

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Kristýna Lafková**

**System motivace ve společnosti Česká pošta, s. p.**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Neuwirthová Magda, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Kristýna Lafková**

**Motivation system at Czech post, s. e.**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Neuwirthová Magda, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26.5.2016

*Jméno autorka(y): Kristýna Lafková*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Magdě Neuwithové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu způsobů motivace zaměstnanců. Teoretická část je věnována existujícím teoriím pracovní motivace. Praktická část práce analyzuje motivaci zaměstnanců v konkrétní společnosti a to pomocí průzkumu mezi pracovníky formou písemného dotazníku a rozhovorů s manažery. Cílem práce je analyzovat systém motivace v dané společnosti a zhodnotit spokojenost, případně výkon zaměstnanců a navrhnout změny ve způsobu motivace.

## **Klíčová slova**

hodnocení, motivace, motivační plán, motivační systém, plán prodeje, pracovní spokojenost, zaměstnanci

## **Annotation**

The subject of this bachelor thesis is to analyse methods of motivation employees. The theoretical part of the thesis deals with existing theories of work motivations. The practical part of the thesis examines the motivation of employees in a particular company and it uses employee survey in the form of written questionnaire and interviews with senior executives. The aim of this thesis is to analyze the system motivation in concrete company and assess the satisfaction pertinently of the performance of employees and suggest changes in the way of motivation.

## **Keywords**

employees, evaluation, job satisfaction, motivation, motivation plan, motivation system, sales plan

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Motivace k pracovní činnosti .....	12
1.2 Druhy motivace.....	13
1.2.1 Vnitřní motivace.....	13
1.2.2 Vnější motivace .....	14
1.3 Motivační koncepce.....	14
1.3.1 Koncepce racionálně ekonomického chování člověka .....	14
1.3.2 Koncepce sociálního člověka.....	15
1.3.3 Koncepce uspokojování potřeb.....	15
1.4 Motivační teorie .....	15
1.4.1 Teorie instrumentality .....	16
1.4.2 Teorie zaměřené na obsah.....	17
1.4.3 Teorie zaměřené na proces.....	22
1.5 Tvorba motivačního systému organizace .....	24
1.5.1 Možnosti postupu při tvorbě motivačního systému .....	25
<b>2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>27</b>
2.1 Formální hodnocení pracovníků .....	28
2.2 Neformální hodnocení pracovníků .....	28
2.3 Metody hodnocení pracovníků.....	28
<b>3 ČESKÁ POŠTA S. P.....</b>	<b>30</b>
3.1 Historie České pošty, s. p. ....	31
3.1.1 Počátky České pošty.....	31
3.1.2 Poválečné období.....	32
3.1.3 Vznik samostatného státního podniku Česká pošta .....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>34</b>
<b>5 DOSAVADNÍ SYSTÉM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA S. P. ....</b>	<b>35</b>
<b>6 VÝBĚR METODY VÝZKUMU .....</b>	<b>38</b>
<b>7 SBĚR DAT A ANALÝZA .....</b>	<b>40</b>

<b>8 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU .....</b>	<b>41</b>
<b>9 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ZMĚNY .....</b>	<b>57</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Motivování zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších předpokladů při řízení jakéhokoliv typu podniku. Již v minulosti se prokázalo, že na základě správné motivace zaměstnanců dosahují společnosti větší efektivity práce. Především v posledních letech při zavádění nových systémů práce a implikace zahraničních metod řízení (např. metoda Kaizen). Neobyčejně stoupla důležitost motivace jednotlivců i celých pracovních týmů. Vznikají celé motivační systémy, které jsou založeny na hmotných i nehmotných pobídkách. <sup>1</sup> Hmotnými pobídkami myslíme například dárkové koše nebo finanční odměny a nehmotnými pobídkami míníme pochvaly nebo uznání.

Motivování je soustavná a zároveň nekončící činnost. S motivací zaměstnanců je úzce spojeno i hodnocení zaměstnanců. Ke zjištění reálného současného stavu mohou ve velké míře pomoci výzkumná šetření formou dotazníků či pohovory se zaměstnanci. Na základě analýzy je zřejmé, na co se má firma ve svém motivačním programu zaměřit, a co by mohla eventuálně vylepšit. <sup>2</sup>

Již podnikatel Tomáš Baťa na konci 19. století prokázal, že vytvoření silného motivačního systému v podniku je základním kamenem pro úspěšnou firmu. Ve svém podniku založil systém „profit center“, kde i ten nejnižší článek měl určité pravomoci a zároveň odpovědnosti. Tomáš Baťa, zakladatel obuvnického koncernu, byl zastáncem názoru, že každý dělník by měl být spolutvůrcem podniku, ve kterém pracuje. Pokud zaměstnanec participuje na výsledku a je na něm přímo zainteresován, vykonává práci s větším nasazením. <sup>3</sup>

Autorka si vybrala téma „Systém motivace ve společnosti Česká pošta, s. p.“. Motivace, jak již bylo výše řečeno, je velmi důležitou součástí manažerského řízení

---

<sup>1</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>3</sup> LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště. Roma. 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

v podniku a nabývá na aktuálnosti. Toto vedlo autorku k podrobnějšímu rozpracování této tematiky a její aplikaci v podniku Česká pošta s. p.

Dalším důvodem k výběru tématu je skutečnosti, že se neustále v reálném životě setkáváme se špatnými formami motivace. Autorka sama pracuje ve službách, kde je v nepřetržitém kontaktu se zaměstnanci. Je si plně vědoma, jak důležitou roli u výkonu pracovníků hraje motivace.

Hlavním cílem práce je provedení analýzy stávající situace v systému motivace společnosti Česká pošta, s. p. Dílčím cílem je navržení možných doporučení pro zlepšení situace v motivačních praktikách u tohoto podniku.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí. Teoretická část, se bude zabývat samotnou motivací, motivačními teoriemi a hodnocením zaměstnanců. Ne všichni zaměstnanci jsou uspokojováni finanční motivací. Velká část zaměstnanců preferuje vstřícné, klidné a přátelské sociální prostředí či možnost seberealizace. V další části je charakterizován podnik Česká pošta, s. p., který si autorka zvolila pro zkoumanou analýzu.

Praktická část práce se bude analyzovat dosavadní motivační systém v podniku, ze kterého autorka vyvodí relevantní návrhy. Dotazy ve výzkumu budou směřovat na spokojenost respondenta s motivací. Po dohodě s vedením společnosti lze návrhy autorky aplikovat do praxe.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

„Motivace má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.“<sup>4</sup>

V literatuře existuje nespočet definic motivace. V psychologii pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a chová se určitým způsobem, co ho k tomu vede a čeho chce dosáhnout. Chování člověka ovlivňuje jeho vnitřní stav, ale také vnější situace, ve které se nachází. Z toho vyplývá, že rozlišujeme dva základní typy motivace, a to motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje se nazývají motivy (např. hlad) a vnější zdroje stimuly (např. jídlo).<sup>5</sup>

Motivaci lze definovat jako cílově orientované jednání. K motivaci dochází, když se lidé domnívají, že určité akce pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a odměny jsou takové, které uspokojují jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.<sup>6</sup>

Další možnou definicí motivace podle Milana Nakonečného z jeho knihy *Motivace pracovního jednání a její řízení* je „Motivace vyjadřuje skutečnost, že v činnosti člověka působí hybné síly (motivy, pohnutky), které organizují jeho chování směrem k vytyčenému cíli. Motivy tedy vytváří určité předpoklady jednání směřující k uspokojení biologických a sociálních potřeb.“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>7</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2. (str. 7)

Základní motivy jsou tedy potřeby, které vyjadřují pocit, že se nám něčeho nedostává. Přírozenou reakcí člověka je snaha tento nedostatek odstranit, tedy uspokojit svou potřebu.

Můžeme se setkat také s názorem, že motivace je „v podstatě záležitost lstivé manipulace“<sup>8</sup>. Má se jednat o způsob, jak dostat pracovníky tam kam chceme, aniž by si sami uvědomovali, co je naším záměrem. Zaměstnanci budou produktivněji a efektivněji pracovat, pokud budou mít pocit, že se o ně staráme.<sup>9</sup> Záleží na osobnosti, zkušenostech i vzdělání manažera, jakým způsobem chápe motivační proces. Pro někoho je zásadní splněný cíl, pro jiné spokojenost zaměstnance během jeho pracovního procesu. Osobně bych se přikláněla k druhému způsobu, neboť spokojený zaměstnanec odvádí kvalitní práci, spoluvytváří příjemné pracovní prostředí a navíc odvádí profesionální výkon.

Abychom dosáhli dlouhodobého efektu, musí mít motivace přínos pro všechny zúčastněné. Ne jen efektivnější výstup, kde zaměstnanci budou představovat soubor robotů, kteří udělají přesně to, co se jim řekne. Správně motivovaní lidé mají z toho, co dělají opravdové uspokojení a mají pocit naplnění.<sup>10</sup>

## 1.1 MOTIVACE K PRACOVNÍ ČINNOSTI

Pracovní motivací se psychologové zabývají zhruba od poloviny 20. století, kdy byly poprvé definovány teorie lidské motivace.

Jedná se o vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, která vychází z jeho vnitřních motivů.

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních skupin jako jedné ze základních složek vedení lidí. Díky tomu vznikají celé motivační systémy, které jsou založeny na hmotných i nehmotných pobídkách.

---

<sup>8</sup> Manipulace, znamená jednání nečestným způsobem.

<sup>9</sup> CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

<sup>10</sup> CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

K pracovní motivaci lze přistupovat dvěma způsoby. **První** je, že zaměstnanci motivují sami sebe, tím, že hledají a vykonávají práci nebo jim je daná práce přidělena. A ta uspokojuje jejich potřeby nebo vede k dosažení jejich potřeb a cílů. **Druhý** způsob je, že zaměstnanci jsou motivováni managementem organizace prostřednictvím motivačních strategií, jako je odměňování, pochvaly nebo povýšením.<sup>11</sup> V dnešní době potřebují být zaměstnanci motivováni především finančně, tedy již zmíněným druhým způsobem, protože dnes bohužel většina zaměstnanců nepracuje jen pro své vlastní uspokojení, ale největší motivací je finanční odměna k zajištění existenčních potřeb.

Existují dva základní způsoby motivace, které každý manažer dobře zná, a to je odměna a trest. Správná pracovní motivace je kombinací těchto dvou způsobů. Do pozitivní motivace spadají odměny, uznání, pochvaly, získání lepšího pracovního místa a podobně. Negativní motivace je vlastně donucení k určitému výkonu, jinak nás čeká trest. Patří sem snížení platu, rozvázání pracovního poměru, důtka a další.<sup>12</sup>

Hrozit sankcemi má většinou význam, pokud chceme zabránit určitému chování. Pokud ovšem chceme něčeho dosáhnout, je potřeba zapojit plný výkonný potenciál zaměstnanců a tady je pozitivní motivace mnohem účinnější než motivace negativní. K potrestání nebo hrozbám bychom se měli uchýlit až ve chvíli, kdy veškerá pozitivní motivace selhala.<sup>13</sup>

## 1.2 DRUHÝ MOTIVACE

### 1.2.1 VNITŘNÍ MOTIVACE

To jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří **odpovědnost**, tedy pocit, že naše práce je důležitá a máme kontrolu nad svými možnostmi. Dále je to pocit, že máme **příležitost** rozvíjet své schopnosti a dovednosti, pocit, že děláme zajímavou a podnětnou práci nebo, že můžeme postoupit v pracovní hierarchii.

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

Vnitřní motivátory mají hlubší význam než vnější motivátory a budou mít i dlouhodobější působení, protože jsou součástí každého jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

### **1.2.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE**

Je motivace, která je iniciovaná ze strany managementu podniku. Tvoří je odměny, například zvýšení platu, pochvala, povýšení nebo nějaké hmotné odměny, na druhou stranu do vnější motivace patří i tresty jako je například disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu.<sup>14</sup>

Vnější motivátory mohou být účinné, ale rozhodně nebudou působit stejně dlouhodobě jako vnitřní motivátory. U vnější motivace by bylo vhodné zjistit, co působí na jednotlivé zaměstnance (například pomocí dotazníkového šetření či pomocí pohovorů). Na každého působí něco jiného, někdo opravdu musí být motivován negativně tedy vyhrožováním nebo snížením platu. Na jiné naopak platí motivace finančních odměn při splnění určitého úkolu. Některým stačí pochvala a uznání.<sup>15</sup>

## **1.3 MOTIVAČNÍ KONCEPCE**

Za více než sto let, kdy se hovoří o moderním managementu, bylo uplatněno spousta přístupů k motivování pracovníků. Změny v této oblasti měly podstatné důvody na obou stranách, jak na straně pracovníků, například vývoj jejich schopností, postojů nebo aktivit, tak i na straně managementu jako jsou záměry nebo styly řízení.<sup>16</sup>

### **1.3.1 KONCEPCE RACIONÁLNĚ EKONOMICKÉHO CHOVÁNÍ ČLOVĚKA**

Jde o přístup z konce 19. století a prvního desetiletí 20. století. V této koncepci je člověk primárně motivován peněžními podněty, jedná a chová se pasivně, ovlivnit se dá jen ekonomickými stimuly. Člověk má iracionální pocity, které se musí eliminovat

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1

řídícími zásahy. Lidé musí být kontrolováni a nuceni k práci pod výhružkou trestu, protože základem lidské povahy je nechuť k práci.<sup>17</sup>

Praktické důsledky této koncepce spočívají v přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je potřeba všem pracovníkům podat podrobné pokyny a vyžadovat důslednou kázeň při jejich plnění, určit výkonné normy a pracovníky motivovat prostřednictvím úkolové mzdy.<sup>18</sup>

### **1.3.2 KONCEPCE SOCIÁLNÍHO ČLOVĚKA**

Koncepce je protipólem koncepce racionálně-ekonomického člověka. Vznikla v polovině dvacátých let 20. století. Člověk je v první řadě motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených. Sociální a psychologické faktory mají na výsledky větší vliv než fyzické potřeby. Člověk je motivován zejména sociálními potřebami.<sup>19</sup>

### **1.3.3 KONCEPCE USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB**

Podstatou této koncepce je myšlenka, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby jsou u každého jiné, jsou individuální a časem se vyvíjí v závislosti na okolnostech. Pokud mají být motivační přístupy úspěšné, vedoucí pracovníci musí znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, musí být schopni odhadovat zájmy a potřeby svých podřízených. Za hlavní představitelé této koncepce jsou považováni A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor a další.<sup>20</sup>

## **1.4 MOTIVAČNÍ TEORIE**

Existuje velké množství motivačních teorií, díky kterým dokáží manažeři lépe pochopit, jak se lidé chovají. Žádná z nich však, ale neposkytuje univerzálně přijatelné řešení lidského chování. Kdyby tomu totiž tak bylo, motivování lidí by bylo velice

---

<sup>17</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1

<sup>18</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1

<sup>19</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1

<sup>20</sup> VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1

jednoduché, ale bohužel je motivování spíše umění nežli technika a na to neexistuje žádná jednoznačná odpověď nebo řešení.

