

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Bc. Petra Matejová

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra MATEJOVÁ**
Osobní číslo: **E10724**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **System odměňování a motivace pracovníků**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému odměňování a motivace pracovníků, hodnocení vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a návrh změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou odměňování a motivace pracovníků, provedení analýzy současného systému, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému odměňování a motivace pracovníků.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému odměňování a motivace, 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury 7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10.th ed. London: Kogan Page, 2006. ISBN-10:7494-4631-5.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Management Press. Praha 1992. ISBN 80-85603-01-2

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha, Management Press, 2004. SBN 80-7261-116-X


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „System odměňování a motivace pracovníků“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 26. srpna 2013.

.....
Bc. Petra Matejová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Současně děkuji všem zaměstnancům Depo Písek 70 a paní vedoucí depa 2 Iloně Procházkové a panu Štěpánovi Grochalovi, předsedovi KOV Jižní Čechy a Vysočina, za poskytnutí veškerých informací, které jsem potřebovala pro zdárné dokončení této diplomové práce.

Obsah:

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	10
2.1 MOTIVACE.....	10
2.2 STIMULACE.....	19
2.3 PRACOVNÍ VÝKONNOST	21
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
2.5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	24
2.6 MZDOVÝ SYSTÉM PODNIKU	27
2.7 PODNIKOVÁ KULTURA A KOMUNITY	33
3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	35
4. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE.....	37
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	37
4.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE.....	41
4.3 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	68
4.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	71
5. DISKUZE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN.....	88
6. ZÁVĚR	94
7. SUMMARY	96
8. POUŽITÁ LITERATURA.....	97
9. POUŽITÉ ZKRATKY	102
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	103
10.1 SEZNAM OBRÁZKŮ	103
10.2 SEZNAM TABULEK.....	103
10.3 SEZNAM GRAFŮ	103
11. PŘÍLOHY.....	105

1. Úvod

V dnešní moderní době je lidský kapitál stále více ceněn jako jedna z nejdůležitějších složek úspěchu firmy a to přestože je složkou velmi nákladnou nejen na finanční prostředky, ale i na čas. Podniky se snaží dosáhnout stále vyšších hodnot nejen v oblasti ekonomické, ale i v oblasti společenské. Z tohoto důvodu je pro podnik důležitá motivace svých zaměstnanců. Podnik by si měl uvědomovat, že dosažení nejlepších výsledků závisí právě na tom, jak umí povzbudit zaměstnance k ztotožnění se se svou prací, cíly podniku, tak aby byli schopni do ní vkládat veškeré své úsilí, schopnosti a dovednosti. Pro podnik je zásadní, že pokud chce a má dosahovat úspěšných výsledků, nesmí být zvýšená výkonnost a motivace pracovníků jen otázkou několika málo významných okamžiků společnosti, ale musí se jednat o dlouhodobou, systematickou činnost, která nebude negativně ovlivňovat zdraví, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Toho všeho lze dosáhnout vhodně zvolenou motivací. V oblasti pracovní motivace, existuje mnoho teorií, jejichž užití funguje i v praxi a které napomáhají k uvědomění si podstaty motivace člověka a k jeho následně očekávané výši odměny, ať už formou peněžních prostředků nebo ostatních nepeněžních forem, jako například pochvala, uznání a pracovní postup. Mezi známější motivační teorie patří například Maslowova hierarchie potřeb nebo Vroomova teorie valence a očekávání.

Existují podniky, které upravují motivační prostředky tak, aby plně vyhovovaly jejich zaměstnancům. Tyto podniky se mohou nechat inspirovat moderními názory a pohledy na tuto situaci, od velmi rozvinutých podniků s ohromným finančním zázemím, potenciálem a silným lidským kapitálem, které se neostýchají inovovat již zaběhlé způsoby.

V České republice není zatím takovýchto firem mnoho, jako v zahraničí, ale jejich počet neustále stoupá. Ovšem už nyní se zde objevují určité pokroky v inovaci v přístupu k zaměstnancům, k pracovním výhodám a k jejich systému odměňování.

V takovýchto společnostech se vedení řídí myšlenkou, že není důležité mít nejmodernější možné výhody a benefity, ale alespoň takové, které nejsou samozřejmostí ve všech ostatních podnicích (např. stravenky, dovolená navíc, příplatky na dovolené, masáže, dětské tábory a možnost dalšího vzdělávání). Bohužel u valné většiny firem se stále jedná o zvuky budoucnosti.

Podnik kromě motivace také nesmí zapomínat na péči o zaměstnance, o jejich pracovní prostředí a vybavení, které ke své pracovní činnosti potřebují. Z tohoto důvodu je důležité mít vedoucí pracovníky s praxí v oboru a se zájmem o svou práci a své podřízené, takové vedoucí, kteří by věděli, jak k zaměstnancům přistupovat, motivovat je a podporovat, ale samozřejmě i s dovedností potrestat zaměstnance úměrně k jejich provinění. Protože vedoucí pracovník se vzděláním z vysoké školy, ale bez praxe a bez zájmu o vlastní podřízené může být ohromnou pohromou pro podnik a jeho zaměstnance. Ti z takového vedoucího mohou být ve stresu, nemotivováni, bez vůle a zájmu k vykonávání své práce. V tomto případě je jakákoliv forma motivace a odměňování téměř zbytečná.

Stejně tak, jak podnik ovlivňuje své zaměstnance, i sám podnik je ovlivňován neustále se měnícím okolím, kterému se musí přizpůsobovat. Ať už se jedná o vliv vnějšího prostředí a změny legislativy. Vliv okolí může v podniku způsobit řadu změn například změny ve způsobu odměňování zaměstnanců, které se mohou projevit například zrušením již po dlouhá léta zavedených složek mzdy.

Tato diplomová práce je zaměřena na systém odměňování a motivaci pracovníků v provozní organizační jednotce Depo Písek 70, která spadá pod Českou poštu, s. p.

Cílem diplomové práce je analýza systému odměňování a motivace pracovníků, hodnocení vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a návrh změn společně s doporučením pro zlepšení řízení této oblasti.

2. Literární rešerše

2.1 Motivace

Jedním z hnacích motorů všech pracovníků dnešní doby je motivace. Bez motivace by nebyl nikdo schopen dosáhnout jakéhokoliv vlastního vytyčeného cíle. Existuje mnoho autorů, kteří se snažili definovat, co vlastně motivace znamená a ze všech těchto různých výkladů vyplývá, že není možné na ni pohlížet pouze z jednoho úhlu pohledu. Díky této rozmanitosti, v sobě motivace nosí spoustu možností, podle kterých může působit na mnoho osob (zaměstnance, studenty či nemocné lidi).

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Motivací člověka soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka (Růžička, 1994).

Podle Armstronga (1999) k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje. Pokud tedy k vyvolání ochoty používáme v člověku již neexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci (Plamínek, 2010).

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům (Tureckiová, 2004).

Podle Trunečka (1999) je motivace obecným pojmem a zahrnuje řadu tužeb, potřeb, přání, snažení. Lidská motivace navazuje na vědomé i podvědomé potřeby. Motivace působí jak ve směru pozitivním, jako systém odměn, tak i ve směru negativním, jako systém trestů. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci jednotlivce. Vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek, tzv. vnitřních hybných silách (Duchon, 2008).

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motivují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti (Růžička, 1994).

Dle Bělohávků (1996) jsou motivy důvody, pohnutky jednání a mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí
- řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické),

kteře jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997.

Typy motivace

Podle Armstronga (2002) existují dva hlavní typy motivace, a to:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeřnění platu nebo kritika. Mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Pracovní motivace

Pracovní motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro zaměstnance z různých důvodů zajímavé a které v něm vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení (Evangelu, 2009).

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu (Růžička, 1994).

Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem kombinace schopností a motivace.

$\text{výkon} = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$
--

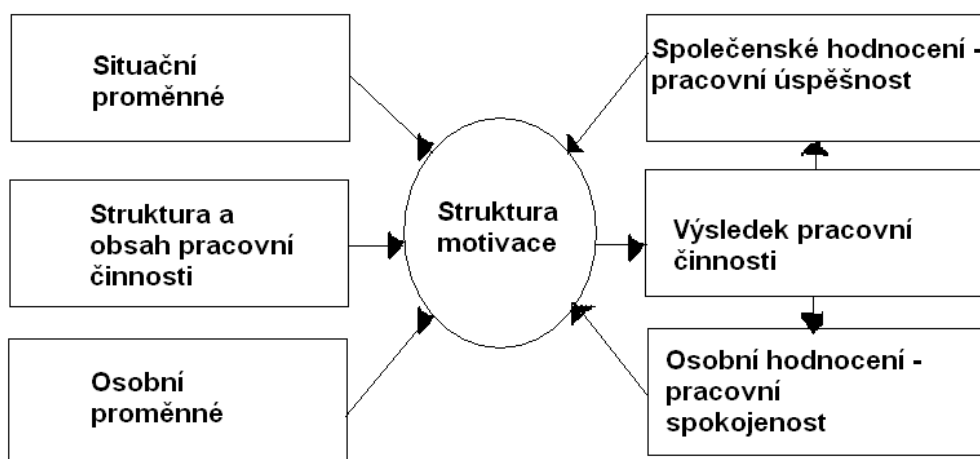
Chce-li manažer zlepšit práci organizace, musí se soustředit na úroveň motivace pracovníků a musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů organizace (Dědina a Cejthamr, 2005).

Horalíková (1999) uvádí, že se jedná o aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozici odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Existují dva typy pracovní motivace.

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. **intrinsická motivace**, mezi nejvýznamnější motivy patří:
 - potřeba činnosti vůbec, potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi
 - potřeba výkonu
 - touha po moci
 - potřeba smyslu života a seberealizace

- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. **extrinseická motivace**, mezi nejvýznamnější motivy patří:
 - motiv (potřeba) peněz, jistoty
 - motiv potvrzení vlastní důležitosti, sebepotvrzení, spojovaný s prestiží zastávané pracovní nebo jiné společenské pozice
 - motiv sociálních kontaktů
 - „sexualita“ (poznávání příslušníků druhého pohlaví a možnost navazovat s nimi kontakty)

Obr. č. 2: Schéma motivace pracovního jednání



Zdroj: Růžička, J., (1994).

Faktory spokojenosti (motivátory)

Forsyth (2009) uvádí klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci. Jsou seřazeny podle jejich síly: 1) *úspěch*, 2) *uznání*, 3) *náplň práce*, 4) *zodpovědnost*, 5) *povýšení/postup a 6) možnost růstu*.

Toto všechno jsou faktory, ať pozitivní či negativní, pramenící z vnitřních kvalit lidské povahy, které nabízejí nejlepší příležitosti, k tomu, aby je manažeři využili ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců (Forsyth, 2009).

Tab. č. 1: Oblasti motivátorů

Oblast motivátorů	Příklad motivátorů
Intuitivní	možnost volit tempo, volné termínové ohraničení, potřeba využívat tvořivosti, silná potřeba verbální podpory nadřízeného
Ekonomicko-cílová	možnost řídit, ovlivnit, vést, určovat cíle, dosahovat sociální status, stoupat v hierarchii
Finanční	výše platu, možnost ovlivňovat výsledek druhých, benefity
Analytické	rozbor, přesnost, důkladnost v práci, hodnocení, méně mezilidského kontaktu
Technické	možnost měnit prostředí (práce v kanceláři i v provozu), odbornost, zručnost, uznání dovedností v technické oblasti
Sociální	práce v týmu, možnost pomáhat, dobré vztahy, citlivá firemní kultura
Detailisté	pravidla, systém, řád, důkladnost, dodržování dohod

Zdroj: Evangelu, J. E., (2009).

Podle Niermeyera (2005) se zaměstnancům vyčítá, že nejsou dostatečně motivováni, že v práci neprojevují příliš velkou angažovanost a nadšení z práce, své úkoly si „odpracují“ bez chuti a zájmu, nesnaží se iniciativně udělat něco navíc. Přesně z toho vyplývají tři omyly, které se týkají pojetí motivace.

1. Motivace není prapůvodní vrozená lidská vlastnost. Ne všichni lidé se angažují ve stejných oblastech, některým vyhovuje osobní růst v práci, ve které jsou dobří a nejvíce iniciativní, jiní se naopak věnují sportu.
2. Motivace = manipulace. Někteří lidé jsou přesvědčení, že motivace je prostě jen pěknější výraz pro manipulaci. Avšak motivace nemůže být spojována s manipulací, protože jestliže má zdárně fungovat, musí existovat mezilidské vztahy, v nichž dominuje důvěra a „férovost“.

3. Nic nemotivuje lépe než peníze. Peníze probouzejí ospalé dušičky a pilní, snaživí a ctižadostiví spolupracovníci se budou snažit ještě více, pokud jsou nalákáni na zvýšení platu. Ovšem nevyplývá z toho ponaučení, že pracovníci musejí být nutně přepláceni.

Vybrané teorie pracovní motivace

Práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe (Koubek, 2007).

Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze podle Luthanse (1992) shrnout do dvou skupin:

První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci – snaha identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy, preference, určit které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné a bez obtíží transformovatelné do pracovního života (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Maslowovo pojetí hierarchie potřeb

Hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační motory pro cílově orientované chování. Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti skupin:

- fyziologické potřeby
- potřeby existenční jistoty a bezpečnosti
- sociální potřeby
- potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce
- potřeby seberealizace (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Na základě empirických rozborů byly určeny dvě významné skupiny faktorů, a to:

- motivátory – činitelé, kteří uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností (motivace je odrazem potřeb X motivátory jsou prostředky jejich satisfakce)
- hygienické vlivy – jsou činitelé či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost, jen nevýrazně se odrážejí v motivaci k práci

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco s hygienickými vlivy je vhodnější počítat u dílčích kolektivů (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Alderferova teorie potřeb

Tato teorie dělí lidské potřeby do tří hierarchických skupin, a to:

- zajištění existence
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí
- zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu = rozvoje (Vodáček, Vodáčková, 1996).

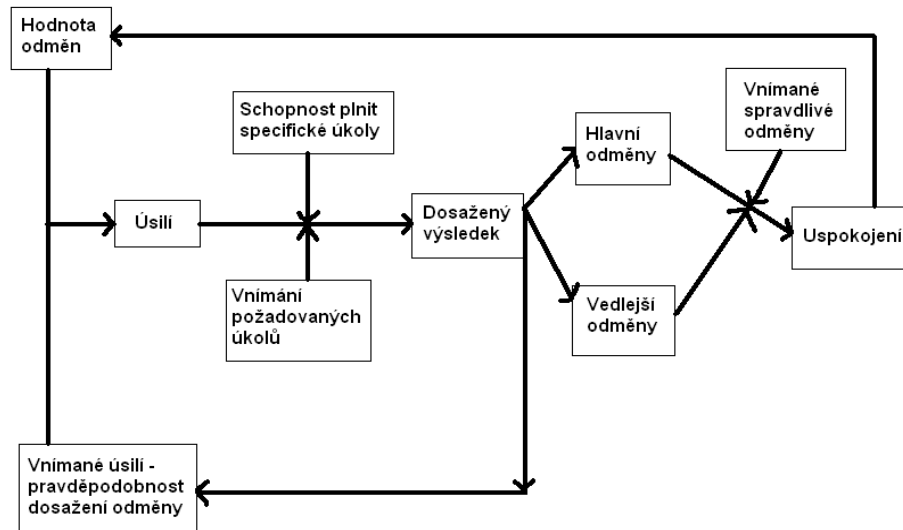
Druhá skupina teorií sdružuje modely, které předkládají důkladnější teoretická vysvětlení pracovní motivace. Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III sestavili podstatně složitější model motivace, který do značné míry vychází z teorie očekávání. Velikost úsilí (intenzita

motivace a vynaložené energie) závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny (Wehrich, Koontz, 1993).

Obr. č. 3: Porterův a Lawlerův model motivace



Zdroj: Wehrich, H. a Koontz, H., (1993).

Vroomova teorie valence a očekávání

Tato teorie vychází z přesvědčení psychologa Victora H. Vrooma, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to, co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout (Wehrich, Koontz, 1993).

Adamsova teorie spravedlnosti (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že dle profesora J. Stacy Adamse z teorie vyplývá, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady (zkušenost, úsilí a schopnost) a výnosy (plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody).

Zásady motivačního přístupu:

- komplexnost pracovního úkolu, který tvoří funkční celek tak, aby práce byla smysluplná a každý viděl její výsledek

- rozmanitost pracovního úkolu (různé operace, postupy a zařízení), což vylučuje jednostrannou zátěž a monotonii
- významnost úkolů tj. míra vlivu, který má na ostatní pracovníky v organizaci i mimo ni
- zpětná vazba představuje informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci
- autonomie tj. určitá volnost v jednání, která vytváří prostor pro uplatnění individuálních schopností pracovníků, stanovení cíle a způsob jeho splnění, stimuluje smysl pro zodpovědnost (Dvořáková, 2007).

Nejdůležitějším prvkem určujícím chování je situace, ve které se jednotliví pracovníci nacházejí. Motivace se mění v průběhu času a také vlivem okolností. (Dědina a Cejthamr, 2005).

2.2 Stimulace

Stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace (Bedrnová, Nový, 1998).

Dle Pauknerové (2006) stimulací je vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.

Stimulace stimuluje, podněcuje náš pracovní výkon, také uspokojuje naše základní požadavky a potřeby, převážně potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavena (Duchoň, 2008).

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci (Růžička, 1994).

Stimulace práce

Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastního dobrého pracovníka (Horalíková, 1999).

Pražská a Jindra (1997) uvádí tyto **skupiny stimulů**:

- mzda, prémie, odměna, podíl na zisku
- poskytování materiálních výhod (sociální mix a nepřímé odměňování)
- úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce novými prvky
- delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce
- systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy
- systém výběru a rozmisťování podle nároků pracovního místa a předpokladů uchazeče
- pravidelné hodnocení výsledků formou individuálního pohovoru vedoucího s každým členem skupiny (otázka v dotazníku jakou formou je vedeno hodnocení pracovníků – dotazník a pak pohovor nebo jen dotazník)
- úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště
- veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firmy
- vnitropodniková informovanost a komunikace
- participace na řízení (spoluvlastnictví podnikových akcií, spolurozhodování o otázkách v dané úrovni)

Stimulace a motivace společně působí na pracovníky. Obě jsou velice důležitou součástí nejen pracovního procesu, ale veškerého dění v lidském životě.

2.3 Pracovní výkonnost

Výkon je často definován pouze v podobě výstupů – splnění kvantitativních cílů. Ale výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují. Vysoký výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku, a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností. Pojetí výkonu vyjádřil Brumbach (1988) následujícím způsobem: „Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.“ (Armstrong, 2007).

