. Na ukázkou si opět uvedeme několik málo příkladů, aby nám objasnilo tento pojem.

„Manažer - samostatná profese, kdy pracovní na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.“⁵

„Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.“⁶

⁴ VEBER, Jaromír *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, str. 287 - 310. ISBN 80-7261-029-5.

⁵ VEBER, Jaromír *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, str. 17. ISBN 80-7261-029-5.

3.2.1 Postavení manažerů v organizaci

K vysvětlení postavení manažerů v organizaci nám poslouží jednoduché schéma vlastník - manažer - zaměstnanec. Musíme si uvědomit, že v historii se v malých podnicích role vlastníka, manažera ani zaměstnance neoddělovali. Většinou všechny tyto role vykonávala jediná osoba. Se zvětšováním podniků se tyto role museli oddělit do podoby, jak je známe dnes.

Co je vlastně úkolem vlastníků? Vlastníci jsou osoby, které sledují své manažeri. Kontrolují jejich rozhodování. Vlastník má nejvýznamnější slovo při schvalování projektů. Vlastník nejrychleji a nejsnadněji zkontroluje práci svého manažera podle ekonomických výsledků podniku. Samozřejmě tato kontrola není přesná a z dlouhodobého hlediska určitě ne správná.

Jaký je rozdíl mezi manažerem a vlastníkem? S rozrůstáním podniků se funkce manažera a vlastníka oddělila. Nyní je manažer přímo podřízen vlastníkovi nebo skupině vlastníků. Manažer se stará o chod podniku. Navrhuje nové projekty, hledá nové směry do budoucna pro vývoj podniku, kontroluje a řeší každodenní úkoly. Má rozhodovací pravomoci, ale tyto pravomoci jsou omezené.

Kdo jsou zaměstnanci? Dříve docházelo k rozporu. Jaký je rozdíl mezi zaměstnancem a manažerem? Tento problém je již vyřešen. Manažer je zvláštním typem zaměstnance. Zaměstnanec je přímo podřízen manažerovi. Manažer stanovuje zaměstnanci úkoly, které je zaměstnanec povinen splnit.

V dnešní společnosti se vyskytuje myšlenka, která by chtěla minimalizovat rozdíly mezi vlastníkem, manažerem i zaměstnancem.⁷

3.2.2 Rozdělení manažerů

Z definic by mělo vyplývat, že manažer je vedoucí osoba, která zodpovídá za chod organizace. Je to osoba, která rozdává úkoly a dohlíží na jejich plnění. To je samozřejmě velmi zjednodušeně řečeno. Manažer má mnohem více funkcí, ale ty si tu nemusíme ani nemůžeme vyjmenovávat, protože jsou v každé organizaci lehce odlišné. V organizaci

⁶ HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno : MotivPress s.r.o., 2008. 152 s., str. 10. ISBN 978-80-904133-0-6.

⁷ VEBER, Jaromír *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, str. 20 - 21. ISBN 80-7261-029-5.

máme většinou více manažerů. Tito manažeři nejsou na stejné úrovni. Mají různé znalosti i dovednosti, proto jsou často rozdělovány do různých úrovní. Manažerské funkce na těchto úrovních se liší nejen ve finančním ohodnocení, ale i v pravomocích manažerů.

Manažery dělíme do tří základních vrstev:

Manažeři první linie - „*Jsou to manažeři nacházející se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Mohou to být například mistři ve výrobní jednotce nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavním činností je vedení zaměstnanců při plnění běžných úkolů. Zároveň vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.*“⁸

Střední manažeři - Jsou to manažeři přímo nadřízení manažerům liniovým. Kontrolují splněné úkoly manažerů liniových. Jejich posty jsou rozličné například vedoucí oddělení. „*Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.*“⁹

Vrcholoví manažeři - Jsou to manažeři s největšími pravomocemi i s největší odpovědností. Tato skupina manažerů je nejužší. Podle Jaromíra Vebra a spol. je tato řídicí skupina pracovníků zvláště důležitá, protože na její práci závisí konečné výsledky.“¹⁰

Rozdělení manažerů v organizacích je různé. V každé organizaci nemusí být zastoupeny všechny tři manažerské linie. Také mohou funkce manažerů splývat. Záleží na velikosti a struktuře podniku.

3.2.3 Manažerské role

Ačkoliv nás to může překvapit, manažer nemá pouze jednu roli. Manažeři během dne musí své role měnit a přizpůsobovat se situacím, v kterých se nacházejí. Tyto role mohou měnit i během jednání. Dobrý manažer může být jen ten, který umí svou roli rychle a operativně měnit. Manažeři musí měnit své chování v závislosti na tom, s kým přicházejí

⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 26. ISBN 80-85839-45-8.

⁹ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, str. 26. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁰ VEBER, Jaromír, *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, str. 22. ISBN 80-7261-029-5.

do styku. V jiné roli se nacházejí, pokud jednají se zákazníky nebo se svým podřízenými. Je rozděleno a pojmenováno deset rolí manažerů.

Interpersonální rolí jsou myšleny role, které manažer zastupuje v mezilidských vztazích. Zde by měl působit jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel zastupuje organizaci při významných společenských událostech. Tyto události mohou být různé od společenských akcí, kde manažer zastupuje firmu až po otvírání dětských domovů. Při těchto příležitostech nemá manažer svou obvyklou roli, o ničem nerozhoduje, nic neplánuje, nikoho nekontroluje ani neřídí. Jeho funkcí nyní je zastupovat firmu. Má ukázat zákazníkům a veřejnosti zájem o okolní dění světa. Zákazník i veřejnost si uvědomují, že akce se účastní sám vedoucí pracovník a to je motivuje k další práci.

Další role manažerů je vedoucí. Vedoucí má povinnost nacházet nejslabší místa svých podřízených. Následně je odstraňovat. Dále se snaží o neustálé zlepšování podřízených. Motivuje k dalšímu vzdělávání, aby díky jejich společnému úsilí, mohli plnit lépe své úkoly a organizace rozkvétala.

V neposlední řadě musí také plnit funkci spojovatele. Tato funkce je důležitá. Projevuje se nejvíce při kontaktu s veřejností a jinými organizacemi i manažery. Spojovatel funguje napříč manažerskými úrovněmi.

Informační role, jak samotný název napovídá, vychází z informací. Informační role je úzce spojena s interpersonálními vztahy. Z těchto interpersonálních vztahů přijímá manažer informace, se kterými dále pracuje. Manažer zde působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Manažer se dostává do role pozorovatele. Pozoruje dění v organizaci. Informace čerpá z oficiálních i neoficiálních zdrojů. Tyto informace využívá k pochopení organizačních záležitostí.

Manažer je šířitelem informací. Tyto informace k němu přicházejí z okolního světa. Je vždy na něm, jestli je bude předávat nebo ne. On je ten, kdo rozlišuje, zda jsou tyto informace pro jeho podřízené nezbytné. Zda se dají využít v blaho podniku nebo zda budou motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Rozhoduje o tom, jakým způsobem budou informace předány. Předání může být různé. Může je předat pouze jako nezměnitelná fakta, anebo jako hodnotící zprávy, z kterých budou vyvozeny závěry.

Manažer v roli mluvčího. Tato role sebou nese povinnost reprezentovat firmu nebo oddělení v rámci organizace nebo na veřejnosti. Jeho hlavním úkolem je, jasně

stručně popsat a vysvětlit situaci, která se udála nebo udá, aby ji i nezasvěcení pochopili. Vždy hájí zájmy organizace.

Rozhodovací role patří k nejdůležitějším rolím, aby se manažer mohl správně rozhodovat, musí mít vždy dostatek informací. K rozhodování využívá také svého přirozeného respektu. Rozhodovací role se dělí do čtyř skupin na podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

Role podnikatele je pro chod podniku nezbytná. Manažer hledá neustále něco nového, co by firmě přineslo zisk a úspěšný rozvoj do budoucna. Zvažuje aplikaci nových metod. Musí postupovat opatrně a rozvážně, aby nové metody a postupy nepřinesli firmě velké ztráty. Snaží se o to, aby zavádění nových metod bylo rentabilní.

Manažer jako řešitel rušivých událostí by měl reagovat velmi rychle. Pokud se ocitne v této roli, musí napravovat chyby někoho jiného nebo řešit neočekávané situace. Tyto situace bývají velmi často nepříjemné a přichází v nejnevhodnější dobu. Manažer by měl být na tyto situace připraven. Jeho povinností je danou událost vyřešit a navrátit organizaci stabilitu.

Distributor zdrojů je rolí, která velmi úzce souvisí s pozorovatelem. Distributor zdrojů má za úkol přerozdělovat finanční prostředky, organizovat čas a pracovní síly. Musí rozhodnout, co je pro podnik prioritní, na které projekty musí podnik zaměřit své úsilí. Při přerozdělování zdrojů se musí manažer oprostít od osobních sympatií a antipatií. Jeho rozhodování by měli ovlivnit pouze intuice a ekonomické ukazatele.

V roli vyjednavče se nejčastěji nacházejí manažeři s většími pravomocemi. Mají přístup k finančním zdrojům podniku a mohou o nich rozhodovat. Čím jsou tyto pravomoci vyšší, tím častěji se manažer nachází v této roli.

Mintzberg hovoří o vzájemném propojení a doplňování těchto rolí. Je samozřejmé, že rozdělení těchto rolí není rovnoměrné. Některý manažer se v určité roli nachází častěji než jiný. To je závislé na organizační hierarchii. Linioví manažeři se nacházejí často v interpersonálních rolích, ale méně často zastávají některou z rozhodovacích rolí.¹¹

¹¹ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8. str. 27-28.

3.3 Motivace

Každý jedinec může pojem motivace, vidět a vysvětlovat si ho z jiné perspektivy. Uvedeme si objasňující definici pojmu motivace, z které budeme vycházet. Motivace je „*vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.*“¹²

Na základě této definice se můžeme domnívat, že motivace je pouze vnitřní záležitostí každého jedince. Tato domněnka není správná. Motivaci dělíme na interní a externí. Interní motivace je ovlivňována více našimi pocity a touhami. Externí motivace je více ovlivňována naším okolím. Pokud nás někdo chválí, povýší nebo odmění, přizpůsobujeme své chování jeho představám.¹³

Motivace souvisí se všemi oblastmi v lidském životě. Pro nás je nejdůležitější motivace pracovní. Pracovní motivace je „*schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.*“¹⁴ Tuto definici by měl každý manažer znát a vycházet z ní při sestavování motivačních programů.

3.3.1 Tři nejobvyklejší motivační metody v pracovním prostředí

Motivace pramení ze tří základních bodů:

- Strach
- Stimul (podnět)
- Osobní vývoj

Strach

Strach v dnešním pracovním životě provází každého. Kvalifikovaných pracovníků je dostatek, ale pracovních míst se nedostává. Strach je dobrým motivačním prostředkem, ale pouze z krátkodobého hlediska. Pokud by metoda strachu byla na pracovníky aplikována dlouhodobě, otupěli by a podávali by nižší výkony. V nejkrajnějším případě by

¹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 62.

¹³ BRUCE, Anne a James S. PEPITONE. *Mitarbeiter motivieren: der Praxisratgeber für die neue Führungsposition*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl, 2001, ISBN 3-593-36821-8. s. 15.

¹⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 63.

dokonce mohlo docházet k sabotážím. Je potřeba s touto metodou zacházet opatrně a s rozmyslem.

Stimul (podnět)

Tato metoda se zdá na první pohled opravdu atraktivní. Manažer nabídne svým spolupracovníkům odměnu, pokud udělají něco rychleji nebo navíc. Ovšem má také své negativní stránky. Zaměstnanci si na tento typ odměňování zvyknou a nechtějí poté plnit své obvyklé úkoly.

Osobní vývoj

Metoda osobního vývoje je považována za tu nejlepší. Svým pracovníkům nabídneme možnost dalšího vzdělání a rozvíjení se. Nasloucháme jejich názorům a sdílíme s nimi své. Oni nám to oplácejí svojí loajalitou k firmě. Vidí ve své práci smysl. Práce pro ně není pouze povinnost, ale také zábava, které se věnují z vlastní vůle. Sami se chtějí zlepšovat, protože o své práci přemýšlejí a vědí, že se zlepšují pro své osobní dobro.¹⁵

3.4 Motivy a potřeby

Již víme, co je to motivace, ale zatím nevíme, z čeho pramení. Motivace vychází ze souboru motivů a potřeb. Motiv je vysvětlen jako „*každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka.*“¹⁶ Motivy, které jednotlivce ovlivňují, jsou velmi různorodé. S motivy také úzce souvisí potřeby.

Potřeby bychom mohli charakterizovat jako pocity neúplnosti, „*stavy nedostatku.*“¹⁷ Rozdělením potřeb se zabývalo mnoho vědců. Mezi nejznámější rozdělení potřeb řadíme Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergerovu dvou faktorovou teorii a Teorii X a Y Douglase McGregora.

¹⁵ BRUCE, Anne a James S. PEPITONE. *Mitarbeiter motivieren: der Praxisratgeber für die neue Führungsposition.* Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl, 2001, ISBN 3-593-36821-8. str. 21-23

¹⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 62.