Mezi hlavní teorie motivace patří:

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

#### **1.4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY**

Instrumentalita je přesvědčení, které říká, že pokud učiníme jednu věc, tak ta povede k věci druhé. Z největší části teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila v druhé polovině 19. století a to z důvodu zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie tvrdí, že pracovník bude motivován k práci, jestliže tresty a odměny budou přímo spjaty s jeho výkonem. To znamená, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Teorie instrumentality má své kořeny již v Taylorových metodách vědeckého řízení z roku 1911. Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji, než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.<sup>21</sup>

Motivování zaměstnanců touto teorií se celkem často používá, a může být často i úspěšné, ale je založeno především na systému vnější kontroly a vůbec nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje tu skutečnost, že formální systém kontroly může být silně narušen neformálními vztahy mezi pracovníky.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.



## 1.4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

Základní myšlenka této skupiny metod je naprosto jednoduchá. Vychází z toho, že lidé jsou motivováni svými potřebami, které ovlivňují jejich myšlení, chování a rozhodování. Základem těchto teorií je, že neuspokojená potřeba vytváří u člověka napětí a stav nerovnováhy. Aby byla rovnováha nastolena, je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Chování každého člověka je motivováno neuspokojenými potřebami. Pro každého jedince nejsou potřeby v určitém čase stejné. Závisí to na spoustě faktorů, jako například na výchově nebo současné životní situaci. Komplikací celé této záležitosti je, že mezi cíli a potřebami neexistuje žádný jednoduchý vztah. Pokud manažer mezi pracovníky tyto potřeby pozná a vytvoří podmínky, které pomůžou pracovníkům svých potřeb dosáhnout, tak dochází k motivaci.<sup>23</sup>

Teorii potřeb vytvořili například Maslow (1954), Alderfer (1972), McClelland (1975) nebo Herzberg (1959) a spousta dalších.

### **Maslowova hierarchická teorie potřeb**

Abraham Harold Maslow byl americký psycholog a univerzitní profesor, kterému se jako prvnímu podařilo vnést řád a systém do složitého systému lidských potřeb. Svoji slavnou pyramidu (hierarchii) potřeb uvedl v roce 1954, kdy vydal knihu *Motivace a osobnost*. A. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Podle autora musí být v první řadě uspokojeny potřeby nižší, než budeme motivováni k vyšším výkonům. To znamená, že se postupujeme od základních fyziologických potřeb až k těm nejvyšším a to k seberealizaci.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

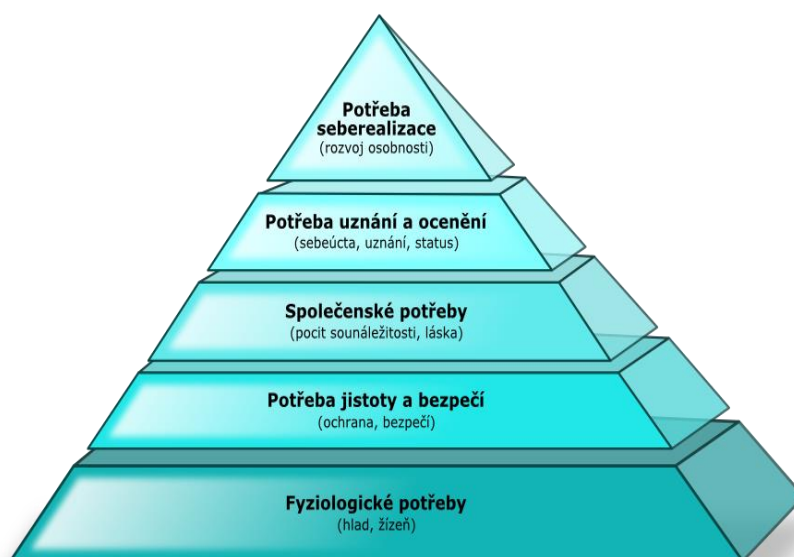
- 1. Fyziologické potřeby** – Jsou to základní potřeby, které jsou nezbytné k přežití, jako je vzduch, jídlo, voda nebo spánek.

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – Projevují se především vyhýbáním se všemu neznámému, je zde potřeba bezpečí, pořádku, jistoty, z pracovního hlediska jde především o jistotu stálého zaměstnání.
3. **Sociální potřeby** – Jde o potřebu lásky, náklonosti, potřebu začlenit se a patřit někam. Pokud není tato potřeba uspokojena, může mít vliv na psychický stav jedince, ale vždy to závisí na povaze každého jednotlivce.
4. **Potřeby uznání a úcty** – Je zde potřeba sebeúcty, úcty a uznání okolí jedince, uznání od ostatních však musí být zasloužené.
5. **Seberealizace (sebenaplnění)** – Potřeba sebenaplnění, tím, že rozvíjíme své schopnosti a dovednosti, objevu se tu potřeba něčeho dosáhnout. <sup>24</sup>

**Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: *Maslowova pyramida* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z:  
<http://makovik.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=477882>

Fyziologické potřeby, potřeby jistoty, bezpečí a potřeby sociální jsou označovány jako potřeby nedostatkové, které zajišťují biologické a duševní přežití člověka. Ostatní potřeby se označují jako potřeby růstové, které zajišťují osobní rozvoj člověka v rámci jeho možností. Tento systém teorie potřeb spočívá v tom, že výše postavené potřeby, ty

<sup>24</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing. 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

růstové přicházejí na řadu, až když jsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni, tedy nedostatkové potřeby. Uvedené potřeby jsou pro člověka důležité, ale jejich důležitost a naléhavost závisí na mnoha dalších okolnostech. To je například:

- Sociální postavení jedince
- Vyspělost jedince
- Úroveň práce a její prestiž
- Ekonomická a sociální úroveň společnosti<sup>25</sup>

Hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a dodnes má značný vliv. Ačkoliv je kritizována za značnou nepružnost a nekompromisnost. Důvodem je skutečnost, že různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky.<sup>26</sup>

### **Alderferova ERG teorie**

Autorem této teorie je Clayton P. Alderfer svou teorií tří faktorů poprvé publikoval v roce 1972 v knize „Lidské potřeby v organizačních seskupeních“. Alfred vycházel z teorie potřeb Maslowa a snažil se o aplikaci nových poznatků, které vycházely z výzkumu lidského chování.<sup>27</sup>

Alderfer zredukoval úrovně potřeb pouze na tři. ERG teorie – tak se nazývá jeho jednoduchý motivační systém

- **E – existenční** (existence) – jde o potřeby, které jsou bezpodmínečně nutné a potřebné k přežití člověka, závisí na jeho existenci (voda, jídlo, plat)
- **R – vztahové** (relatedness) – jde o veškeré vztahy k ostatním lidem – láska, přátelství, nenávisť a podobně, jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, může dojít k psychické újmě, či emocionálnímu odstupu jedince

---

<sup>25</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing. 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc. Rubico. 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

- **G – růstové** (growth) – tyto potřeby spočívají v tvořivé práci pracovníka na sobě a na svém okolí pracovat, uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec ”nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát”<sup>28</sup>

Teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. **Uspokojení** je subjektivní reakce, která se vztahuje k chování lidí, kteří získali to, co chtěli. **Přání** je dokonce ještě subjektivnější, protože se vztahuje přímo k vnitřnímu rozpoložení dané osoby, týkajícího se přání/potřeb.<sup>29</sup>

Alderfer stejně jako Maslow předpokládá ve své motivační teorii, že potřeby existenční, tedy nižší kategorie, musí být zajištěny dříve, než se přejde k potřebám vyššího řádu. Zároveň uvažuje o tom, že pokud se nepodaří dostatečně uspokojit jednu z uvažovaných skupin potřeb, může to vést k naléhavějšímu uspokojení potřeby druhé.<sup>30</sup>

### **McClellandova teorie potřeb**

David McClelland založil svou motivaci tří skupin především na studiu motivačních potřeb manažerů. Rozpoznal tři nejdůležitější typy **potřeb manažerů**.

- **Potřeba výkonu/úspěchu** – Potřeba definovaná jako potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními lidmi a poměřovaná osobní normou dokonalosti.
- **Potřeba sounáležitosti/spojenectví** – Jde o potřebu přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
- **Potřeba moci** – Potřeba kontrolovat a ovlivňovat lidi kolem sebe.

Každý člověk má jiné úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu/úspěchu, jiní mají zase větší potřebu moci.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5. str. 301

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>30</sup> VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press. 1996. ISBN 80-85943-19-0.

Tyto potřeby můžou mít na různých úrovních řízení odlišnou prioritu. V nižších a středních úrovních řízení mají manažeři větší potřebu výkonu/úspěchu, zatímco ve vyšších úrovních řízení je silnější potřeba moci. Potřeba sounáležitosti/spojenectví není na žádné úrovni řízení nijak dominantní.<sup>31</sup>

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

V roce 1957 přišel americký psycholog Frederick Herzberg se svými kolegy s teorií dvou faktorů. V manažerské literatuře se jedná o často citovanou teorii.

Herzberger a jeho kolegové založili svou teorii na pozorování a dotazování inženýrů a účetních, kterých se dotazovali, kdy se ve své práci cítili velmi dobře nebo naopak velmi špatně. Respondenti popsali spoustu situací, kdy se cítili dobře a kdy špatně. Analýza odpovědí tedy ukázala, že jsou určité typy situací, kdy jsou pracovníci spokojeni a poté situace, kde pracovníci naopak cítí jasnou nespokojenost. Na základě tohoto výzkumu Herzberger rozdělil tuto skutečnost na dva faktory<sup>32</sup>

- **Faktory vnější** - udržovací (hygienické) J

Jde o faktory týkající se práce, celkových podmínek na pracovišti. Zahrnuje se do nich mzda, řízení podniku, personální řízení nebo interpersonální vztahy. Absence nebo negativní stav těchto faktorů v pracovním procesu vyvolávají u zaměstnanců nespokojenost. Jsou-li v dobrém stavu, aktivně nezasahují do procesu motivace.<sup>33</sup>

- **Faktory vnitřní** - motivační (motivátory)

Patří sem výkon, uznání, možnost rozvoje nebo odpovědnost. Tyto faktory odrážejí vztah pracovníka k práci, projevují se ve výkonnosti a jejich motivační síla je považována za neopotrebovatelnou. Pokud jsou motivátory

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>32</sup> TIMMRECK, C. T., *Motivation – Hygiene Theory Adapted for Education*. The Hight Journal, Vol. 61, No. 3, Dec. 77, pp. 105-110. Published by: University of North Carolina Press.

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

pozitivně laděny a působí, jsou podnětem k pracovnímu výkonu pracovníka. Poté představují nejúčinnější složku motivace k práci.<sup>34</sup>

Hlavním důvodem rozdělení do těchto dvou faktorů jsou přání zaměstnanců. Vnější faktory jsou spojeny se slušným chováním v oblasti vztahů s nadřízenými, pracovními a administrativními podmínkami, odměňováním. Udržovací faktory fungují jako základna pro motivační faktory. Uspokojení udržovacích faktorů přispívá k prevenci proti nespokojenosti zaměstnanců a zároveň k prevenci proti špatným výkonům ze strany zaměstnanců. Motivační faktory jsou potřeby rozvíjet kvalifikaci člověka.<sup>35</sup>

**Tabulka 1 Motivační a udržovací faktory**

Motivační faktory	Udržovací faktory
Dosažení cíle	Podniková politika a správa
Uznání	Vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy
Povýšení	Plat
Sama práce	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost	Pracovní podmínky
	Postavení

Zdroj: autorova vlastní tvorba

### 1.4.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Teorie zaměřené na proces, jinak také teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy, které působí na motivaci. Jedná se o poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak pracovníci chápou své pracovní prostředí. Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery mnohem užitečnější než teorie zaměřené na obsah. Mezi tyto teorie patří **expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti**.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha. Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>36</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc. Rubico. 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

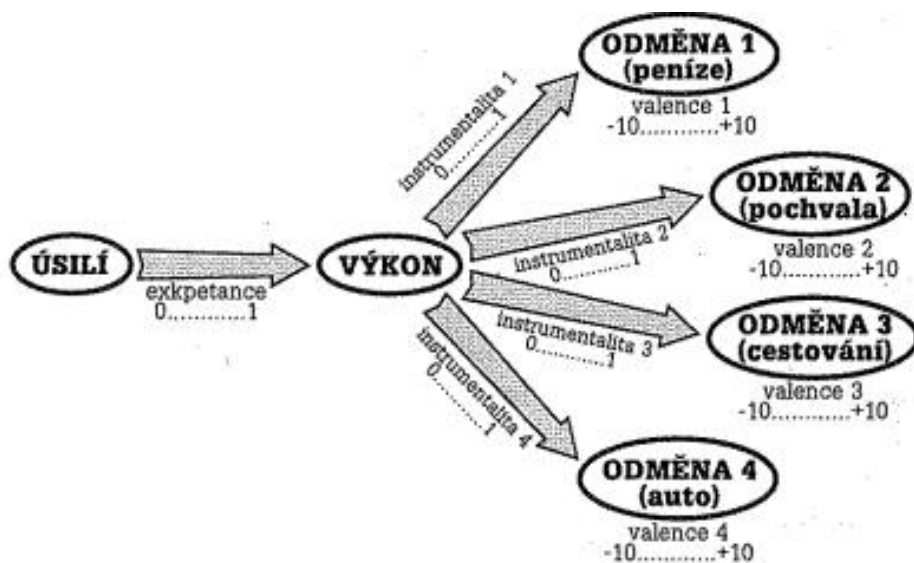
## Expektační teorie

Tuto teorii poprvé zformuloval psycholog Victor Vroom v roce 1964 a nazývá se Vroomovou teorií očekávání. Průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Základní otázkou tedy zde je – co za to a zda mi to za to stojí. Aby byl motivační proces úspěšný, je třeba splnit tři vzájemně propojené podmínky.

1. Úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. Výsledek činnosti musí být následován odměnou
3. Odměna musí mít pro pracovníka nějaký význam

Základními pojmy této teorie jsou výkon, očekávání (expektance), odměna, instrumentalita a valence. Vroom je přesvědčen, že lze vypočítat sílu motivace pro danou situaci.<sup>37</sup>

Obrázek 2 Expektační teorie



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc. Rubico. 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1., str. 188.