Dle Koubka (2004) se pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Výkonnost pracovníků se úzce váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané pracovní úkoly (Mathews, Davies, Westerman a Stammers, 2000). Lze ji chápat i jako připravenost pracovníků podávat určité výkony. Výkon pracovníků se v průběhu času mění. Výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada činitelů, jež mohou být objektivní či subjektivní povahy. Typické dělení těchto činitelů bývá:

- technické, ekonomické a organizační podmínky
- společenské podmínky
- osobní determinanty pracovníka
- situační podmínky (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 2003).

Motivační úroveň, struktura a dynamika motivačních zdrojů ovlivňuje rozvoj odborných předpokladů (schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti) a že právě tak vysoká úroveň těchto odborných předpokladů příznivě ovlivňuje pracovní ochotu

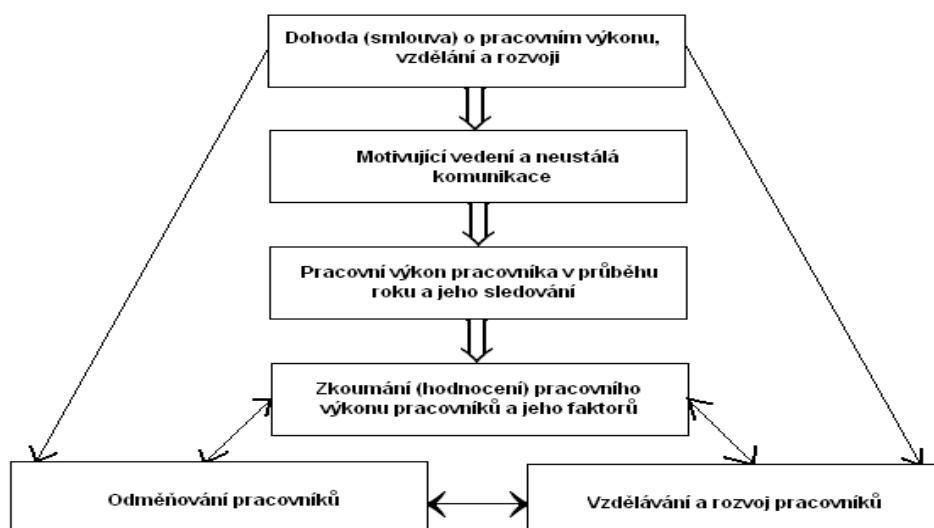
člověka. Výkon a kvalita práce je tedy výslednicí spolupůsobení obou těchto osobních charakteristik pracovníka (Růžička, 1994).

Dle Wagnerové (2008) pro výkon každé práce platí určité optimum mezi motivací a výkonem. V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného „U“. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka (Koubek, 2004).

Obr. č. 4: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J., (2004).

Podle Duchoně (2008) je řízení výkonu proces sdílení a pochopení společných cílů, jež je zapotřebí splnit, včetně rozvoje lidí. Cílem je dosažení co nejlepšího výkonu jednotlivce, týmu a celé organizace jako celku. Poskytuje pravidelně informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách.

2.4 Hodnocení pracovníků

Systém hodnocení bývá v mnoha organizacích důležitou součástí systému odměňování. Díky němu pracovníci dostávají vyšší anebo sníženou mzdu či plat. Systém hodnocení si každý podnik nastavuje sám. Vychází z množství profesí a pracovních výkonů, které mají zaměstnanci v popisu práce.

Úspěšné plnění úkolů většiny personálních oblastí je podmíněno fungováním systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního jednání, protože bez systému kvalitního a objektivního hodnocení pracovníka je problematické realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování, kvalifikačních aktivit i odměňování. Výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků (interní mobilitě a povyšování) v organizaci (Dvořáková a kol., 2012).

Armstrong (2009) uvádí, že hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur. Dále uvádí, že existují tři hlavní kategorie hodnocení práce:

1. Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky v nějaké práci přítomny, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Soubor faktorů použitý v systému se nazývá „faktorový plán“, který definuje každý z použitých faktorů (který by měl být přítomný ve všech pracích, které se hodnotí) a v rámci každého faktoru také úroveň jeho přítomnosti v práci.

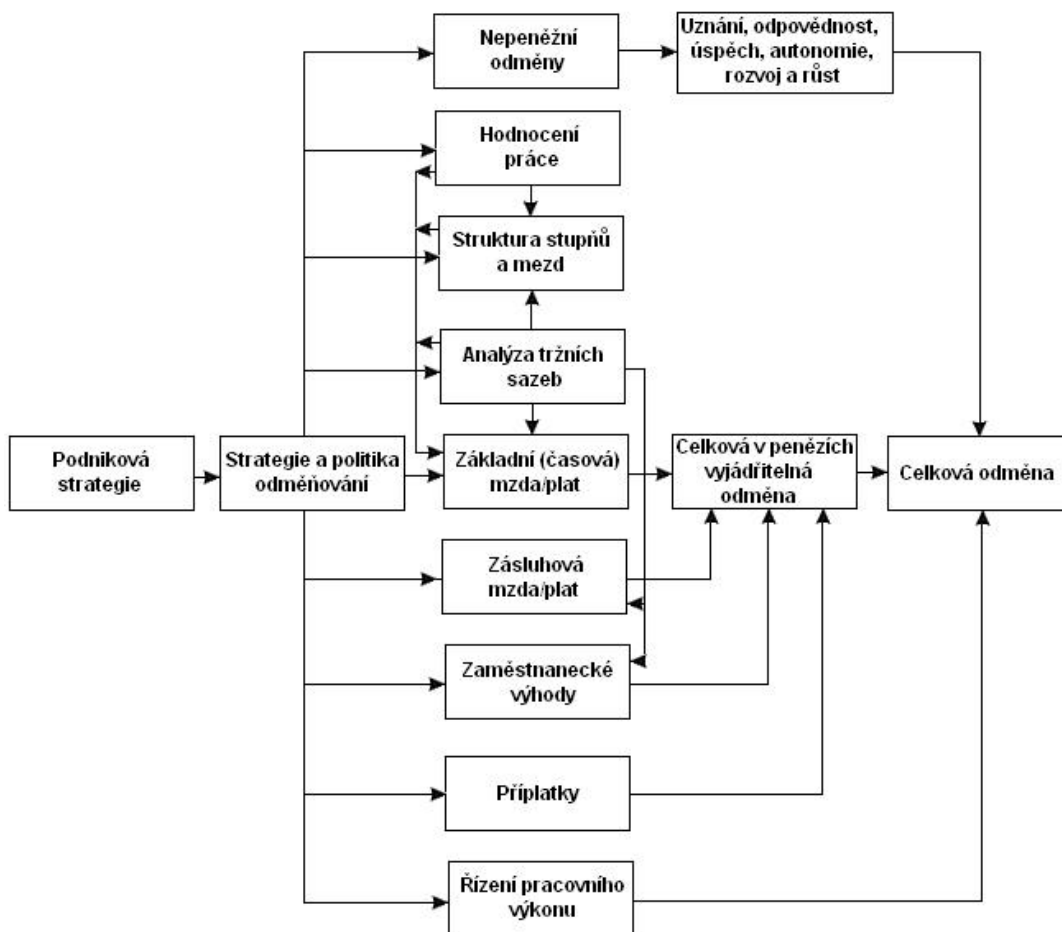
2. **Neanalytické hodnocení práce** porovnává práce jako celek a umisťuje je do nějakých stupňů nebo pořadí. Práce nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů.
3. **Tržní oceňování** je proces posuzování mzdových/platových sazeb na základě tržních sazeb pro srovnatelné práce. Lze je charakterizovat jako vnější porovnání (benchmarking).

2.5 Systém odměňování pracovníků

V závislosti na organizační struktuře a celkové struktuře plánu odměňování může odpovědnost manažerů za určování úrovně odměn sahát od divizního nebo lokálního plánování platů a stanovení variabilních složek mzdy až po doporučení změn ve výši platu u jednotlivých pracovníků. Trendem ve stále rostoucím počtu organizací je nechat manažery v oblasti odměňování více samostatně rozhodovat protože jsou to oni, kdo nejlépe ví, jak a čím jednotliví pracovníci přispěli. Mezi manažerské odpovědnosti navíc patří potřeba pracovníky motivovat, včetně použití systému odměňování (Walker, 2003).

Podle Armstronga (2002) se řízení odměňování týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Obr. č. 5: Prvky systému odměňování a jejich vztahy



Zdroj: Armstrong, M., (2009).

Odměňování je realizováno jak formou mzdy/platu, tak i jinou peněžní/nepeněžní odměnou, která se stává jakýmsi „vyrovnáním“ mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní (Kociánová, 2010).

Faktory odměňování

Dle Kociánové (2010) lze rozdělit faktory odměňování na dvě skupiny:

1) Vnější mzdovotvorné faktory odměňování:

- *situace na trhu práce* (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu nebo ve státě, příp. životní způsob a životní podmínky ve společnosti) – zdrojem informací jsou mzdová šetření
- *platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování*, příp. v oblasti pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (jde o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.).

2) Vnitřní mzdovotvorné faktory organizace (týkající se pracovních míst a pracovníků) lze shrnout do těchto skupin:

- *faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí* organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě, požadované schopnosti)
- *výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu* (zdrojem je hodnocení pracovníků, hodnocení schopností pracovníků)
- *pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku* (mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat nadměrný stres apod.)

2.6 Mzdový systém podniku

Obecně lze říci, že rozdíly mezi nejlépe a nejhůře placenými zaměstnanci se postupně zmenšují. Stejně tak lze tento trend zaznamenat mezi zahraničními a domácími společnostmi, kde se již mnohdy rozdíly stírají. Společnosti si více všímají toho, jak platí konkurence a jaké jsou moderní trendy odměňování (Kopecký, 2006).

Vytvoření efektivního systému odměňování

Lawler (1977) charakterizoval množství rysů, které přispívají k efektivnímu systému odměňování. Pokud systém podporuje pouze organizaci, například odměny jen za mimořádně velké pracovní zatížení, ale selhává ve zlepšování kvality pracovního prostředí, systém nedosáhne svých cílů. Rovněž pokud systém slouží pouze pro potěšení pracovníků a zlepšování morálky, ale selhává v organizování efektivnosti, opět bude systém vadný a bude selhávat v dosahování cílů (Kettner, 2001).

Proto, aby organizace měla efektivní systém odměňování, musí její manažeři chápat, jaké efektivnosti je dosaženo a na které faktory jsou její zaměstnanci zaměřeni jako na důležité v určování kvality pracovního prostředí. Lawler (1977, str. 167) určil čtyři nezbytné vlastnosti systému odměňování:

- 1) uspokojení základních potřeb,
- 2) druhy odměn,
- 3) spravedlivé rozdělení odměň,
- 4) zaměstnanci bráni jako individuality (Kettner, 2001).

Podle Horalíkové (1999) mzdový systém podniku ovlivňují

- kvalita pracovníků
- individuální ochota – připravenost pracovníků k výkonu
- vnitropodniková spravedlnost
- nad a mezipodniková spravedlnost (zajišťována vyššími kolektivními smlouvami)

První parametr – systém by měl být jednoznačně navázán na proces řízení výkonnosti ve společnosti a měl by manažerům umožňovat rozdělovat mzdové prostředky mezi zaměstnance na základě jejich dlouhodobého výkonu. Společnosti by měl umožnit zaplatit nejlepší zaměstnance výrazně lépe než zaměstnance průměrné či podprůměrné (Kopecký, 2006).

Druhým parametrem je nastavení vnitřní rovnováhy v rámci společnosti, které se opírá o dobře nastavenou strukturu pracovních pozic a jejich zařazení do mzdových úrovní. Základem pro nastavení mzdových úrovní je ohodnocení velikosti pracovních pozic. Samotné ohodnocení velikosti pracovní pozice vyjadřuje kombinaci pohledu na náročnost pozice pro zaměstnance a nároky na něho kladené, současně s vlivem pozice na celkové výsledky společnosti.

Třetím parametrem je konkurenceschopnost společnosti na trhu práce. Společnost by měla na základě své strategie a situace na trhu stanovit, jak chce své zaměstnance platit.

Dalším parametrem je, že systém odměňování by měl být schopen vytvořit prostor pro individuální motivovanost zaměstnanců (Kopecký, 2006).

Mzdové formy

Plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Mzdově oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování. Formy mzdy zahrnují různé postupy používané k tomu, aby se diferencovala pohyblivá část mzdy. Pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Druhy mzdových forem

Formy mzdy za dosažené výsledky jsou charakteristické tím, že odměňují skutečně odvedený výsledek práce. Zahrnují:

- časovou mzdu - je pevná mzda za jednotku času
- úkolovou mzdu - je přímo závislá na odvedeném množství výkonu
- odměny
- bonus – individuální či kolektivní forma mzdy, která je vyplácena k základní mzdě (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Podle Footové a Hookové (2002) v systému odměňování mohou být použity dané pojmy, které jsou v různých knižních pramenech vysvětlovány odlišně.

a) Mzda se v širším smyslu používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem (Foot a Hook, 2002).

Základní mzda

Hůla (2004) uvádí, že podkladem pro vymezení mzdy je zařazení zaměstnance do určitého stupně podle jednotného vzorového katalogu. Tento katalog obsahuje dvanáct stupňů, ale zaměstnavatel nemusí uplatnit všechny stupně, pokud pro to nemá v podniku podmínky. Může stanovit podle své potřeby ve svém podnikovém katalogu nižší nebo i vyšší počet stupňů. Podle stupně, do něhož je zaměstnanec zařazen, mu zaměstnavatel stanoví buď hodinovou, nebo měsíční mzdu, která však nesmí být nižší, než je minimální mzda příslušného stupně. Vyšší minimální mzdy stanoví vláda. Zařazení pracovních činností do jednotlivých stupňů vychází ze souboru kritérií doporučených Mezinárodní organizací práce pro hodnocení pracovníků. Jde o tato kritéria:

- odborná příprava a praxe
- složitost práce
- organizace a řízení práce
- odpovědnost
- zátěž
- riziko pracovního úrazu
- zvláštní požadavky

- b) **Plat** se kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, používá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.
- c) **Odměna** se používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. V užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy (Foot a Hook, 2002).

Prvky odměňování

Podle Armstronga (2002) je **základní peněžní odměna** (základní mzda nebo plat) pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech.

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- Individuální výkonnostní odměny – zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu (zásluhová mzda nebo plat).
- Mimořádné odměny (bonus) – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.
- Prémie – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu.

- Provize – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- Odměna závisící na délce zaměstnání – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.
- Odměna podle dovedností (odměna podle znalostí) – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- Odměna dle schopností – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- Příplatky – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech.
- Odměna podle přínosu – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci (Armstrong, 2002).

Celkové výdělky jsou obvykle vypočítávány jako úhrn základní peněžní odměny všech dodatečných odměn.

Zaměstnanecké výhody, někdy také nazývány jako nepřímé odměny jsou ty, kterými firmy odměňují své zaměstnance za to, že jsou členy organizace. Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny do pěti hlavních kategorií:

- 1.) zákonem stanovené dávky
- 2.) dávky související s odchodem do důchodu
- 3.) dávky související s pojištěním
- 4.) platby, které pracovník získá, i když nepracuje (nemocenská)
- 5.) ostatní (Armstrong, 2002).

I přesto, že mnoho podniků poskytuje svým zaměstnancům dost výhod, průměrné podniky mají problém s poskytováním těchto výhod. Poskytování zaměstnaneckých výhod je komplikované díky tomu, že různé skupiny zaměstnanců mají často jiné

preferance a potřeby, které způsobují, že některé organizace nabízejí flexibilní výhody nebo výhody volného výběru (Beaulieu, 1987).

Vybrané druhy sociálních výhod tzv. nadstandardy

- v oblasti zdravotní péče existují závodní ordinace lékařů chorob z povolání, stomatologické, oční a gynekologické ordinace, prevence, rehabilitace
- v oblasti rekreací pak rekreační objekty podniků pro zaměstnance a rodinné příslušníky, rekreace dětí
- v oblasti stravování závodní jídelny a zvláštní příplatky na stravování
- v oblasti pracovních režimů zvláštní úpravy pracovní doby, zkrácené pracovní úvazky, zkrácené pracovní týdny, volitelné úvazky
- stoupá počet poskytovaných služebních aut, mobilních telefonů, parkovacích ploch, služebního oblečení, zapůjčení osobních počítačů, NB
- zvláštní výhody v oblasti výchovy – placení školného, někde i školného pro děti zaměstnanců
- zvláštní výhody plynoucí z činnosti firmy – u obchodních firem zlevněné nákupy zboží v sortimentu, který je předmětem podnikání
- služby kosmetické, kadeřnické, sportovní zařízení a posilovny (Pražská a Jindra; 1997).

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny (Kociánová, 2010).

5 nejlepších benefitů pro vysoce specializované zaměstnance pro rok 2013

Podle Miller-Merrellové je v dnešní době velice důležité, udržet si zaměstnance s vysokým vzděláním a zkušenostmi, jako to například dělají v podnicích,

které se zajímají o zelenou energii a nové technologie. Nabízejí takové benefity, které je udržují v konkurenčním boji na trhu práce. Jedná se například o:

1. Politika neomezené dovolené
2. „Paragraf na domácího mazlíčka“
3. Stravování/Občerstvení v práci
4. Dětská školka v práci
5. Pružný pracovní rozvrh

Peníze již nejsou jedinou prioritou, na kterou lidé, hledající práci kladou své nároky. Jsou pro ně stále důležitější odměny a benefity. Pro přijímání nových zaměstnanců je dobré vytvořit i vyhovující odměny a benefity (Miller-Merrell, 2013).

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníkům.

Nepeněžní odměny jsou jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu (Armstrong, 2002).

Celá škála nepřímého odměňování, sociálních výhod, je závislá především na kapitálové síle firmy, historii a kultuře regionu, filozofii firmy a organizační kultuře firmy. V oblasti stimulace prostřednictvím nepřímého odměňování se stále častěji objevují volitelné systémy výhod podle přání a potřeb zaměstnanců, někdy nazývané cafeteria (Pražská, Jindra; 1997).

2.7 Podniková kultura a komunity

Motivace zaměstnanců vychází jak z vlastních potřeb a cílů, tak i z okolí. Jejich vnější motivaci je nutné stimulovat, aby nevyprchala. Tím se prostředí uvnitř podniku stává velice důležité. Každý člověk má potřebu zapadat do určité komunity, ve které mají lidé stejné názory, zájmy či profesi. Mohou tak sdílet důležité informace a zkušenosti.

Komunita

Komunitou je sociokulturní zázemí firmy, podniku v určitém teritoriu (město, spádová oblast a region). Odtud dojíždějí pracovníci do práce, na ni má podnik mnohostranný vliv. Rostoucí význam má sféra služeb. Podnik je ve vzájemné součinnosti s komunitou prostředí, kulturního života (Veselá, Kanioková Veselá, 2011).