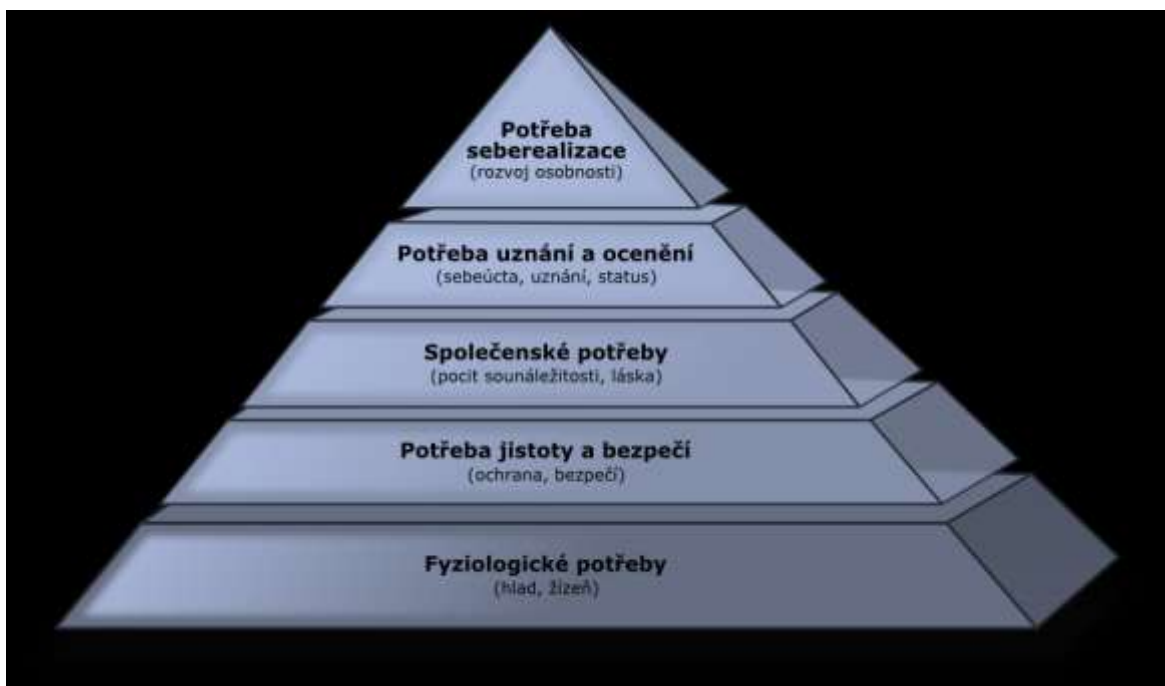
¹⁷ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8. str. 134.

3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Americký vědec Abraham Maslow byl první, komu se podařilo dát lidským potřebám určitý řád. Potřeby srovnal hierarchicky. To znamená, že potřeby jsou srovnány od nejjednodušších (žízeň) po ty nejsložitější (seberealizace). Maslowovu hierarchii potřeb si znázorníme na potřebách pracovní skupiny.

1. Fyziologické potřeby – mzda, pracovní podmínky
2. Potřeby jistoty a bezpečí - zdravotní pojištění, penze, jistota pracovního místa
3. Potřeby sounáležitosti – neformální kolektivy, nemocenské dávky, komunikace
4. Potřeby uznání a ocenění - úcta druhých, důvěra v sama sebe a své schopnosti
5. Sebeaktualizace (seberealizace) – práce není pouze nutnost, ale je to naše záliba

Obrázek č. 1 Maslowova pyramidy



Zdroj: [online]

Maslowova pyramida potřeb se stala základním kamenem pro další teorie, které potřeby rozdělují podle jiných hledisek. Tato teorie je často považována za příliš složitou a ne zcela odpovídající pravdě. Kritizována je především hierarchie potřeb, která neplatí vždy.¹⁸

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 700. ISBN 80-85839-45-8. str. 64 – 65.

3.4.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberger vychází z Maslowovi pyramidy potřeb. Americký profesor ovšem Maslowovu teorii potřeb upravil. Provedl výzkum mezi 200 účetními a inženýry. Tito probandi museli popsat situace, kdy jsou v práci zcela spokojeni a naopak. Na základě tohoto výzkumu mohl Herzberger vydefinovat okamžiky, které vedou k pocitům uspokojení z práce. Dále mohl vydefinovat okamžiky, které zapříčiňují pracovní neuspokojení. Teorie hovoří o hygienických (udržovacích) faktorech a o motivátorech (motivujících faktorech). Motivátory jsou faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení. Hygienické faktory nemají přímý vliv na motivaci pracovníků, ale pokud hygienické faktory neuspokojíme. Naši pracovníci budou neuspokojeni.¹⁹ V tabulce si vyjmenujeme několik příkladů z obou skupin.

Tabulka č. 1 Hygienické faktory a motivátory

| Hygienické faktory | Motivátory |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Politika společnosti a administrativa• Plat a další formy odměňování• Úroveň a kvalita řízení• Kvalita mezilidských vztahů• Pracovní podmínky• Bezpečnost práce | <ul style="list-style-type: none">• Postavení• Osobní růst a povýšení• Uznání• Zodpovědnost• Výzvy a podněty v práci• Osobní rozvoj a seberealizace |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Optimální je „pokud dojde k uspokojení obou faktorů této teorie, spolupracovníci jsou šťastní a motivováni.“²⁰

¹⁹ KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1001X. str. 124 – 125.

²⁰ KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1001X. str. 124 – 125.

3.4.3 Teorie X a Y Douglase McGregora

Teorii X a Y je stanovena na základě dlouhodobého pozorování v amerických průmyslových firmách. Gregor vycházel z přirozenosti člověka. Za přirozenost člověka se považovala takzvaná teorie X.

Teorie X je charakterizována těmito znaky:

- lenost, lidé jsou líní a neradi pracují
- aby lidé správně pracovali, musí být odměňováni nebo naopak trestáni za práci špatnou
- lidé jsou nezodpovědní, neradi přijímají odpovědnost a nesou následky svých činů, proto se raději nechají vést

Na všechny pracovníky teorie X nešla aplikovat, v důsledku toho byla navrhnutá teorie Y.

Teorie Y je charakterizována těmito znaky:

- práce lidem přináší potěšení a uspokojení
- rádi přijímají zodpovědnost za své činy
- jsou schopni sami se rozhodovat a svá rozhodnutí realizovat

Pokud pracovníky, kteří se svými charakteristickými znaky shodují s teorií Y, příliš kontrolujeme, řídíme, usměrňujeme jejich myšlenky a názory, nenecháváme je samostatně rozhodovat. Tito pracovníci ztrácejí motivaci k práci a jsou frustrováni, což má dopad na celou organizaci.²¹

3.5 Demotivace

Při vyslovení slova demotivace je každému jasné, že jde o něco negativního. V knize motivování spolupracovníků nám tento pojem vysvětlují takto: „*Pod pojmem demotivace rozumíme všechny faktory, které negativně působí na motivaci. K tomu můžeme počítat: neočekávané události, rozhodnutí managementu, zklamání, nedostatek chvály, chybějící posily a další.*“²² Demotivace pracovníků by neměla být podceňována. Abychom mohli

²¹ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 700. ISBN 80-85839-45-8. str. 38.

²² BRUCE, Anne a James S. PEPITONE. *Mitarbeiter motivieren: der Praxisratgeber für die neue Führungsposition*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl, 2001, ISBN 3-593-36821-8. s. 141.

své pracovníky správně a snadno motivovat, musíme odstranit všechny příčiny demotivace. Mezi nejčastěji demotivující faktory patří:

- Nedostatek komunikace, nedostatečná informovanost
- Špatné vedení, nesprávný přístup managementu
- Upřednostňování pracovníků, nesprávně zvolené motivační nástroje

Z těchto uvedených příkladů vidíme, že v každé organizaci na pracovníky působí mnoho demotivujících faktorů, abychom tyto faktory eliminovali, musíme čas od času změnit styl řízení a přístup vedoucích pracovníků. Tyto změny nebývají příliš finančně náročné, ale přinášejí velký užitek.²³

3.6 Organizační (podniková) kultura

V každé zemi, společenství, organizaci se nachází určitá kultura. Tato kultura může mít psané nebo nepsané zásady. Podnikovou kulturou rozumíme „*typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.*“²⁴

Pojem kultura organizace zahrnuje od komunikace mezi pracovníky až po uniformy. Kultura organizace se tvoří dlouhou dobu. Je změnitelná, ale tato změna je časově náročná.

Každý pracovník je součástí podnikové kultury. Jeho povinností je dodržovat pravidla a zvyklosti, které jsou v organizaci stanoveny. Na organizační kulturu a i na spokojenost zaměstnanců má velký vliv styl vedení.

3.6.1 Teorie vedení v závislosti na motivaci

O stylech vedení bylo napsáno mnoho. Je navrženo spoustu teorií, které se snaží najít ten nejlepší styl vedení. My si zde ukážeme tři nejzákladnější typy vedení, které vycházejí z klasické teorie vedení od Kreitnera a Kinického.

²³ VEBER, Jaromír *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 67-69.

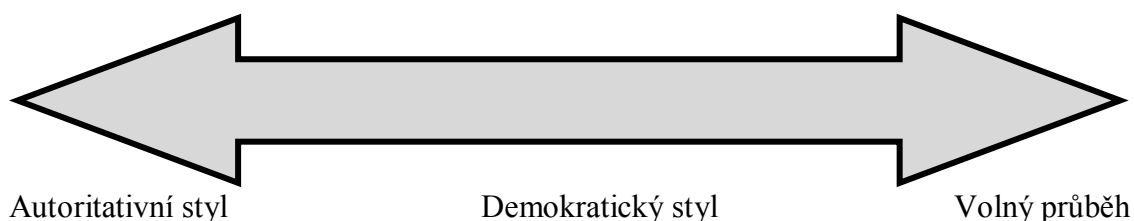
²⁴ VEBER, Jaromír *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 632.

Autoritativní styl je prezentován stylem, že všechny příkazy k plnění úkolů dává vedoucí. Není zde prostor pro diskuzi ani pro vlastní iniciativu. Zaměstnanci musí rychle a kvalitně odvádět zadanou práci. Pro vlastní rozvoj zaměstnance je tento styl nevyhovující.

Demokratický styl je postaven na příkazech vedoucího, který je přístupný k diskuzi. Je otevřen novým návrhům a nápadům. Tento styl je časově náročnější, díky demokratickému přístupu. Konečnou zodpovědnost za odvedenou práci nese vedoucí.

Styl laissez-fair předpokládá volný průběh řízení. Vedoucí nechává svým pracovníkům volnost. Oni sami si řeší zadané úkoly. Velkou předností tohoto stylu je, že zaměstnanci mohou řešit zadané úkoly po svém, což vede k jejich rozvoji. Tento styl má ovšem mnoho nevýhod a nehodí se pro všechny pracovní kolektivy.

Obrázek č. 2 Kontinuum stylu řízení



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, str. 151

Nedá se říci, že některý z těchto stylů je ideální. Vždy závisí na organizaci, úkolu, manažerovi a mnoha dalších faktorech. Pokud chceme, abychom měli opravdu nejlepší styl vedení, musíme postupovat operativně a všechny styly vedení vzájemně kombinovat a využívat jejich předností.²⁵

Na stylu vedení je závislá spokojenost zaměstnanců, ale i jejich motivace nebo demotivace.

3.7 Personální činnost

Personální oddělení se nyní nachází v každém podniku. Toto oddělení má na starosti personální činnost neboli funkci. Naším úkolem je objasnění pojmu personální činnost. Personální činnost zahrnuje vše kolem „*personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, analýzy pracovních míst a rozmisťování pracovníků,*

²⁵ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 700. ISBN 80-85839-45-8. str. 151 – 152.

*řízení kariéry, odměňování, personálního informačního systému, pracovních vztahů včetně kolektivního vyjednávání, péče o pracovníky.*²⁶ Mnoho z těchto funkcí je dnes přenecháváno na liniových manažerech.

Dalším pojmem, kterým bychom se měli zabývat, je řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje nemůžeme chápat jako pouhý prostředek úspěšně ukončené práce, nýbrž jako lidský prvek, který nám rozhoduje o zdaru a nezdaru celé naší organizace. Lidské zdroje se musí neustále vyvíjet, a proto je do nich nutné investovat.

3.7.1 Personální práce v podniku

O personálním oddělení bylo již v práci zmíněno. Nyní si uvedeme jeho hlavní činnosti, kterými se zabývá.

Plánování pracovníků

Plánování pracovníků je velmi odpovědnou záležitostí. Při plánování pracovníků musíme počítat s vlivy mnoha faktorů (demografický vývoj obyvatelstva, technologické inovace, plán výroby, strategické cíle podniku). Tyto faktory jsou velmi různorodé a vyžadují od pracovníka personálního oddělení skvělou znalost organizace i určitou předvídavost. Máme dvě možnosti, jak získat pracovníky pro plánovanou práci. Můžeme čerpat z vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších zdrojů. Čerpání z vnějších zdrojů je vždy finančně náročnější, protože musíme zaškolovat nové pracovníky. Čerpání z vnitřních zdrojů není tak nákladné. Pracovníka převádíme na jinou pozici v rámci organizace.²⁷

Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je dlouhodobý proces, který je rozfázován do několika stádií. Na ukázkou si uvedeme alespoň některé fáze. Prvním stádiem tohoto procesu je rozhodnutí o hledání nového pracovníka. Dalším stádiem je určení požadavků, které musí pracovník splňovat, aby byl přijat na tuto pozici. Posledním krokem v tomto procesu je samotné

²⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 167.

²⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 174.

přijetí pracovníka. Pracovníky opět můžeme získat z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Vnější zdroje jsou úřady práce, náborové agentury, inzerce, nábořem ze škol apod.²⁸

Hodnocení pracovníků a jejich výkon

Hodnocení pracovníků i jejich výkonu je důležitou složkou motivace. Pracovníci musí být hodnoceni, aby získávali informace o své práci. Prostřednictvím hodnocení se dozvídají cenné informace, které ovlivňují jejich další pracovní postup. Získávají odpovědi na otázky typu: Co dělají špatně? Co dělají dobře? Co mají dělat jinak? Kde jsou jejich slabiny, ale i co jsou jejich přednosti? Je mnoho možností, jak pracovníky i jejich výkon můžeme hodnotit. Personalisté musí zvolit správný systém hodnocení, protože ne všechny systémy vyhovují každé organizaci. Hodnocení výkonu může být krátkodobé (každodenní), dlouhodobé (sledujeme určité období) nebo systematické (ovlivněno více faktory a dlouhodobější). Můžeme také zvolit hodnocení na základě porovnávání pracovníků a srovnávání jejich výkonu. Nejdůležitější je, aby hodnocení vždy bylo objektivní a neskreslené. Pokud by došlo ke skreslení hodnocení, pracovníci by ztratili motivaci k další práci.²⁹

Vzdělávání pracovníků

Další vzdělávání pracovníků patří mezi nejvýznamnější úkoly personálního oddělení. Doba se mění, sociální podmínky obyvatelstva také, technika se vyvíjí, proto musíme usilovat o to, aby pracovníci byli celoživotně vzděláváni. Jak ukázali výzkumy ve vyspělejších zemích, pracovníci považují možnost další kvalifikace a rozvoj vlastní osobnosti za jeden „z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci.“³⁰ Vzdělávání pracovníků přispívá k větší loajalitě vůči organizaci. Jak dokazují výzkumy, vzděláváním pracovníků zvýšíme nejen konkurenční schopnost organizace, ale i spokojenost a motivaci pracovníků.³¹

Odměňování pracovníků

²⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 700. ISBN 80-85839-45-8. str. 363 - 372.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 700. ISBN 80-85839-45-8. str. 372 - 375.

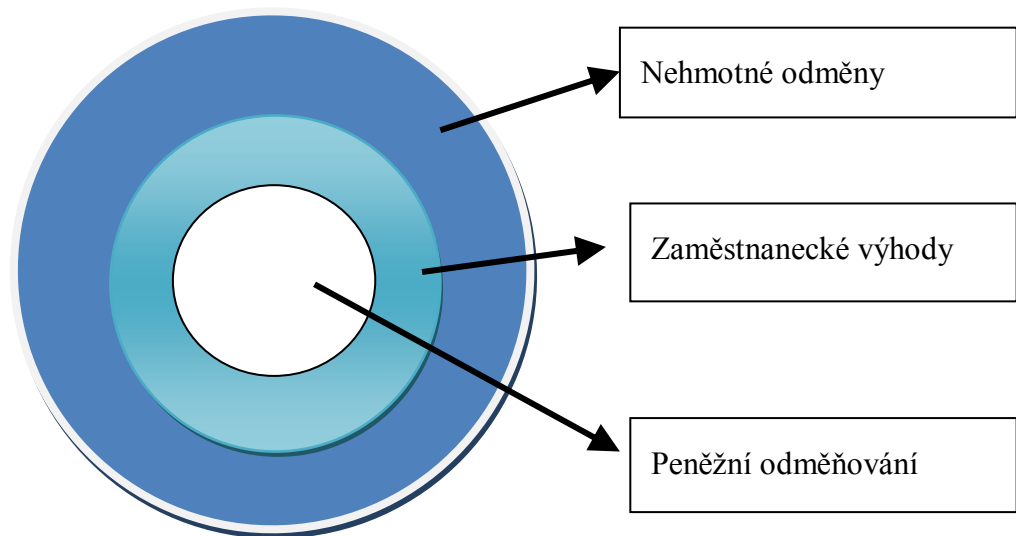
³⁰ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 178.

³¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 177 - 178.

Pod pojmem odměňování pracovníků si téměř každý představí jen peněžní odměnu. Je důležité si uvědomit, že jsou i jiné odměny, které mají často větší a dlouhodobější motivační schopnost než mají peníze. Tyto odměny jsou nehmotné (pochvala, povýšení).

V obrázku č. 3. si ukážeme, jak se odměny dělí.

Obrázek č. 3 Rozdělení odměn



Zdroj:[online]

Z obrázku vidíme, že odměňování pracovníků je rozděleno do tří skupin. Peněžní odměny (hmotné) tvoří základ odměňování pracovníků, ale jsou doplněny, ještě o další druhy nepeněžní (nehmotné) odměny.

Peněžní (hmotné) odměny

Peněžní odměny bývají nejčastěji vypláceny jako tarifní mzda. Výše tarifní mzdy je závislá na pracovním postu. Jiný typ mzdy může být mzda vyplácená podle výkonu. Tato mzda bývá nejčastěji časová. Pracovníci jsou placeni od hodiny. Do peněžního odměňování také zahrnujeme: náhrady mezd, provize ze zisku firmy, osobní ohodnocení a různé druhy odměn. Je dokázáno, že peníze mají největší motivační sílu pár dní před výplatou nebo pár dní po zvýšení platu. Z dlouhodobého hlediska peněžní odměny nemotivují, proto je důležité odměňovat pracovníky i jinými nehmotnými způsoby.³²

³² Motivační program: Strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

Nehmotné (nepeněžní) odměny a zaměstnanecké výhody

Nehmotné odměny jsou různé. Mezi ty nejjednodušší a nejefektivnější patří pochvala. Tato forma odměny organizaci nic nestojí a pracovníka dokáže velmi motivovat. Získá pocit, že svou práci dělá dobře a že je pro chod organizace důležitý. Ostatní nehmotné odměny jsou: poděkování před kolegy, vyjádření úcty, umožnění dalšího studia apod.³³

Mezi zaměstnanecké výhody patří: příspěvky na stravu, oděv, penzijní pojištění a další. Zaměstnanecké výhody můžeme dělit podle jejich čerpání:

- čerpáme nyní (příspěvky na stravu)
- budeme čerpat (penzijní pojištění)

I bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky spadají do kompetencí personálního oddělení. Většina velkých firem má pracovní podmínky přesně specifikované v kolektivních smlouvách. Cílem personálního oddělení je starat se, aby vždy a za všech podmínek byla dodržena bezpečnost práce (proškolení pracovní) a pracovní podmínky byli pro pracovníky příznivé. Pokud pracovní podmínky nebudou odpovídat realistickým představám zaměstnanců, bude docházet k jejich demotivaci. Některé firmy nabízejí speciální systém, kde si zaměstnanci sami mohou vybírat a kombinovat odměny. Tento systém se nazývá cafeteria (kafeteria).³⁴

U každé firmy mohou být nehmotné odměny i zaměstnanecké výhody jiné. Také podmínky pro jejich čerpání se liší.

3.8 Motivační program

Tvorbou motivačního programu se zabývá personální oddělení. Motivační program má sloužit k motivaci pracovníků, tak aby organizace dosáhla svých stanovených cílů. Motivační program není dogma. V průběhu času se mění. Musí se přizpůsobovat potřebám a požadavkům zaměstnanců. Pracovníci personálního oddělení při sestavování motivačního programu musí pamatovat na to, že každého motivuje něco jiného. Sestavení motivačního programu probíhá v několika krocích. Tyto kroky si pro názornost vyjmenujeme:

³³ Motivační program: Strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

³⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5. str. 179 - 180.

- sběr informací mezi zaměstnanci (Co je nejvíce motivuje?, Motivují je více hmotné či nehmotné odměny?, Co by chtěli v organizaci zlepšit?)
- vyhodnocení informací a sestavování motivačního programu
- podrobné seznámení zaměstnanců s motivačním programem
- sledování funkčnosti navrženého programu a jeho případná vylepšení

Motivační programy se liší i v rámci jedné organizace. Jiný motivační program bude navržen pro pracovníky ve výrobě a jiný pro vrcholové manažery.

3.9 Dotazník

K zjišťování informací byli zvoleny dotazníky. Dotazníkové šetření má mnoho nesporných výhod. Hlavní výhodou je velmi rychlý a přesný sběr primárních dat. Tyto data se dají jednoduše statisticky zpracovat. Velkou nevýhodou je omezený počet respondentů, které dokážeme oslovit a samotná návratnost dotazníků, přesto výhody převažují nad nevýhodami. Součástí dotazníku jsou identifikační otázky. Tyto otázky nám osvětlují pohlaví, věk, vzdělání a délku zaměstnání dotazovaných respondentů.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika společností

4.1.1 Česká pošta, s. p.

Česká pošta, s. p. je státním podnikem. Jejím zakladatelem byl stát. Je založena k 1. 1. 1993. Sídlo České pošty, s. p. je v Praze, Politických vězňů 909/4. Česká pošta, s. p. je státním podnikem, který je již dlouhodobě připravován na privatizaci. Podnik se má stát akciovou společností. Všechny akcie této společnosti by mělo vlastnit Ministerstvo financí České republiky. Podnik podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu. Hlavní předmětem činnosti České pošty, s. p. je *provozování poštovních služeb a provozování zahraničních poštovních služeb*.³⁵ Organizační struktura České pošty, s. p. je poměrně složitá, a to i přesto, že došlo k její restrukturalizaci. Cílem této restrukturalizace bylo zefektivnit systém řízení, aby bylo možné rychleji a jednodušeji provádět potřebné změny v rámci organizace. Na samém vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel a dozorčí rada. Generální ředitel je statutárním orgánem. Česká pošta, s. p. měla dlouhodobě na Českém trhu monopol. V současné době o tuto nespornou výhodu přichází. Proto musí své produkty a služby neustále vylepšovat a inovovat, aby vyhověla potřebám zákazníků. Česká pošta, s. p. zaměstnává podle Výroční zprávy z roku 2011 33 202 osob. Z toho počtu zaměstnanců se 34,46 procenta zaměstnanců zabývá doručovatelskou činností, 32,37 procenta zaměstnanců vykonává obsluhu pošt (přepážkoví pracovníci, pokladníci apod.), 8,76 procenta zaměstnanců se zabývají přepravovatelskou činností, 5,88 procenta jsou zaměstnanci v administrativě, zaměstnanci IT tvoří 1,77 procenta a zbývajících 16,76 procenta tvoří ostatní zaměstnanci.³⁶ V rámci restrukturalizace celého podniku dochází k poměrně velkému propouštění zaměstnanců. Mezi lety 2010 a 2011 bylo propuštěno přes 1 172 zaměstnanců.³⁷ Zaměstnavatel se snaží o zvyšování produktivity práce a snižování mzdových nákladů.

³⁵ Výroční zpráva České pošty, s. p. 2011 [online]. Poslední revize 2011[cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

³⁶ Výroční zpráva České pošty, s. p. 2011 [online]. Poslední revize 2011[cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

³⁷ Výroční zpráva České pošty, s. p. 2011 [online]. Poslední revize 2011[cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

4.1.2 Telefónica Czech Republic, a. s.

Telefónica Czech Republic spadá do velké finanční skupiny s velmi podobným názvem Telefónica. Skupina Telefónica je šestou největší telekomunikační skupinou na světě. Své služby nabízí v 25 zemích. Telefónica Czech Republic spadá do podskupiny Telefónica Europe. Telefónica Czech Republic, a. s. se sídlem v Praze 4, Za Brumlovkou 266/2 byla zapsána do obchodního rejstříku 1. ledna 1994. Zakladatel je Fond národního majetku České republiky. Majetek byl převeden ze státního podniku SPT TELECOM s. p. Základní kapitál je 32 208 990 000 Kč.³⁸ Společnost je pro veřejnost známá pod značkou O2. Telefónica Czech Republic, a. s. má v obchodním rejstříku zapsán velmi dlouhý seznam činností, proto zde uvedeme ty nejdůležitější. Jedná se o „výkon komunikačních činností na území ČR.“³⁹ Tato kategorie je dále rozvětvená do podkategorií, které upřesňují tuto činnost. „Provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání. Projektovou činnost ve výstavbě, dále provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Montáž opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Výkon zeměměřických činností. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob. Činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Poskytování platebních služeb malého rozsahu. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.“⁴⁰ Nejvyšší orgány společnosti tvoří valná hromada, která stojí na špici organizační struktury. Jiné významné orgány dozorčí rada, výbor pro audit, představenstvo, generální ředitel a další se nacházejí v nižších patrech organizační struktury. Organizační strukturu Telefónici Czech Republic, a. s. je jednodušší a přehlednější než u České pošty, s. p. Společnost k 31. prosinci 2011 zaměstnávala 6340 zaměstnanců.⁴¹ Počet zaměstnanců se snižuje, protože dochází

³⁸ Výroční zpráva Telefónica Czech Republic, a. s. 2011[online]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

³⁹ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=Telefonica+Czech+Republic>

⁴⁰ Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=Telefonica+Czech+Republic>

⁴¹ Výroční zpráva Telefónica Czech Republic, a. s. 2011[online]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

k restrukturalizaci podniku. Dalším důvodem k propouštění zaměstnanců je zakládání nových dceřiných společností v rámci skupiny Telefónica. Tyto nové společnosti přebírají zakázky i zaměstnance od mateřské společnosti. Společnost spadá pod správu Českého telekomunikačního úřadu. Vize společnosti je být největším a nejúspěšnějším operátorem na Českém trhu. Společnost se snaží mít udržitelný rozvoj, proto musí neustále zlepšovat a rozšiřovat škálu svých služeb a produktů.

4.2 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo získání přesných informací a názorů zaměstnanců na stávající motivační faktory, které jsou využívány na jejich pracovištích. Jak již dříve bylo uvedeno, k šetření byly využity dotazníky. Dotazníky byly zvoleny, protože zajišťují naprostou anonymitu. Respondenti nemohou být ovlivňováni tazatelem a není na ně vyvíjen žádný tlak.

Dotazník se skládá z otázek, u kterých jsou již předem definované odpovědi, dále z jedné otevřené otázky a také z otázek na identifikační údaje. Otázky s předem nadefinovanými odpověďmi mají vyšší vypovídající hodnotu a lépe se zpracovávají. Otázky jsou stručně a jasně formulované, aby bylo jednoduché zjišťování názorů respondentů. Před samotným dotazníkovým šetřením ve společnostech Telefónica Czech Republic, a. s. a Česká pošta, s. p. bylo provedeno menší šetření, které prokázalo jasnost a srozumitelnost dotazníků.

Vzhledem k různorodosti a složitosti organizačních struktur obou společností bylo šetření provedeno u všech pracovníků bez rozdílu. Dotazníky nebyly speciálně přizpůsobeny pro vedoucí a pro řadové pracovníky. Mimo jiné nebylo možné rozdat dotazníky všem zaměstnancům obou podniků. Dotazníky byly rozdány v Praze, Vlašimi a Českých Budějovicích.