<sup>37</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc. Rubico. 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

## **Teorie cíle**

Tato teorie je poprvé prezentována v roce 1979 **Lathanem** a **Lockem** a říká, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud jsou pro pracovníky přímo dané cíle. Důležité je, aby se pracovník mohl na stanovených cílech podílet. Pro udržení motivace a dosahování stále vyšších výsledků, je především potřeba dobré zpětné vazby.<sup>38</sup>

## **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak pracovníci vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními pracovníky. Za spravedlivé chování se považuje, pokud manažer zachází se všemi pracovníky stejně a rovnocenně. Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se bude se všemi jednat a zacházet spravedlivě.<sup>39</sup>

## **1.5 TVORBA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE**

Jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu jsou průzkumy motivační struktury zaměstnanců. Ty akceptují obecné teorie pracovní motivace (teorie potřeb a teorie očekávání)<sup>40</sup>. Spolu s jinými metodami sociologických a psychologických průzkumů umožňují zhodnotit, jaký je stav podniku v oblasti lidských zdrojů. Dále jaké slabé a silné stránky má systém řízení a jaké jsou jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je tvorba motivačního systému jen náhodný proces, který může minout vytyčení cíl, stejně jako v případě, jako kdyby neodpovídal přáním a potřebám zaměstnanců.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>40</sup> Teorie potřeb znamená, že každý člověk má jiné potřeby a ty jsou nekonečné a uspokojení jedné potřeby vznikají potřeby další. Teorie očekávání – viz. Vroomova teorie očekávání.

<sup>41</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.



Odborná literatura doporučuje při konstruování motivačního systému spolupráci kvalifikovaného odborníka, zpravidla psychologa nebo specialistu na metody managementu.<sup>42</sup>

### 1.5.1 MOŽNOSTI POSTUPU PŘI TVORBĚ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a pracovní spokojenosti – můžeme využít formu dotazníkového šetření, osobních rozhovorů s pracovníky, v této fázi je pro většinu firem nezbytná odborná pomoc poradců na vedení lidí či psychologů.
2. Charakteristika motivačního prostředí podniku vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti nebo naopak pracovní nespokojenosti.
3. Stanovení cílů motivačního programu – to znamená, že podnik musí určit stav jednotlivých stránek motivace k práci a postoje zaměstnanců.
4. Určení nástrojů k zabezpečení stanovených cílů v oblasti motivace zaměstnanců – návrhy, které si kladou za cíl zvýšit výkonnost podniku, pomocí rozvoje aktivity a zájmu pracovníků. Pokud má být motivační program úspěšný, musí zahrnovat všechny faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti firmy. Navrhovaná opatření můžeme členit následujícím způsobem:
  - a. Zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců.
  - b. Tvorba účinného mzdového systému s ohledem na kvalitu osobního i pracovního výkonu pracovníka.
  - c. Opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců – rozvoj znalostí a schopností jednotlivých pracovníků.
5. Zpracování motivačního systému jako celku, stanovení jak bude probíhat realizace, určení časového rozmezí a určení odpovědností realizace programu.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>43</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Fáze realizace motivačního programu zahrnuje i seznámení vedoucích manažerů s tímto programem a jejich přípravu pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

## 2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení pracovníků představuje hodnocení pracovního výkonu jednotlivců. Smyslem je **motivování, kontrolování a korigování** způsobu práce a pracovního chování pracovníka. Popisuje i informování pracovníka, jak je hodnocen výkon pracovníka a zda je možné výkon nějakým způsobem zlepšit.<sup>45</sup>

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejsložitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich pracovní kariéry a pro spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci, pro zvyšování rekvalifikace a kvalifikace, ale i podkladem pro vyloučení ze společnosti.<sup>46</sup>

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- **zjišťováním** toho, jak pracovník plní své úkoly a požadavky svého nadřízeného, jak vykonává svou práci, jak se na pracovišti chová a jaké má vztahy ke svým spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž při svém výkonu práce přichází do kontaktu
- **sdělováním** výsledků jednotlivým pracovníkům a prodiskutování těchto výsledků se samotnými pracovníky
- **hledáním** cest k vylepšení pracovního výkonu a prováděním opatření proti případným chybám

Můžeme rozlišovat dvě metody hodnocení pracovníků – **formální a neformální**

---

<sup>45</sup> DONNELLY, J. H. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>46</sup> KRNINSKÁM, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice. JČU v Českých Budějovicích. 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

## 2.1 FORMÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Formální hodnocení neboli systematické hodnocení pracovníků je většinou racionálnější a více standardizované. Toto hodnocení probíhá plánovaně a na jeho základě se vypracovávají dokumenty, které jsou přiložené ke složce daného pracovníka. Tyto dokumenty slouží pro budoucí potřeby personálního útvaru.<sup>47</sup>

## 2.2 NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízenými během jeho pracovního výkonu. Je ovlivněno danou situací, momentálními pocity a vyskytuje se neplánovaně. Je to součást průběžné kontroly plnění pracovních povinností a pracovního chování. Toto neformální hodnocení nebývá zpravidla nikde písemně zaznamenáváno a nebývá příčinou žádného personálního rozhodnutí.

## 2.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

System hodnocení je úspěšný pokud se dodržují určité zásady hodnocení pracovníků v organizaci. Hodnocení vychází z průběžného sledování pracovníků při výkonu pracovních povinností ve sledovaném období. Pracovníky hodnotí jejich přímý nadřízený. Hodnocení pracovního výkonu se provádí na základě jednotlivých metodických zásad a pro výběr vhodné metody je však potřeba dbát na velikost, situaci a jiné okolnosti týkající se samotné firmy/podniku.<sup>48</sup>

K hodnocení pracovníků slouží mnoho metod. Některé jsou vhodnější pro hodnocení výsledků práce, jiné jsou vhodnější pro hodnocení pracovního chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Mezi základní metody hodnocení pracovníků patří:

---

<sup>47</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha. Management Press. 2004. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>48</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha. Management Press. 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

## **Motivačně-hodnotící pohovor**

Motivačně-hodnotící pohovor je definován jako otevřený rozhovor mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který má pevně danou strukturu. Obě strany si zde vyjasní jaké je jejich vzájemné očekávání v plnění pracovních cílů a podmínek k plnění těchto cílů a zároveň si poskytnout zpětnou vazbu. Jedná se tedy o hodnocení minulosti s pohledem do budoucnosti. Hodnocený i hodnotitel by se měli na pohovor řádně připravit.<sup>49</sup>

## **MBO - řízení podle cílů**

„Management by Objectives“ je systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace s jednotlivými výkony podřízených.

Základem systému MBO je:

- Určení cílů a plánů
- Účast jednotlivých manažerů na stanovení cílů a stanovení kritérií výkonu jednotlivých jednotek
- Průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků, týkajících se stanovených cílů

Základem celého MBO je, že i nejnižší pracovníci by měli přesně vědět, co a proč dělají a kam se má jejich organizace ubírat. Tím pádem musí mít organizace nějaké poslání, nějaký cíl, čeho chce dosáhnout.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha. Management Press. 2004. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>50</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULÁČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### 3 ČESKÁ POŠTA s. p.

- Název: Česká pošta, s. p.
- Právní forma: státní podnik
- Sídlo: Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99
- Počet pošt k roku 2014: 3 972
- Průměrný počet zaměstnanců k roku 2014: 30 418
- Slogan: „Dnes podáte, zítra dodáme“<sup>51</sup>

Obrázek 3 Logo České pošty



Zdroj: *Logo České pošty* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/loga-ceske-posty>

Česká pošta, s. p. byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky 1. ledna 1993. V současné době funkci zřizovatele plní Ministerstvo vnitra České republiky. Za řízení celého podniku zodpovídá generální ředitel, který je jmenován příslušným ministerstvem.<sup>52</sup>

Česká pošta, s. p. je podnik, jehož existence je závislá na příjmech z prodeje služeb. Není financován ze státního rozpočtu. Velkou konkurenci představují soukromí přepravci. Posláním České pošty, s. p. je poskytnout požadovanou službu zákazníkovi k jeho naprosté spokojenosti.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> *Základní informace* [online]. 2014 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>

<sup>52</sup> *Česká pošta*. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-05-22]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1\\_po%C5%A1ta](https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_po%C5%A1ta)

<sup>53</sup> *Poštovní minimum: Studijní text*. Odbor programy rozvoje lidských zdrojů. Praha, 2005.

## 3.1 HISTORIE ČESKÉ POŠTY, S. P.

### 3.1.1 POČÁTKY ČESKÉ POŠTY

Vznik československého státu sebou přinesl spoustu změn, jak politicko-právních, tak i hospodářské a správní, které se bezprostředně dotýkaly řízení poštovního provozu.

Státní podnik Česká pošta zahájil svou činnost 1. 1. 1993. Jde o podnik s dlouholetou historií a tradicí. V tentýž rok vstoupila Česká republika do Světové poštovní unie. 13. listopadu 1918 se základem poštovní správy stalo ministerstvo pošt a telegrafů. Vytvoření samostatného odvětví mělo ukázat a zdůraznit rostoucí společenský a ekonomický význam.<sup>54</sup>

Velký zásah do úspěšného rozvoje Československé pošty představovala Mnichovská dohoda, odstoupení pohraničních území Německu a vznik tzv. druhé republiky. Události pak nabraly rychlý spád a už 13. října 1938 přešla působnost ministerstva pošt a telegrafů ve věcech slovenských na ministra dopravy pro Slovensko a 4. listopadu bylo zrušeno samostatné československé ministerstvo pošt a telegrafů. Spolu s ministerstvem železnic bylo sloučeno v jedno ministerstvo dopravy. Definitivní tečka za historií prvorepublikového podniku Československá pošta však přišla 1. ledna 1939, kdy začaly poštovní správy jednotlivých autonomních celků hospodařit samostatně a na svůj účet. 1. ledna 1939 se ještě sloučily podniky Československé státní dráhy a Československá pošta pro zemi Českou a Moravskoslezskou v jeden podnik s názvem Československé dráhy a pošty v zemích českých. K naprostému podřízení pošty německým zájmům došlo po okupaci zbylé části republiky 15. března 1939. Poštovní záležitosti zůstaly u protektorátního ministerstva dopravy až do listopadu 1942, kdy přešly pod nově zřízené ministerstvo dopravy a techniky.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

<sup>55</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

### 3.1.2 POVÁLEČNÉ OBDOBÍ

Koncem války bylo vytvořeno ministerstvo pošt, které v podstatě navázalo na činnost ministerstva pošt a telegrafů, jako tomu bylo před válkou, jen podmínky byly zcela odlišné. Z organizačního hlediska se jednalo především o kompetenční vymezení jeho územní působnosti. Toto nesmyslné opatření trvalo až do roku 1960, kdy bylo v rámci státoprávních změn zrušeno. Krátce po osvobození byl obnoven i státní podnik Československá pošta, ale vlivem vnitřních i vnějších okolností neměl bohužel dlouhého trvání.<sup>56</sup>

Zásadním mezníkem pro příští směřování poštovní správy se stal únor 1948. Již v dalším roce, konkrétně 1. července 1949, došlo ke znárodnění podniku Československá pošta a byla provedena i reorganizace ministerstva pošt. Bylo to však pouze přechodné řešení. V souvislosti se vznikem ministerstva spojů a pověřenectva spojů k 1. květnu 1952 přistoupil Ústřední výbor KSČ ke zrušení národního podniku Československá pošta. Z dosavadního podnikatelského subjektu se stal státní úřad řízený podle sovětského vzoru se všemi negativními důsledky.<sup>57</sup>

Roku 1960 byla dovršena sovětizace, uskutečnila se centralizace nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy. Znamenalo to sloučení doposud **samostatných** ministerstev spojů a dopravy v jedno **ministerstvo dopravy a spojů**. Spojení se však brzy ukázalo jako nefunkční, a proto se spoje v roce 1963 opět osamostatnily a to pod hlavičkou Ústřední správy spojů, která byla k 1. lednu 1969 nahrazena Federálním výborem pro pošty a telekomunikace. Na republikové úrovni došlo ke zřízení Ministerstva pošt a telekomunikací ČSR v Praze a Ministerstva dopravy, pošt a telekomunikací SSR v Bratislavě. S těmito změnami byla provedena ještě jedna změna a to v označení jednotlivých organizací spojů na organizace pošt a telekomunikací.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

<sup>57</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

<sup>58</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>



Zásadní obrat přišel teprve na počátku 90. let 20. století v důsledku zhroucení komunistického režimu. V červenci 1990, kdy se rekonstruovala státní správa, přešly spoje na území České republiky do kompetence nově zřízeného **ministerstva pro hospodářskou politiku a rozvoj**. V říjnu 1992 bylo celé odvětví spojů převedeno pod Ministerstvo hospodářství ČSFR a Ministerstvo hospodářství ČR. První krok k osamostatnění poštovní části podniku představoval vznik divize Česká pošta k 1. lednu 1992, následovaný účetním oddělením pošty od telekomunikací a vybudováním vlastního managementu.<sup>59</sup>

### 3.1.3 VZNIK SAMOSTATNÉHO STÁTNÍHO PODNIKU ČESKÁ POŠTA

Konečné rozhodnutí padlo ve vládních kruzích a **Česká pošta** se stala od 1. ledna 1993 státním podnikem. Stejně jako se osamostatnila Česká republika. Mohla tak po dlouhých desetiletích navázat na tradice prvorepublikového státního podniku Československá pošta a prokázat svou smysluplnost a úspěšnost v tržním hospodářství.

60

---

<sup>59</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

<sup>60</sup> *Historie České pošty*. [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést průzkumné šetření mezi pracovníky České pošty s. p. a zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním motivačním systémem v tomto podniku. Následně navrhnout nové způsoby motivace, které by vedly k lepším a kvalitnějším výkonům.

V prvním bodu mé praktické části vysvětlím jaký je dosavadní systém motivace ve společnosti Česká pošta, s. p. Informace jsem získala od vedoucích pracovníků pošt a od aliančního partnera České Pojišťovny. Pro svůj průzkum jsem si vybrala kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Důvody výběru metody v další části vysvětlím a popíšu.

Následuje vyhodnocení dat. Při vyhodnocení dotazníků použiji grafické zobrazení u jednotlivých otázek. V závěru své práce zhodnotím celý výzkum a navrhnu nové způsoby motivace. Ty by měly vést k lepším a kvalitnějším výkonům zaměstnanců.

## **5 DOSAVADNÍ SYSTÉM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA S. P.**

Společnost Česká pošta s. p. nemá připravený žádný vlastní motivační systém. Zaměstnanci mají od České pošty, s. p. jako zaměstnavatele pouze základní mzdu a osobní ohodnocení. Veškeré další peníze přichází jen od smluvních partnerů, tzv. aliančních partnerů. Tyto peníze však, ale nejsou ve své podstatě žádnou motivací, protože spadají do výkonnostní složky mzdy. Tím pádem pokud zaměstnanci zadaný plán nesplní, jejich mzdy budou o několik tisíc nižší. Jde o plány, které připraví alianční partneři. Tyto plány však musí v první řadě schválit Česká pošta. Aliančními partnery jsou například ČSOB – Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna a Českomoravská stavební spořitelna, SAZKA a další. Je pravda, že zaměstnanci mohou dosáhnout na další finanční benefity, které, ale opět plynou jen od aliančních partnerů nikoli od České pošty jako zaměstnavatele.