Komunita se od jiných skupin tvořených lidmi liší svými základními prvky. Těmi jsou doména, mezilidské vztahy a tvorba a sdílení znalostí. Tyto tři prvky má každá komunita, ať již jde o komunitu v organizaci či ne. Doména představuje předmět činnosti nebo intenzivní zájem členů o určité téma. Mezilidské vztahy jsou v rámci komunity založeny na spolupráci, vzájemném působení jedinců a ovlivňováním. Komunita sdružuje často jak pracovníky organizace, tak i jedince mimo organizaci. Členská základna se vyvíjí přirozeným způsobem (Mládková, 2005).

Podniková kultura

Vliv na motivaci v širším rámci má organizační kultura, zahrnující normy, hodnoty, tradice, zvyky, postupy, směrnice a personální politika (Wagnerová, 2008).

Dle Rolínka (2003) podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Individuální touhy jsou ovlivňovány psychologickými potřebami a závisejí na prostředí, ze kterého osoba pochází. To, o co jsou pracovníci ochotní usilovat, závisí na organizačním klimatu, ve kterém pracují. Někdy může organizační klima motivaci redukovat, jindy povzbuzovat (Wehrich, Koontz, 1993).

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce je analýza systému odměňování a motivace pracovníků, hodnocení vzhledem ke konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a následný návrh změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Diplomová práce je zaměřena na logistickou jednotku Depo Písek 70 u České pošty, s. p., jejímiž hlavními činnostmi je doručování listovních a balíkových zásilek, prodej produktů aliančních partnerů a distribuce tisku (deníků a časopisů). Z tohoto důvodu nejsou uvedeny veškeré informace týkající se systému odměňování celého podniku, ale pouze informace soustředující se na tuto část provozní organizační jednotky – Depo Písek 70. Pro každou provozní organizační jednotku, ať už jsou to depa, pošty, poštovní úložiště atd., existují přesně definované vnitřní předpisy pro úpravu jejich provozu.

Pro pochopení této problematiky byly čerpány informace z české odborné literatury a i ze zahraničních článků, které upozornily na nové, modernější pohledy, týkající se hlavně benefitů a způsobů zvyšování výkonnosti stávajících i nových zaměstnanců. Všechny zmíněné zdroje literatury jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Využity byly také zákony České republiky a interní materiály České pošty, s. p. a interní materiály provozní organizační jednotky Depo Písek 70.

Při analýze fungování systému odměňování a motivace zaměstnanců je v úvodu praktické části uvedena stručná charakteristika České pošty, s. p. společně s jejími cíly a hodnotami, které jsou pro její obchodní jednání velice důležité. Dále pak je charakterizována centralizovaná provozní jednotka Depo Písek 70.

Byla provedena analýza systému odměňování a motivace pracovníků v Depu Písek 70, která byla zaměřena na jasnost systému odměňování a systému hodnocení a jeho vnímání zaměstnanci. Oba tyto systémy jsou spolu úzce propojeny. Mezi další zkoumání byl zahrnut postoj zaměstnanců k nabízeným zaměstnaneckým

výhodám, které podnik nabízí, názor zaměstnanců týkající se jejich pracovního místa a celkové spokojenosti se zaměstnáním.

Analýza byla prováděna kvalitativní a kvantitativní formou zkoumání.

Kvalitativní výzkum byl proveden formou pozorování a rozhovorů s vedoucím pracovníkem Depa Písek 70, skupinou doručovatelů a provozními vedoucími. Vedoucí depa 2 byly kladeny dotazy k jednotlivým částem systému odměňování, pro upřesnění jejich fungování a zhodnocení účinnosti.

Formou dotazníkového šetření byl proveden kvantitativní výzkum v Depu Písek 70, který byl zaměřen na celkové znalosti zaměstnanců, týkající se odměňování a jejich osobního hodnocení v podniku. Spokojenost s pracovním místem, pracovními podmínkami a možnostmi výhod, které jim zaměstnavatel nabízí. Dále byly vytvořeny otázky, které se zajímaly o názor zaměstnanců na jejich povolání, co se jim na něm líbí a co by naopak zlepšili, změnili nebo zrušili. Dotazník byl zcela anonymní a byl rozdán pouze mezi zaměstnance provozní organizační jednotky Depo Písek 70. Dotazník se skládá ze čtyřadvaceti otázek, z toho 6 otázek je otevřených, do kterých bylo možno zapisovat vlastní názory a připomínky. Dvě otázky v dotazníku byly vázány na odpovědi otázek předchozích. Zbylé otázky byly uzavřené, s odpověďmi na výběr. Více možných odpovědí bylo jen u jedné otázky, v ostatních otázkách byla zaškrťována pouze jedna vyhovující odpověď.

Po provedené analýze Depa Písek 70, jeho systému odměňování a motivace pracovníků ve srovnání s vypracovanými dotazníky pracovníků byly provedeny změny, které by měly vést ke zlepšení odměňování a motivace pracovníků.

4. Analýza systému odměňování a motivace

4.1 Charakteristika podniku

Historie České pošty, s. p.

Se vznikem československého státu na přelomu října a listopadu v roce 1918 došlo i ke změně organizace poštovního provozu. Základem československé poštovní správy se stalo ministerstvo pošt a telegrafů, jemuž podléhal poštovní, telegrafní, telefonní i radiokomunikační provoz. Ministerstvo plnilo také roli podnikatele. Záhy došlo, a to 1. ledna 1925, k vyčlenění státního podniku Československá pošta.

V roce 1939 bylo zrušeno československé ministerstvo pošt a telegrafů. Poštovní záležitosti zůstaly v agendě protektorátního ministerstva dopravy až do listopadu 1942. Zásadním mezníkem byl rok 1949, kdy byl znárodněn státní podnik Československá pošta.

Do roku 1960 nebyla pošta jednotná. První zřetelný krok k osamostatnění poštovní části podniku představoval vznik divize Česká pošta k 1. lednu 1992. Až 1. ledna 1993 se stala Česká pošta státním podnikem.

Zakladatelem České pošty je Ministerstvo vnitra. Česká pošta se řadí mezi zvláštní druh státního podniku. Nedostává žádné státní dotace.

Od 1. ledna 2010 vznikly nové centralizované jednotky tzv. Depa (viz str. 39).

Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti České pošty, s. p. je:

- provozování poštovních služeb
- provozování zahraničních poštovních služeb

Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží, a to jak tradičními, tak elektronickými formami. V současnosti je nucena reagovat zejména na čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Jsou to: nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace poštovních služeb. Česká pošta považuje za nezbytné zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2011).

Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou základem výkonově a zákaznický orientované firemní kultury České pošty, která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Společným cílem všech zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující hodnoty:

- Spokojený zákazník je náš cíl
- Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu
- Odpovědnost je pro nás samozřejmostí
- Hledáme nové cesty
- Jsme loajální tým (Etický kodex České pošty, s.p.).

Alianční partneři

Česka pošta, s. p. spolupracuje s velkými firmami, jejichž produkty jsou nabízeny zaměstnanci České pošty, s. p. jako součást jejich služeb. Jedná se o tyto podniky a jejich produkty:

- Poštovní spořitelna – Era osobní účet, Era účet k podnikání, Červené konto, atd.
- Česká pojišťovna – Životní pojištění SLUNÍČKO Plus, KOMBInované vkladové pojištění
- Sazka
- Home Credit
- WESTERN UNION

Charakteristika Depa Písek 70

Depo celorepublikově vzniklo jako centralizovaná jednotka v rámci logistické sítě České pošty, s. p., která zajišťuje dodávání v rámci svého atrakčního obvodu, včetně zpracování zásilek od „smluvních“ podavatelů České pošty (Kratochvíl, 2010). Mezi základní služby patří dodávání listovních zásilek, balíků, časopisů, reklamních letáků a další.

V písecké pobočce Depo Písek 70 pracuje 62 zaměstnanců, kteří se řadí do různých typových pozic (viz Kapitola 4.2 – Typové pozice), jež jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě. Jedná se o tyto typové pozice:

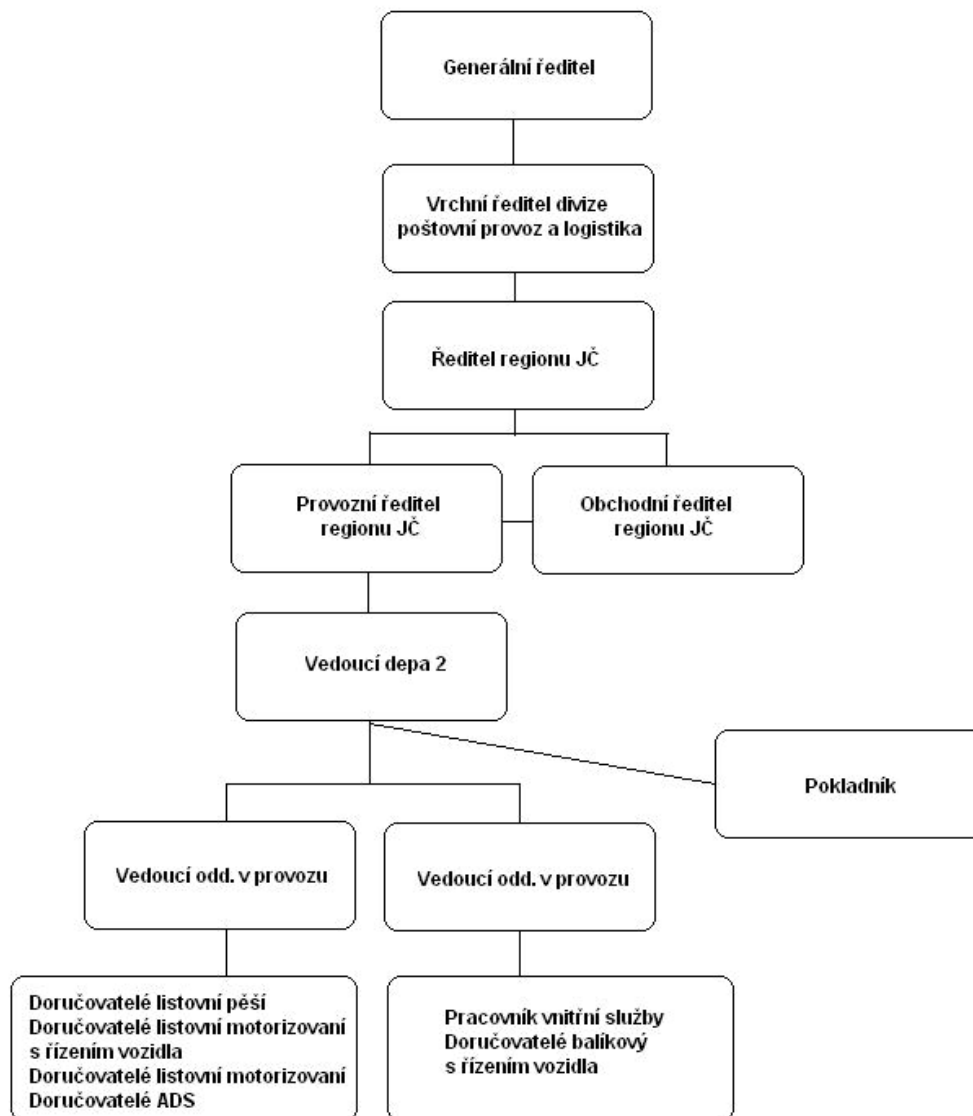
- Doručovatel listovní pěší
- Doručovatel listovní motorizovaný s řízením vozidla
- Doručovatel listovní motorizovaný
- Doručovatel ADS (alternativní doručovací síť)
- Pracovník vnitřní služby
- Doručovatel balíkový s řízením vozidla
- Pokladník
- Vedoucí oddělení v provozu
- Vedoucí depa 2

V depu Písek 70 pracuje pod jednou vedoucí oddělení v provozu na 39 listovních a ADS doručovatelů včetně 4 střídačů. Pod druhou vedoucí oddělení v provozu spadají pracovníci vnitřní služby, tj. 8 zaměstnanců a balíkový doručovatelé, tj. 12 zaměstnanců, přesně 20 zaměstnanců. Pokladník je přímo pod vedoucí depa 2, společně s již zmíněnými vedoucími oddělení v provozu.

Novináři jsou speciální částí zaměstnanců, která nemá přesné organizační zařazení. Pro Českou poštu, s. p. pracují po uzavření těchto druhů smluv, a to Dohoda o provedení práce a Dohoda o pracovní činnosti. Jsou rozděleni, stejně jako listovní doručovatelé, na pěší a motorizované novináře.

Zjednodušená organizační struktura Depo Písek 70

Obr. č. 6: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva 2011 a vedoucí depa 2.

4.2 Systém odměňování a motivace

Systém odměňování je všeobecně uveden v Kolektivní smlouvě České pošty, s. p., která je platná pro všechny zaměstnance, jež jsou v pracovním poměru s Českou poštou, s. p. vzniká na základě dohod s ostatními orgány. Systém odměňování zaměstnanců je v plném znění uveden v Interních materiálech každé poštovní pobočky a provozní organizační jednotky.

Kolektivní smlouva České pošty, s. p.

Upravuje zejména zvýšení minimálních mzdových tarifů, tvorbu a zásady užití Fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo životní pojištění zaměstnanců, závazky zaměstnavatele v oblasti růstu nominálních mezd, zvýšení příplatku ke mzdě za práci v noci a příplatku za práci v dělených směnách a závazky v oblasti zaměstnanosti. Podniková kolektivní smlouva České pošty, s. p., byla po náročných a obtížných jednáních uzavřena na období let 2011 až 2013. Kolektivní smlouva je účinná do 31. 12. 2013 pokud nebude předložen návrh nové kolektivní smlouvy či dodatek k této smlouvě, její účinnost bude prodloužena do 31. 12. 2014 (OSZPTNS, 2011).

Jednou z hlavních překážek analýzy systému odměňování byl fakt, že podnik Česká pošta, s. p., některé části Kolektivní smlouvy změnil, aniž by tyto informace byly připsány nebo pozměněny i v Kolektivní smlouvě uvedené na webu.

Po konzultaci s vedoucí depa 2 bylo zjištěno, že veškeré změny týkající se informací v Kolektivní smlouvě jsou vydávány písemnou formou dodatků. Návrhy na změny nebo doplňky kolektivní smlouvy může předložit se zdůvodněním kterákoliv ze smluvních stran. Smluvními stranami jsou Podnikový koordinační odborový výbor České pošty, s. p., Podnikový výbor odborového svazu dopravy České pošty, s. p., SOS-21, Základní organizace odborů Policie ČR správa Jihomoravského kraje a Odborové sdružení pracovníků elektrických drah a autobusové dopravy. O změně kolektivní smlouvy je vždy jednáno první tři měsíce v roce. Dodatky automaticky mění platnost ustanovení napsaných v již platné Kolektivní smlouvě. Tyto dodatky nejsou

zveřejňovány a jsou dostupné pouze z intranetu České pošty, s. p. V této diplomové práci bude analyzován nový systém odměňování s důležitými odkazy na starý, již neplatný, systém odměňování.

Cílem systému odměňování v Depu Písek 70 je:

- vytvořit jeden z nástrojů pro vedoucí zaměstnance k řízení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců
- motivačně podpořit výkon zaměstnance k naplňování cílů České pošty, s. p.

Typová pozice

Základem systému odměňování je zařazení zaměstnanců do typových pozic (TP). Typová pozice je základní jednotkou pro zajištění rovnosti odměňování stanovené Zákoníkem práce. Souhrn typových pozic (TP) je nazýván Systémem typových pozic.

Příklad typových pozic z Kolektivní smlouvy České pošty, s. p.:

- Podnikový právník
- Vedoucí regionálního pracoviště
- Asistent
- Logistik
- Účetní
- Personalista
- Knihovník
- Lektor
- Administrátor webových stránek

Systém typových pozic

Systém typových pozic představuje průběžně aktualizovaný soubor informací usnadňující porovnání obsahu práce, hodnoty a ceny práce a nároků zaměstnance. Jádrem systému typových pozic je kartotéka typových pozic (KTP), kterou tvoří jednotlivé karty TP. Jde o informační základnu obsahující profily typových pozic a popisující typické aspekty výkonu práce.

Profesní skupina

Každá TP je začleněna do profesní skupiny. Profesní skupina je souhrn podobných činností, je jednoduchým způsobem identifikovatelná v rámci jednotlivých druhů činností a je samostatně sledována (viz tab. č. 2).

Tab. č. 2: Vybrané profesní skupiny

Profesní skupiny	Rozšířené profesní skupiny	Podskupina		
3. Vedoucí v provozu	1 vedoucí provozoven	1 Vedoucí pošty – obvodní		
		2 Vedoucí pošty – řídicí		
		3 Vedoucí pošty – samostatné		
		4 Ved. ostat. provozoven a prov. útvarů		
		5 Vedoucí střediska		
		9 Ostatní vedoucí		
	2 ostatní	1 Zástupce vedoucího		
		2 Vedoucí střediska a spec. pracoviště		
		3 Vedoucí útvaru VT		
		4 Vedoucí odboru		
		5 Vedoucí oddělení		
		9 Ostatní vedoucí		
		4. Provozní pracovníci	1 doručování	1 Listovní
				2 Listovní - moto
3 Balíkové				
4 Balíkové – moto				
5 Střídač				
6 Střídač - moto				
9 Ostatní				
2 obsluha pošty	1 Pracovník poštovní přepážky			
	2 Pokladník pošty			
	3 Pracovník vnitřní poštovní služby			
	4 Střídač			
	9 Ostatní obsluha pošty			
	3 přeprava		1 Pracovník přepravy	
2 Řidič				
3 Střídač				
9 Ostatní				
4 doprava			1 Technik a mistr	
	2 Referent dopravy			
	3 Řidič v dopravě			
	4 Autodílna			
	9 Ostatní			

Zdroj: Kolektivní smlouva České pošty pro období 2011 – 2013.

Pracovní smlouva u České pošty, s. p.

Pracovní poměr u České pošty, s. p. se zakládá formou pracovní smlouvy, ve které musí být uvedeny minimálně náležitosti vyžadované zákonem. Jedná se o dohodu obou stran (zaměstnavatele a zaměstnance) jaký druh práce bude zaměstnanec vykonávat,

na jakém místě/místech a den nástupu do práce (§ 34 odst. 1 ZP). Pracovní poměr může být uzavřen na dobu určitou a dobu neurčitou. Každý pracovní poměr na dobu určitou je možné sjednat nejvýše na rok. Smlouva může být prodloužena třikrát a to na max. 3 roky na jedno prodloužení smlouvy na dobu určitou. (§ 39 odst. 2 ZP). Prodloužení smlouvy vychází z výsledků hodnocení zaměstnance.

V kolektivní smlouvě je uvedeno, že je zaměstnavatel povinen před začátkem výkonu práce (při nástupu do zaměstnání, změně pracovního poměru) oznámit jednotlivým zaměstnancům: číslo typové pozice, přiznaný tarifní stupeň, výši přiznané základní a výkonové mzdy. Dále pak je povinen prokazatelně předem seznámit zaměstnance s podmínkami a úkoly (ukazateli), jejichž plněním je podmíněno přiznání příslušné mzdové formy a následně i s vyhodnocením plnění těchto podmínek a úkolů (ukazatelů).