4.3 Interpretace výsledků šetření

Nejpodstatnější část celé práce je interpretace výsledků. Jedná se o analýzu dat získaných z dotazníkového šetření. Toto šetření bylo provedeno v období od 16. září do 20. října 2012. Dotazníky byly vyplněny výhradně respondenty z řad zaměstnanců České pošty, s. p. a Telefónica Czech Republic, a. s. Celkem bylo rozdáno 240 dotazníků.

Tabulka č. 2 Návratnost dotazníků

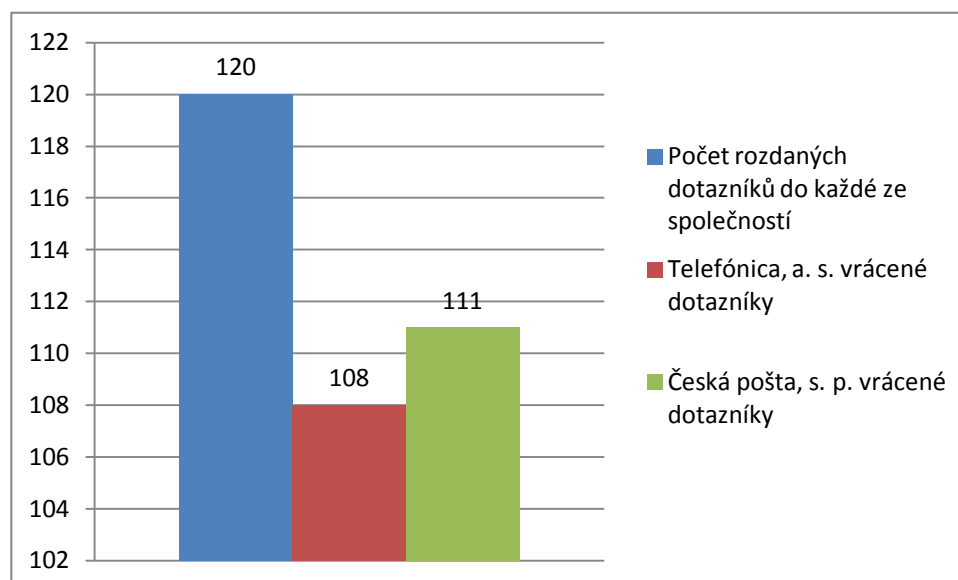
| Název společnosti | rozdané v ks | vrácené v ks | vrácené v % |
|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Telefónica Czech Republic, a. s. | 120 | 108 | 90 |
| Česká pošta, s. p. | 120 | 111 | 92,5 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z dotazníků jsme získali primární data. Tyto data si pro přehlednost představíme v podobě grafů a tabulek. První tabulka nám představí celkovou návratnost dotazníků.

Z tabulky i grafu vidíme, že návratnost dotazníků byla poměrně vysoká.

Graf č. 1 Návratnost dotazníků



Zdroj: [vlastní zpracování]

Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká, celkem se vrátilo 219 z rozdaných 240 dotazníků. S vyplňováním dotazníků nebyly spojeny žádné problémy ani nesrovnalosti s pochopením otázek. Respondenti odpovídali na všechny otázky.

4.4 Identifikační údaje respondentů

Součástí dotazníků byly otázky na identifikační údaje respondentů. Tyto údaje nám prozradí pohlaví, věkovou strukturu, vzdělání a délku zaměstnávání respondentů. Výsledky těchto otázek jsou uvedeny níže.

4.4.1 Pohlaví respondentů

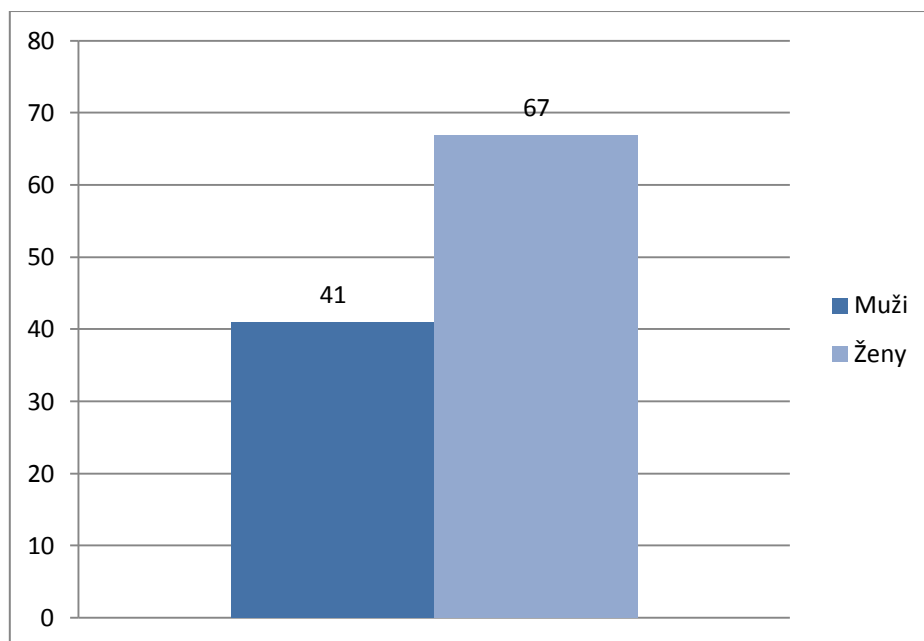
Prvním identifikačním údajem bylo zjištěno, kolik žen a mužů je našimi respondenty. U České pošty, s. p. je zaměstnáváno více žen, což potvrzuje i naše šetření. U společnosti Telefónica Czech Republic, a. s. je dle interních statistik zaměstnáváno více mužů.

Tabulka č. 3 Přehled pohlaví respondentů

| Pohlaví | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|---------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| Žen | 67 | 62,1 | 88 | 79,3 |
| Mužů | 41 | 37,9 | 23 | 20,7 |

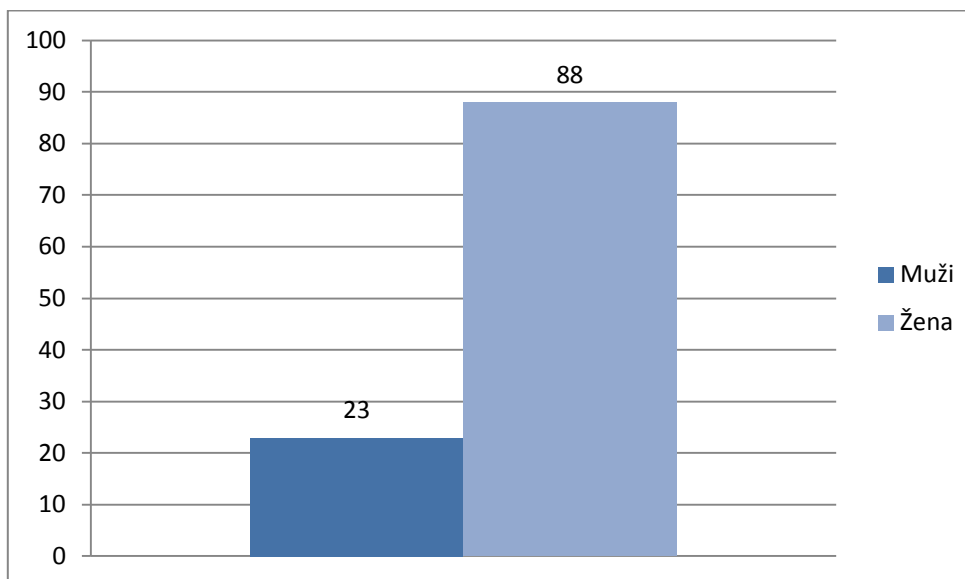
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 2 Zastoupení žen a mužů v Telefónica Czech Republic, a. s.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 3 Zastoupení žen a mužů v České poště, s. p.



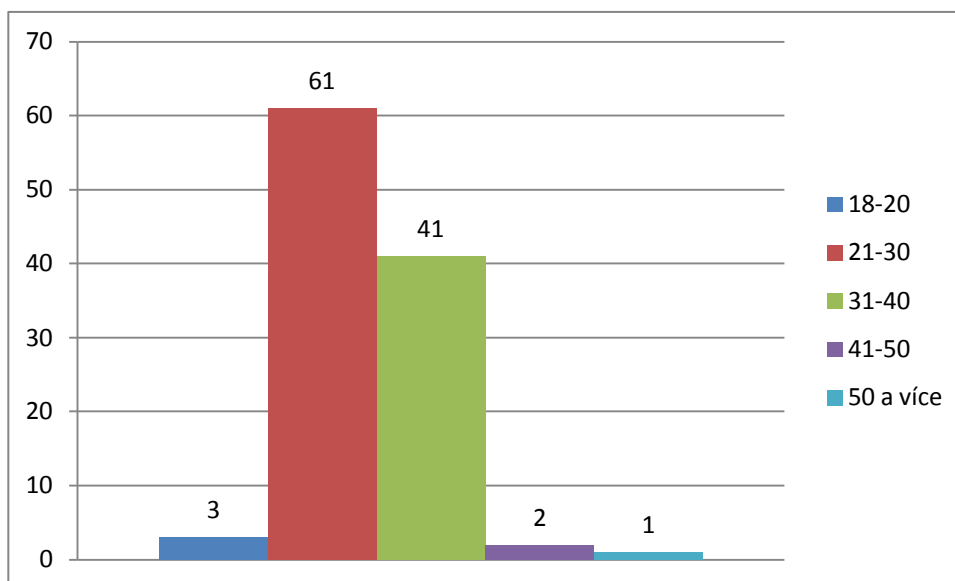
Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafů jasně vidíme, že v obou společnostech je převaha žen nad muži. V Telefónica Czech Republic, a. s. tento rozdíl není tak markantní jako u České pošty, s. p.. Přesto je výsledek lehce překvapující, protože Telefónica Czech Republic, a. s. zaměstnává více mužů než žen. Tento dotazník však neanalyzuje postavení respondentů v rámci jejich organizace. Postavení žen by mohlo být předmětem dalšího výzkumného šetření.

4.4.2 Věková struktura

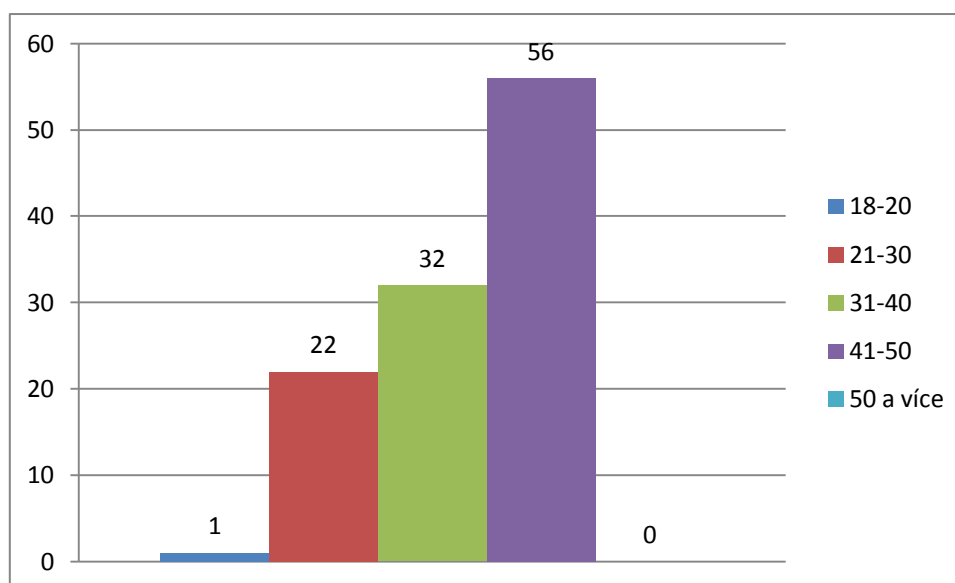
Druhým velmi důležitým údajem pro dotazníkové šetření bylo zjistit, v jakých věkových kategoriích se naši respondenti nacházejí. Věk velmi ovlivňuje motivační faktory jednotlivců. Pokud jsou pracovníci mladí, věková kategorie 18-20, 21-30, 31-40, většinou chtějí dosáhnout dalšího pracovního růstu, pokud jsou pracovníci ve vyšší věkové kategorii 41-50, 50 a více jejich motivační faktory se mění. Můžeme se domnívat, že tito jedinci mají svou kariéru již vybudovanou a snaží se o udržení svého postu, dále je nejspíš nebude zajímat zkrácený úvazek, který je primárně určen pro rodiny s dětmi.

Graf č. 4 Struktura věku respondentů Telefónica Czech Republic, a. s.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 5 Struktura věku respondentů Česká pošta, s. p.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Grafy č. 4 a 5 ukazují rozdělení pracovníků podle věku. Na první pohled je zřejmé, že věková struktura v podnicích je více než odlišná. Zaměříme se nejprve na Telefónicu Czech Republic, a. s. Zde je nejvíce pracovníků ve věkové kategorii 21-30 a 31-40. Oproti tomu zaměstnanci České pošty jsou výrazně starší. Nejvíce jich spadá

do kategorie 41-50. Tito zaměstnanci většinou pracují u pošty již mnoho let a mají cenné zkušenosti a vynikající znalosti v jejich oboru.