Jak již bylo řečeno, každý alianční partner vypracuje plán, u kterého se předpokládá, že by ho zaměstnanci mohli splnit. Jde o to, že každý zaměstnanec musí nabízet produkty určitého aliančního partnera. Vybrala jsem si pro představu aliančního partnera Českou pojišťovnu a podařilo se mi získat přímo plán plnění z roku 2011 a aktuální plán, kde mám i aktuální plnění k 31. 3. 2016. V roce 2014 přišla významná změna u společnosti Česká Pojišťovna ve způsobu plnění. Proto uvádím i plán plnění z roku 2011, abychom viděli rozdíl.

Do roku 2014 měla Česká pošta rozdělený plán na jednotlivé složky – životní pojištění, neživotní pojištění, povinné ručení včetně havarijního pojištění a jednorázové vklady a to za aliančního partnera právě Českou pojišťovnu. Od roku 2015 proběhla změna a už plán není rozdělen na jednotlivé složky, ale je dán objem produkce na jednotlivé pošty. Takže je ve své podstatě jedno, jakým pojištěním nebo produktem bude tento plán splněn, důležitý je konečný počet nebo částka. Když se na to podíváme z pohledu třetí osoby, která není zaměstnancem, je opravdu podstatná jen konečná částka nebo počet. Ovšem, když se na to podíváme z pohledu České pošty jako společnosti, není to tak jednoduché, protože Česká pošta jako celek, dostane více finančních prostředků od aliančního partnera za uzavření například životního pojištění

oproti povinnému ručení, z toho důvodu od svých zaměstnanců očekávají, že tyto produkty budou nabízet více. Další změnou je, že do roku 2014 byly plány připravovány na kvartál, od roku 2015 jsou však plány stanoveny na rok s požadavkem na alikvótní měsíční plnění.

Tabulka 2 plán plnění rok 2011 - 1. část

I.Q.2011						
OR	NÁZEV POSTY	ČPOJ				PF ČPOJ
		BP ŽP	KOMBI	POV	NŽP	
		plán	plán	plán	plán	
	Obvod Benešov u Prahy	713 911	244 000	258 250	70 513	22 100
	Obvod Beroun	453 824	167 000	164 170	44 824	13 800
	Obvod Kladno	663 486	237 000	240 010	65 534	20 400
	Obvod Kolín	453 824	121 000	164 170	44 823	13 800
	Obvod Kutná Hora	307 858	91 070	111 360	30 405	9 500
	Obvod Mělník	485 672	151 000	175 680	47 969	15 000
	Obvod Mladá Boleslav	451 171	152 000	163 210	44 563	14 000
	Obvod Nymburk	520 173	161 000	188 160	51 379	16 100
	Obvod Příbram	512 211	179 000	185 280	50 591	15 600
	Obvod Rakovník	252 125	75 000	91 321	24 838	7 800
	<b>Region Střední Čechy</b>	<b>4 814 255</b>	<b>1 578 070</b>	<b>1 741 611</b>	<b>475 439</b>	<b>148 100</b>

Zdroj: vlastní práce jednoho z aliančních partnerů

Tabulka 3 plán plnění rok 2011 - 2. část

celorok 2011				
ČPOJ				PF ČPOJ
BP ŽP	KOMBI	POV	NŽP	
plán	plán	plán	plán	
3 006 460	936 000	282 010	1 033 070	87 800
1 911 170	590 000	179 280	656 712	55 700
2 794 108	855 000	262 100	960 104	81 400
1 911 170	580 000	179 260	656 710	55 600
1 296 466	400 070	121 620	445 487	37 900
2 045 287	632 000	191 850	702 794	59 700
1 899 994	592 000	178 220	652 870	55 600
2 190 581	685 000	205 490	752 721	63 900
2 157 052	673 000	202 330	741 200	63 100
1 061 761	328 000	99 721	364 776	31 100
<b>20 274 049</b>	<b>6 271 070</b>	<b>1 901 881</b>	<b>6 966 444</b>	<b>591 800</b>

Zdroj: vlastní práce jednoho z aliančních partnerů

Tento plán vypracovala Česká pojišťovna pro Českou poštu na rok 2011, I. Q. 2011 je jeden kvartál, druhá část je za celý rok 2011. Název pošty je vždy daný obvod, nás se

především týká obvod Kladno. Jak bylo zmíněno v roce 2011 ještě byly plány připravovány na kvartály a na jednotlivé pojištění. Zkratka BP ŽP znamená běžné pojištění životné pojištění, KOMBI jsou jednorázové vklady, POV je zkratka pro povinné ručení a NŽP znamená neživotní pojištění. Tyto čísla v plánech vyjadřují, na kolik dohromady má být plnění za jednotlivé složky.

V následující tabulce je ukázka plnění, které mají zaměstnanci splnit za celý rok, ale zároveň musí splnit určité procento z celého plánu za kvartál. Poslední sloupeček je právě aktuální plnění k 31. 3. 2016. Zde můžeme vidět, že některé pošty v obvodu Kladno již splnily plán na celý rok. Konkrétně jsou to dvě pošty a to Doksy u Kladna a pošta Libušín.

**Tabulka 4 Plán plnění k 31.3.2016**

<b>Obvod Kladno</b>	plán celorok	plnění	
<b>Kladno 1</b>	<b>925254</b>	<b>419489</b>	45,34
<b>Kladno 1</b>	395254	276145	69,86520061
Kladno 3	48000	17048	35,52
Bratronice	36000		-
Družec	36000		-
Hostouň u Prahy	36000	8100	22,50
Kačice	36000	350	0,97
Kamenné Žehrovice	36000		-
Lidice	36000	5465	15,18
Pchery	36000	17338	48,16
Stehelčevy	36000	22474	62,43
Tuchlovice	48000	10425	21,72
Vinařice u Kladna	48000	7752	16,15
Velká Dobrá	36000	12453	34,59
Hřebeč	36000	45	0,13
Doksy u Kladna	36000	41894	116,37
<b>Kladno 4</b>	110516	82558	74,70
<b>Kladno 5</b>	66201	26420	39,91
<b>Kladno 6</b>	75871	18565	24,47
<b>Kladno 7</b>	36671	9100	24,82
<b>Kladno 8</b>	68143	22956	33,69
<b>Kladno 9</b>	56201	26000	46,26
<b>Libušín</b>	28100	40642	144,63
<b>Stochov</b>	52266	15211	29,10
<b>Unhošť</b>	101466	22653	22,33
<b>CELKEM</b>	<b>1520689</b>	<b>683594</b>	44,95
8,33% = splnění měsíčního plánu na 100%			
2,0825% týdně = 32 tisíc produkce týdně za všechny pošty			

61

Zdroj: vlastní práce jednoho z aliančních partnerů

<sup>61</sup> Červené označení u pošty Velká Dobrá a pošty Kladno 5 znamená, že tyto dvě pošty uzavřely smlouvu pro aliančního partnera Českou Pojišťovnu, ale ještě to není propsané v jejich systému. Slouží tedy jen pro kontrolu autora tabulky.

## 6 VÝBĚR METODY VÝZKUMU

Výzkum se označuje jako vytrvalý a systematický proces zjišťování informací, je založen na určité metodě. Nejčastější dělení výzkumu podle typu je na kvalitativní výzkum a kvantitativní výzkum.<sup>62</sup>

Kvalitativní výzkum je takový výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci nebo skupiny nahlíží, chápou a interpretují svět. Tato metoda výzkumu nevyužívá statistických metod a technik.<sup>63</sup>

Kvantitativní výzkum je metoda pro sběr dat, vědeckého i nevědeckého zkoumání, která má za cíl popsat určitou zkoumanou oblast. Sběr dat je zaměřen na velké množství respondentů, kteří odpovídají nejčastěji formou dotazníků. Ty jsou poté zpracovány a následně vyhodnoceny.<sup>64</sup>

Pro svůj výzkum jsem si zvolila právě metodu kvantitativního výzkumu a konkrétně formou dotazníkového šetření. Výhodou této metody při oslovení větší skupiny lidí je její časová nenáročnost a anonymita při porovnání se řízeným pohovorem. Při sestavování dotazníku je potřeba stanovit si základní předpoklady:

- 1) Formulace problému a stanovení si cíle
- 2) Stanovení si reprezentativního vzorku respondentů
- 3) Výběr vhodné metody sběru dat
- 4) Návrh samostatného dotazníku<sup>65</sup>

Dotazníková metoda má i své nevýhody, jednou z nevýhod je například zkreslení informací ze strany respondenta. A to z důvodů, že respondenti poskytují pouze svůj

---

<sup>62</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

<sup>63</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

<sup>64</sup> *Typy výzkumů* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>

<sup>65</sup> *Dotazníkové šetření*. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-05-22]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_v%C5%A1et%C5%99en%C3%AD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9_v%C5%A1et%C5%99en%C3%AD)

subjektivní názor na danou situaci či věc. Znamená to, že se mohou vykreslit v lepším světle, tedy v dotazníku lhát, protože jim nebude díky anonymitě prokázán opak. Ke zkreslení informací může dojít i při řízeném rozhovoru, protože nám nemůže nikdo dokázat, že neříkáme pravdu.

Otázky by měly být stručné a neměly by být komplikované. V některé dostupné literatuře je uváděno, že není dobré používat otevřené otázky. To jsou otázky, kde má respondent napsat svůj názor. Pro respondenty je bez těchto otázek vyplnění dotazníku jednodušší. Pro osobu, která dotazník vyhodnocuje je to samozřejmě snazší bez otevřených otázek.<sup>66</sup> Otevřené otázky mají i své výhody. Díky nim se můžeme dozvědět věci, na které bychom sami nepřišli.

---

<sup>66</sup> *Dotazníkové šetření*. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD)

## 7 SBĚR DAT A ANALÝZA

Jak již bylo zmíněno, vybrala jsem si metodu kvantitativního výzkumu formou dotazníkového řešení. Dotazník, jehož ukázka je obsažena v příloze obsahuje dvanáct otázek. Otázky jsou jednoduché, většinou s výběrem odpovědi ANO/NE nebo zvolením jedné či více možností odpovědi. Žádná z otázek v dotazníku nemá jen možnost otevřené odpovědi. To znamená, že respondenti nemusí vypisovat svůj pohled nebo názor na danou věc, což je pro respondenty jednodušší při vyplňování a pro nás současně jednodušší při vyhodnocování. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 1-2 minuty. Neodrazuje je to od vyplnění.

Zaměstnanci pošt průzkum uvítali, neboť sami doufají, že by se systém motivování mohl zlepšit. Jeden z vedoucích pracovníků České pošty, s. p. mi sdělil, že v poslední době připadá na jednoho zaměstnance mnohem více práce, než tomu bylo kdysi. To se děje, aniž by byla zaměstnancům jakýmkoliv způsobem zvýšena jejich mzda. Česká pošta, s. p. snižuje stavy zaměstnanců na minimum a tím pádem práci propuštěných pracovníků musí vykonávat jiní zaměstnanci.

Toto je i důvod, proč se mnou vytvoření dotazník dostane do rukou pouze 45 zaměstnanců pošt v kladenském okrese.



## 8 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

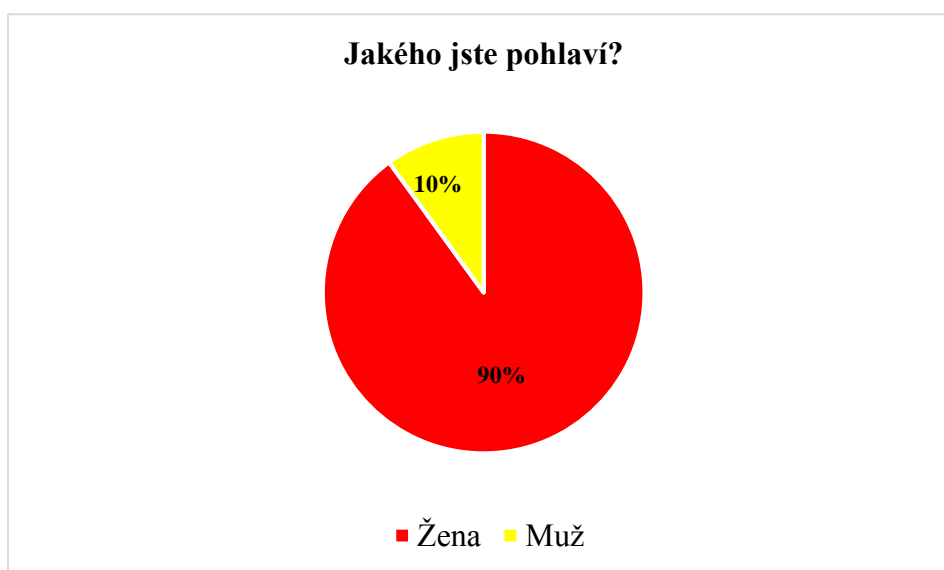
Dotazníky jsem předávala osobně jednotlivým zaměstnancům pošt v kladenském okrese v tištěné formě. Ze 45 rozdaných dotazníků se jich vrátilo zpět 30 vyplněných. Jak již bylo výše uvedeno, Česká pošta snižuje stavy zaměstnanců, proto jsem nemohla zajistit více respondentů. Někteří ze zaměstnanců se průzkumu zúčastnit nechtěli.

Dotazník vyhodnotím postupně otázku po otázce a pro lepší představu využiji při vyhodnocení otázek i grafického zpracování.

V první otázce jsou podotázky identifikačního charakteru. Zbývajících 11 otázek souvisí s motivačním systémem ve společnosti Česká pošta, s. p.