Pracovní smlouva a mzdový výměr zaměstnance v Depu Písek 70

V pracovní smlouvě zaměstnance Depa Písek 70 je uvedeno místo, kde bude práce vykonávána – atrakční obvod Depo Písek, pravidelným pracovištěm je Písek. Dále číslo kategorie prací, v souladu s obecně platnými předpisy o kategorizaci prací.

Konkrétní zařazení do tarifního stupně a výši mzdy obsahuje mzdový výměr. Ve mzdovém výměru je uvedena základní tarifní mzda a výkonová mzda v celkové konečné hodnotě a typová pozice s tarifním stupněm. Zde je přesně rozepsána výše základní tarifní mzdy a výkonové mzdy v korunách, přičemž je uvedeno, že výkonová mzda je vázána na plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce. Výše základní tarifní a výkonové mzdy je stanovena v návaznosti na stanovenou sjednanou pracovní dobu. V závěru je zapsáno, kdy účinnost mzdového výměru končí.

Listovní doručovatelé s řízením motorového vozidla mají taktéž uzavřenou dohodu o pracovní činnosti jako pracovníci novinové služby, která je sjednaná na rozsah práce max. 18.75 hodin týdně od pondělí do soboty, kdy práce musí být vykonána do 7:30 hodin.

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců České pošty, s. p. je 37.5 hodin týdně včetně 10 minutové očisty, tuto pracovní dobu v Depu Písek 70 mají doručovatelé listovní pěší, motorizovaní a vnitřní služba. Pracovní doba je jiná u těchto zaměstnanců:

- pracujících ve dvousměnných režimech – 36.5 hodin týdně, jedná se o doručovatele balíkové s řízením motorového vozidla a provozní vedoucí odd.
- pracujících ve třisměnných režimech, nepřetržitých režimech a zaměstnanců v logistice pracujících v turnusových režimech – 35.5 hodin týdně.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají pracovní dobu kratší o 126 hodin ročně (cca 13 000 Kč)*, téměř o 3 týdny než kolik uvádí zákon, ve kterém se praví, že „délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně“ (§79 odst. 1 ZP).

Dovolená

Základní výměra dovolené za kalendářní rok (§ 213 odst. 1 ZP) činí čtyři týdny. Tato základní výměra dovolené je v České poště, s. p. prodloužena o 1 týden (zhruba 4 000 Kč)*.

Pracovní volno

Pracovní volno s náhradou mzdy je možné poskytnout 2x ročně, a to 1 den zaměstnancům, kteří:

- pečují o invalidní osobu – držitele průkazu ZTP (kolem 1600 Kč za rok)*
- pečují o dítě mladší 15 let (taktéž cca 1600 Kč za rok)*

**průměrná hrubá měsíční mzda je snížena z 21 000 Kč na reálnějších 17 000 Kč na zaměstnance, z této částky jsou prováděny dané výpočty*

Další volno je uplatňováno:

- při prožití mimořádné události (přepadení, fyzické napadení) – až 3 dny do 1 měsíce od události, až 5 dnů do 3 měsíců od události na rehabilitační pobyt (cca 2400 – 4000 Kč + příspěvek na rehabilitační pobyt)
- 1 den (směna) z důvodu zdravotní indispozice (bez dokladu o pracovní neschopnosti), pokud má zaměstnanec již vyčerpanou dovolenou, náhrady mzdy je ve výši 50% průměrného výdělku (cca 400 Kč)*
- 1 den (směna) za účelem osobního podání žádosti o vydání rozhodnutí o uznání osobou se zdravotním postižením – cca 800 Kč
- při úmrtí manžela/ky, druha/žky nebo dítěte – v rozsahu tří dnů (směn) navíc 1 den - cca 800 Kč
- při úmrtí rodiče a sourozence, rodiče a sourozence jeho manžela nebo partnera, snachy a zetě, jakož i manžela sourozence v rozsahu až 3 dnů směn - navíc 1 den – cca 800 Kč

Struktura odměňování

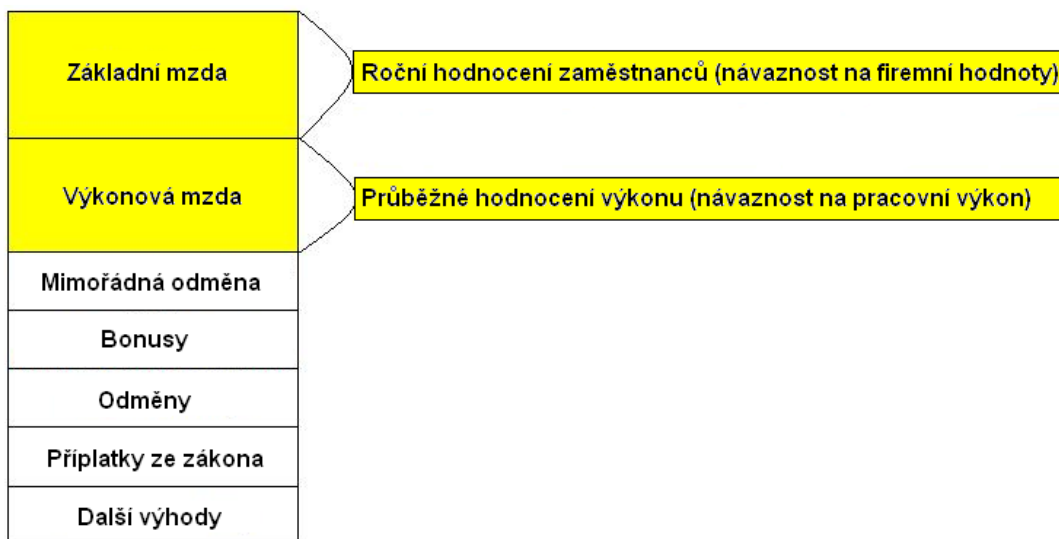
Struktura odměňování byla v nedávném čase změněna, což bylo zmíněno výše u Kolektivní smlouvy České pošty, s. p., na novou podobu. Oproti dřívější struktuře odměňování je tato nová struktura odměňování mnohem přehlednější a jasnější. Společně se změnou struktury systému odměňování České pošty, s. p. byly zrušeny některé odměny, které jsou uvedeny v obrázku níže (viz obr. č. 7) a to z důvodu, že ještě do konce roku 2012 byly používány.

Největší změnu struktury odměňování prodělaly složky, které vytváří peněžité plnění zaměstnance. Pozměněna byla procentuální vyjádření pohyblivých složek peněžitého plnění. Mezi další změny patří zrušení určitých odměn, jako například cílové odměny zaměstnanců (např. 1 Kč za doručení vybrané zásilky fyzické osobě).

**průměrná hrubá měsíční mzda je snížena z 21 000 Kč na reálnějších 17 000 Kč na zaměstnance, z této částky jsou prováděny dané výpočty*

Nová struktura odměňování byla vydána v interním dokumentu Systém odměňování zaměstnanců, účinném od 31. října 2012.

Obr. č. 7: Nová struktura odměňování



Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

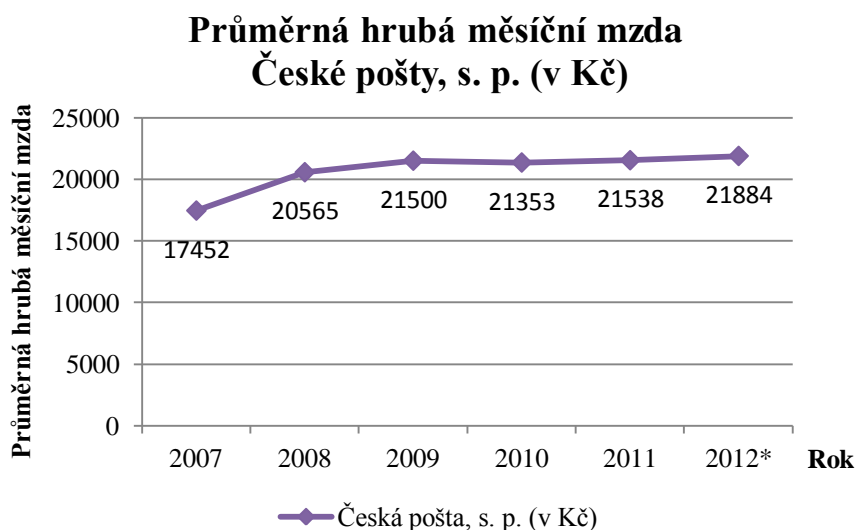
Zaměstnanci České pošty, s. p. dostávají za vykonání své práce mzdu. Zákoník práce definuje finanční ohodnocení za provedenou práci u státních podniků jako plat. Zákoník práce říká, že „Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond apod.“ zatímco „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (§109 odst. 2 a 3 ZP).

Mzda

Česká pošta, s. p. uplatňuje u všech zaměstnanců systém měsíční tarifní nebo smluvní mzdy (základní mzda). K základní mzdě je dále poskytována výkonová mzda vázaná na konkrétní úkoly (ukazatele) a další mzdové složky, které jsou vypláceny na základě splnění předem stanovených podmínek.

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců České pošty, s. p. v letech 2007 – 2012 je uvedena níže v grafu č. 1. Jak je zmíněno výše, tyto mzdy jsou vypočteny za celý podnik České pošty, s. p., což může způsobit, že nemusí zcela odpovídat platovému ohodnocení v provozních organizačních jednotkách jako je depo a ostatní.

Graf č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců České pošty, s. p.



**bylo zveřejněno na webových stránkách České pošty, s. p.*

Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s. p., 2011.

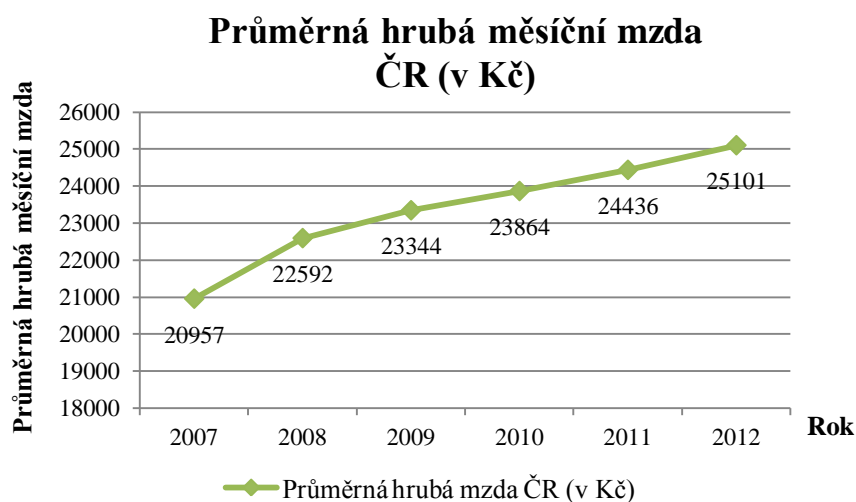
Z grafu je patrné, že průměrná měsíční mzda měla v posledních šesti letech rostoucí tendenci. Mzda v roce 2012 vzrostla o 346 Kč, což představuje nárůst o 1.6 % oproti předchozímu roku 2011. V roce 2011 mzda také vzrostla, ale jen o 0.9 %, což představuje navýšení o 185 Kč. K nejvyššímu nárůstu mzdy došlo v roce 2008, kdy průměrná hrubá mzda vzrostla o 3113 Kč, oproti r. 2007, což je navýšení o 17.8 %.

Jediný rok kdy mzda poklesla, oproti ostatním létům, je rok 2010. V tomto roce byly zvýšeny provozní výnosy díky novým službám, kdy Česká pošta, s. p. zavedla nové typy poštovních známek (samolepící s postavičkami ze Čtyřlístku a označené písmeny) a užívání čárových kódů na doporučené zásilky. Oproti tomu objem doručovaných zásilek poklesl. Osobní náklady, tak převyšovaly

výnosy, což vedlo k zavedení úsporných opatření. (Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s. p., 2010). Tento fakt by mohl být brán jako jeden z důvodů snížení průměrné mzdy v roce 2010. K výše uvedené průměrné hrubé mzdě České pošty, s. p. se dostane cca 40 % celkového počtu zaměstnanců, průměrná hrubá měsíční mzda ostatních zaměstnanců, tj. 60 %, se pohybuje kolem 17 000 Kč měsíčně.

V grafu č. 2 je zobrazen vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy České republiky v letech 2007 – 2012.

Graf č. 2: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v České republice



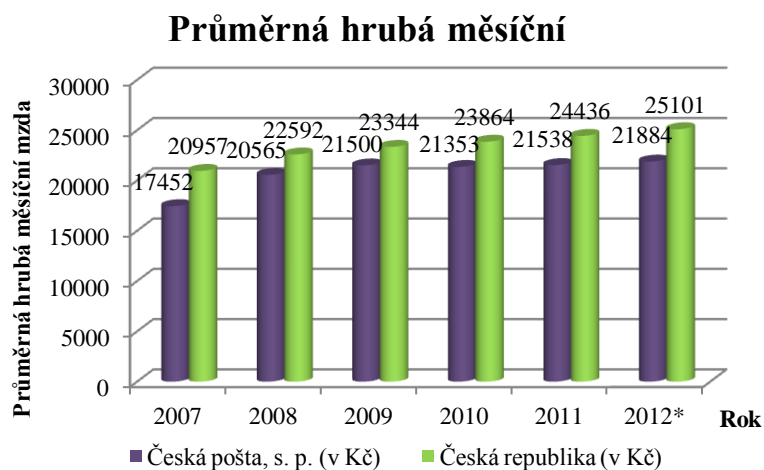
Zdroj: Český statistický úřad.

Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice má rostoucí tendenci, jak je vidno z grafu č. 2. Průměrná hrubá měsíční mzda nejvíce vzrostla v roce 2008. Rozdíl mezi rokem 2008 a 2007 zde tvořil celých 1635 Kč, tj. 7.8 %. Od roku 2008 pak sice průměrná hrubá měsíční mzda roste, ale mnohem pomaleji. V roce 2012 vzrostla mzda o 665 Kč, tj. o 2.7 %, oproti roku 2007 je zvýšení menší o 5.1 %.

Porovnání hrubých měsíčních mezd České pošty, s. p. a hrubých měsíčních mezd v České republice, viz graf č. 3. Z tohoto grafu je možné zhodnotit, jak moc se průměrná hrubá měsíční mzda v České poště, s. p. liší od průměrné hrubé měsíční

mzdy v České republice a zdali pak může Česká pošta, s. p. konkurovat ostatním podnikům na trhu práce v získávání nových zaměstnanců.

Graf č. 3: Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců České pošty s. p. a ČR



Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s. p., 2011 a Český statistický úřad.

Z grafu č. 3 je patrné, že průměrné hrubé měsíční mzdy v České poště, s. p., a v České republice mají rostoucí tendenci. Průměrná hrubá měsíční mzda České pošty, s. p. sice nepřevyšuje výši průměrné hrubé mzdy v České republice, ale rozhodně se neřadí k podnikům, které vyplácejí svým zaměstnancům až příliš nízké mzdy.

Mzdu zaměstnance Depa Písek 70 tvoří:

1.) Základní mzda

Základní mzda se poskytuje měsíčně a uplatňuje se formou:

- Tarifní mzdy
- Smluvní mzdy

Tarifní mzda

Tarifní mzda v Depu Písek 70 je uplatňována u zaměstnanců v pracovním poměru, jejichž mzda není dohodnuta v manažerské smlouvě ani v dohodě o smluvní mzdě.

Do tarifní mzdy spadá mzda časová, kterou mají všichni zaměstnanci depa a úkolová mzda. Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

Česká pošta, s. p. uplatňuje dvanáctistupňový tarifní systém. Tarifní mzda zaměstnance nesmí být nižší než minimální tarifní mzda pro příslušný tarifní stupeň (viz tab. č. 3).

Tab. č. 3: Minimální mzda pro jednotlivé tarifní stupně

Tarifní stupeň	Minimální mzda (Kč)
1	8 600
2	9 100
3	9 600
4	10 200
5	10 900
6	11 800
7	12 900
8	14 200
9	16 100
10	19 100
11	24 000
12	32 300

Zdroj: Kolektivní smlouva České pošty, s. p. pro období 2011 – 2013.

Všichni pracovníci v Depu Písek 70 mají tarifní a výkonovou mzdu. Tarifní mzdu lze zvýšit pouze některým typovým pozicím až do dvojnásobku stanoveného minima. Jedná se například o tyto TP:

- Doručovatel listovní pěší
- Doručovatel listovní motorizovaný s řízením
- Doručovatel listovní motorizovaný
- Doručovatel balíkový bez řízení
- Doručovatel balíkový s řízením vozidla

Úprava základních tarifních mezd

Úprava základních tarifních mezd se provádí ve vazbě na schválený plán mzdových nákladů a výstupy z ročního hodnocení zaměstnanců dle vnitřního předpisu Systém hodnocení zaměstnanců (viz Kapitola 4.3). Jedná se o výjimečný úkon, který se u zaměstnanců může provést jednou za rok. Záleží na personálním útvaru České pošty, s. p. zdali tuto změnu schválí. Úprava základní tarifní mzdy je prováděna k 1. 4.

Základní tarifní mzdu lze zaměstnanci snížit pouze v případě, že vykazuje po dobu nejméně tří po sobě jdoucích měsíců výrazné zhoršení pracovního výkonu. V takovém případě liniový nadřízený provede hodnocení zaměstnance a navrhne změnu základní tarifní mzdy. Změna základní tarifní mzdy může být provedena u zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou i na dobu neurčitou.

Při nástupu nového zaměstnance lze po ukončení adaptačního procesu zaměstnanci, u kterého liniový vedoucí předpokládá kvalitní pracovní výkon, zvýšit základní tarifní mzdu maximálně do 15 % nad její minimum, které je stanovené pro příslušnou TP.

Podle již zastaralých informací Kolektivní smlouvy je část tarifní mzdy vázaná na plnění úkolů. Tato vázaná část tarifní mzdy má pro každou profesní skupinu jiné procento. Ale protože ke konci roku 2012 byl systém odměňování pozměněn, je nyní skladba mzdy jiná. I přesto je níže tabulka č. 4 se zastaralým procentním a finančním ohodnocením a s vázanou částí tarifní mzdy, jejíž název, výpočet a umístění ve mzdě bylo změněno. Dále je v této tabulce rozepsáno, jaký má každá TP svůj tarifní stupeň a zároveň maximální a minimální možnou hodnotu tarifní mzdy (tyto hodnoty jsou nyní také pozměněny). Pojmenování - Profesionální skupina 31 znamená - Profesionální skupina 3 a rozšířená profesní skupina 1. Názvy profesních skupin a typových pozic zůstaly nepozměněny.