4.4.3 Vzdělání

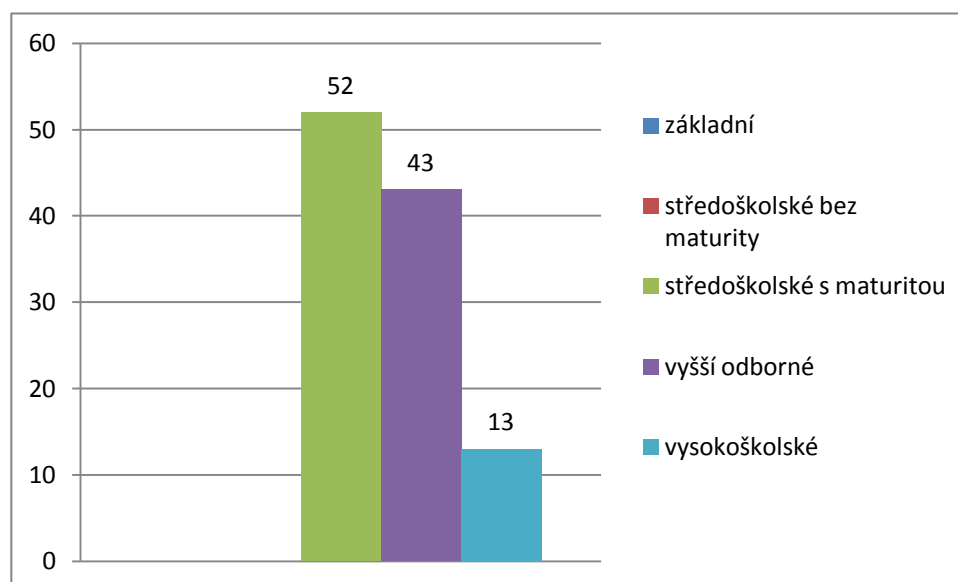
Vzdělání lidé jsou základem každé společnosti. Identifikační otázka rozdělující vzdělání má za úkol představit, jakého nejvyššího vzdělání dosáhli zaměstnanci v Telefónica Czech Republic, a. s. a jakého nejvyššího vzdělání dosáhli zaměstnanci u České pošty, s. p. Na základě této otázky můžeme vyhodnotit, v jaké společnosti mají zaměstnanci vyšší vzdělání a také vyšší kvalifikaci k vykonávání svého zaměstnání.

Tabulka č. 4 Vzdělání

| Vzdělání | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|---------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| základní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| středoškolské bez | 0 | 0 | 37 | 33,3 |
| středoškolské s maturitou | 52 | 48,1 | 62 | 55,9 |
| vyšší odborné | 43 | 39,8 | 5 | 4,5 |
| vysokoškolské | 13 | 12,1 | 7 | 6,3 |

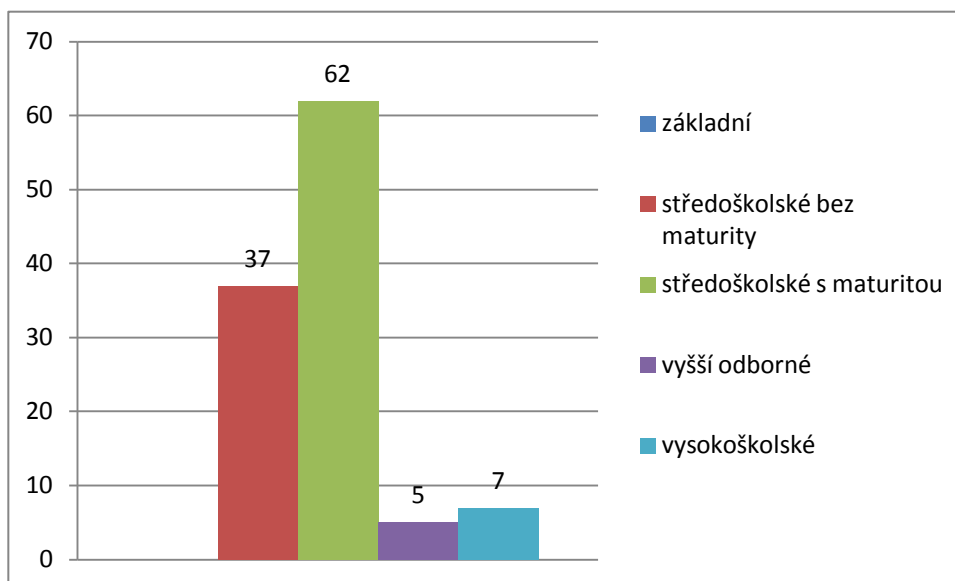
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 6 Vzdělání pracovníků v Telefónica Czech Republic, a. s.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 7 Vzdělání pracovníků u České pošty, s. p.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Díky grafům č. 6 a 7 si můžeme vytvořit obrázek o nejvyšším dosaženém vzdělání našich respondentů. Vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p. je o poznání nižší než vzdělání zaměstnanců Telefónici Czech Republic, a. s. Nižší vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p. může souviset s jejich vyšším věkem. V obou organizacích dle našeho šetření má nejvíce zaměstnanců středoškolské vzdělání. Respondenti s vysokoškolským vzděláním zastávali většinou vedoucí pozice a to v obou podnicích.

4.4.4 Délka zaměstnání

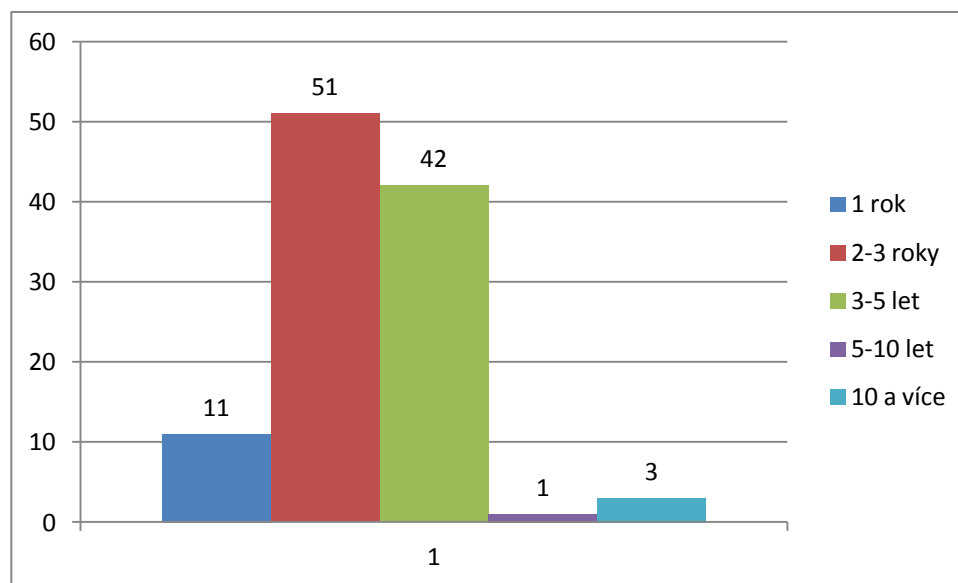
Velmi důležitý údaj, který byl zjišťován, byla délka zaměstnávání v jednotlivých společnostech. Zaměstnanci se vyvíjejí a jejich preference vůči všem faktorům, které je ovlivňují, se v čase mění a ani motivační faktory nejsou výjimkou, proto byla u respondentů zjišťována délka zaměstnání v jejich podniku.

Tabulka č. 5 Délka zaměstnání

| Délka zaměstnání | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| 1 rok | 11 | 10,2 | 3 | 2,7 |
| 2-3 roky | 51 | 47,2 | 14 | 12,6 |
| 3-5 let | 42 | 38,9 | 5 | 4,5 |
| 5-10 let | 1 | 0,9 | 41 | 36,9 |
| 10 a více | 3 | 2,8 | 48 | 43,3 |

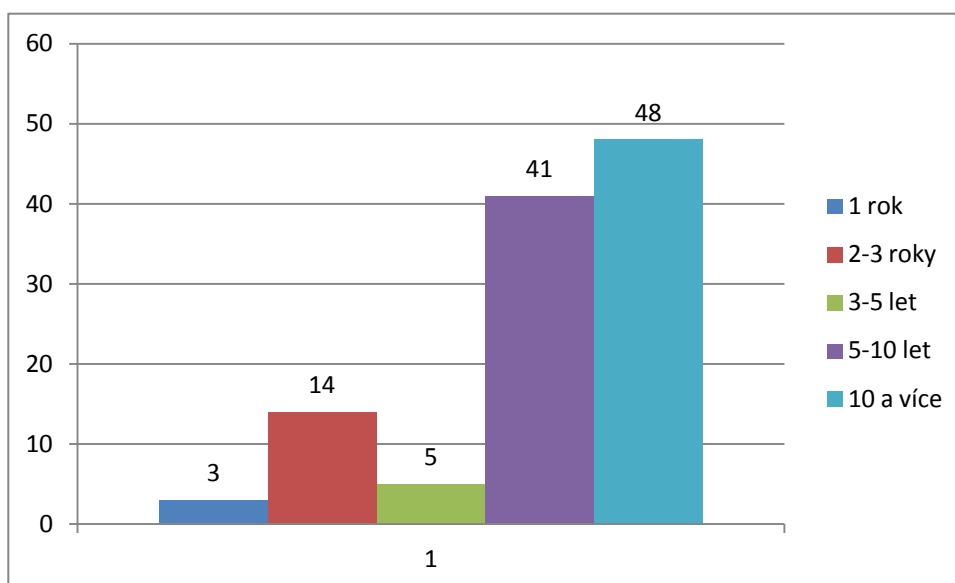
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 8 Délka zaměstnání u Telefónica Czech Republic, a. s.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf č. 9 Délka zaměstnání u České pošty, s. p.



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafů č. 8 a 9 opět vidíme, že délka zaměstnání je rozdílná. U České pošty převažují zaměstnanci, kteří pro podnik pracují 5-10 let a 10 a více. U Telefónici Czech Republic, a. s. v těchto kategoriích jsou pouze 4 zaměstnanci, což představuje 3,7 % z dotázaných respondentů. Ale i tento počet je překvapující, protože tato společnost je na českém trhu pouhých pět let. Tudiž můžeme předpokládat, že tito zaměstnanci přešli z jiného podniku zabývající se stejnou činností nebo špatně pochopili zadání otázky.

4.4.5 Jistota pracovního místa

První otázka v dotazníku měla za úkol zjistit, zda se zaměstnanci bojí o ztrátu svého pracovního místa. Je dokázáno, že jistým způsobem strach dokáže zvýšit pracovní produktivitu, ale pouze krátkodobě. Pokud se pracovníci dlouhodobě vyrovnávají s pracovní nejistotou, produktivita jejich práce klesá.

Tabulka č. 6 Jistota pracovního místa

| Obáváte se ztráty pracovního místa? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| ano | 63 | 58,3 | 72 | 64,9 |
| ne | 45 | 41,7 | 39 | 35,1 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky č. 6 je vidět, že většina respondentů z obou podniků mají strach o svá pracovní místa. U České pošty, s. p. má strach o své pracovní místo dokonce 64,9 %, což může souviset s právě probíhající restrukturalizací podniku. Tato restrukturalizace zapříčinila již mnoho změn, které vždy vedly k snižování počtu zaměstnanců. Také tyto obavy mohou souviset s vyšším věkem zaměstnanců a nižším vzděláním. U Telefónici Czech Republic, a. s. je podobná situace. Také dochází k propouštění zaměstnanců, protože společnost mění svou podobu a zakládá dceřiné společnosti v rámci skupiny Telefónica.

V rámci podniků musí být zlepšena informovanost o změnách a výhledech do budoucna. Tyto informace musí být komunikovány od vrcholného managementu směrem dolů po řadové zaměstnance. Bylo by vhodné každé 3 měsíce svolávat velké porady, které budou vedoucí pracovníky informovat o dalších postojích, změnách a výhledech do budoucna. Zde by byli vedoucí pracovníci informováni a tyto informace by předávali dál, tak aby každý pracovník byl v obraze. Je velmi důležité stanovit pracovníka, který bude za předávání informací a jejich podobu zodpovědný. Samotní zaměstnanci by měli přijímat informace pouze od tohoto člověka, aby zbytečně nedocházelo k mystifikaci v pracovním kolektivu.

4.4.6 Propouštění zaměstnanců

Další otázka zjišťovala názory respondentů, zda v jejich organizaci došlo v poslední době k většímu propouštění zaměstnanců. Odpovědi jsou uvedeny níže.

Tabulka č. 7 Propouštění zaměstnanců

| Došlo v poslední době k většímu propouštění zaměstnanců ve Vaší organizaci? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| ano | 26 | 24,1 | 95 | 85,6 |
| Ne | 82 | 75,9 | 16 | 14,4 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č. 7 nás informuje o názorech zaměstnanců na propouštění v jejich společnostech. Respondenti České pošty, s. p. uvedli, že v jejich organizaci došlo v poslední době k většímu propouštění. Pouze 14,4 % zaměstnanců má pocit, že v jejich podniku nedochází k většímu propouštění. V Telefónice Czech Republic, a. s. je situace naprosto odlišná. Celkem 75,9 % respondentů uvedlo, že v poslední době nedocházelo k výraznějšímu propouštění, což nám dokazuje tabulka č. 7 Propouštění zaměstnanců.

4.4.7 Kariérní postup

Kariérní postup je pojem, který každý chápe trochu odlišně, ale obecně bychom ho mohli definovat, jako stoupaní vzhůru v organizační struktuře. Jedná se o postup v rámci organizace, který zaměstnanci přinese vyšší platební ohodnocení, ale také více pravomocí a zodpovědnosti.

Tabulka č. 8 Kariérní postup

| Máte možnost pracovního postupu? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | Počet | počet v % | počet | počet v % |
| Ano | 83 | 76,8 | 28 | 25,2 |
| ne | 11 | 10,2 | 56 | 50,5 |
| byl přislíben, ale nedošlo k němu | 14 | 13 | 27 | 24,3 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č. 8 interpretuje přehled odpovědí respondentů na otázku, zda mají možnost pracovního postupu. Nejvyšších procent dosáhla odpověď od respondentů z Telefónica Czech Republic, a. s., kteří mají pocit, že je v jejich případě je možný pracovní postup. U České pošty, s. p. má tento pocit pouze 25,2 % z dotázaných respondentů. Dále zarážející je poměrně vysoké číslo 27 osob, což činí 24,3 % dotázaných respondentů České pošty, s. p. Těmto jedincům byl pracovní postup přislíben, ale nedošlo k němu.