### 1. A) Jakého jste pohlaví?

Graf 1 otázka č. 1A



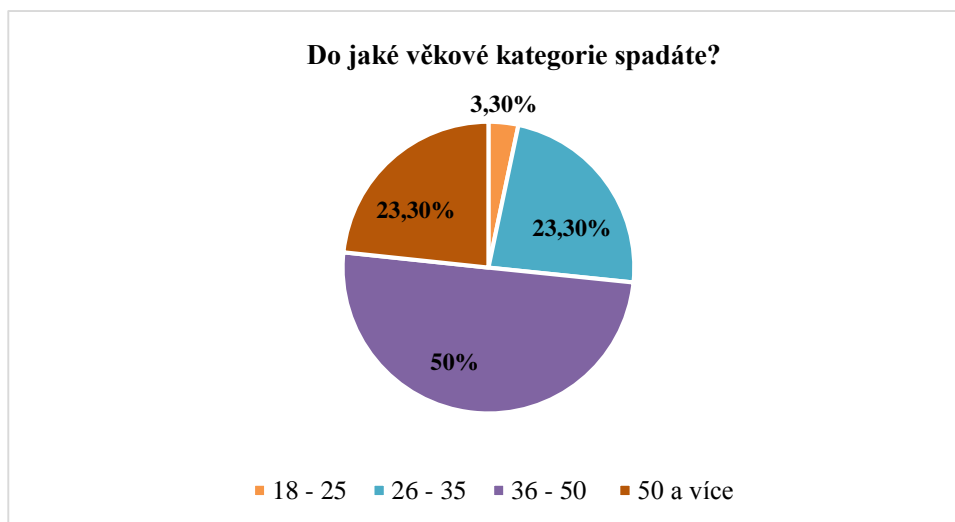
Zdroj: autorova vlastní tvorba

Z 30 vrácených dotazníků vyplývá, že 27 respondentů byly ženy a pouze 3 respondenti byli naopak muži. To není nijak překvapivých zjištěním, protože je všeobecně známo, že ve společnosti Česká pošta, s. p. pracuje více žen než mužů.

Většina žen pracuje na přepážkách, zde je malá pravděpodobnost, že potkáte nějakého muže. Pokud už nějaký muž v České poště pracuje, je možné ho potkat jako pěšího listovního doručovatele nebo jako motorizovaného balíkového doručovatele.

### 1. B) Do jaké věkové kategorie spadáte?

Graf 2 otázka č. 1B



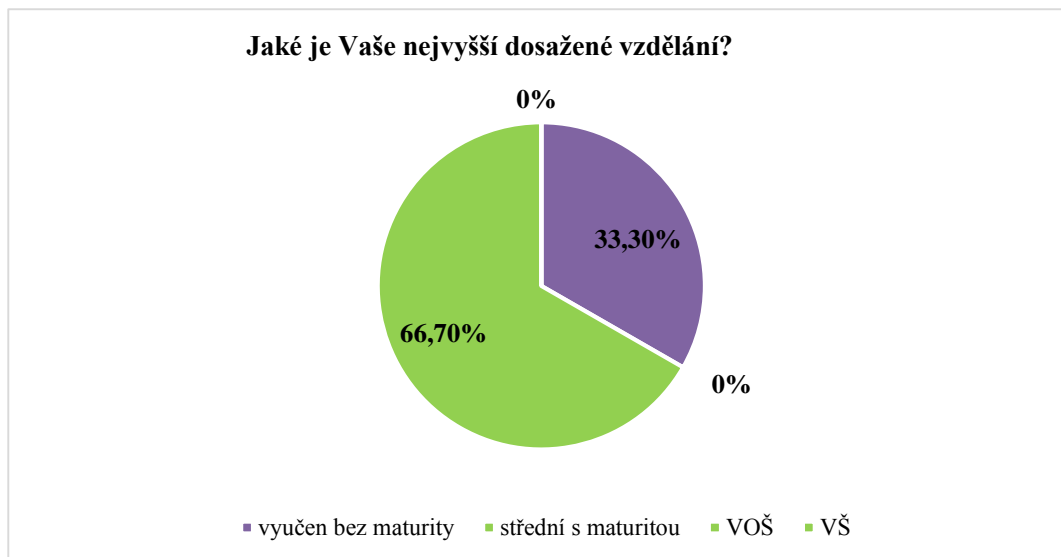
Zdroj: autorova vlastní tvorba

Věkovou kategorii jsem rozdělila do čtyř škál. Nejméně respondentů bylo ve věku 18 – 25 a to konkrétně 3,3 %, což je tedy jen jeden jediný respondent z našeho vzorku. Stejný počet dotazovaných byl ve věku od 26 – 35 let a respondenti ve věku 50 a více let, těch bylo 23,3 %, což je 7 dotazovaných v každé z těchto dvou věkových skupin. Nejvíce respondentů bylo ve věku 36 – 50 let a to přesně půlka tedy 50% a z celkového počtu je to 15 osob.

S touto otázkou souvisí i otázka č. 2., kde se ptám na to, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti Česká pošta, s. p. Většina zaměstnanců je u České pošty déle jak 6 let. Z toho je jasné, že většina zaměstnanců musí být starších, než těch těsně po dokončení studia.

## 1. C) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3 otázka č. 1C



Zdroj: autorova vlastní tvorba

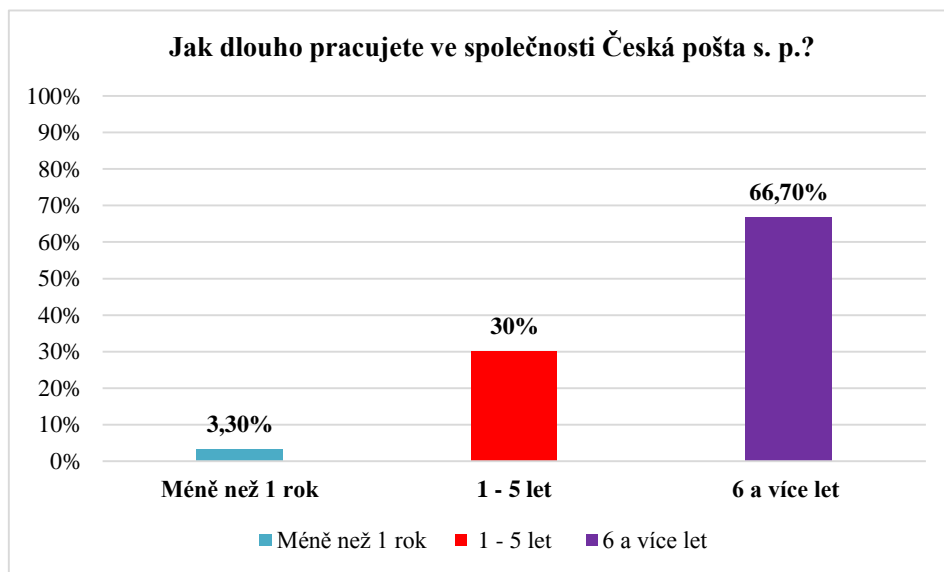
Překvapivým zjištěním je, že nikdo z dotazovaných nemá vyšší vzdělání, než je střední s maturitou. Vyvodit z toho můžeme, že Česká pošta jako zaměstnavatel neklade na své zaměstnance vysoké nároky, co se týče vzdělání. Ve své podstatě z toho vyplývá i to, že zaměstnanci pošt nemají nijak velkou potřebu se dále vzdělávat.

V grafu č. 1C můžeme vidět, že 10 pracovníků je vyučených bez maturity, tedy 33,3 %. U 20 pracovníků je nejvyšší dosažené vzdělání střední škola s maturitou, což odpovídá 66,7 %. Bohužel tedy vyšší odbornou nebo vysokou školu nikdo z našich respondentů nestudoval.

Osobně mě tento výsledek překvapil a zároveň zklamal. Zastávám názor, že vzdělání je základ a čím je vyšší, tím je to lepší. Protože během studií získáváme nové znalosti a zkušenosti a máme lepší perspektivu na trhu práce, z důvodu vyšší kvalifikace. Neznamená však, že s mým názorem musí všichni souhlasit. Jsou lidé, kteří raději pracují, než studují a vzdělávají se dál. To se netýká jen zaměstnanců České pošty. Je spousta lidí, kteří by se rádi studiu a vzdělávání věnovali, ale bohužel si to z finančních důvodů nemohou dovolit.

## 2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká pošta, s. p.?

Graf 4 otázka č. 2



Zdroj: autorova vlastní tvorba

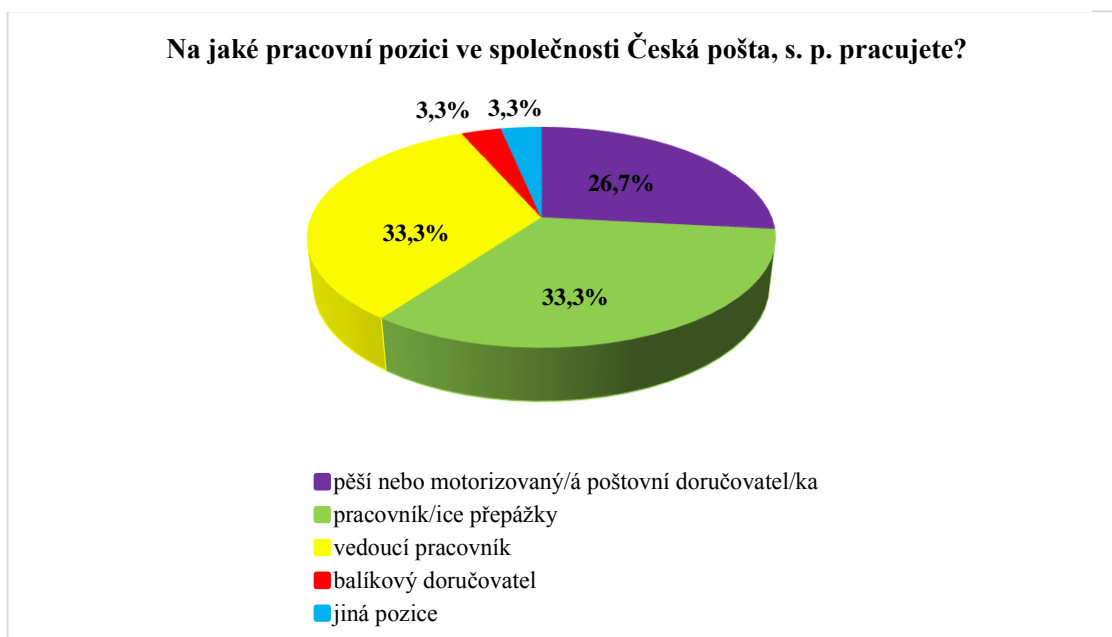
Z vyhodnoceného dotazníku jednoznačně vychází, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti déle jak šest let. Zajímavé je, že i přes fakt, že mzdy nejsou příliš vysoké, zaměstnanci ve společnosti zůstávají dlouho. To svým způsobem vychází i z toho, že většina zaměstnanců je ve věku 36-50 let. Což je podle mého názoru věk, kdy chceme raději stálou práci se stálým měsíčním příjmem, než abychom neustále měnili zaměstnání.

Pokud procenta převedeme na počty responsí, tak méně než rok pracuje z dotazovaných pouze jeden jediný zaměstnanec. Více zaměstnanců, konkrétně 30 % pracuje ve společnosti déle než rok, ale méně než 5 let. A jak již bylo řečeno, nejvíce zaměstnanců pracuje v České poště 6 a více let a přesně z 30 získaných dotazníků je to 20 zaměstnanců.

Dle mého názoru, může být Česká pošta, a v podstatě jakýkoliv jiný zaměstnavatel vděčný za stálé zaměstnance. Zaměstnanci totiž utváří jméno a image firmy. Myslím, že společnost by si právě takových zaměstnanců měla vážit.

### 3. Na jaké pozici ve společnosti Česká pošta, s. p. pracujete?

Graf 5 otázka č. 3



Zdroj: autorova vlastní tvorba

Je spousta pracovních pozic, které Česká pošta nabízí pro jejich potencionální zaměstnance. Vybrala jsem nejvíce potřebné pozice, které musí být obsazeny, jinak by tento státní podnik nemohl v podstatě fungovat.

Z vybraných pozic v dotazníku je nejvíce zaměstnanců, kteří mi na dotazník odpověděli, zaměstnaných na pozici pracovník/ice přepážky. Jak můžeme v grafu vidět, je to 33,3 %, tedy 10 respondentů. Stejnému počtu odpovědí odpovídá i pozice vedoucího pracovníka. Odpovědi se mi dostali od 8 zaměstnaných na pozici pěší nebo motorizovaný poštovní doručovatel/ka.

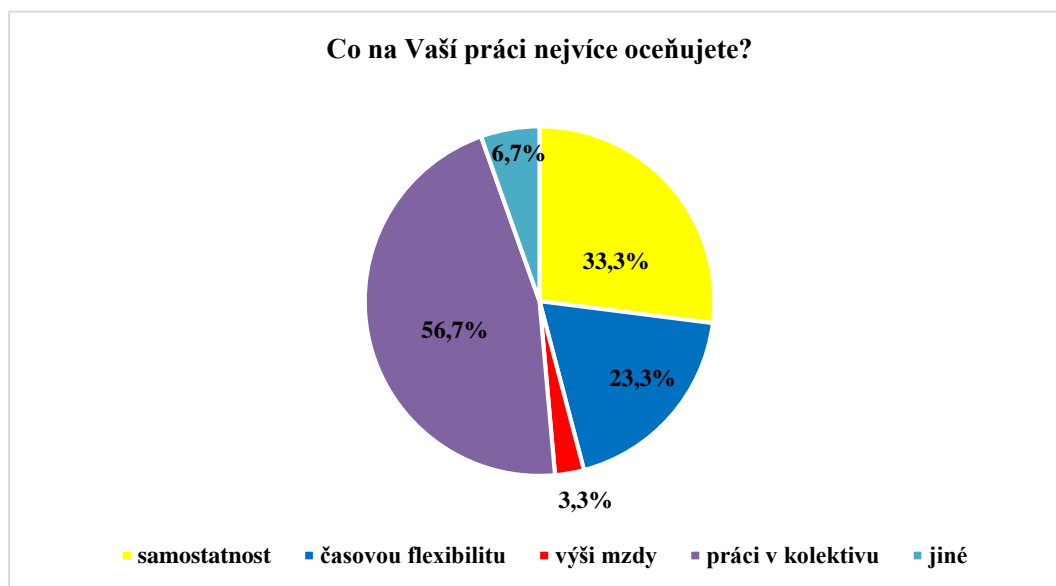
Před pěšími doručovateli a doručovatelkami opravdu smekám. Každý den, tito lidé nachodí spousty kilometrů a je jedno, jestli prší, sněží, mrzne nebo svítí slunce. Ačkoli se to možná na první pohled nezdá, mají těžkou a namáhavou práci. Někdy na sobě mají dva batohy, tašku přes rameno a ještě tašku v ruce, které jsou plné dopisů a balíčků.

Mezi respondenty byl i jeden zaměstnanec na pozici balíkového doručovatele. Ten má na starosti rozvoz větších zásilek, které si zákazník objedná jako tzv. balík do ruky. Tito lidé mají služební auto, často pracují do večerních hodin a výše jejich mzdy bohužel není příliš vysoká. Odpověď se mi dostala i od jednoho zaměstnance z jiného pozice a to konkrétně z pozice aliančního partnera. Což je v podstatě takový externista, který pracuje na základně živnostenského oprávnění pro jednoho z aliančních partnerů. To může být Česká pojišťovna, Poštovní spořitelna a další. Pokud vezmeme v úvahu třeba Českou pojišťovnu, tak právě alianční partner má na starosti například sjednávání pojištění. Přičemž právě pracovník/ice přepážky předá aliančnímu partnerovi kontakt na zájemce o pojištění a tím se zaměstnanci přičítají body ke splnění daného plánu.