Tab. č. 4: Typové pozice a rozpětí tarifní mzdy podle profesních skupin z r. 2012

Tarifní stupeň	Název typové pozice	Tarifní mzda (v Kč)	
		min.	max.
Profesní skupina 31 - Vedoucí v provozu -> vedoucí provozoven, vázaná část TM činí 20 %			
12	Vedoucí depa II.	36600	52700
Profesní skupina 32 - Vedoucí v provozu ostatní -> vázaná část TM činí 20 %			
8	Vedoucí oddělení	17800	25600
8	Vedoucí oddělení	17100	24600
9	Vedoucí oddělení	19100	27500
9	Vedoucí oddělení	20300	29200
10	Vedoucí oddělení	23600	33900
10	Vedoucí oddělení	24000	34500
10	Vedoucí oddělení	23600	33900
12	Vedoucí oddělení	36600	52700
12	Vedoucí oddělení	32500	46700
Profesní skupina 41 - Provozní pracovníci -> doručování, vázaná část TM činí 10 %			
1	Doručovatel neadresných zásilek	8600	12300
4	Doručovatel balíkový bez řízení vozidla	11000	15900
5	Doručovatel listovní pěší	11400	16400
5	Doručovatel listovní motorizovaný	11400	16400
5	Doručovatel balíkový s řízením vozidla	11400	16400
5	Doručovatel	12200	17500
Profesní skupina 42 - Provozní pracovníci -> obsluha pošty, vázaná část TM činí 10 %			
2	Pracovník vnitřní služby	9800	14100
3	Výběrčí schránek	10600	15300
4	Pracovník vnitřní služby	11000	15900
5	Pracovník vnitřní služby	12000	17300
6	Pokladník pošty	13700	19700

Zdroj: Kolektivní smlouva České pošty, s. p. 2011 – 2013.

Smluvní mzda

Smluvní mzda je poskytována zaměstnancům, se kterými je uzavřena manažerská smlouva nebo dohoda o smluvní mzdě. Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou upravuje samostatný vnitřní předpis. Jedná se například o manažery.

2.) Výkonová mzda

Výkonová mzda v Depu Písek 70 je poskytována v návaznosti na průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Základními jednotkami výkonu jsou ukazatelé, které jsou přesně určeny pro každou typovou pozici. Výkonová mzda je stanovena procentem k základní mzdě pro příslušnou skupinu zaměstnanců v tarifní mzdě.

Tab. č. 5: Podíl výkonové mzdy k základní mzdě v r. 2013 (vybrané TP)

Skupina zaměstnanců	Podíl výkonové mzdy k základní mzdě (v %)
Vedoucí v provozu (vedoucí provozoven)	30
Vedoucí v provozu (ostatní)	20
Doručování (listovní)	15
Doručování (balíkové)	30
Roznos zásilek v ADS	15
Ostatní provozní	10

Zdroj: Interní materiály Depa Písek 70.

Výkonová mzda je vyplácená za hodnocené období. Tato složka mzdy nemusí být vyplacena celá. Může dojít k tomu, že zaměstnanec nedostane z výkonové mzdy vůbec nic, a to za předpokladu, že nesplní ukazatele dané pro jeho TP.

V tabulce č. 6 je rozepsán ukazatel 07 pro typovou pozici vedoucí oddělení v provozu. Je zde uvedeno plnění položek pro tento ukazatel, a to v procentech. Ukazatel je vypracován až do měsíce června.

Tab. č. 6: Ukazatel pro TP vedoucí oddělení v provozu

Měsíc	Ukazatel 07 Profesní jednání - pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce	
	Plán	Váha (v %)
Duben	100 % přepočteného plnění plánu produktů (ŽP, ČSOB) => 40 %, kvalita poštovního provozu => 40 %, aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi => 20 %.	100
Květen	100 % přepočteného plnění plánu produktů (ŽP, ČSOB) => 40 %, kvalita poštovního provozu => 40 %, aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi => 20 %.	100
Červen	100 % přepočteného plnění plánu produktů (ŽP, ČSOB) => 40 %, kvalita poštovního provozu => 40 %, aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi => 20 %.	100

Zdroj: Interní materiály Depa Písek 70, r. 2013.

Příklad výkonové mzdy vedoucí oddělení v provozu.

- a) 100% plnění plánu prodeje produktů (ŽP, ČSOB) – 40 % celkové váhy
 - b) kvalita poštovního provozu – 40 % celkové váhy
 - c) aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi – 20 % celkové váhy
-

Ad a)

Plán plnění produktů aliančních partnerů je poslán z ředitelství České pošty, s. p. na ředitelství pro region Jižní Čechy, ze kterého je předán provoznímu řediteli pro region Jižní Čechy. Plán plnění produktů aliančních partnerů je nakonec poslán vedoucí depa 2 v Depu Písek 70, která jej předá provozní vedoucí oddělení.

Plnění produktů je určeno pouze pro TP – doručovatele listovní pěší a doručovatelé listovní motorizovaní s řízením motorového vozidla i doručovatelé listovní bez řízení motorového vozidla. Množství produktů je dáno přepočteným počtem těchto produktů k počtu zaměstnanců v regionu Jižní Čechy. V Depu Písek 70 pracuje 33 listovních doručovatelů (pěších a motorizovaných), pro každého vyjde prodej jednoho konkrétního produktu od aliančních partnerů za měsíc. Plnění prodeje produktů aliančních partnerů se netýká doručovatelů balíkových s řízením motorového vozidla a zaměstnanců vnitřní služby. Pokud zaměstnanec zajistí prodej produktu, získá procento plnění prodeje produktů aliančních partnerů z výkonové mzdy, a získá jej i jeho přímý vedoucí. Podle tabulky provozní vedoucí oddělení získá 40 % své výkonové mzdy. V případě nesplnění 100% plnění prodeje produktů závisí na uvážení vedoucí depa 2, jestli provozní vedoucí oddělení vyplatí oněch 40 % či nikoliv.

Ad b)

Kvalita poštovního provozu je odvozena od množství oprávněných stížností od klientů a jejich závažnosti, provozní kontroly, které se zaměřují na kontroly zacházení s hotovostí, kontrola správnosti dokladů, kontrola poštovních technologických postupů a jejich dodržování, bezpečnostní kontroly (např. zabezpečení

objektu, automobilů a vozového parku). Dále sledováním dopravy kontrolními poštovními zásilkami (např. vybírání schránek, atd.) a kontroly roznosu propagačních materiálů.

Kontroly provádějí zaměstnanci České pošty, s. p. a v případě propagačních materiálů jsou to zaměstnanci firem, které si podali zakázku na roznos.

V případě množství a vážnosti stížností závisí na vedoucí depa 2, zdali se jedná o hrubé porušení poštovního provozu či nikoliv, podle toho vznesse své rozhodnutí. Ve vážných případech vyjadřuje svůj názor provozní ředitel pro region Jižní Čechy.

Ad c)

Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi vychází z přístupu zaměstnance ke klientům, svým kolegům a postojům ke změnám v provozu. Hodnoceno je odmítnutí spolupráce (např. odmítnutí vytvoření databáze), hrubé chování vůči klientům i ostatním zaměstnancům, stížností na doručovatele a jejich řešení.

Tento bod úzce koresponduje s hodnocením zaměstnance (viz Kapitola 4.3), které provádí přímý nadřízený, v případě TP - provozní vedoucí oddělení je hodnotitelem vedoucí depa 2.

U vedoucí oddělení v provozu jsou všechny předchozí body zahrnuté do její výkonové mzdy vztaženy nejen na její výkon, ale také na pracovní přístup jejich podřízených, za které je zodpovědná. Výsledná výše výkonové mzdy provozní vedoucí oddělení tedy závisí na pracovních výsledcích jejich podřízených, jejichž výkonová mzda se skládá z více ukazatelů (viz tab. č. 7).

Tab. č. 7: Ukazatele pro TP - doručovatelé listovní

Měsíc	Ukazatel 06 Plnění ukazatelů kvality		Ukazatel 04 Prodej produktů a zboží		Ukazatel 07 Profesní jednání - pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce	
	Plán	Váha v %	Plán	Váha v %	Plán	Váha v %
Květen	Bezezbytkové doručování - 50 %	40	100% plnění uloženého plánu produktů pro AP - 50%	40	Aktivní přístup a chování k zákazníkům -50%	20
	Dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek - 50 %		100% plnění plánu prodeje zboží - 50 %		Ochota se přizpůsobit změnám - 25%	
					Aktivní komunikace a spolupráce s kolegy - 25%	

Zdroj: Interní materiály Depo Písek 70, 2013.

Výkonová mzda doručovatelů listovních motorizovaných a pěších obsahuje tři ukazatele, které jsou zadány vnitřním předpisem, pouze jejich procentní množství upravuje vedoucí oddělení v provozu (listovních doručovatelů). Celková výše výkonové mzdy je 15 % ze základní tarifní mzdy.

- a) Ukazatel 06: Plnění ukazatelů kvality – 40 % celkové váhy
 - bezezbytkové doručování – 50 % z 40% váhy ukazatele 06
 - dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek – 50 % z 40% váhy ukazatele 06
- b) Ukazatel 04: Prodej produktů a zboží – 40 % celkové váhy
 - 100% plnění uloženého plánu produktu pro alianční partnery – 50 % z 40% váhy ukazatele 04
 - 100% plnění plánu prodeje zboží – 50 % z 40% váhy ukazatele 04
- c) Ukazatel 07: Profesní jednání – pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce
 - aktivní přístup a chování k zákazníkům – 50 % z 20% váhy ukazatele 07
 - ochota se přizpůsobit změnám – 25 % z 20% váhy ukazatele 07

- aktivní komunikace a spolupráce s kolegy – 25 % z 20% váhy ukazatele 07

Ad a)

Plnění ukazatelů kvality obsahuje další dva ukazatele. Bezezbytkové doručování a dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek.

Bezezbytkové doručování znamená doručování listovních a balíkových zásilek v plném množství. V případě, že doručovatelé přivezou zpět listovní zásilky, které nebyly v daný den doručeny – např. špatně založená pošta v pochůzce. Pokud se tento jev stává často, je důvodem pro snížení výkonové mzdy zaměstnance. O výši snížení výkonové mzdy rozhoduje přímý vedoucí pracovník.

Dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek je způsob a pravidla doručování. Jedná se o vybírání schránek v případě motorizovaných listovních doručovatelů, příjem dopisů, rekomand, balíků, složenek a sipa na zaplacení, příjem šeků od klientů pro donesení hotovosti a ukládání hotovosti na spořicí účty klientů. Správné vypisování dokladů a ostatních vnitřních materiálů. Udržování poštovního tajemství a doručování bez chyb (např. nevhazovat poštu do nesprávných schránek).

Ad b)

Plán prodeje produktů aliančních partnerů je zadáván ředitelstvím České pošty, s. p. Depo Písek 70 přijímá tento plán od provozního ředitele pro region Jižní Čechy. Množství produktů, které musí zaměstnanci prodat je dán přepočteným množstvím listovních doručovatelů a to pěších a motorizovaných. Ostatních typových pozic v Depu Písek 70 se prodej produktů aliančních partnerů netýká. Měsíčně tak vychází prodej jednoho osobního účtu a jednoho životního pojištění, atd., na jednoho zaměstnance. Jedná se o tyto produkty aliančních partnerů – penzijní připojištění, životní pojištění, neživotní pojištění a povinné ručení, pojišťovna zdraví za pobyt v nemocnici, atd. od České pojišťovny. Běžný bankovní účet, Červené konto, kontokorent, kreditní karty, atd. od Poštovní spořitelny.

Plán prodeje zboží také zadává ředitelství České pošty, s. p., již nyní poštovní doručovatelé prodávají např. tisk, noviny, časopisy a pohledy. Do budoucna budou tyto produkty rozšířeny o cigarety a další zboží.

Ad c)

Tento bod je spojen s hodnocením zaměstnance a jeho výsledek závisí na uvážení přímého nadřízeného, které vychází například ze stížností od klientů, sledovaného chování zaměstnance nadřízeným během vykonávání práce.

Zaměstnancům se smluvní mzdou je výkonová mzda poskytována formou ***individuálního bonusu***.

Individuální prémie

Individuální prémie je poskytována na základě plnění ukazatelů stanovených přímo pro konkrétního zaměstnance, tyto ukazatele udává vnitřní směrnice České pošty, s. p. Základnou pro její výpočet je základní mzda zaměstnance vyplacená za hodnocené období. Individuální mzda je brána jako výkonová mzda zaměstnance, která je součástí hrubé mzdy zaměstnanců.

Týmová prémie

Týmová prémie je poskytována pro předem stanovený tým zaměstnanců, kteří pracují na stejných úkolech v rámci jedné organizační jednotky. Pro uplatnění této prémie stanoví vedoucí zaměstnanec jednotné ukazatele pro stanovení objemu prémie pro celý tým a rovněž jasná a srozumitelná pravidla pro rozdělení prémie mezi jednotlivé zaměstnance. Základnou pro výpočet prémie je součet přiznaných základních tarifních mezd zaměstnanců za hodnocené období. Každému zaměstnanci z týmu V Depu Písek 70 náleží přesně taková prémie, která odpovídá jeho pracovnímu výkonu. Týmová prémie u balíkových doručovatelů s řízením motorového vozidla viz tab. č. 8.

Tab. č. 8: Týmová prémie

Měsíc	Ukazatel 06		Ukazatel 07		Ukazatel 08	
	Plnění ukazatelů kvality		Profesní jednání zaměstnance		Procento doručených balíků za jednotlivé okrsky	
	Plán	Váha v %	Plán	Váha v %	Plán	Váha v %
Březen	Dodržování technologických postupů a provozních předpisů 100 %	15	Aktivní přístup a chování k zákazníkům 80 %	10	Týmová prémie	75
			Aktivní komunikace a spolupráce s kolegy 20 %			

Zdroj: Interní materiály Depo Písek 70, r. 2013.

Týmová prémie u balíkových doručovatelů s řízením motorového vozidla vychází z procentuálního množství doručených balíků na jejich daném úseku ve městě, kde doručují balíky. Týmová prémie, dle tabulky č. 8, má 75% váhu ve výkonové mzdě, která je u balíkových doručovatelů s řízením motorového vozidla ve výši 30 % ze základní tarifní mzdy. Pro přesný výpočet této prémie se používá tabulka, kde je udáno jméno zaměstnance, jeho základní mzda, číslo okrsku a výpočet procentuálního množství všech doručených balíků za daný měsíc.

Mzda za jednotku výkonu

Mzda za jednotku výkonu je stanovena v návaznosti na měřitelný pracovní výkon. Zaměstnanci náleží předem stanovená část mzdy za splnění výkonu, zajištění produktu nebo služby. Mzdou za jednotku výkonu jsou odměňováni zaměstnanci, kteří patří do alternativní doručovací sítě. Tito zaměstnanci roznášejí propagační materiály ve městě Písek a noviny. Jsou odměňováni od kusů roznesených novin a propagačních materiálů.

Výkonová mzda vázaná na sjednaný druh práce

Tato mzdová forma je poskytována zaměstnancům, u kterých není uplatněna jiná forma výkonové mzdy (individuální a týmová prémie nebo mzda za jednotku výkonu).

Základnou pro výpočet výkonové mzdy vázané na sjednaný druh práce je základní mzda zaměstnance vyplacená za hodnocené období.

Tab. č. 9: Struktura mzdy u zaměstnance s tarifní mzdou v Depu Písek 70

Základní mzda (podle odpracované doby)	Výkonová mzda (% z vyplacené základní mzdy)	Nástroje pro realizaci výkonové mzdy
Tarifní mzda	Výkonová mzda vázaná na sjednaný druh práce	Podpůrné ukazatele
	Týmová prémie	Měřitelné ukazatele pro tým
	Individuální prémie	Měřitelné ukazatele pro jednotlivce
	Mzda za jednotku výkonu	Měřitelný ukazatel pro pracovní výkon

Zdroj: Interní materiály České pošty, s. p.

V tabulce č. 9 je zobrazena základní tarifní mzda a výkonová mzda, která je počítána ze základní tarifní mzdy. V Depu Písek 70 je individuální prémie výkonovou mzdou pro doručovatele listovní pěší a motorizované, týmová prémie je počítána ve výkonové mzdě doručovatelů balíkových s řízením motorového vozidla. Mzda za jednotku výkonu je součástí výkonové mzdy ADS doručovatelů, kteří roznášejí tisk a propagační materiály. Výkonová mzda vázaná na sjednaný druh práce závisí na sjednaném druhu práce zaměstnance, v Depu Písek 70 nikdo tuto výkonovou mzdu nemá.

3.) Mimořádná odměna

Mimořádná odměna v Depu Písek 70 lze poskytnout za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, za výjimečné zásluhy (záchrana života, ochrana bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, apod.), iniciativní přístup k pracovnímu výkonu, zapracování zaměstnance a za termínované pracovní úkoly.

Mimořádná odměna je vyplácena zaměstnancům Depa Písek 70 za účast na propagační akci produktů aliančních partnerů. Jednorázovým pracovním úkolem zaměstnanců bylo stěhování provozovny, kdy byla původní budova pro poštovní pobočku renovována (v r. 2006 ještě nebyla depa v České republice zavedena) Mimořádné pracovní úsilí je vyžadováno v případě nestandardních způsobů doručování, kdy je zabezpečeno doručování zásilek i při přírodních katastrofách.

Pro rok 2013 byla sjednána pro provozní pracovníky mimořádná odměna za účelem zvýšení mzdy v celkovém objemu 150 mil. Kč, vyplacena byla 29592 zaměstnancům, a to v průměru 3200 Kč/zaměstnanec.

4.) Bonusy v Depu Písek 70

- Bonus za produkty aliančních partnerů se poskytuje zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů, produkty nesmí být fiktivní, ale funkční, což znamená, že zaměstnanec po založení účtu dostane bonus, ale tento účet nesmí být hned po obdržení bonusu zrušen. Výše bonusů a podmínky jsou upraveny samostatným vnitřním předpisem, který si udává sama Česká pošta, s. p. V podmínkách jsou rozděleny dvě pozice zúčastěných, a to obstaravatel a tupař. Tupař je osoba, která jedná s klientem, vysvětluje mu vše potřebné o produktu. Obstaravatel zadává do elektronického systému konečnou žádost na zřízení produktů aliančních partnerů. Výše bonusu je pak rozdělena procentuálně dle těchto pozic.
- Bonus za obchodní úspěch je vyplácen z odměn od aliančních partnerů, které jsou účtovány do výnosů zaměstnavatele – České pošty, s. p. Obchodní úspěch zaměstnanec spočívá v získání významných klientů, kteří firmě zadávají výhodné zakázky, jenž České poště, s. p. přinášejí velké výnosy. Například firmy, které podávají měsíčně ohromné množství balíků a listovních zásilek.

5.) Odměny v Depu Písek 70

- Odměna za zástup provozního zaměstnanec v provozovně jedná se o práci v období čerpání dovolené, kdy musí práci nepřítomného zaměstnanec

za ztížených podmínek a zvýšené intenzity práce plně zajistit ostatní zaměstnanci.