Pravděpodobně každý pracovník by měl při nástupu do organizace mít speciálně sestavený kariérní plán. Kariérní plán by mělo vypracovávat personální oddělení. Tento plán by měl informovat pracovníka o jeho možnostech kariérního postupu, ale i o povinnostech, které musí splnit, aby mohl dále kariérně růst. V plánu by mělo být přesně vykresleno, jaká školení musí zaměstnanec absolvovat i v rámci nynější pozice. Úkolem kariérního plánu je ukázat zaměstnanci cíle, které může dosáhnout.

4.4.8 Pracovní doba

Pracovní doba je pro každého důležitá. Na základě pracovní doby si mohou zaměstnanci uspořádat soukromý život. Pracovní dobu dělíme do dvou základních skupin na pevnou a pružnou. Pevná pracovní doba je přesně stanovená a musí se dodržovat, oproti tomu pružná pracovní doba má mírnější pravidla. Zaměstnanci musí také odpracovat 40 hodin týdně, ale svou pracovní dobu si mohou uspořádat, podle svých potřeb.

Tabulka č. 9 Pracovní doba

| Jak je stanovena pracovní doba ve Vaší organizaci? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| pevná pracovní doba | 49 | 45,4 | 95 | 85,6 |
| pružná pracovní doba | 59 | 54,6 | 16 | 14,4 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č. 9 předkládá přehled pracovní doby respondentů. Pracovní doba respondentů byla rozdělena do dvou skupin na pevnou a pružnou. U České pošty, s. p. má 85,6 % respondentů pevnou pracovní dobu a pouhých 14,4 % respondentů má možnost pracovní dobu uzpůsobit, protože mohou využívat výhod pružné pracovní doby. U Telefónici Czech Republic, a. s. má možnost až 54,6 % respondentů využívat pružnou pracovní dobu a 45,4 % musí dodržovat pevnou pracovní dobu.

4.4.9 Možnost zkráceného úvazku

Možnost práce na zkrácený úvazek je čím dál tím více rozšířen. Je určen především pro rodiče v domácnosti, kteří díky této možnosti, neztrácejí kontakt se svým pracovním prostředím, ale zároveň nepřicházejí o možnost trávit se svými dětmi více času. Rodiče nejsou jediní, kdo této možnosti mohou využít. Často je tato možnost nabídnuta studentům, kteří získávají praxi a po dostudování jsou přijati na plný úvazek.

Tabulka č. 10 Možnost zkráceného úvazku

| Nabízí Váš zaměstnavatel možnost práce na zkrácený úvazek? | Telefónica Czech Republic, a.s. | | Česká pošta, s. p. | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| Ano | 46 | 42,6 | 52 | 46,8 |
| Ne | 62 | 57,4 | 59 | 53,2 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

V obou společnostech je možnost pracovat na zkrácený úvazek, ale tuto možnost nemohou využívat všichni zaměstnanci. Je určena především rodičům s dětmi. Podle odpovědí tato skutečnost není příliš známá. 57,4 % z Telefónici Czech Republic, a. s. a 53,2 % z České pošty, s. p. o této možnosti vůbec neví.

Jak vidíme z dotazníkového šetření, tento fakt není příliš známý. Problém opět souvisí s nízkou informovaností v organizacích. O předávání těchto informací by se mělo starat personální oddělení. Pracovník personálního oddělení by měl, alespoň jednou za pololetí sdělovat zaměstnancům novinky i osvěžovat starší informace spadajících do jeho kompetencí. Toto informování zaměstnanců by mohlo probíhat přes elektronickou poštu nebo vložení zprávy do intranetu. Bylo by rozumné zkrácený úvazek umožnit všem, kteří mají vážné rodinné důvody.

4.4.10 Uvítání možnosti práce na zkrácený úvazek

Již bylo uvedeno, že zkrácený úvazek je především určen pro zaměstnance s malými dětmi a pro studenty. Za hlavní nevýhodu zkráceného úvazku musíme považovat nižší finanční ohodnocení.

Tabulka č. 11 Uvítání možnosti práce na zkrácený úvazek

| Uvítali byste možnost práce na zkrácený úvazek? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| Ano | 16 | 14,8 | 41 | 36,9 |
| Ne | 92 | 85,2 | 70 | 63,1 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

V grafu č. 11 vidíme odpovědi respondentů na otázku, zda by uvítali možnost pracovat na zkrácený úvazek. Tuto možnost by uvítalo pouze 14, 8% respondentů z Telefónici Czech Republic, a. s. U České pošty, s. p. by o tuto možnost mělo zájem více respondentů a to 36,9 %. Protože počet respondentů toužící po zkráceném úvazku není příliš vysoký. Bylo by rozumné jim toto přání umožnit.

4.4.11 Uvítání možnosti pružné pracovní doby

Pružná pracovní doba je vhodná pro všechny. Každý si ji může uspořádat dle svých potřeb. Někdo raději pracuje ráno a jiný raději déle spí, proto zaměstnavatelé nabízejí tuto možnost. Zaměstnavatel tímto způsobem dává zaměstnancům určitou volnost a důvěru. Na oplátku od nich očekává, že budou podávat ty nejlepší výkony.

Tabulka č. 12 Uvítání možnosti pružné pracovní doby

| Pokud se Vás pružná pracovní doba netýká, uvítali byste ji? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| týká se mě | 59 | 54,6 | 16 | 14,4 |
| netýká se mě | 47 | 43,5 | 72 | 64,9 |
| přivítal bych | 2 | 1,9 | 23 | 20,7 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky č. 12 vidíme, že společnost Telefónica Czech Republic, a. s. využívá této možnosti u 54,6 % jejich zaměstnanců. Necelé dvě procenta zaměstnanců touží po pružné pracovní době a 43,5 % respondentů se pružná pracovní doba netýká a ani po ní netouží. U České pošty, s. p. výhod pružné pracovní doby využívá pouze 14,4 %. Většina zaměstnanců České pošty, a. s. má pevně stanovenou pracovní dobu a to potvrzují i respondenti. Celkem 64,9 % respondentů má přesně stanovenou, kdy musí do práce nastoupit a kdy skončí. Což je logické vzhledem k jejich náplni práce. Nikdo by nechtěl dostávat noviny a poštu pozdě odpoledne. Přesto 20,7 % respondentů by pružnou pracovní dobu přivítali.

Jistým řešením by bylo zavést možnost pracovní doby, která by byla kompromisem, mezi pracovní dobou pevnou a pružnou. Tato pracovní doba by vždy začínala ve stejné ranní hodině, ale odchod z práce by byl závislý na uvážení zaměstnance. V praxi by to znamenalo, že zaměstnanec by každý den musel do práce přijít v osm hodin, ale svůj odchod domů by přizpůsobil svým a pracovním požadavkům. Samozřejmě by opět musela být dodržena 40 hodinová pracovní doba a další ujednání daná Zákoníkem práce.

4.4.12 Hodnocení pracovního prostředí

Na člověka vždy působí prostředí, v kterém se nachází. Pracovníci nejsou žádnou výjimkou a jejich pracovní výkon se odvíjí od pracovního prostředí, které je obklopuje. Každý zaměstnavatel by se měl snažit o to, aby se zaměstnanci v práci cítili příjemně, ale zároveň nezapomínali na plnění svých pracovních povinností.

Tabulka č. 13 Hodnocení pracovního prostředí nám ukazuje, že v obou podnicích se pracovníci cítí příjemně. Za neosobní považují své pracovní prostředí 16,7 % respondentů zastupující Telefónicu Czech Republic, a. s. a 36,9 % respondentů z České pošty, s. p. Vyloženě nepříjemně se ve svém pracovním prostředí cítí 11,7 % České pošty, s. p. Toto

číslo je velmi vysoké. U těchto pracovníků se dá očekávat nižší produktivita práce a nespokojenost v zaměstnání. U Telefónica Czech Republic, a. s. pouze 1,9 % z dotázaných respondentů sdílí tyto pocity.

Tabulka č. 13 Hodnocení pracovního prostředí

| Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| Příjemné | 88 | 81,4 | 57 | 51,4 |
| Neosobní | 18 | 16,7 | 41 | 36,9 |
| Nepříjemné | 2 | 1,9 | 13 | 11,7 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Protože čísla, která byla v rámci šetření zjištěna, jsou alarmující, měl by být proveden průzkum mezi zaměstnanci České pošty, s. p. Průzkum by mohl být proveden ve spolupráci s některou vysokou školou, čímž by klesly finanční náklady na tento projekt. Zároveň by Česká pošta, s. p. vylepšila svou reputaci tím, že podporuje vzdělávání studentů. Tento průzkum by zjišťoval, proč se zaměstnanci cítí ve svém pracovním prostředí nepříjemně. Další otázky by zjišťovali, co by chtěli na svém pracovním prostředí změnit a jak. Na základě tohoto průzkumu by studenti navrhli taková opatření, aby se situace v podniku vylepšila. Samozřejmě vše je otázkou finančních prostředků, ale návrhy řešení by tento fakt zohledňoval.

4.4.13 Změna pracovního prostředí

Další otázka byla mířená na zjištění dlouhodobé situace, zda se podmínky pracovního prostředí mění k lepšímu. Pokud by se podmínky zlepšovali, měla by se zvyšovat i loajalita pracovníků a jejich chuť pracovat.

Tabulka č. 14 Změna pracovního prostředí

| Došlo v poslední době ke zlepšení na Vašem pracovišti? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| Ano | 53 | 49,1 | 18 | 16,2 |
| Částečně | 44 | 40,7 | 41 | 37 |
| Ne | 11 | 10,2 | 52 | 46,8 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z šetření se zdá, že spokojenější zaměstnanci s pracovním prostředím jsou u Telefónici Czech Republic, a. s. Celkem 49,1 % má pocit, že došlo v poslední době k zlepšení, 40,7 % má pocit, že došlo k částečnému zlepšení pracovního prostředí a 10,2 % nezaznamenali žádnou změnu. Pozitivní výsledky mohou být zapříčiněny tím, že Telefónica Czech Republic, a. s. je poměrně mladá společnost, která má své kanceláře v nových budovách. U České pošty výsledky šetření nejsou tak pozitivní. 46,8 % respondentů zastávají názor, že k žádné změně nedošlo. 37 % se domnívají, že situace se vylepšila částečně a 16,2 % si jsou jisti, že pracovní prostředí se zlepšuje. Samozřejmě vše souvisí s finančními prostředky, kterých není nikdy dostatek. Dále vylepšování interiérů souvisí se zdlouhavým byrokratickým procesem, který zpomaluje a komplikuje vylepšování interiérů v rámci organizací. Tento složitý byrokratický proces stále probíhá u České pošty, s. p., a proto je nespokojenost respondentů v obecném měřítku vyšší, protože tento proces zaměstnance odzrazuje od zvelebování jejich pracoviště.

4.4.14 Ovlivnění pracovním prostředím

Protože pracovní prostředí je opravdu důležitým motivačním faktorem, věnuje se mu i další otázka. Chceme zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují, že pracovní prostředí je ovlivňuje a do jaké míry.

Tabulka č. 15 Ovlivnění pracovním prostředím

| Ovlivňuje Vás pracovní prostředí během výkonu práce? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| pozitivně | 58 | 53,7 | 40 | 36,1 |
| neovlivňuje | 46 | 42,6 | 42 | 37,8 |
| negativně | 4 | 3,7 | 29 | 26,1 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č. 15 Ovlivnění pracovním prostředím nám předkládá náhled na ovlivnění respondentů pracovním prostředím. Výsledky šetření opět dokazují, že zaměstnanci České pošty s. p. mají spíše negativní pohled na věc. Celkem 26,1 % respondentů jsou si jisti, že jejich pracovní prostředí je ovlivňuje negativně. Je zvláštní, že respondenti České pošty, s. p. v převážné většině otázek zastávají negativní postoj. Opět zde navrhuje řešení pro Českou poštu, s. p.

Pracovní prostředí si mohou zlepšit i samotní zaměstnanci. Bohužel na České poště, s. p. je stále velmi zdlouhavý byrokratický postup při objednávání pracovních pomůcek. Pracovními pomůckami jsou myšleny součásti interiéru, počítačové komponenty a další. Zaměstnanci musí vyplňovat složité žádanky. Schvalování těchto žádanek je časově náročné. Proto je velmi důležité tento proces zrychlit, zjednodušit a zprůhlednit. Zaměstnanci musí chápat, že podnik má omezený rozpočet, ale mělo by docházet k vzájemnému kompromisu. Pokud zaměstnanci uvidí určité vstřícné kroky od zaměstnavatele, budou mít pocit, že zaměstnavatel má o ně zájem a snaží se o zlepšení jejich pracovních podmínek.

4.4.15 Vzájemná komunikace

Vzájemná komunikace je významnou položkou v lidském životě. Obzvláště důležitá je v pracovním životě. Pokud komunikace na pracovišti vážne, může to zkomplikovat celý chod společnosti. Někteří pracovníci musí dokonce vzájemně komunikovat, aby byli

schopni vykonávat řádně svojí práci. V dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, zda je ve společnostech vzájemná komunikace nezbytná nebo se bez ní mohou pracovníci obejít.

Tabulka č. 16 Vzájemná komunikace

| Je práce ve Vaší organizaci založená na vzájemné komunikaci? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| ano | 94 | 87 | 86 | 77,5 |
| částečně | 14 | 13 | 22 | 19,8 |
| ne | 0 | 0 | 3 | 2,7 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z Tabulky č. 16 s názvem Vzájemná komunikace se dozvídáme, jak respondenti vnímají komunikaci v jejich společnostech. V Telefónice Czech Republic, a. s. se 87 % respondentů přesvědčeno, že jejich práce je založená na vzájemné komunikaci. 14 % dotázaných má dojem, že jejich práce je pouze částečně závislá na vzájemné komunikaci. U České pošty jsou odpovědi respondentů různorodější. 77,5 % respondentů je přesvědčeno, že jsou při výkonu své práce závislí na vzájemné komunikaci. 19,5 % jsou pouze částečně závislých na vzájemné komunikaci a 2,7 % respondentů si je jisto, že k výkonu své práce vzájemnou komunikaci nepotřebují.