Společnost před nedávnem snižovala stavy zaměstnanců a stávající zaměstnanci ještě museli vykonávat práci těch propuštěných. Spousta zaměstnanců musela přejít z práce na plný úvazek na částečný úvazek. Avšak nyní se opět objevuje na internetu spousta nabídek práce pro Českou poštu především na pěší doručovatele a pracovníky přepážek. Z toho usuzuji, že Česká pošta je na tom finančně lépe a opět si může dovolit zaměstnat více lidí.

#### 4. Co na Vaší práci nejvíce oceňujete?

Graf 6 otázka č. 4



Zdroj: autorova vlastní tvorba

V této otázce mohli respondenti označit více možností. Překvapivým zjištěním je, že i přesto, že třetina odpovědí se mi dostala od pěších nebo motorizovaných poštovních doručovatelů, tak více jak polovina oceňuje práci v kolektivu. Konkrétně 17 lidí práci v kolektivu považuje za pozitivní. I přesto, že tito pracovníci většinu své pracovní doby tráví sami.

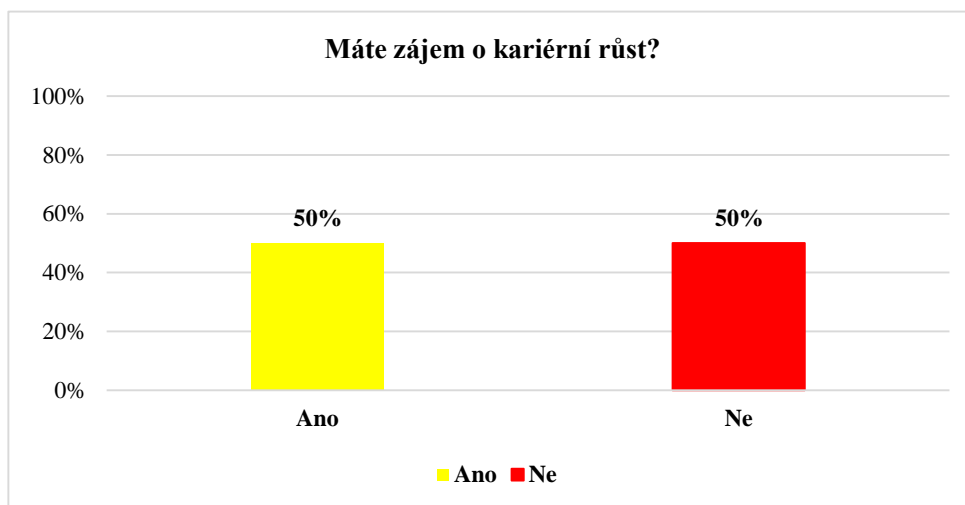
Dále zaměstnanci nejvíce oceňují samostatnost, kterou označilo 33,3 % lidí. Pouze 7 dotazovaných oceňuje časovou flexibilitu, která podle mého názoru není úplně na místě, protože na zaměstnance je vyvíjen velký tlak, především ze strany zákazníků, aby bylo vše rychle a co nejdříve vyřízeno.

Nejméně zaměstnanců, konkrétně tedy jen jeden oceňuje vyšší mzdy. To bohužel není překvapivé zjištění, naopak překvapivým by bylo, kdyby vyšší mzdy ocenilo více respondentů.

Dvě odpovědi spadaly pod poslední možnost, kde bylo do poznámek dopsáno, že nejvíce oceňují kontakt s klienty. V jedné odpovědi bylo, že neoceňují ani jednu z uvedených možností a ani nic jiného. Z toho bych vyvodila, že dotyčné/mu nepřijde na jeho nebo její práci nic pozitivního.

## 5. Máte zájem o kariérní růst?

Graf 7 otázka č. 5



Zdroj: autorova vlastní tvorba

V této otázce jsem očekávala více pozitivních odpovědí. Už z důvodu, že s kariérním růstem bývá spojeno zvýšení mzdy. Na druhou stranu samozřejmě většinou i zvýšení odpovědnosti a povinností. Překvapivé tedy bylo, že přesně polovina zájem o kariérní růst má a druhá polovina o kariérní růst nejeví absolutní zájem.

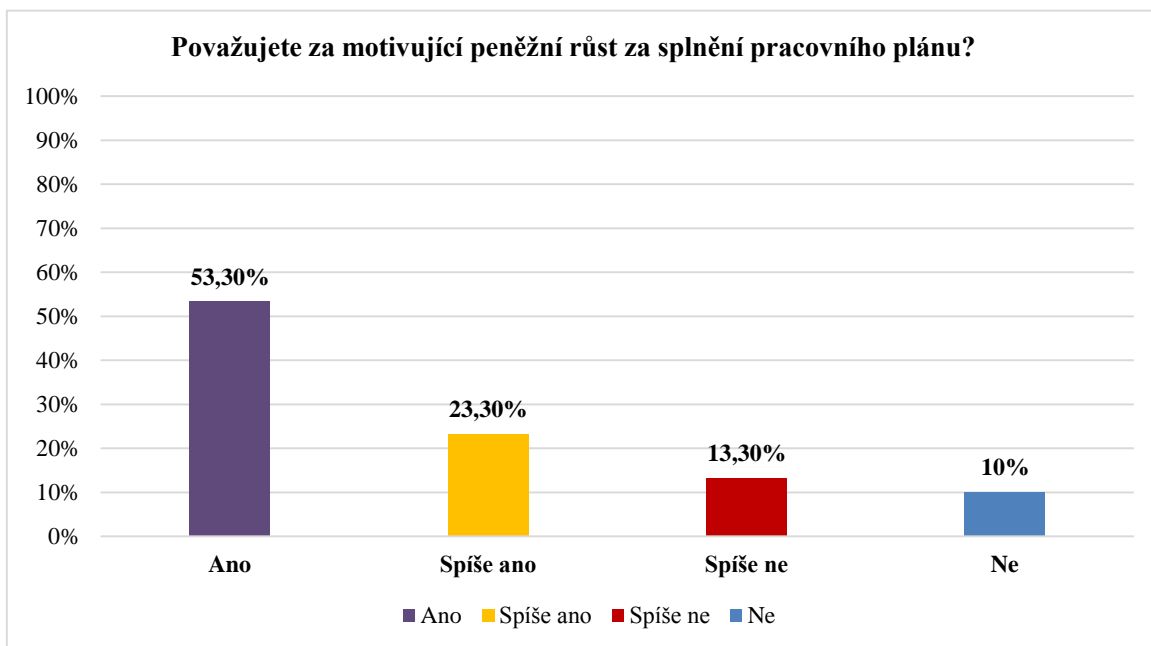
Myslím si, že nezájem o kariérní růst spočívá v tom, že se lidé bojí odpovědnosti nebo se nechtějí učit novým věcem. Mnohem raději zůstávají tam, kde jsou zvyklí, kde je nemůže nic překvapit, jednoduše se bojí změny.

Na druhou stranu ti, kteří o kariéru zájem mají, se snaží dostat se v zaměstnání co nejvýše. Pokud se jim to nedaří, může to být z důvodů nízkých ambicí, nízkého vzdělání nebo nízké či žádné kvalifikace.



## 6. Považujete za motivující peněžní růst za splnění pracovního plánu?

Graf 8 otázka č. 6



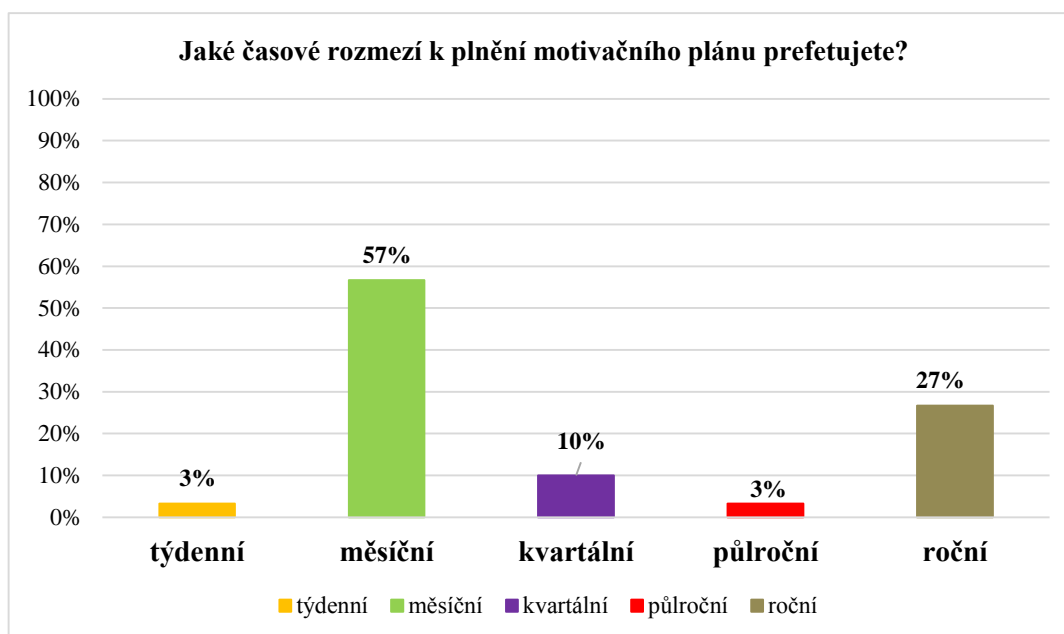
Zdroj: autorova vlastní tvorba

Více jak polovina respondentů, konkrétně 53,3 %, tedy 16 dotazovaných považuje za motivující peněžní růst za splnění pracovního plánu. K tomu to názoru se přiklání i dalších 7 dotazovaných. A pouze 7 lidí to za motivující buď vůbec, nebo spíše nepovažuje.

To, že více jak polovina za motivující považuje peněžní růst, pokud splní určitý plán, není nijak překvapivé, naopak překvapující je, že 7 lidem to nepřijde, jako dobrý způsob motivace. Myslím, že především záleží na tom, o jaký plán jde a jaká je jeho náročnost. Ale ačkoliv je to v dnešní době málo obvyklé, tak ne všechny zaměstnance motivují peníze, ale naopak to mohou být třeba dárkové poukázky nebo možnost různých kurzů. K tomu se dostaneme v jedné z dalších otázek.

## 7. Jaké časové rozmezí k plnění motivačního plánu preferujete?

Graf 9 otázka č. 7



Zdroj: autorova vlastní tvorba

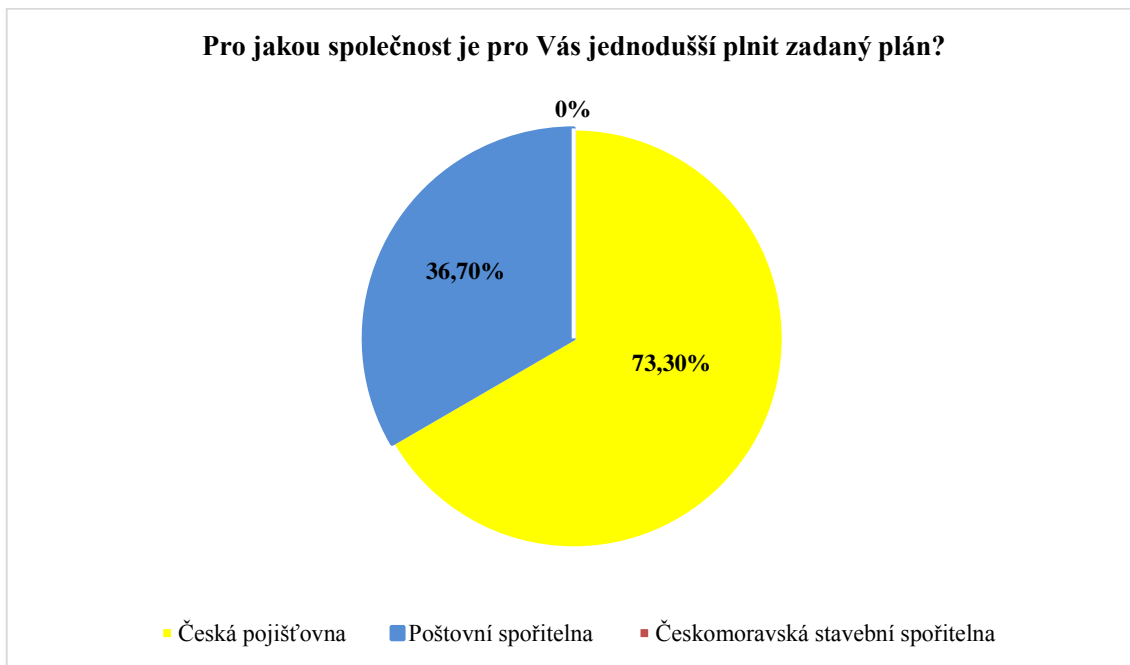
Celkem 57 % odpovědělo, že preferují měsíční plány. To je i podle mého názoru nejlepší možná doba na plnění plánu. Výběr tohoto časového rozmezí je, že pokud bude plán splněn, následně přijde i přislíbená odměna.

Téměř 27% vyhovují roční plány. Těmto 8 respondentům zřejmě vyhovuje roční plnění z důvodu malé časové náročnosti a zřejmě zde bude i větší odměna za splnění. V časové oblíbenosti je na třetí pozici s 10 %, což odpovídá pouze 3 odpovědím je plnění kvartální, neboli čtvrtletní.

Nejméně oblíbené časově rozmezí je týdenní, to vyhovuje z dotazovaných pouze jednomu jedinému zaměstnanci. To není nijak překvapivé zjištění, vzhledem k tomu, že je to velice časově náročné a v případě nemoci nebo jiné situace, kdy se nemůžeme dostavit do práce, nemáme šanci plnění plánu dohnat. Další nejméně oblíbené rozmezí je půl roční. Předpokládám, že je to z důvodů, že plány bývají již těžší, není jednoduché je za krátký čas stihnout a je pro ně vhodnější plnění roční. Půlroční možnost vyhovuje opět pouze jednomu respondentovi.

## 8. Pro jakou společností je pro Vás jednodušší splnit zadaný plán?

Graf 10 otázka č. 8



Zdroj: autorova vlastní tvorba

Česká pošta, s. p. spolupracuje s aliančními partnery. Jak již bylo zmíněno, tyto společnosti se zabývají prodejem pojištění, spořením, bankovních a úvěrových produktů.