- Odměny za jubilea a při významných pracovních výročích (25 let zaměstnání v pracovním poměru u ČP, životní jubileum 50 let věku) – odměna náleží zaměstnanci ve výši 5 000,- Kč, pokud dlouhodobě vykazoval kvalitní pracovní výsledky. Trvání pracovního poměru v délce nejméně 5 roků.
- Odměna při odchodu do důchodu – pro zaměstnance, kteří odpracovali nejméně 3 roky 3 000,- Kč, nejméně 5 let ve výši 5 000,- Kč a za každý odpracovaný rok nad 5 let se odměna zvyšuje o 1 000,- Kč, může být vyplacena max. ve výši 20 000,- Kč.

Odměny za jubilea a při významných pracovních výročích a odměna při odchodu do důchodu formálně platily pouze do konce roku 2012 jako doplňkové mzdové formy. Nyní jsou součástí Kolektivní smlouvy České pošty, s. p. ve znění dodatku vydaného v prosinci 2012.

6.) Příplatky ze zákona v Depu Písek 70

- Za dobu práci přesčas náleží zaměstnancům tarifní/smluvní mzda, na kterou jim vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatel nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce přesčas.
- Za práci ve sváteční den náleží zaměstnanci kromě odpovídající mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, za dobu čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud se nedohodne zaměstnanec se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku místo náhradního volna.
- Za práci v noci náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 20 Kč/hodinu, nejméně 10 % průměrného výdělku, jedná se o časový interval od 22:00 večer do 6:00 hodin.

- Za dobu práce v sobotu a neděli náleží zaměstnanci za odpracovanou dobu dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, min. však 15 Kč/hodinu.
- Za práci ve ztíženém pracovním prostředí – náleží zaměstnancům za odpracovanou dobu příplatek ke mzdě ve výši 12 Kč/hodinu, nejméně 10 % průměrné mzdy.
- Za práci v dělených směnách náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě za přerušení směny dle doby trvání, min. 24 Kč za přerušení od 1.01 - 1.99 hodiny, 48 Kč za přerušení 2.00 - 2.99 hodiny, další příplatek 13 Kč za 3 hodiny a každou další i započatou hodinu přerušení směny, další příplatek 13 Kč/hod. za přerušení směny v noční době

Vedoucí zaměstnanec zasílá elektronické formuláře s navrhovanými odměnami pro zaměstnance na celopodnikový portál na oddělení personalistiky, podle uživatelského manuálu a metodiky pro centrální zpracování odměn. Plánování mzdových odměn je upraveno samostatným vnitřním předpisem.

7.) Další výhody plynoucí z kolektivní smlouvy a FKSP

- 5 týdnů dovolené
- zkrácená pracovní doba (37.5 hodin týdně)
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli
- poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na osobní překážky v práci (Webové stránky České pošty, s. p., 2011).

Finanční přínos, díky podmínkám vyjednaným v kolektivní smlouvě, je celkově více než 30000 Kč/rok pro každého zaměstnance České pošty, s. p.

Z FKSP je přispíváno pouze na činnosti a akce, organizované nebo spoluorganizované Českou poštou, s. p. Podle zákona je FKSP tvořen z 2 % ze mzdových prostředků. Možnosti čerpání fondu na úrovni regionů:

- regionální letní a zimní sportovní hry

- příspěvek na stravování
- příspěvek na dětské tábory
- individuální příspěvek na rekreace
- individuální příspěvek na zahraniční rekreace
- možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci v nich
- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
- sociální výpomoc nebo půjčky (do výše 15000)
- dary k životním a pracovním výročím (max. 6000 Kč)
- vlastní sportovní akce (fotbal, stolní tenis, bowling, atd.)
- vstupenky na sportovní a kulturní akce
- permanentky na sport a kulturu (zapůjčování zaměstnancům)
- úhrada dopravy na centrální akce
- dary za dárcovství krve a kostní dřeně (až 5000 Kč).

Výše zmíněné výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům České pošty, s. p.

V regionu Jižní Čechy je evidováno v zaměstnaneckém poměru 3600 zaměstnanců poštovních, telekomunikačních a novinových služeb a dle Odborového svazu zaměstnanců poštovních, telekomunikačních a novinových služeb pro Jižní Čechy a Vysočinu je čerpáno v tomto regionu na jednoho zaměstnance následující viz tab. č. 10.

Tab. č. 10: Čerpání FKSP za r. 2012 oblast Jižní Čechy

Výhoda	Částka v Kč na jednoho zaměstnance	Zaměstnanci (v %), kteří výhodu čerpali
Příspěvek na stravování (stravenky)	13,-	100
Poukázky ticket Multi	300,-	100
Příspěvek na rekreaci nebo zájezd	1500,-	38
Příspěvek na dětský tábor	1500,-	5
Příspěvek na rekreaci ve vlastních rekreačních zařízeních	1500,-	3
Příspěvek na společné sportovní a kulturní akce	prům. 1000,-	20
Sociální výpomoc a půjčky	max. 20000,-*	0,5
Dary při životním a pracovním výročí	prům. 3200,-	15

*pro rok 2013 platí, že max. 15000,- Kč

Zdroj: Interní materiály Odborový svaz ZPTNS pro Jižní Čechy a Vysočinu, r. 2013.

Koordinační odborový výbor České pošty, s. p. uvádí počet zaměstnanců, kteří tyto výhody čerpali, v procentech.

Příspěvek na stravování v Depu Písek 70

Všichni zaměstnanci České pošty, s. p. mají nárok na stravenky (vyjma brigádníků). Zaměstnanec si sám hradí cca 14 Kč za stravenku, 13 Kč je čerpáno z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Zaměstnavatel hradí 55 % ceny stravenky tj. 33 Kč. Začátkem minulého roku zaměstnanci dostávali stravenky v hodnotě 55 Kč. V roce 2013 zaměstnavatel zvýšil příspěvek o 5 Kč. Z FKSP bylo v loňském roce na stravenky čerpáno 9,5 mil. Kč, což je 55 % celkového objemu fondu.

Příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění v Depu Písek 70

Nadstandardem, který poskytuje Depo Písek 70, je příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, pokud zaměstnanec České pošty, s. p. odpracoval v pracovním poměru k zaměstnavateli minimálně 3 roky (započítává se mateřská dovolená (§195 odst. 1 ZP) a nezapočítávají se doby, kdy je zaměstnanec z jiného důvodu mimo evidenční stav (rodičovská dovolená, dlouhodobé neplacené volno apod.). Zaměstnanec prokáže, že uzavřel pojistnou smlouvu o životním pojištění nebo smlouvu o penzijním připojištění s některým z peněžních ústavů na měsíční splátku ve výši nejméně

100 Kč. Na příspěvek má zaměstnanec v pracovním poměru nárok jen 1x v měsíci (maximální částka 6000 Kč/za rok). Poskytovaný příspěvek zaměstnanci měsíčně bez ohledu na délku pracovního úvazku ve výši uvedené v následující tabulce:

Tab. č. 11: Příspěvek na ŽP a PP zaměstnancům České pošty, s. p. v Kč

Ve věku (v letech)	Peněžní částka (v Kč)
Do 40	300
Od 40 - 50	400
Od 50 - do vzniku nároku na starobní důchod	500

Zdroj: Kolektivní smlouva České pošty, s. p. pro období 2011 – 2013.

Pro všechny zaměstnance České pošty, s. p. je z FKSP čerpáno 16 mil. Kč, což je cca 4400,- Kč na jednoho zaměstnance za rok.

Výhody pro zaměstnance Depa Písek 70 jsou zveřejňovány ve věstnících a oběžnících České pošty, s. p.

4.3 Systém hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí systému odměňování zaměstnanců Depa Písek 70. Hodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený pracovník, který určuje úpravu základní tarifní mzdy. Hodnocení má vliv i na setrvání zaměstnance ve firmě.

Cíl systému hodnocení

Cílem systému hodnocení je podporovat dosahování cílů České pošty, s. p. prostřednictvím zvyšování pracovního výkonu a úrovně profesního jednání hodnocených zaměstnanců.

Účelem systému hodnocení je rozhodnutí o:

- stanovení výše výkonové mzdy
- změně výše základní mzdy
- osobním a profesním rozvoji zaměstnance
- pracovní zařazení zaměstnance

Využívány jsou **dvě varianty hodnocení**:

a) Průběžné hodnocení

Hodnocenými zaměstnanci jsou ti, kteří mají stanovené ukazatele pro výplatu výkonové mzdy. Průběžné hodnocení probíhá měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo jednou ročně. Doba hodnocení vychází od příslušné typové pozice. Pracovní výkon zaměstnance je posuzován na základě předem stanovených ukazatelů, které jsou pro jednotlivé typové pozice jiné a jsou uvedeny ve vnitřním předpisu Stanovení a vyhodnocení ukazatelů. Výsledkem průběžného hodnocení je stanovení procentuální výše výkonové mzdy za hodnocené období.

b) Hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnanci jsou v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou v délce min. jednoho roku. Vedoucí nadřízený může provést hodnocení zaměstnance v pracovním poměru i na dobu určitou, kratší než jeden rok. Hodnocení

zaměstnanec probíhá zpravidla jedenkrát ročně a slouží jako podklad pro úpravu výše základní tarifní mzdy (např. úprava základní tarifní mzdy k 1. 4., ukončení zkušební doby, dlouhodobé zlepšení nebo zhoršení pracovního výkonu). Hodnocení zaměstnance je zhodnocení jeho celkového pracovního výkonu a profesního jednání, tj. přístup zaměstnance k plnění pracovních úkolů v rámci sjednaného druhu práce. Kritéria profesního jednání jsou odvozena od firemních hodnot České pošty, s. p.

Tab. č. 12: Kritéria profesního jednání

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi.
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu.
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně.
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon.
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy.

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p., r. 2013.

Způsob hodnocení spočívá v tom, že přímý nadřízený pracovník hodnoceného zaměstnance zhodnotí jednotlivými profesními kritérii podle svého vlastního uvážení. Toto zhodnocení může vytvářet i přímý nadřízený pracovník hodnotitele a pak jsou jejich vlastní výsledky diskutovány, dokud nedojdou k výsledku hodnoceného zaměstnance. Pro každé kritérium je použita škála známek viz tab. č. 13.

Tab. č. 13: Způsob hodnocení kritérií profesního jednání

Dílčí známka		Popis dílčí známky
A+	Převyšuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadované úrovně.
A	Splňuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
B	Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
C	Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Výsledek hodnocení je stanoven celkovou známkou, která je dána jednotlivými kritérii. Výsledná známka vychází z tab. č. 14. Výsledek hodnocení je podkladem pro případnou úpravu základní tarifní mzdy zaměstnance, jak již bylo zmíněno výše.

Tab. č. 14: Výsledek hodnocení profesního jednání

Celková známka		Popis celkové známky
A+	Převyšuje požadavky	je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A
A+	Splňuje požadavky	je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B
B	Potřebuje zlepšení	je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B
C	Nedosahuje požadavků	je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C

Zdroj: Interní materiál České pošty, s. p.

Hodnocení zaměstnanců je zdokumentováno formulářem Hodnocení zaměstnance (příloha č. 2), který je zpracován ve dvou vyhotoveních pro zaměstnance a pro přímého nadřízeného. Hodnocení se provádí formou pohovoru a závěrečné diskuse. V diskusi je umožněno zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor, a pokud nesouhlasí s výsledkem hodnocení má právo se obrátit na přímého nadřízeného svého hodnotitele (přímého nadřízeného).

Ve formuláři Hodnocení zaměstnance je sice kolonka pro písemné vyjádření zaměstnance k výsledku hodnocení, ale není přesně nadepsána.

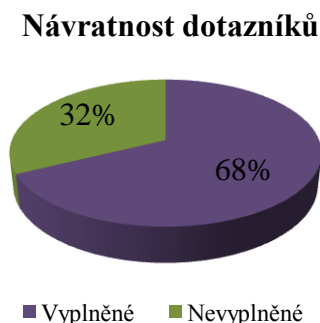
4.4 Analýza dotazníkového šetření

Analýza systému odměňování a motivace pracovníků proběhla v Depu Písek 70 formou dotazníkového šetření. Dotazník byl formulován tak, aby bylo zjištěno co nejvíce informací o tom, jak moc pracovníci znají a chápou systém odměňování, z jakých položek vzniká jejich mzda a co má vliv na její snižování nebo zvyšování. Dále pak, které z výhod, jež jim podnik nabízí, nejvíce využívají a jestli vůbec vědí, že mají přístup k těmto benefitům. Dotazník také zjišťoval, co zaměstnanci nejvíce v práci motivuje, čeho si na této práci váží a co by naopak změnili. Poslední otázka byla, jestli chtějí v tomto zaměstnání setrvat i nadále do budoucna.

Dotazník je složen ze čtyřadvaceti otázek, z toho je 6 otevřených a zbytek otázek je uzavřených. U jedné otázky bylo možné zaškrtnout tři odpovědi. Prvních 3 otázky se zabývají obecnými informacemi o zaměstnancích – jejich věk, pohlaví a nejvýše dosažené vzdělání. Po té přicházejí otázky, které jsou zaměřené na typ smlouvy, dobu zaměstnání u podniku a pracovní zařazení (TP). Následně přicházejí otázky soustřeďující se na systém odměňování a hodnocení. Posledních dvanáct otázek je zaměřeno na motivaci zaměstnanců a jejich pohled na zaměstnání u podniku.

V Depu Písek 70 je zaměstnáno na dvaasedesát zaměstnanců, bylo rozdáno 62 dotazníků a z tohoto počtu se jich vrátilo 42 (viz graf č. 4). Je nutné dodat, že někteří zaměstnanci měli dovolenou nebo byli nemocní.

Graf č. 4: Návratnost dotazníků.



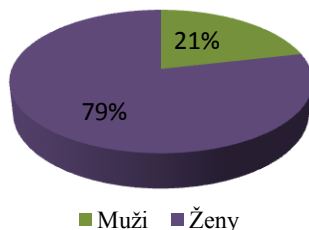
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu č. 4 je patrné, že dotazník, z celkového počtu 62 oslovených, vyplnilo 42 zaměstnanců, tj. 68 %.

1. otázka: Pohlaví?

Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců České pošty, s. p. podle pohlaví.

Zaměstnanci podle pohlaví



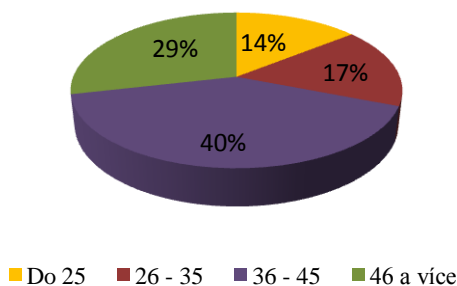
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V Depu Písek 70 pracuje více žen než mužů, je tomu tak i podle dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 33 žen, tj. 79 % a 9 mužů, tj. 21 %.

2. otázka: Věková kategorie?

Graf č. 6: Věková kategorie zaměstnanců České pošty, s. p.

Věková kategorie

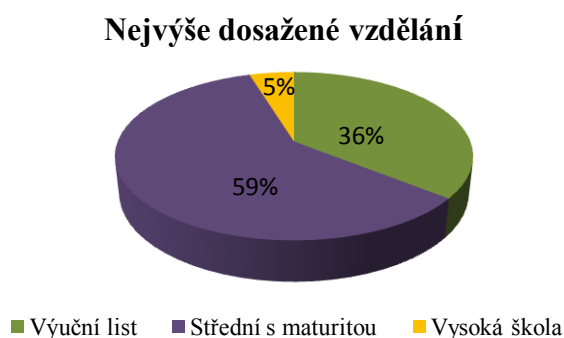


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Věková kategorie, která je zde v nejvyšším zastoupení, jsou zaměstnanci ve věku mezi 36 a 45 lety, tj. 40 %. Hned za nimi následují zaměstnanci, kterým je 46 let a více, tj. 29 %. V nejnižším zastoupení jsou zde zaměstnanci ve věkové kategorii do 25 let.

3. otázka: Nejvýše dosažené vzdělání?

Graf č. 7: Nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Střední školu s maturitou má 59 % dotazovaných, což je přesně 25 zaměstnanců. Hned za nimi následují zaměstnanci s výučním listem, tj. 36 %. Nejmenší počet pracovníků je zde s titulem z vysoké školy, pouze 2 zaměstnanci, tj. 5 %. Zaměstnanci s vysokoškolským titulem v Depu Písek 70 většinou bývají brigádníci nebo stálý zaměstnanci, kteří studují dálkově.

4. otázka: Jakou máte pracovní smlouvu?

Graf č. 8: Uzavřená pracovní smlouva se zaměstnanci České pošty, s. p.



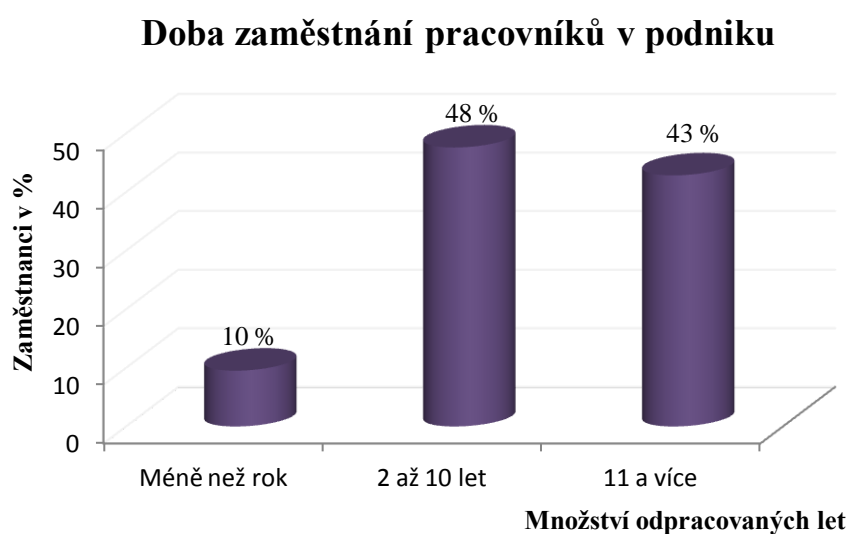
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V 70% zastoupení jsou zde zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou a 30 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že mají smlouvu na dobu určitou. V Depu Písek 70 jsou smlouvy na dobu určitou uzavírány pouze na rok, ale dle zákoníku práce je možné

tuto smlouvu prodloužit až třikrát. Její prodloužení závisí na hodnocení pracovníků. Zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou pracují na poště dlouhá léta a mají mnoho zkušeností v této profesi.

5. otázka: Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)?

Graf č. 9: Doba zaměstnání pracovníků v České poště, s. p.