4.4.16 Týmová práce

Čím dál častěji se do společností zavádějí inovativní metody výkonu práce. Mezi jednu z těchto metod patří práce v týmech. Ne všichni zaměstnanci mají stejně velkou motivaci, stejné schopnosti a stejné vzdělání, proto je skvělé zavádět práci v týmech, kde se pracovníci s různými schopnostmi mohou skvěle doplňovat a dosahovat lepších výsledků v kratším časovém úseku.

Tabulka č. 17 Týmová práce

| Je podporována práce v týmech Vaší organizací? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| ano | 74 | 68,5 | 39 | 35,1 |
| částečně | 8 | 7,4 | 49 | 44,2 |
| ne | 26 | 24,1 | 23 | 20,7 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak nám Tabulka č. 17 Týmová práce ukazuje práce v týmech je podporována více v Telefónice Czech Republic, a. s. I na České poště, s. p. se již zavádí tato metoda, ale ne v tak rozsáhlé míře. Mohlo by být konstatováno, že je to škoda nevyužívat této metody, protože pracovníci se v rámci týmu mohou často lépe seberealizovat a vzájemně obohatit. Samozřejmě ne každý pracovník je vhodný pro práci v týmu.

4.4.17 Individuální nebo týmová práce

Další otázka, na kterou je nutné znát odpověď je názor zaměstnanců na individuální nebo týmovou práci. Odpovědi mohou být různé, protože i lidé jsou různí. Názory respondentů jsou zaznamenány v Tabulce č. 18 pod názvem Individuální nebo týmová práce.

Tabulka č.18 Individuální nebo týmová práce

| Vyhovuje Vám individuální práce nebo raději pracujete v týmu? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| individuálně | 29 | 26,9 | 22 | 19,8 |
| podle situace | 49 | 45,4 | 83 | 74,8 |
| v týmech | 30 | 27,7 | 6 | 5,4 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka byla jasně stanovená. Ptala se respondentů, který typ práce jim vyhovuje. Většina respondentů z obou společností uvedla, že jejich rozhodnutí je závislé na situaci. Velkým překvapením je, že 26,9 % respondentů zaměstnaných u Telefonic Czech Republic, a. s. jasně preferuje individuální práci. Je možné, že mají nějakou nepříjemnou zkušenost s prací v týmu anebo raději vše řeší sami a nechtějí být na nikom závislí. V týmové práci

jsou totiž zaměstnanci na sobě závislí a pokud selže jeden člen týmu je velká pravděpodobnost, že selže i celý tým.

Bylo by velmi přínosné, kdyby vedoucí pracovníci prošli školením, které by se zabývalo týmovou prací. Měli by být seznámeni se všemi zápory, ale především klady, které týmová práce přináší. Těchto kladů by měli využívat v praxi. Toto školení by vedoucím pracovníkům osvětlilo, jak mohou týmu využít při každodenním plnění úkolů. Dále by je naučilo, jak v rámci týmu, co neefektivněji komunikovat a jak samotný tým sestavit. Úkolem vedoucích pracovníků je seznámit své podřízené se všemi těmito informacemi a uvést týmy do chodu. Při práci v týmu se dá skvěle využít rozmanitosti lidských charakterů a pracovních dovedností.

4.4.18 Další vzdělávání

Pod pojmem další vzdělávání je definována činnost, která vede k zvýšení kvalifikace zaměstnanců nebo k prohloubení a rozšíření jejich znalostí a k osvojení nových technik, které užijí při vykonávání své práce.

Tabulka č. 19 Další vzdělávání

| Jak často jste vzdělávání? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|----------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| při nástupu | 1 | 0,9 | 10 | 9 |
| jednou za rok | 22 | 20,4 | 18 | 16,2 |
| jednou za 2 roky | 1 | 0,9 | 3 | 2,7 |
| Jednou za 5 let | 0 | 0 | 0 | 0 |
| nikdy | 0 | 0 | 5 | 4,5 |
| pravidelně | 64 | 59,3 | 45 | 40,5 |
| častěji | 20 | 18,5 | 30 | 27,1 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

V Tabulce č. 19 Další vzdělání se nacházejí výsledky z dotazníkového šetření. V obou podnicích byla nejčtenější odpověď, že k vzdělávání dochází pravidelně. Tato odpověď nám sice nedefinuje přesný časový úsek, ale víme, že k dalšímu vzdělávání dochází v pravidelných intervalech. Nejkontroverznější varianta odpovědí byla odpověď nikdy, ale i tato varianta byla křížkována, což je překvapující. Odpověď nikdy si našla své

respondenty u České pošty, s. p. To může souviset s negativní atmosférou nesoucí se celou společností.

Po zjištění tohoto faktu by hlavním úkolem manažerů České pošty, s. p. mělo být zjištění problému, proč je v celé organizaci negativní atmosféra a hlavně jeho následné řešení. Hlavním důvodem zaměstnanecké nespokojenosti a negativismu může být fakt, že zaměstnanci jsou v dlouhodobé nejistotě. Podnik Česká pošta, s. p. prodělal již několik změn, které vždy vedli k snižování počtu zaměstnanců. Tento fakt přispívá k negativnímu postoji zaměstnanců. Přitom je poměrně jednoduché řešení. Pokud zaměstnanci budou pravidelně, jednotně a pravdivě informováni o záměrech vrcholného managementu podniku. Jejich obavy z nejistoty by měli být eliminovány. Samozřejmě informace musí předávat vedoucí pracovníci, kteří by měli být v této činnosti předem proškoleni. Musí být využity takové komunikační kanály, aby o změnách a událostech ve společnosti byli informováni i ti nejposlednější řadoví pracovníci. Další doporučení, které je směřováno pro oba podniky je zapracování vzdělávacích programů do kariérního plánu pracovníka. Každý pracovník by měl mít ve svém kariérním plánu přesně vyjmenovaná školení, která musí absolvovat, aby mohl vykonávat danou pozici.

4.4.19 Ohodnocení pracovního výkonu

Pro všechny zaměstnance je ohodnocení pracovního výkonu důležité. Může mít různé podoby, i když nejčastější podoba ohodnocení je finanční. Ohodnocení pracovního výkonu patří mezi nejdůležitější motivační faktor.

Tabulka č. 20 Ohodnocení pracovního výkonu

| Jsou výsledky Vaší práce pravidelně ohodnocovány? | Teléfonica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|---------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| příležitostnou prémie | 66 | 61,1 | 89 | 80,2 |
| veřejnou pochvalou | 13 | 12 | 13 | 11,7 |
| Zvýšením mzdového základu | 29 | 26,9 | 9 | 8,1 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

V tabulce č. 20 Ohodnocení pracovního výkonu vidíme, jak jsou pravidelně ohodnocovány výsledky pracovníků. V absolutní většině jsou zaměstnanci ohodnocováni příležitostnou prémie. Tato prémie může být například proplácena při vysokém plnění produktů,

kteře společnosti nabízejí nebo za dobrý výkon při obsluze kontrolního zákazníka. Dále jsou v podnicích užívány veřejné pochvaly. Především u České pošty, s. p. je tento způsob ohodnocení oblíben. Zaměstnanci dostávající veřejnou pochvalu, bývají uvedeni v Poštovních novinách anebo jsou jmenováni na velkých poradách vedoucích. Ohodnocení zvýšením mzdového základu je dle odpovědí respondentů spíše prováděno u Telefónici Czech Republic, a. s. Toto zvýšení si již prožilo 26,9 % dotázaných respondentů.

4.4.20 Opuštění organizace

Následující otázka se zabývala citlivým tématem. Toto téma znělo, zda respondenti někdy uvažovali o opuštění organizace.

Tabulka č. 21 Opuštění organizace

| Přemýšleli jste o opuštění organizace? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|----------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| ano | 68 | 63 | 47 | 42,3 |
| ne | 40 | 37 | 64 | 57,7 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky č. 21 Opuštění organizace se dozvídáme odpovědi respondentů. 63 % respondentů zaměstnaných u Telefónici Czech Republic, a. s. již přemýšlelo o opuštění organizace. To může být tím, že průměrný věk zaměstnanců je výrazně nižší než u České pošty, s. p. a zaměstnanci jsou flexibilnější a jejich život prochází ještě mnoha změnami. Naopak u zaměstnanců České pošty, a. s. o této možnosti přemýšlelo 42,3 % a 57,7 % o této variantě neuvažovalo. Většina dotázaných zaměstnanců zúčastněných tohoto šetření se nachází ve věkové kategorii 41-50 let. Tento věk se dá při hledání nového pracovního místa považovat za kritický. Věk není jediným faktorem, který může tyto myšlenky ovlivňovat, také nižší vzdělání, výrazně přispívá k myšlení zaměstnanců.

4.4.21 Důvod neopuštění organizace

Následující otázka navazuje na předešlou otázku. Tato otázka byla jedinou otevřenou otázkou v celém dotazníku. Nemusel na ni odpovídat každý. Odpovídali jen ti, kteří v předešlé otázce označili odpověď, že uvažovali o opuštění organizace. Otázka zněla: „ Proč jste svou organizaci neopustili?“ Odpovědi byly téměř ve všech případech

shodné, proto nebylo vyhodnocení otázky složité. Nejčastěji uváděné argumenty byly, že zaměstnanci si nemohou dovolit zůstat bez finančního příjmu. Dalším hojně se vyskytující byla obava z nejistoty a neznámého prostředí v novém zaměstnání a nedostatečné možnosti nové zaměstnání získat. Jiné odpovědi se vyskytovaly velmi zřídka. Jediná, která stojí za zmínění, byla, že zaměstnanci v organizaci udrželo zvýšení základu mzdy.

4.4.22 Benefits

Při hledání nového pracovního místa jsou čím dál, tím častěji uváděny i benefity, které organizace poskytují. Je dost obvyklé, že mzdy se příliš neliší, ale různé organizace poskytují různé benefity svým zaměstnancům. V dnešní době jsou nejobvyklejšími benefity – stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, dny dovolené navíc atd. Benefity pro firmy jsou výhodné, protože se dají částečně odečíst z daní.

Tabulka č. 22 Benefits

| Které z uvedených benefitů využíváte? | Telefónica Czech Republic, a. s. | | Česká pošta, s. p. | |
|---------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | počet | počet v % | počet | počet v % |
| stravenky | 68 | 63 | 93 | 83,8 |
| FKSP | 0 | 0 | 91 | 82 |
| volání ze služebního telefonu | 94 | 87 | 3 | 2,7 |
| služební auto | 34 | 31,5 | 0 | 0 |
| příspěvek na penzijní připojištění | 87 | 80,6 | 111 | 100 |
| dny dovolené navíc | 38 | 35,2 | 91 | 82 |

Zdroj: [vlastní zpracování]

K tabulce č. 22 Benefits musíme poskytnout několik vysvětlivek. V každém řádku jsou procenta uvedena z celku odpovědí. Tedy u Telefónici Czech Republic, a. s. je celek 108 a u České pošty, s. p. je tento počet 111. Z těchto celků se vždy dozvíme odpovědi respondentů. Další vysvětlení si zaslouží zkratka FKSP. Tato zkratka znamená Fond kulturních a sportovních potřeb. Oba podniky poskytují téměř totožné benefity. Mezi nejoblíbenější a nejvyužívanější patří příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek je hojně využíván zaměstnanci a to v 80,6 % respondentů u Telefónici Czech Republic, a. s. a 100 % mezi respondenty České pošty, s. p. Dalším velmi oblíbeným benefitem jsou stravenky. Stravenky si může zaměstnavatel odečítat z daní,

ale pouze do výše 55 %. U České pošty stravenek využívá 83,8 % z dotázaných u Telefónici Czech Republic, a. s. o něco méně a to sice 63 % respondentů. Zarážející je, že dny dovolené navíc si u Telefónici Czech Republic, a. s. uvědomuje pouze 35,2 % z dotázaných respondentů. U České pošty, s. p. jsou tyto čísla vyšší. Dny dovolené navíc chápe jako benefit 82 % respondentů. U České pošty, s. p. je 7 dní dovolené navíc u Telefónici Czech Republic, a. s. je pouze 5 dní navíc. U obou těchto podniků je tento benefit ukotven v kolektivní smlouvě. U Telefónici Czech Republic, a. s. je velmi často mezi respondenty uveden služební telefon. Zaměstnancům České pošty, s. p. je tento benefit upřen. To samé platí o služebním automobilu. Naopak Česká pošta nabízí svým zaměstnancům FKSP. Z tohoto fondu mohou čerpat například příspěvek na dovolenou nebo na dětské tábory.

Benefity patří mezi velmi silný motivační faktor, aby zaměstnanci získali větší přehled o svých benefitech, které mohou v rámci organizace čerpat, bylo by rozumné zavést systém cafeterie. Cafeterie je systém, ve kterém si zaměstnanci mohou zvolit z nabídky benefitů právě takové, které jim nejvíce vyhovují. Tento systém je naprosto spravedlivý a nezvýhodňuje žádné zaměstnance. Také je méně finančně náročný pro zaměstnavatele. Zaměstnancům je určena částka nebo body, které mohou v průběhu roku čerpat. Pokud je tato částka vyčíslena penězi, působí na zaměstnance více motivačně. Další předností tohoto systému je jeho jednoduchost. Pokud je v celé firmě zaveden pouze jeden jediný a jasný systém čerpání benefitů, zaměstnanci se s ním naučí rychleji pracovat a využívat jeho výhod.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjišťování motivačních faktorů v rámci podniků Telefónica Czech Republic, a. s. a Česká pošta, s. p. Motivační faktory byly zjišťovány za pomoci dotazníkového šetření mezi pracovníky. Na základě těchto dotazníků byla navrhována řešení, která by zlepšila situaci v podnicích. Byl sestaven dotazník, který byl rozdán mezi zaměstnance. V dotazníku byly zjišťovány identifikační údaje, abychom měli představu o respondentech. Dotazník neřešil pracovní postavení jednotlivých zaměstnanců. Otázky v dotazníku se zabývali motivačními faktory a metodami, které se dnes v podnicích užívají. V dotazníku byly předem definované odpovědi. Pouze jedna z otázek byla otevřená. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 16. září do 20. října. Toto šetření bylo zdrojem primárních dat, z kterých se vychází v celé práci.