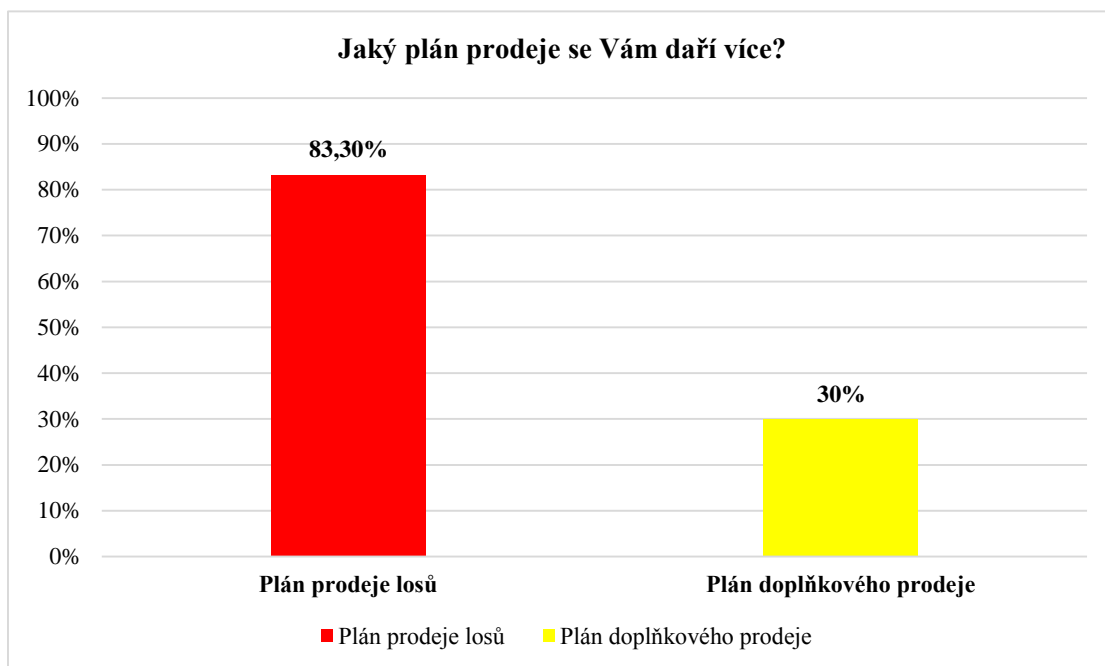
Nejvýznamnějším aliančním partnerem je Poštovní spořitelna, která je obchodní divizí pod ČSOB. K dalším aliančním partnerům patří Česká Pojišťovna, Raiffeisen stavební spořitelna, Českomoravská stavební spořitelna, Sazka, Western Union a o Home Credit. Vybrala jsem tři alianční partnery a zjišťovala, pro kterého aliančního partnera je jednodušší plnit zadaný plán?

Nejvíce zaměstnanců tvrdí, že je nejednodušší plnit plány pro Českou pojišťovnu, jedná se o 73,3 % dotazovaných. Pouze 36,70 % zaměstnanců má raději plány zadané Poštovní spořitelnou, kde jde především o půjčky a kreditní karty nebo úvěry.

Nejméně oblíbená je Českomoravská stavební spořitelna, kterou neoznačil nikdo z dotazovaných. Z toho vyplývá, že plány pro Českomoravskou stavební spořitelnu jsou nejtěžší.

### 9. Který plán prodeje se Vám daří více?

Graf 11 otázka č. 9



Zdroj: autorova vlastní tvorba

Zaměstnanci pošt, musí nabízet a prodávat i různé doplňkové produkty, jako jsou kancelářské potřeby, knihy, punčochy a spoustu dalších. K tomu musí prodávat i určité množství losů, protože jedním z aliančních partnerů je i Sazka, která taky do společnosti přichází s určitým plánem. Pokud je tento plán splněn, zaměstnanec čeká finanční odměna. Pokud ne, jejich mzda bude nižší. Spousta zaměstnanců, aby plán splnili, tak si losy kupují sami pro sebe.

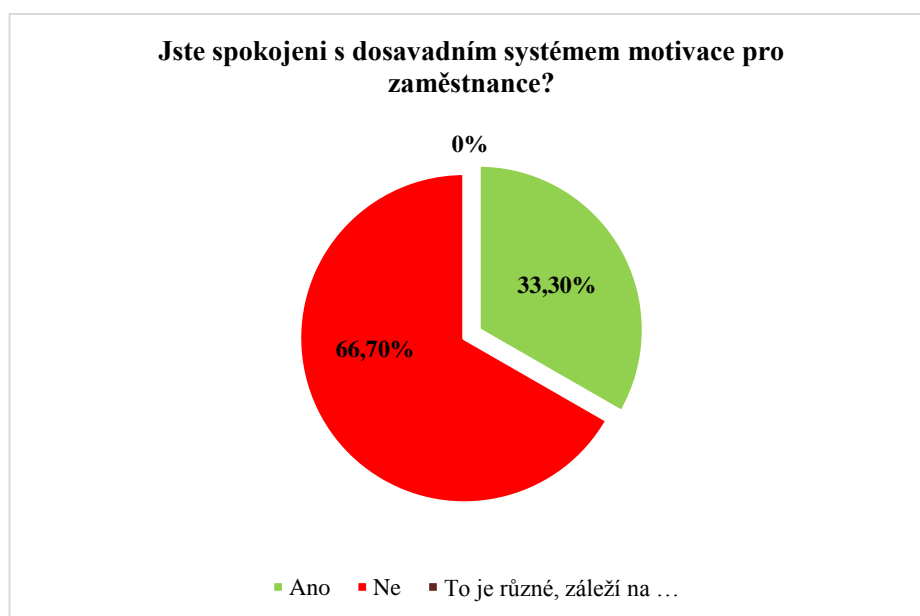
Skutečnost, že losy se zaměstnancům nabízejí a prodávají snáz, mě nijak nepřekvapila. Myslím si, že je to dané i dnešní dobou, protože spousta lidí ví, že pokud jim pracovník nabízí něco navíc, než sám kupující chce, má to určitý důvod. A tím je, že pracovníkovi z prodeje plyne nějaká odměna. To znamená, že pokud si jeden los

koupíme, pomůžeme jim při plnění jejich plánu. A spousta lidí si řekne, že los za 20,- Kč jim velkou ztrátu nepřinese a pracovníkovi za přepážkou pomůžou.

Z průzkumu vyplývá, že některým zaměstnancům, se daří oba plány, jak prodej losů, tak prodej doplňkového zboží. Z 30 respondentů se 25 lidem, tedy 83,30 % více daří prodej losů. Plnit plán doplňkového prodeje se daří pouze 9 dotazovaným, což je 30 % z našich 30 ti respondentů. Osobně si myslím, že je snazší nabídnout zákazníkovi los, než například punčochy.

## 10. Jste spokojeni s dosavadním systémem motivace pro zaměstnance?

Graf 12 otázka č. 10



Zdroj: autorova vlastní tvorba

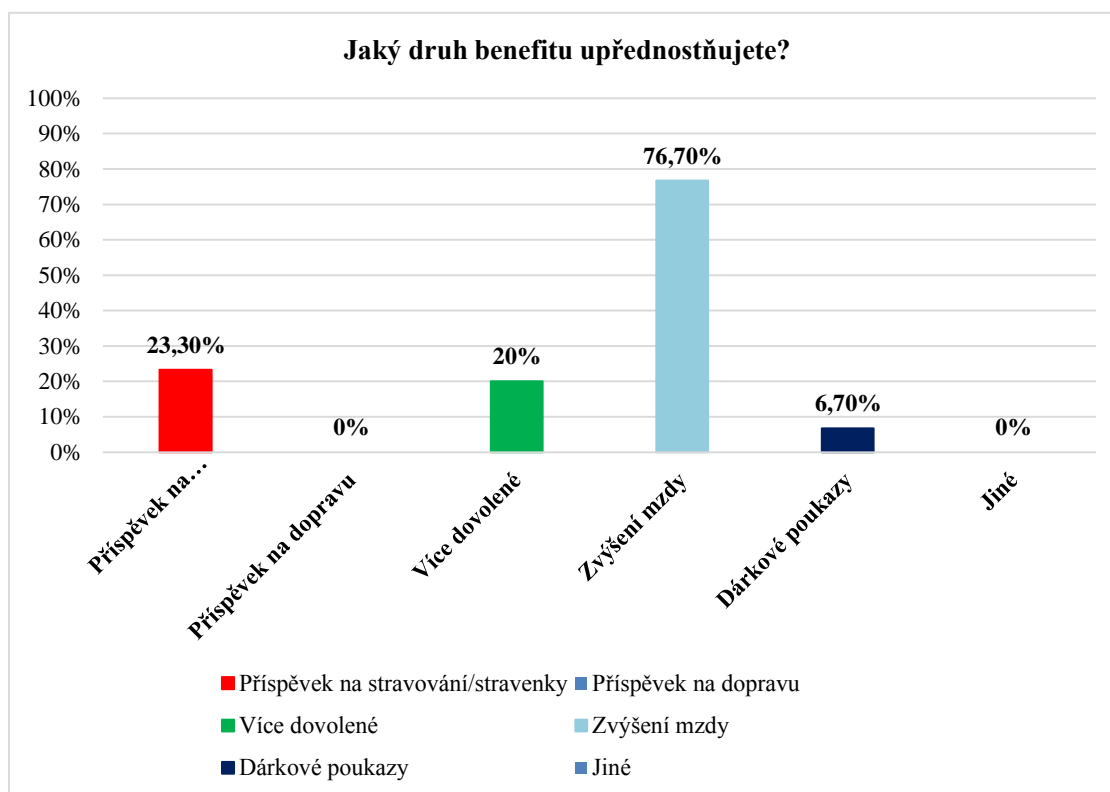
Dvě třetiny respondentů nejsou spokojeni s dosavadním systémem motivace. To není nijak překvapující zjištění. Je to dané faktem, že v podstatě ani žádnou motivaci nemají. Protože plány dané aliančními partnery pro zaměstnance nejsou motivací s vidinou peněz navíc. Naopak když plán nesplní, nedostanou část mzdy, protože tyto peníze spadají do výkonnostní složky mzdy.

Obávám se, že jedna třetina dotazovaných má o systému motivace ve společnosti mylný dojem a nejsou si vědomi, že vlastně žádnou motivaci nemají. Toto je nešvar

dnešní doby, kdy zaměstnavatelé hřeší na to, že lidé potřebují práci. A pracovat budou i za ztížených podmínek a za minimální mzdu.

## 11. Jaký druh benefitu upřednostňujete?

Graf 13 otázka č. 11



Zdroj: autorova vlastní tvorba

Na tuto otázku někteří dotazovaní odpověděli více možnostmi. Celkem 23 respondentů by preferovalo jako benefit zvýšení mzdy. To není překvapení, naopak mě překvapilo, že tento benefit nechce všech 30 dotazovaných.

Pouze 7 dotazovaných by mělo zájem o příspěvek na stravování, tedy o stravenky. O více dovolené by mělo zájem 6 respondentů a o dárkové poukazy pouze 2. O příspěvek na dopravu nebo jinou možnost benefitů nikdo z dotazovaných nemá zájem.

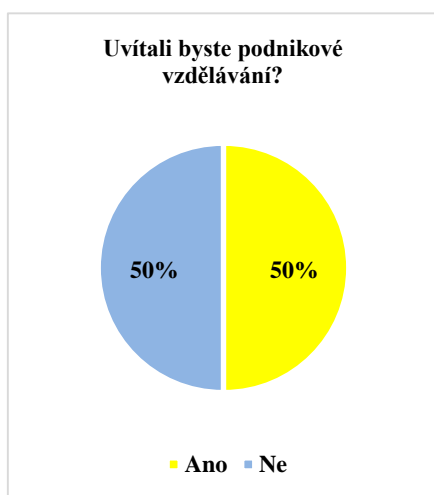
Když konkrétně hovoříme o benefitech pro zaměstnance České pošty, myslím, že zvýšení platu by si zasloužili automaticky. Mají moc práce a je na ně neustále vyvíjen

tlak ze strany zaměstnavatele. Pokud by někoho opravdu zajímalo, jak to dnes v České poště funguje a co se stane, když se odbory postaví za zaměstnance, doporučuji shlédnout videa o České poště na Streamu v pořadu A DOST!.<sup>67</sup>

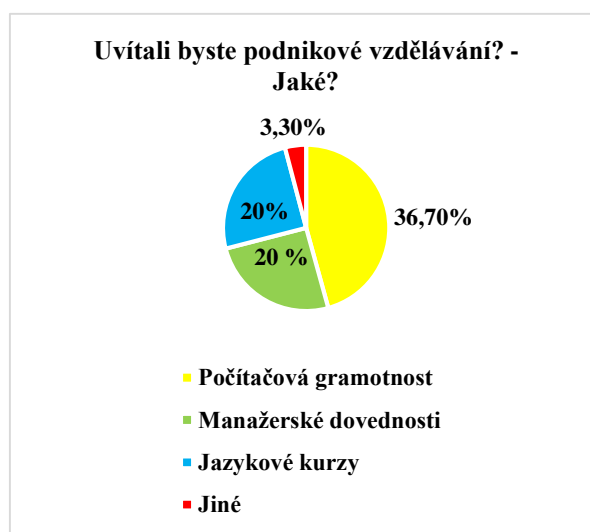
Určit, nejvhodnější benefity pro zaměstnance je opravdu těžké, protože přání a potřeby každého zaměstnance jsou jiné a individuální.

## 12. Uvítali byste podnikové vzdělávání?

Graf 15 otázka č. 12



Graf 14 otázka č. 12



Zdroj: autorova vlastní tvorba

V poslední otázce jsem se ptala na podnikové vzdělávání. Zajímalo mě, zdali mají zaměstnanci o vzdělání zájem a případně, co by je zajímalo.

Graf č. 14 se týká otázky, zdali zaměstnanci vůbec mají zájem o podnikové vzdělávání. Překvapivé je, že přesně polovina má o podnikové vzdělávání zájem a druhá polovina ne. Je to překvapující zjištění, protože bych čekala, že o podnikové

<sup>67</sup>Pošta pro koho. [www.stream.cz](http://www.stream.cz) [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009091-posta-pro-koho>  
Pošta pro ně. [www.stream.cz](http://www.stream.cz) [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009178-posta-pro-ne>  
Pošta pro sebe. [www.stream.cz](http://www.stream.cz) [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009433-posta-pro-sebe>

vzdělávání nebude takový zájem. Už z toho důvodu, že většina zaměstnanců jsou ve věku 36 – 50 let. Z toho vyplývá, že věk není omezujícím faktorem v dalším vzdělávání.

Graf č. 15 se zabývá tím, co konkrétně respondenty zajímá. Z dotazníku je zřejmé, že někteří zvolili více možností, o které by měli zájem.