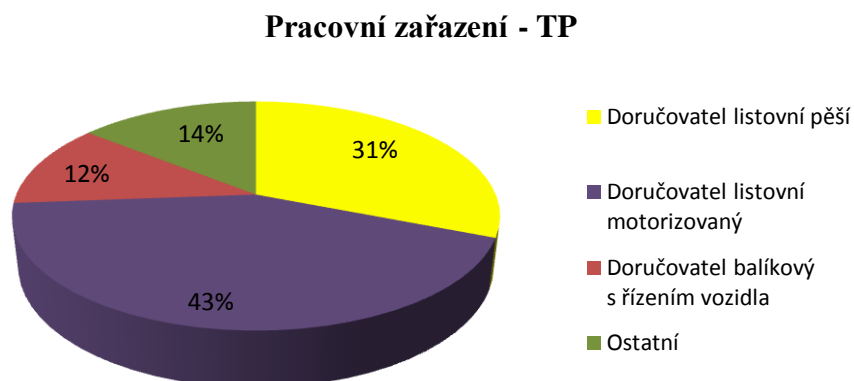


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V Depu 70 Písek je 48 % zaměstnanců, kteří zde pracují od dvou let do deseti let. Více jak jedenáct let je zde zaměstnáno 43 % pracovníků. Pouze 10 % zaměstnanců má pracovní smlouvu méně jak rok a žádný zaměstnanec zde nepracuje více jak rok, ale méně než dva roky.

6. otázka: Napište přesné pojmenování svého pracovního zařazení.

Graf č. 10: Napište přesné pojmenování svého pracovního zařazení u České pošty, s. p.



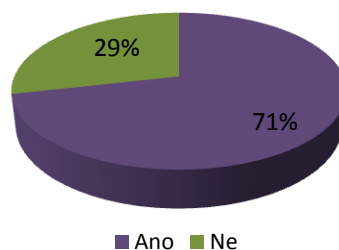
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Doručovatelé listovní motorizovaní jsou mezi dotazovanými zaměstnanci v největším zastoupení, a to 43 %. Dále pak doručovatelé listovní pěší, těch je 31 %. Ostatní jsou zástupci z různých typových pozic jako například pracovníci vnitřní služby atd., tj. 14%. Nejméně respondentů bylo od doručovatelů balíkových s řízením vozidla, pouhých 12 %. Všichni dotazovaní napsali své pracovní zařazení správně.

7. otázka: Víte, do jakého mzdového tarifního stupně patříte?

Graf č. 11: Znájí zaměstnanci České pošty, s. p. svůj tarifní stupeň?

Znájí zaměstnanci svůj tarifní stupeň?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců zná svůj mzdový tarifní stupeň, tj. 71 %. I přesto, že by měl být každý zaměstnanec seznámen s těmito informacemi v prvním dni svého nástupu do práce, 29 % respondentů svůj tarifní stupeň mzdy nezná.

8. otázka: Víte, jaké složky tvoří Vaši mzdu?

Graf č. 12: Znají zaměstnanci České pošty, s. p. složky tvořící jejich mzdu?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

98 % respondentů ví, z jakých složek je tvořena jejich mzda, pouze 2 % zaměstnanců nevěděla z jakých složek je jejich mzda tvořena.

9. otázka: Provádí Váš nadřízený hodnocení výsledků práce?

Graf č. 13: Provádí Váš nadřízený hodnocení výsledků práce?



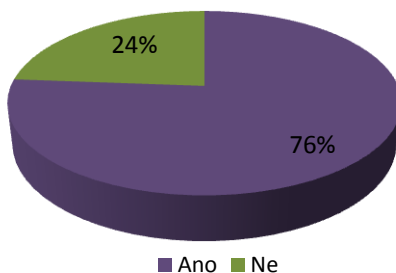
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu č. 13 je patrné, že 98 % zaměstnanců si je jisto, že jejich vedoucí provádí hodnocení výsledků práce. Pouze 2 % respondentů uvádí, že nikoliv.

10. otázka: Pokud ano, víte, jak často provádí nadřízený hodnocení vašich pracovních výkonů?

Graf č. 14: Víte, jak často Váš vedoucí provádí hodnocení pracovních výkonů?

Víte jak často Váš vedoucí provádí hodnocení pracovních výkonů?



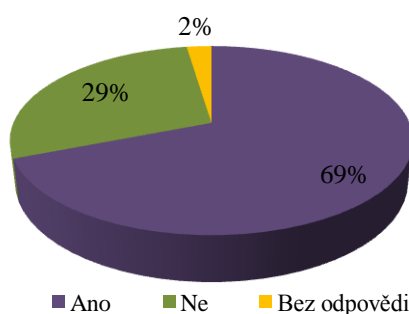
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců může být prováděno v několika variantách – jednou za rok, půlročně, pololetně a čtvrtletně. 76 % respondentů uvedlo, že ví, jak často jsou jejich pracovní výkony hodnoceny, oproti tomu 24 % zaměstnanců odpovědělo, že nezná časový interval, kdy je hodnocení prováděno.

11. otázka: Je pro Vás systém odměňování dobře srozumitelný a jasný?

Graf č. 15: Je pro Vás systém odměňování srozumitelný a jasný?

Je pro Vás systém odměňování srozumitelný a jasný?

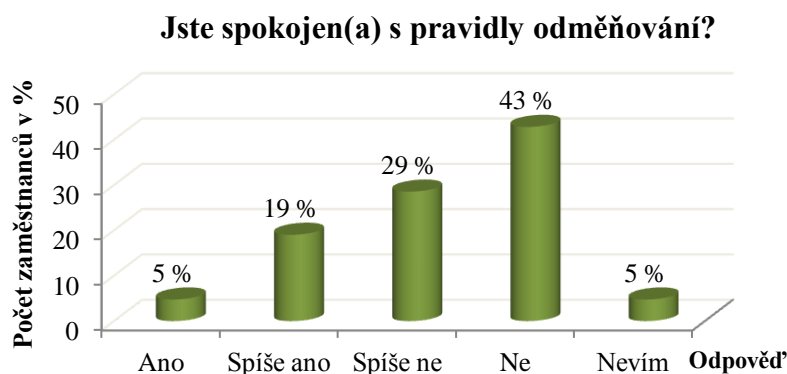


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Více jak půlka zaměstnanců, tj. 69 % pohlíží na systém odměňování jako na srozumitelný a jasný. Oproti tomu 29 % pracovníků systému odměňování nerozumí. K dané otázce se nevyjádřila 2 % dotazovaných zaměstnanců.

12. otázka: Jste spokojen(a) s pravidly odměňování?

Graf č. 16: Spokojenost zaměstnanců České pošty, s. p. s pravidly odměňování.

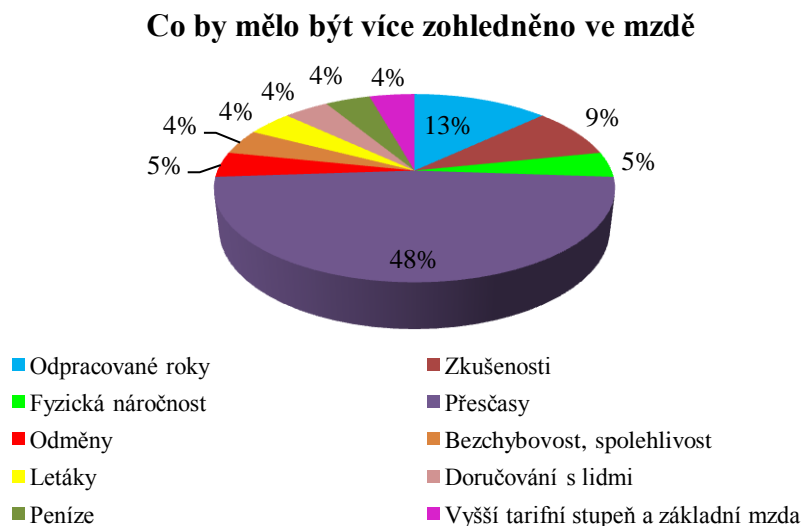


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

S pravidly odměňování není spokojeno 43 % zaměstnanců a 29 % zaměstnanců s nimi není až tak spokojeno, což je celkem 72 % zaměstnanců. Pouze 5 % zaměstnanců je s nimi zcela spokojeno a 19 % zaměstnanců je celkem spokojeno. 5 % dotazovaných napsalo, že neví.

13. otázka: Co si myslíte, že by mělo být v měsíční mzdě více zohledněno?

Graf č. 17: Co by mělo být více zohledněno ve mzdě zaměstnanců České pošty, s. p.



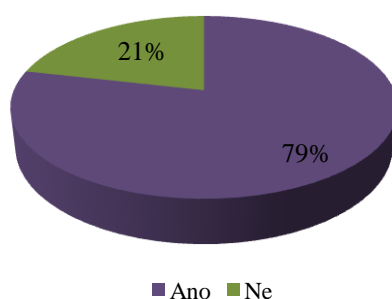
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na tuto otázku, z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců, vyjádřilo svůj názor 50 % a zbylých 50 % zaměstnanců nenapsalo nic. V grafu č. 17, jsou uvedeny všechny návrhy, které zaměstnanci uvedli. Nejvíce zaměstnanců napsalo, že by měly být více zohledněny přesčasy, tj. 48 % dotazovaných. Další, na co by se mělo více pohlížet, jsou odpracované roky, které uvedlo 13 % zaměstnanců a to i zkušenosti, které napsalo 9 % dotazovaných zaměstnanců. Ze všech uvedených názorů jsou z pohledu zaměstnance důležité všechny.

14. otázka: Víte, jaké pracovní výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

Graf č. 18: Víte, jaké pracovní výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

Víte jaké pracovní výhody Vám zaměstnavatel nabízí?



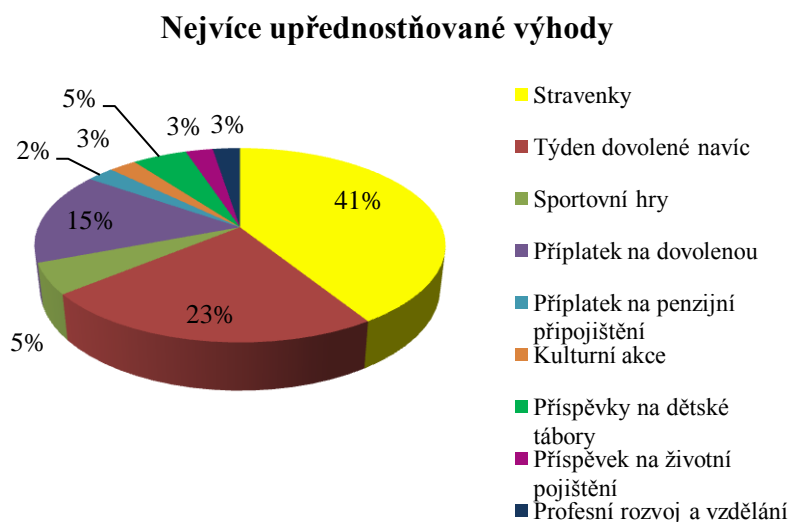
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Česká pošta, s. p. nabízí veškerým svým zaměstnancům výhody. Je zajímavé, že 21 % dotazovaných zaměstnanců o nich vůbec neví, na druhou stranu víc jak polovina zaměstnanců, a to 79 %, ví o nabízených pracovních výhodách.

15. otázka: Pokud ano, jaké z těchto výhod upřednostňujete nejvíce?

Na tuto otázku v návaznosti na předchozí otázku č. 14 odpovědělo 60 % zaměstnanců z Depa v Písku 70, kteří uvedli, že znají poskytované výhody u podniku. Z toho 40 % dotazovaných se více nevyjádřilo.

Graf č. 19: Nejvíce upřednostňované výhody zaměstnanci České pošty, s. p.



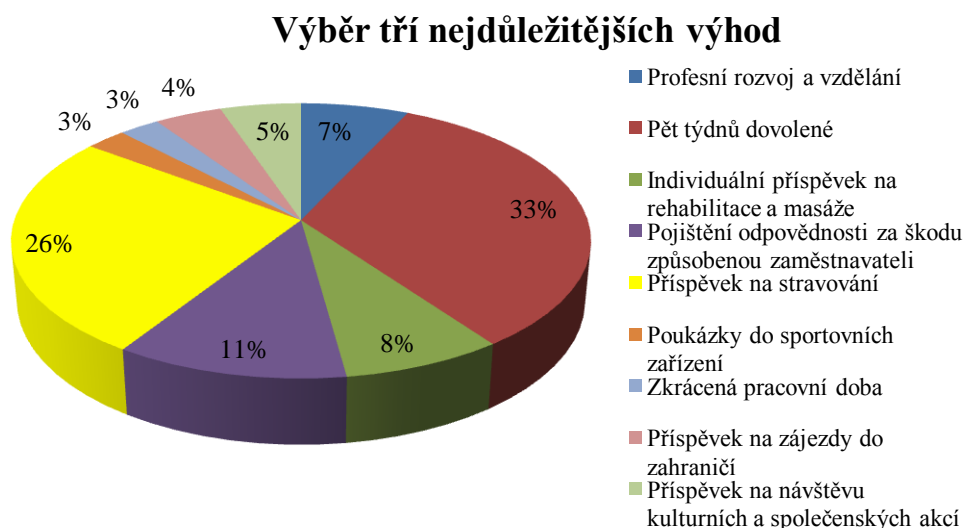
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejvíce upřednostňovanými výhodami, které Česká pošta, s. p. nabízí, jsou stravenky a týden dovolené navíc (tzn. 5 týdnů dovolené). Stravenky zvolilo 41 % dotazovaných zaměstnanců za nejvíce využívané a 23 % zaměstnanců uvedlo, že nejvíce upřednostňují týden dovolené navíc, společně s touto výhodou je i velmi upřednostňován příplatek na dovolenou, zvolilo jej 15 % dotazovaných.

16. otázka: Které z níže uvedených výhod byste zařadil(a) mezi tři nejdůležitější?

V této otázce měli zaměstnanci možnost výběru tří různých benefitů, které pokládají za nejdůležitější. Někteří zaměstnanci zvolili jen jednu nebo dvě, ale většina z nich si vybrala tři výhody z nabízených možností. Stejně tak mnoho respondentů zaškrtno více jak tři možné. Uznány byly vždy tři první vybrané výhody ve sloupečku (viz příloha č. 1).

Graf č. 20: Výběr tří nejdůležitějších výhod pro zaměstnance České pošty, s. p.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

33 % dotazovaných zaměstnanců se shodlo na tom, že nejvýznamnější výhodou v Depu Písek 70 je pro ně pět týdnů dovolené, hned za touto výhodou je příspěvek na stravování (stravenky) v celkovém počtu 26 % a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, tj. 11 %. Za zmínku jistě stojí i individuální příspěvek na rehabilitace a masáže, které vybralo 8 % zaměstnanců.

17. otázka: Jste spokojen(a) se svým pracovním místem – sál doručovatelů, třídírna, šatna, kuchyňka, toalety a sprchy?

Graf č. 21: Jste spokojen(a) se svým pracovním místem?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Se svým pracovním místem je spokojeno 83 % zaměstnanců, pouze 17 % respondentů spokojeno není.

18. otázka: Pokud ne (odpověď na otázku č. 17), co byste změnil(a) na svém pracovním místě?

Graf č. 22: Změny na pracovním místě zaměstnance České pošty, s. p.



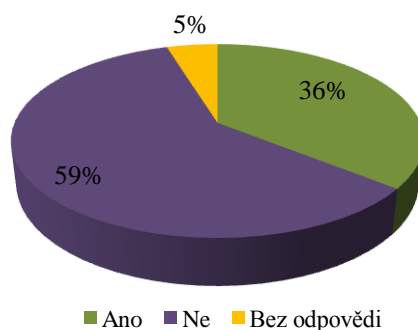
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 17, jak je výše zmíněno. Ne, odpovědělo 17 % dotazovaných zaměstnanců, z toho 14 % zaměstnanců nevyjádřilo vůbec svůj názor, na to, co by se mělo změnit k lepšímu. 60 % zaměstnanců se shodlo, že by bylo potřeba včasné dokupování potřebných pomůcek a materiálů na pracoviště. Zbytek zaměstnanců by přivítalo zvětšení pracovního prostoru, tj. 20 % a také zmenšení některých prostorů, tj. taktéž 20 % dotazovaných.

19. otázka: Jste chválen(a) za vykonanou práci?

Graf č. 23: Jste chválen(a) za vykonanou práci?

Jste chválen(a) za vykonanou práci?



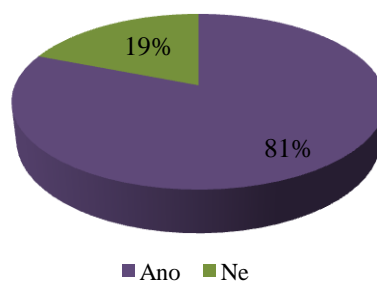
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z celkového počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, 36 % uvádí, že jsou chváleni za vykonanou práci, 59 % respondentů napsalo, že nikoliv. Pouhých 5 % zúčastněných se nevyjádřilo k této otázce vůbec.

20. otázka: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od vedoucí?

Graf č. 24: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od vedoucí?

Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od vedoucí?



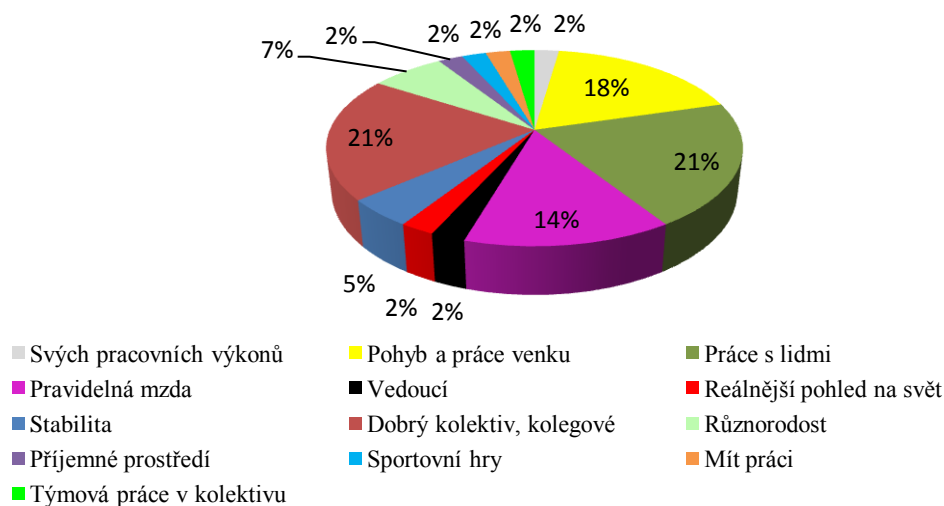
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro 81% zaměstnanců je pochvala a uznání od vedoucí důležitá. Zbýlých 19 % zaměstnanců pochvalu a uznání od vedoucího za důležitou nepovažují.

21. otázka: Čeho si ve svém zaměstnání nejvíce vážíte?

Graf č. 25: Čeho si zaměstnanci České pošty, s. p. ve svém zaměstnání nejvíce váží.

Čeho si zaměstnanci ve svém zaměstnání nejvíce váží.