Prvním návrhem řešení, který by měl být urychleně proveden a týká se především České pošty, s. p. Již několikrát bylo v práci zmíněno, že podnik prochází restrukturalizací a dlouhodobě je připravován na privatizaci, proto je nutné urychleně zlepšit otázku informovanosti o změnách a výhledech do budoucna. Navrhuji zavedení pravidelných porad, které by se konaly každé 3 měsíce. Těchto porad by se účastnili vedoucí pracovníci, kteří by měli povinnost získané informace předávat dál svým podřízeným. Samotní zaměstnanci by přijímali informace pouze od fundovaných vedoucích pracovníků. Tímto opatřením by došlo k minimalizaci nepravdivých informací v rámci podniku.

Další návrh se zabývá možností pracovního postupu. Navrhuji, aby všichni zaměstnanci při nástupu do organizace měli detailně propracované kariérní plány. Tyto plány by měli vytvářet pracovníci personálního oddělení. Z plánů by mělo být zřejmé, jaké povinnosti musí pracovník splnit, aby mohl být povýšen.

V následujícím návrhu opět hlavní roli hrají pracovníci z personálního oddělení. Protože informovanost zaměstnanců o možnostech práce na zkrácený úvazek je nízká. Bylo by vhodné zavést speciální systém zpravodajství, který by informoval zaměstnance o jejich možnostech. Zprávy by byly zaslány jednou za půl roku. Byly by šířeny pomocí elektronické pošty a zároveň by byly dostupné na intranetu. Tento systém zpravodajství by obstarávali pracovníci personálního oddělení a vždy by zaměstnance informovali o aktuální problematice v rámci jejich kompetencí.

U zkrácených úvazků zůstaneme i nadále. Problém informovanosti je již vyřešen. Nyní je vhodné umožnit všem zaměstnancům pracovat na zkrácený úvazek. Tato možnost je

v současné době určena pouze pro rodiče s dětmi. Navrhuji, aby všichni pracovníci měli umožněno zvolit si tento typ úvazku. Samozřejmě by museli uvést důvody, proč chtějí pracovat na zkrácený úvazek. Podniky nemusí mít obavy spojené s tím, že mnoho zaměstnanců by této možnosti využilo, protože zaměstnanci odpracují méně hodin a tudíž mají nižší mzdový základ.

V dotazníku byla další otázka, která měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci touží po pružné pracovní době. Protože ne všem pracovníkům může být typická pružná pracovní doba umožněna. Navrhuji, aby byl vytvořen kompromis mezi pružnou a pevnou pracovní dobou. Tato doba by specifikovala pouze příchod do práce, ale zaměstnanec sám by si rozhodoval, kdy z práce odejde.

Dotazník také zjišťoval, jak se zaměstnanci posuzují své pracovní prostředí. Zaměstnanci Telefónici Czech Republic, a. s. jsou ve svém pracovním prostředí více méně spokojeni, což se ovšem nedá říci o pracovnících z České pošty, s. p., aby mohla být situace změněna, bylo by žádoucí provést průzkum mezi zaměstnanci. Navrhuji, aby průzkum byl proveden ve spolupráci s některou vysokou školou, čímž by klesly finanční náklady na tento projekt. Zároveň by Česká pošta, s. p. vylepšila svou reputaci tím, že podporuje vzdělávání. Tento průzkum by zjišťoval, proč se zaměstnanci cítí ve svém pracovním prostředí nepříjemně. Další otázky by se zaměřily na zjišťování informací o tom, co by chtěli na svém pracovním prostředí změnit a jak. Na základě tohoto průzkumu by studenti navrhli taková opatření, aby se situace v podniku vylepšila.

Aby opravdu došlo k změně pracovního prostředí u České pošty. Musí být také zjednodušen byrokratický proces, kterému jsou zaměstnanci vystavováni, pokud žádají o nové pracovní pomůcky, proto navrhuji zrychlení, zprůhlednění a především zjednodušení tohoto procesu.

Bakalářská práce se věnuje i práci v týmu, která je velmi populární. Přesto ještě není u zaměstnanců tak oblíbená, respektive mnozí nejsou schopni posoudit, případně rozpoznat její výhody. Proto by bylo velmi přínosné, kdyby vedoucí pracovníci prošli školením, které by se zabývalo týmovou prací. Měli by být seznámeni se všemi zápory, ale především klady, které týmová práce přináší. Těchto kladů by měli využívat v praxi. Toto školení by vedoucím pracovníkům osvětlilo, jak mohou týmu využít při každodenním plnění úkolů. Při práci v týmu se dá skvěle využít rozmanitosti lidských charakterů a pracovních dovedností a tuto skutečnost by si měli všichni pracovníci uvědomovat.

Posledním návrhem vedoucím ke zlepšení motivace v podnicích je zavedení cafeterie. Cafeterie představuje systém, ve kterém si zaměstnanci mohou zvolit z nabídky benefitů právě takové, které jim nejvíc vyhovují. Tento systém je naprosto spravedlivý a nevýhodňuje žádné zaměstnance. Také je pro zaměstnavatele méně finančně náročný.

Tabulka č. 23 Sumarizace navrhovaných opatření

| Navrhnutá opatření | Přínosy či efekt opatření |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zlepšení informovanosti řadových zaměstnanců – pravidelné porady | zvýšení důvěry zaměstnanců vůči zaměstnavateli, zlepšení informovanosti zaměstnanců o změnách a záměrech do budoucna, zlepšení atmosféry v organizaci |
| zavedení kariérních plánů | zvýšení motivace a efektivity vzdělávání |
| speciální systém zpravodajství | zvýšení povědomí zaměstnanců o jejich možnostech |
| zkrácený úvazek pro všechny | zvýšení loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli, větší produktivita práce, neztracení kvalitních pracovníků |
| kompromis mezi pevnou a pružnou pracovní dobou | větší motivace a loajalita zaměstnanců |
| průzkum spokojenosti s pracovním prostředím v rámci České pošty, s. p. | získání primárních dat, zlepšení pracovního prostředí, prokázání zaměstnavateli dobré vůle, nižší náklady na průzkum (provedou studenti) |
| zjednodušení byrokratického systému žádánek | zrychlení, zjednodušení procesu žádání, spokojenost zaměstnanců, prokázání zájmu zaměstnavatele o potřeby zaměstnanců |
| školení vedoucích pracovníků v oblasti vedení teamu | snížení napětí uvnitř týmů, lepší týmová práce, pochopení výhod práce v týmu, uvedení týmové práce do chodu |
| zavedení benefitového systému cafeterie | zjednodušení a zefektivnění čerpání benefitů, pokles finančních nákladů pro zaměstnavatele |

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pokud se zpětně podíváme na celou práci, výsledky dotazníkového šetření nejsou příliš překvapující. Telefónica Czech Republic, a. s. je moderní společnost, která se snaží o co nejvyšší spokojenost svých zaměstnanců, přesto má ještě jisté rezervy, které se dají

eliminovat. U České pošty jsou tyto rezervy poněkud výraznější. Přesto si myslím, že tento podnik se mění a má velké šance, aby se situace zlepšila.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: GradaPublishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5.
- HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno : MotivPress s.r.o., 2008. 152 s., ISBN 978-80-904133-0-6.
- BRUCE, Anne a James S. PEPITONE. *Mitarbeiter motivieren: der Praxisratgeber für die neue Führungsposition*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl, 2001, ISBN 3-593-36821-8.
- KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, ISBN 80-251-1001X.

Internetové zdroje

- Motivační program: Strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2012-11-27]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=Telefonica+Czech+Republic>

- Maslowova pyramida [online]. Dostupné z: http://halek.info/wwwúprezentace/marketing-prednasky5/maslowova_pyramida_potřeb.png

- Rozdělení odměn. [online] [cit.2012-03-28].http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

- Výroční zpráva Telefónica Czech Republic, a. s. 2011[online]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/vyrocni-a-pololetni-zpravy/>

- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=Telefonica+Czech+Republic>

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|------------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1 Maslowova pyramidy..... | 19 |
| Obrázek č. 2 Kontinuum stylu řízení..... | 23 |
| Obrázek č. 3 Rozdělení odměn | 26 |

8 SEZNAM TABULEK

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č. 1 Hygienické faktory a motivátory | 20 |
| Tabulka č. 2 návratnost dotazníků..... | 32 |
| Tabulka č. 3 Přehled pohlaví respondentů..... | 33 |
| Tabulka č. 4 Vzdělání..... | 36 |
| Tabulka č. 5 Délka zaměstnání | 38 |
| Tabulka č. 6 Jistota pracovního místa | 39 |
| Tabulka č. 7 Propouštění zaměstnanců | 40 |
| Tabulka č. 8 Kariérní postup..... | 41 |
| Tabulka č. 9 Pracovní doba..... | 42 |
| Tabulka č. 10 Možnost zkráceného úvazku..... | 42 |
| Tabulka č. 11 Uvítání možnosti práce na zkrácený úvazek..... | 43 |
| Tabulka č. 12 Uvítání možnosti pružné pracovní doby..... | 44 |
| Tabulka č. 13 Hodnocení pracovního prostředí..... | 45 |
| Tabulka č. 14 Změna pracovního prostředí | 46 |
| Tabulka č. 15 Ovlivnění pracovním prostředím | 47 |
| Tabulka č. 16 Vzájemná komunikace | 48 |
| Tabulka č. 17 Týmová práce..... | 49 |
| Tabulka č. 18 Individuální nebo týmová práce..... | 49 |
| Tabulka č. 19 Další vzdělávání..... | 50 |
| Tabulka č. 20 Ohodnocení pracovního výkonu | 51 |
| Tabulka č. 21 Opuštění organizace | 52 |
| Tabulka č. 22 Benefity | 53 |
| Tabulka č. 23 Sumarizace navrhovaných opatření | 57 |

9 SEZNAM GRAFŮ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf č. 1 Návratnost dotazníků | 32 |
| Graf č. 2 Zastoupení žen a mužů v Telefónica Czech Republic, a. s. | 33 |
| Graf č. 3 Zastoupení žen a mužů v České poště, s. p. | 34 |
| Graf č. 4 Struktura věku respondentů Telefónica Czech Republic, a. s. | 35 |
| Graf č. 5 Struktura věku respondentů Česká pošta, s. p. | 35 |
| Graf č. 6 Vzdělání pracovníků v Telefónica Czech Republic, a. s. | 36 |
| Graf č. 7 Vzdělání pracovníků u České pošty, s. p. | 37 |
| Graf č. 8 Délka zaměstnání u Telefónica Czech Republic, a. s. | 38 |
| Graf č. 9 Délka zaměstnání u České pošty, s. p. | 39 |

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník je součástí bakalářské práce Manažerské metody a jejich aplikace ve společnostech Česká pošta, s. p. a Telefónica Czech republic, a. s.. Žádám Vás laskavě o vyplnění tohoto dotazníku, který se stane velmi cenným podkladem pro mou bakalářskou práci. **Své odpovědi označte křížkem nebo jiným viditelným označením.** Zaručuji anonymitu všech Vašich odpovědí a předem Vám děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Jana Kubečková

Studentka Soukromé vysoké školy ekonomické Ve Znojmě

| | | | | | |
|-------------------------|----------|----------------------------|---------------------------|---------------|---------------|
| Pohlaví | žena | muž | | | |
| Věk | 18 - 20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 50 a více |
| Vzdělání | základní | středoškolské bez maturity | středoškolské s maturitou | vyšší odborné | vysokoškolské |
| Délka zaměstnání | 1 rok | 2 – 3 roky | 3 – 5 let | 5 – 10 let | 10 a více |

Obáváte se ztráty pracovního místa?

- ano ne

Došlo v poslední době k většímu propouštění zaměstnanců ve Vaší organizaci?

- ano ne

Máte možnost pracovního postupu?

- ano ne byl přislíben, ale nedošlo k němu

Jak je stanovena pracovní doba ve vaší organizaci?

- pevná pracovní doba pružná pracovní doba

Nabízí Váš zaměstnavatel možnost práce na zkrácený úvazek?

- ano ne

Uvítali byste tuto možnost?

- ano ne

Pokud se Vás pružná pracovní doba netýká, přivítali byste ji?

- týká se mě netýká se mě přivítal bych

Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- příjemné neosobní nepříjemné

Došlo v poslední době ke zlepšení pracovního prostředí na Vašem pracovišti?

- ano částečně ne

Ovlivňuje Vás pracovní prostředí během výkonu práce?

- pozitivně neovlivňuje negativně

Je práce ve Vaší organizaci založená na vzájemné komunikaci?

- ano částečně ne

Je podporována práce v týmech Vaší organizací?

- ano částečně ne

Vyhovuje Vám individuální práce nebo raději pracujete v týmu?

- individuálně podle situace v týmech

Jak často jste vzdělávání?

- při nástupu jednou za 5 let častěji
 jednou za rok nikdy
 jednou za 2 roky pravidelně

Jsou výsledky Vaší práce pravidelně ohodnocovány?

- příležitostnou
prémii veřejnou
pochvalou zvýšením
mzdového základ

Přemýšleli jste o opuštění organizace?

- ano ne

Proč jste to neučinili? (Pokud zakroužkujete ne v předešlé otázce, tuto otázku přeskočte.)

Vaše odpověď:

Které z uvedených benefity jsou využívány ve vaší společnosti?

- Stravenky
 FKSP
 Volání ze služebního telefonu

- Služební auto
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Dny dovolené navíc