Konkrétně 36,7 % dotazovaných, kteří mají o podnikové vzdělávání zájem, by uvítali školení na počítačovou gramotnost. O manažerské kurzy a jazykové kurzy by mělo zájem vždy 20 % dotazovaných. Jeden respondent zvolil i možnost jiné – kde do poznámky napsal, že by měl zájem o studium vyšší odborné školy.

Jsem toho názoru, že pokud zaměstnanci mají zájem se jakkoliv dále vzdělávat, měl by je zaměstnanec podporovat. To může být sjednáním kurzů, které bude financovat buď úplně, nebo alespoň částečně. Případně pokud jde o vzdělání, kdy si zaměstnanec chce dodělat vyšší vzdělání, tak by měl zaměstnavatel umožnit studijní volno (pro případ zkoušek nebo testů). Rozhodně by tedy zaměstnavatel měl podporovat své zaměstnance v dalším rozvíjení svých schopností, dovedností a znalostí. Ale jen pokud o to zaměstnanci mají zájem.



## 9 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ZMĚNY

Po vyhodnocení všech otázek v dotazníku, jsme došli k závěru, že většina zaměstnanců České pošty jsou starší a dlouholetí zaměstnanci. Je u nich ochota se dále vzdělávat a učit se novým věcem. Jen by chtěli lepší pracovní podmínky a pocítit vděk za jejich práci.

Česká pošta, s. p. má jednu základní vizi a to je naprosto otevřené konkurenční prostředí v oblasti poštovních služeb a to jak listovních, balíkových tak i datových. Vše začíná u těch nejnižších pracovníků, kteří jsou odrazem firmy, ve které pracují. Oni vytvářejí tvář a image společnosti.

V první řadě by se tento státní podnik měl o své zaměstnance více zajímat, protože pracují v neustálém stresu. Spousta nově příchozích zaměstnanců dlouho nevydrží vykonávat tuto práci. O to více bychom měli zaměstnance motivovat, aby svou práci vykonávat chtěli a dělali ji s radostí, protože budou vědět, že následuje odměna.

Dalším problémem, který doposud existuje, je fakt, že zaměstnancům nejsou **propláceny přesčasy**. Pokud bychom byli schopni zaměstnancům zaplatit za jejich vykonanou práci přes čas, byl by to další způsob, jak zaměstnance motivovat k práci.

Z vyhodnoceného dotazníku vyšlo najevo, že zaměstnanci mají zájem o **podnikové vzdělávání**. Touto cestou by je Česká pošta mohla motivovat. Pokud budeme mít úspěšně ukončený kurz nebo vzdělání, je možnost dostat vyšší platový výměr.

Manažeři České pošty sledují **prodeje balíkové služby**, zda jde o balík do ruky nebo o balík na poštu, oproti obyčejným balíkům<sup>68</sup>. Ale nic z prodeje dražší služby pro zaměstnance neplyne. Proto bych odměňovala zaměstnance, kteří mají více prodeje dražší balíkové služby, která je pro společnost výhodnější.

Méně finančně náročnou možností jsou benefity a odměny v podobě **dárkových poukazů**. Pokud společnost nechce do zaměstnanců příliš investovat, mohla by

---

<sup>68</sup> Rozdíl mezi balíkem na poštu nebo do ruky a obyčejným balíkem je ten, že obyčejný balík vyjde cca na 70,-, kdežto druhé dvě možné varianty jsou dražší, cca 120,-. Výhodou je garance doručení do druhého dne a pojištění do 30 tisíc je v ceně.

zaměstnance odměnit i dárkovým poukazem. Samozřejmě by to neměl být jediný způsob motivace. Naopak by Česká pošta mohla např. vyhlásit měsíční soutěž, kdo prodá nejvíce poštovních známek, bude odměněn dárkovým poukazem na masáž.

Dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnanců, je atmosféra vztahů na pracovišti. Zvláště pokud jsou dobré vztahy bez demotivujících jevů jako je závist, přílišná soutěživost a podobně. Manažeři by měli jít příkladem svým zaměstnancům, když tomu tak bude, budou je zaměstnanci následovat. Měli by se naučit své podřízené žádat, nikoli rozkazovat. Nadřízený pracovník by se měl naučit své podřízené chválit, protože pochvala je jednou z největších odměn. Lidé potřebují mít zpětnou vazbu za své výkony.

Bohužel motivace je především otázkou finančních prostředků. Investování peněz do motivace zaměstnanců je pro zaměstnavatele investicí na správném místě. Protože jsou to právě zaměstnanci, kteří firmě přinášejí další peníze.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný motivační systém pro zaměstnance České pošty, s. p. Dílčím cílem bylo navrhnout případné změny tohoto systému.

Teoretická část práce se zaměřila na samotnou motivaci a motivaci k pracovní činnosti. Vysvětluje, jaké jsou druhy motivací a motivačních teorií. V další kapitole jsou popsány způsoby hodnocení zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny metody a způsoby hodnocení, které můžeme v praxi použít. Posledním tématem v teoretické části je představení samotného podniku Česká pošta, s. p. Kapitola popisuje základní principy, cíle a vize podniku.

V praktické části autorka zkoumala spokojenost zaměstnanců se současným systémem motivace. Průzkum mezi zaměstnanci probíhal prostřednictvím dotazníků, které osobně předávala jednotlivým pracovníkům. Následně byla provedena analýza získaných dat a jejich vyhodnocení. Každá otázka z dotazníku byla vyhodnocena zvlášť a doplněna přehledným grafem. V další části autorka připravila návrhy pro úpravu motivačního systému, který by měl vyhovovat zaměstnavateli i zaměstnancům.

Dotazníkové šetření probíhalo na 6 poštách v Kladně a účastnilo se ho 30 respondentů. Z dotazníků vyplývá, že zaměstnanci nejsou s motivačním systémem spokojeni. Důvodem je, že na zaměstnance je vyvíjen obrovský tlak ze strany zaměstnavatele a mzda neodpovídá vykonávané práci. Zaměstnanci České pošty, s. p. pracují v neustálém stresu. Nově příchozí zaměstnanci většinou ukončí pracovní poměr ještě ve zkušební době, protože stres nezvládnou.

V současné době, pokud chtějí podniky obstát na tvrdém konkurenčním trhu, nesmí podceňovat význam lidských zdrojů. Jsou to právě zaměstnanci, kteří přinášejí do společnosti další kapitál a významně se podílejí na úspěšnosti a rozvoji společnosti.

Většina zaměstnanců chodí do práce z důvodu uspokojení svých hmotných a nehmotných potřeb. Úlohou zaměstnavatele by mělo být, vytvořit zaměstnanci takové

pracovní podmínky, aby byl zaměstnanec hrdý na firmu, kde pracuje a chodil do práce s nadšením a entuziasmem.

Samozřejmě nejvíce oblíbené a chtěné ze strany zaměstnanců jsou finanční odměny, které jsou bez pochyb největší možnou motivací pro každého z nás. Pokud podnik nemá dostatek financí, může aplikovat jiné formy motivace. Toto záleží na správném úsudku řídicího manažera. Ten by měl přijít s pozitivní motivací, typu pochvaly nebo uznání. Je potřeba tuto činnost provádět pravidelně a dlouhodobě, aby měla význam. Manažer má mít určitý respekt svých podřízených, ale nemá budit strach na pracovišti. Samozřejmě musí hodnotit zaměstnance podle jejich zásluhy. Plošná pochvala ztrácí na významu.

Další možností motivace, která není příliš finančně náročná, jsou dárkové poukazy pro zaměstnance za splnění určitého úkolu. Z výzkumu, který byl prováděn mezi zaměstnanci bylo patrné, že i o dárkové poukazy mají zaměstnanci zájem. Jednotlivé zaměstnance bude motivovat fakt, že za jejich snahu přijde odměna. Mohou to být např. poukazy na masáže, poukazy ke kadeřnici apod.

Následují samozřejmě více finančně náročné možnosti motivace, ale pevně věřím, že samotnému podniku se to několikanásobně vrátí. Jak bylo zjištěno z dotazníků, byl by zájem o podnikové vzdělávání nebo o dostudování si vyššího vzdělání. Je potřeba, aby se zapojil sám podnik a finančně podporoval své zaměstnance nebo byl ochotný poskytnout například studijní volno či studijní příspěvek.

Dalším návrhem jak motivovat zaměstnance České pošty, s. p. je proplácení přesčasů. Zaměstnavatel je dosud neproplácel a dle průzkumu, nejsou zaměstnanci s tímto spokojeni.

Manažeri České pošty, s. p. kontrolují prodejnost balíkové služby a ziskovějších produktů. Za prodeje dražších a tím lukrativnějších služeb dosud zaměstnanec nedostává žádnou odměnu. Proto by Česká pošta s, p. měla připravit plán prodeje balíkových služeb a bude-li tento splněn, zaměstnanec automaticky bude odměněn. Systém tohoto odměňování by měl být veřejně přístupný pro všechny zaměstnance tak, aby každý pracovník ihned viděl, co mu splnění plánu přinese.

Autorka se domnívá, pokud podnik odstraní pomocí návrhů nedostatky v systému motivace, bude mít více spokojených zaměstnanců. Nebýt aliančních partnerů České pošty, s. p., tak by měli zaměstnanci pouze minimální platy za spoustu práce. Jedná se o tzv. „manažerskou krátkozrakost“, neboť spokojení zaměstnanci s přiměřeným vzděláním v konkurenčním boji jsou tím nejcennějším.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha. Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha. Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc. Rubico. 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

DONNELLY, J. H. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

JANOŠKOVÁ, M. *Hodnocení a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě*. České Budějovice. 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing. 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha. Management Press. 2004. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRNINSKÁM, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice. JČU v Českých Budějovicích. 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště. 2007. 253 s. ISBN 978-80-903808-4-4.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2 (str. 7)

*Poštovní minimum: Studijní text*. Odbor programy rozvoje lidských zdrojů. Praha, 2005.

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha. Management Press. 2014. 734 s. ISBN 978-80-7231-274-1.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha. Management Press. 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press. 1996. ISBN 80-85943-19-0.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

TIMMRECK, C. T., *Motivation – Hygiene Theory Adapted for Education*. The Hight Journal, Vol. 61, No. 3, Dec. 77, pp. 105-110. Published by: University of North Carolina Press.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Česká pošta. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1\\_po%C5%A1ta](https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A1_po%C5%A1ta)

Dotazníkové šetření. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-05-22]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%ADkov%C3%A9_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD)

*Historie České pošty*. *www.ceskaposta.cz* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

*Logo České pošty* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/loga-ceske-posty>

*Maslowova pyramida* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://makovik.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=477882>

*Pošta pro koho*. *www.stream.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009091-posta-pro-koho>

*Pošta pro ně*. *www.stream.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009178-posta-pro-ne>

*Pošta pro sebe*. *www.stream.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/adost/10009433-posta-pro-sebe>

*Řízení implementace* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: [http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_rizeni-implementace.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_rizeni-implementace.pdf)

*Typy výzkumů* [online]. [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>

*Základní informace* [online]. 2014 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb .....	18
Obrázek 2 Expektační teorie .....	23
Obrázek 3 Logo České pošty .....	30

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Motivační a udržovací faktory .....	22
Tabulka 2 plán plnění rok 2011 - 1. část .....	36
Tabulka 3 plán plnění rok 2011 - 2. část .....	36
Tabulka 4 Plán plnění k 31.3.2016 .....	37

## Seznam grafů

Graf 1 otázka č. 1A .....	41
Graf 2 otázka č. 1B .....	42
Graf 3 otázka č. 1C .....	43
Graf 4 otázka č. 2 .....	44
Graf 5 otázka č. 3 .....	45
Graf 6 otázka č. 4 .....	46
Graf 7 otázka č. 5 .....	48

Graf 8 otázka č. 6.....	49
Graf 9 otázka č. 7.....	50
Graf 10 otázka č. 8.....	51
Graf 11 otázka č. 9.....	52
Graf 12 otázka č. 10.....	53
Graf 13 otázka č. 11.....	54
Graf 14 otázka č. 12.....	55
Graf 15 otázka č. 12.....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## DOTAZNÍK – „MOTIVAČNÍ SYSTÉM“

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění dotazníku pro moji bakalářskou práci na téma „**System motivace ve společnosti Česká pošta, s. p.**“. U některých otázek je možné zvolit více odpovědí. Vaše odpovědi prosím zakroužkujte. Dotazník je anonymní.

**Předem děkuji za Váš čas a ochotu mi pomoci.**

Kristýna Lafková

### **1. Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

### **Jaký je Váš věk?**

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 50
- d) 50 a více

### **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) vyučen bez matur.
- b) střední s maturitou
- c) VOŠ
- d) VŠ

### **2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká pošta, s. p.?**

- a) méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 a více let

- 3. Na jaké pracovní pozici ve společnosti Česká pošta, s. p. pracujete?**
- a) pěší nebo motorizovaný/á poštovní doručovatel/ka
  - b) pracovník/ice přepážky
  - c) vedoucí pracovník
  - d) balíkový doručovatel
  - e) jiná pozice.....
- 4. Na vaší práci nejvíce oceňujete?**
- a) samostatnost
  - b) časovou flexibilitu
  - c) výši mzdy
  - d) práci v kolektivu
  - e) jiné.....
- 5. Máte zájem o kariérní růst?**
- a) ano
  - b) ne
- 6. Považujete za motivující peněžní růst za splnění pracovního plánu?**
- a) ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) ne
- 7. Jaké časové rozmezí k plnění motivačního plánu preferujete?**
- a) týdenní
  - b) měsíční
  - c) kvartální
  - d) půlroční
  - e) roční
- 8. Pro jakou společnost je pro Vás jednodušší splnit zadaný plán?**
- a) Česká pojišťovna
  - b) Poštovní spořitelna
  - c) Českomoravská stavební spořitelna
- 9. Který plán prodeje se Vám daří více?**
- a) plán prodeje losů
  - b) plán doplňkového prodeje

**10. Jste spokojeni s dosavadním systémem motivace pro zaměstnance?**

- a) ano
- b) ne
- c) je to různé, záleží na.....

**11. Jaký druh benefitu upřednostňujete?**

- a) příspěvek na stravování/stravenky
- b) příspěvek na dopravu
- c) více dovolené
- d) zvýšení mzdy
- e) dárkové poukazy
- f) jiný.....

**12. Uvítali byste další podnikové vzdělávání?**

- a) ne
- a) ano : I. počítačová gramotnost
- II. manažerské dovednosti
- III. jazykové kurzy
- IV. jiné.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Kristýna Lafková**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Systém motivace ve společnosti Česká pošta, s. p.**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 11**

**Vedoucí práce: Ing. Neuwirthová Magda, Ph.D.**