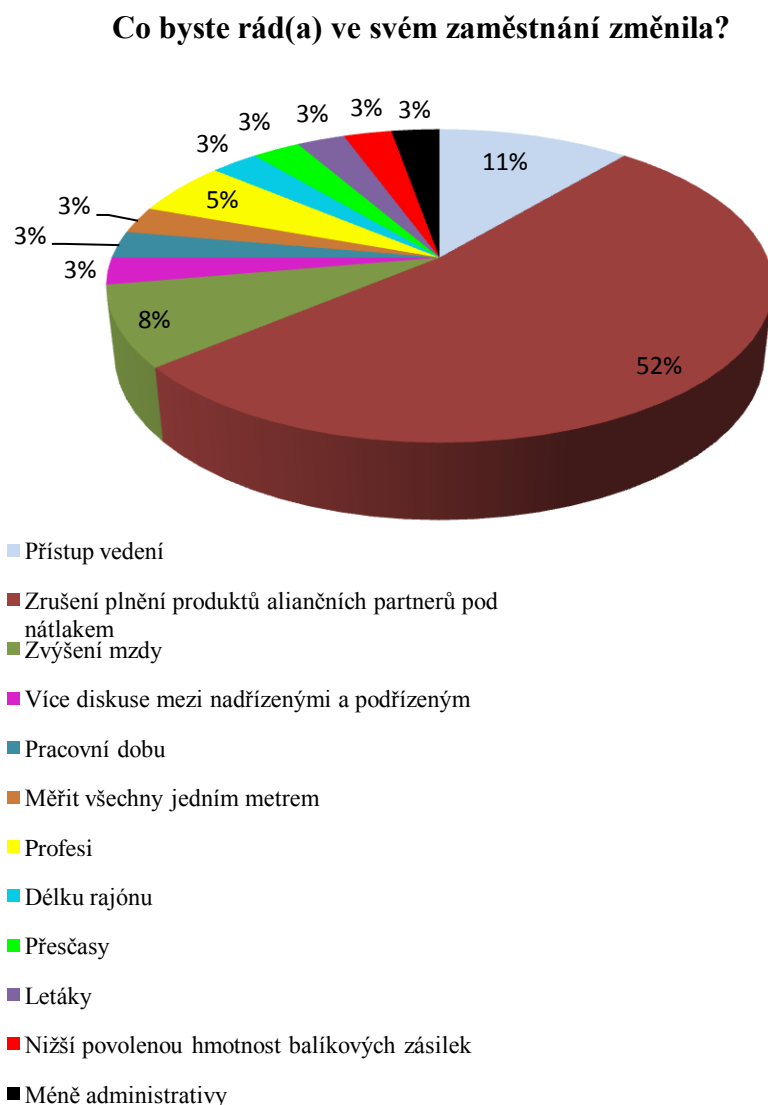
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

K této otázce se vyjádřilo 76 % zaměstnanců. 24 % zaměstnanců neuvedlo nic.

Z grafu č. 25 je patrné, že nejvíce si ve svém zaměstnání pracovníci váží dobrého kolektivu a svých kolegů, tj. 21 % a toho, že mohou pracovat s lidmi, taktéž 21 %. Dále pro 18 % zaměstnanců je důležitá možnost práce venku a pohybovat se, nebýt nikde zavřený. Mnoho zaměstnanců, tj. 14 % si váží toho, že dostávají pravidelnou mzdu a 7 % zaměstnanců je rádo, že jejich práce je různorodá. Pro 5 % dotazovaných je důležitá i stabilita, kterou jim práce přináší.

22. otázka: Co byste rád(a) ve svém zaměstnání změnil(a)?

Graf č. 26: Co byste rád(a) ve svém zaměstnání změnil(a)?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

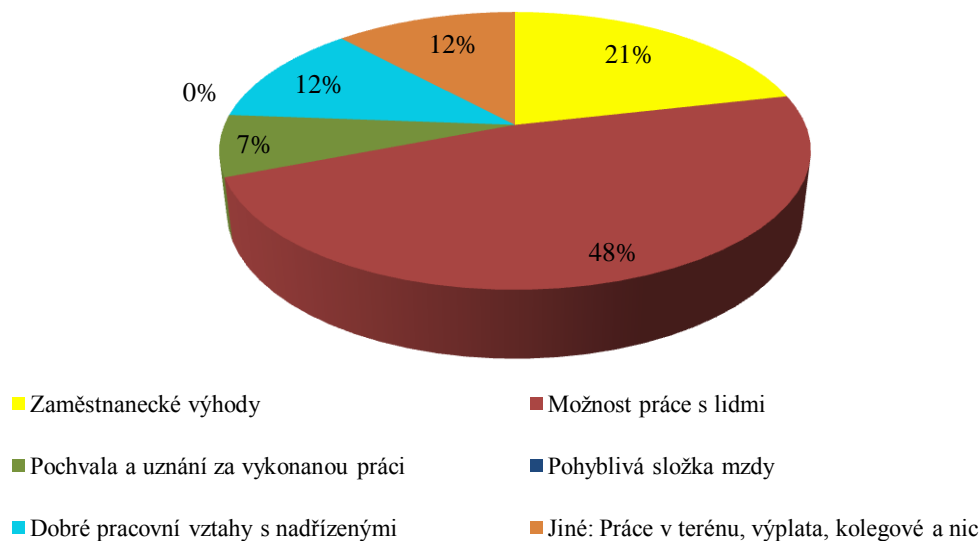
Zaměstnanci Depa Písek 70 upozornili na dvanáct různých možností změn, které by rádi přivítali. Mezi nejvíce uváděnou změnu patří zrušení plnění produktů aliančních partnerů, na které se shodlo 53 % zaměstnanců. Dále zaměstnanci napsali, že by vedení mělo změnit svůj přístup k podřízeným, tj. 11 % zaměstnanců. 8 % zaměstnanců by chtělo změnit/zvýšit mzdu a 5 % dotazovaných pracovníků by rádo

změnilo profesi. Jistě je důležité upozornit také na názor, že by bylo potřeba se více zaměřit na diskuzi mezi nadřízenými a podřízenými, tj. 2 % pracovníků.

23. otázka: Co Vás obecně motivuje nejvíce v zaměstnání?

Graf č. 27: Co Vás obecně nejvíce motivuje v zaměstnání?

Co Vás obecně motivuje nejvíce v zaměstnání?



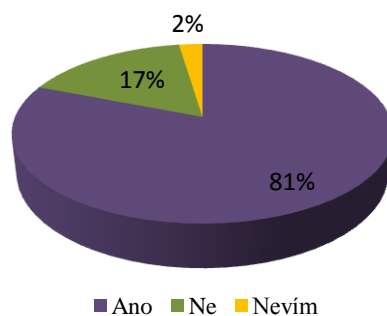
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Možnost práce s lidmi, tj. 48 %, je největším motivátorem zaměstnanců Depo Písek 70. 21 % zaměstnanců je nejvíce motivováno zaměstnaneckými výhodami. Na stejné úrovni vyšly dobré pracovní vztahy s nadřízenými a možnost jiné, do které zaměstnanci uvedli práci v terénu, výplatu, kolegy a že nejsou motivováni vůbec. Obě tyto možnosti hodnotilo 12 % zaměstnanců jako své největší motivátory, vyjma poslední možnosti. Jen 7% ohodnocení získala pochvala a uznání za vykonanou práci.

24. otázka: Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?

Graf č. 28: Chcete u České pošty, s. p. setrvat i do budoucna?

Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V Depu Písek 70 chce i do budoucna zůstat 81 % zaměstnanců. 17 % zaměstnanců nevidí svou budoucnost u této společnosti a 2 % dotazovaných se k této otázce nevyjádřilo vůbec.

5. Diskuze a návrh rámcových změn

Diplomová práce na téma Analýza systému odměňování a motivace pracovníků, ve které byl zkoumán systém odměňování a motivace pracovníků, který je v provozní organizační jednotce Depo Písek 70 na výborné úrovni, i přesto byly zjištěny nedostatky, které poukázaly na určitá místa v systému odměňování a motivace pracovníků, na něž by se měla Česká pošta, s. p. zaměřit pro zvýšení její konkurenční schopnosti na trhu práce a zvýšení motivace společně se zlepšením spokojenosti a informovanosti svých zaměstnanců.

Dobře nastavený systém odměňování a adekvátní motivace jsou důležitou součástí každého podniku. Pokud podnik dostatečně nemotivuje své zaměstnance k práci a neodměňuje je tak, aby byli spokojeni, je to špatný postoj, sám podnik si v tomto smyslu škodí.

V Depu Písek 70 bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo vytvořeno ze čtyřiaadvaceti otázek zaměřených na odměňování zaměstnanců, motivaci zaměstnanců a na jejich informovanost týkající se systému odměňování všeobecně. Otázky byly uzavřené, tak i otevřené, ve kterých zaměstnanci měli možnost vyjádřit vlastní názor. Z tohoto šetření vyšel zajímavý výsledek u otázky č. 13: Co si myslíte, že by mělo být v měsíční mzdě více zohledněno?. V dotazníkovém šetření 48 % zaměstnanců uvedlo, že by v měsíční mzdě měly být více zohledněny přesčasy.

Česká pošta, s. p. ve své Kolektivní smlouvě pro rok 2011 - 2013 má přesně definováno, podle Zákoníku práce, jak zaměstnance odměňovat v případě přesčasů (viz kapitola 4.2 Systém odměňování a motivace). Zákon uvádí, že „Práci přesčas je možné konat jen výjimečně“, pokud je však vyžadována v nutných situacích, tak „Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.“ (ZP odst. 1 a 2, §93).

Zaměstnavatel Česká pošta, s. p. výše zmíněné dodržuje tak, jak je uvedeno v zákoně, proto je zajímavé, proč zaměstnanci chtějí mít zohledněny ještě více přesčasy v měsíční mzdě.

Návrh: Z tohoto důvodu České poště, s. p. a provozní organizační jednotce Depo Písek 70 doporučuji provést analýzu pracovní náplně zaměstnanců a časových snímků průběhu práce zaměstnanců, aby podnik mohl zjistit, zda jsou normy pro vykonávání pracovních úkolů nastavené na splnitelné úrovni výkonu a jestli výsledek z dotazníkového šetření se nezakládá na možném obhájitelném důvodu.

Pro snížení přesčasových hodin by podnik mohl zvážit prodloužení pracovní doby z 37,5 hodiny na 40 hodin týdně, které jsou uvedeny v Zákoníku práce (§79, odst. 1 ZP). Pokud zaměstnavatel svým zaměstnancům snižuje pracovní dobu, musí také přizpůsobit hodinovou mzdu, a to v případě, že se jedná pouze o individuální požadavek. V případě zkrácení pracovní doby pro všechny zaměstnance, je tato informace uvedena v kolektivní smlouvě podniku (§305, odst. 1 až 5, ZP).

Tab. č. 15: Výpočet přínosu prodloužení pracovní doby

Stávající pracovní doba - varianta A		Nová pracovní doba - varianta B	
Pracovní doba v hodinách	7,5	Pracovní doba v hodinách	8
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	21538	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	21538
Počet pracovních dní	22	Počet pracovních dní	22
Průměrná hodinová mzda v Kč	131	Průměrná hodinová mzda v Kč	122
Pracovní hodiny za měsíc - 22 dni	165	Pracovní hodiny za měsíc - 22 dni	176
Rozdíl v pracovních hodinách za měsíc (v hod.)	11		
Rozdíl v pracovních hodinách za týden (v hod.)	2,5		
Rozdíl v Kč mezi A - B (v Kč)	9		

Zdroj: Vlastní práce, 2013.

Při zachování stejné průměrné měsíční mzdy, tj. 21538,- Kč a zvýšení pracovní doby ze 7.5 hodiny na den, tj. z 37.5 hodin týdně na 8 hodin za den, tj. 40 pracovních hodin týdně, by zaměstnancům poklesla průměrná hodinová mzda o 9,- Kč. Průměrná měsíční pracovní doba by byla prodloužena o 11 hodin, tj. týdně o 2.5 hodiny.

Za rok každý zaměstnanec odpracuje při 7.5 hodinovém provozu 1890 hodin a při 8 hodinovém denním provozu 2016 hodin. Zaměstnanci by při 8 hodinovém pracovním provozu napracovali o 126 hodin za rok více než při 7.5 hodinovém provozu, a to bez překročení časového fondu, tudíž proplácení přesčasů.

Česká pošta, s. p. nabízí svým zaměstnancům velice rozsáhlou škálu výhod, které mohou čerpat. Mezi nejoblíbenějšími výhodami zaměstnanců, dle odpovědí na otázku č. 15: Nejvíce upřednostňované výhody? v dotazníkovém šetření, jsou nejvíce upřednostňované stravenky, tj. 41 % zaměstnanců a 23 % zaměstnanců zvolilo týden dovolené na víc.

Některé výhody vycházejí i ze zákonem daných práv pro zaměstnance, přičemž jsou oproti zákonu navýšeny nad jejich úroveň (viz tab. č. 16).

Tab. č. 16: Zaměstnanecké výhody nad zákon u České pošty, s. p. pro r. 2013

Zaměstnanecké výhody podle Kolektivní smlouvy České pošty, s. p.	Zákon práce
Pracovní doba je 37,5 hodin týdně (u dalších pracovních režimů je to jinak)	40 hodin týdně
Dovolená je v rozsahu 5 týdnů (jeden týden navíc)	4 týdny
Odškodnění při smrtelném úrazu - 250 000 Kč	240 000 Kč
Pracovní volno:	
při úmrtí manžela, manželky nebo dítěte - 3 pracovní dny (směny)	2 dny
při úmrtí rodiče a sourozence, rodiče a sourozence jeho manžela nebo partnera, snachy a zetě, jakož i manžela sourozence - 3 dny	až 2 dny

Zdroj: KOV OS ZPTNS, 2013.

Vzhledem k výše zmíněným výhodám je vidět, že podnik Česká pošta, s. p. se o své zaměstnance stará až nadstandardně, protože velká část těchto výhod nebývá samozřejmostí v ostatních podnicích.

Návrh: Doporučuji, aby Česká pošta, s. p. lépe upozornila své zaměstnance na jimi poskytované nadstandardní výhody, které jsou poskytovány. K tomuto účelu může podnik použít Poštovní noviny, které vycházejí každý měsíc a jsou v nich uvedeny novinky v poštovních službách, informace o vnitřních změnách v České poště, s. p., názory vedení jednotlivých úseků České pošty, s. p. a zaměstnanců ze všech krajů České republiky.

V otázce č. 17: Jste spokojen(a) se svým pracovním místem – sál doručovatelů, třídírna, šatna, kuchyňka, toalety a sprchy?, uvedlo 83 % zaměstnanců, že jsou se svým pracovním místem spokojeni a nic by na něm neměnili.

Koubek (2011) uvádí, že pracovní prostředí přispívá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k jejich pracovnímu výkonu a především ovlivňuje spokojenost pracovníka a jeho vztah k firmě.

Dále v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 72 % zaměstnanců není spokojeno s pravidly odměňování. Každý zaměstnanec je s nimi seznámen během nástupu do pracovního poměru. Veškeré informace jsou uvedeny v pracovní smlouvě a mzdovém výměru (viz Kapitola 4.2), dalším způsobem jejich získání jsou webové stránky České pošty, s. p., na které mají přístup nejen zaměstnanci, ale také všichni klienti a obchodní partneři využívající služeb České pošty, s. p. Veškeré nové vnitřní pracovní věstníky, které přijdou do Depa Písek 70, jsou vyvěšeny v sále doručovatelů a každý pracovník má přístup k jejich prostudování, s informacemi jsou samozřejmě seznámeni i nadřízení pracovníci.

Nespokojenost zaměstnanců s pravidly odměňování může mít souvislost s výše zmíněnými přesčasy, které by zaměstnanci chtěli mít více zohledněny ve své měsíční mzdě.

Návrh: Pravidla odměňování mohou být pro zaměstnance příliš složitá a těžko srozumitelná, proto doporučuji pracovníky znovu proškolit a důkladněji je s pravidly seznámit.

V dotazníkovém šetření u otázky č. 19 byli zaměstnanci dotazováni, zda jsou za svou vykonanou práci chváleni od svého nadřízeného. Ze všech dotazovaných 59 % pracovníků uvedlo, že chváleni nejsou. Na otázku, zdali je pro zaměstnance pochvala a uznání od vedoucí důležitá, odpovědělo 81 % zaměstnanců, že ano. V dnešní době se klade velký důraz na to, že pro zaměstnance je velmi motivující nejen peněžní forma motivace, ale také ta nepeněžní, jakou pochvala jistě je. Mnohdy může mít větší účinek než čistě finanční motivace.

Návrh: V případě, že zaměstnanec pracuje dobře, nedělá chyby a plní pracovní plány, měl by mu jeho vedoucí poskytnout očekávanou pozitivní zpětnou vazbu. Zejména v pracovně velice náročných obdobích, jako jsou Vánoce a jiné svátky, či při zadání nových pracovních úkolů. Vedoucí by mohl ocenit práci zaměstnanců například ráno během třídění pošty, při které jsou všichni zaměstnanci pohromadě nebo na pracovních schůzích.

Dále doporučuji, aby na poradách vedení byly uvedeny zásady, které podpoří chválení zaměstnanců, jako je osobní pochvala, veřejná pochvala, přehodnocení pracovních odměn při vykonání náročného úkolu, vytvoření podpůrných stimulů pro pracovní kolektiv.

Z analýzy vnitřních předpisů bylo zjištěno, že v listu hodnocení zaměstnance není přesně nadepsána kolonka pro vyjádření názoru zaměstnance k jeho osobnímu

hodnocení. Kolonka pro zaměstnancův komentář je nadepsána pouze Komentář k výsledku hodnocení.

Návrh: Doporučuji doplnění názvu kolonky o uvedení, od koho je komentář napsán., např. Komentář zaměstnance k výsledku hodnocení nebo Komentář hodnoceného zaměstnance k výsledku hodnocení.

Česká pošta, s. p. je velký podnik a systém odměňování a motivace pracovníků je vypracován na velmi dobré úrovni, ale pro zaměstnance, kteří s ním nejsou plně seznámeni, může být plný informací, které mohou působit převyšujícím množstvím pravidel a nejasných pojmů. Proto by měl být kladen větší důraz na seznámení zaměstnanců s novými postupy v systému odměňování a motivace. Dále by podnik neměl opomíjet kontroly již nastavených norem, které postupem času mohou snadno zaostávat za zvyšujícími se nátlaky dnešní doby, a to nejen vzrůstajícími požadavky klientů a aliančních partnerů, ale také nároky na efektivní a bezchybnou práci zaměstnanců.

6. Závěr

Systém odměňování a motivace pracovníků je velice důležitou součástí každého podniku. Velmi záleží na tom, jak je tento systém nastaven a jestli plně vyhovuje nejen samotné organizaci, ale hlavně zaměstnancům. Čím je systém odměňování společně s motivací zaměstnanců lépe přizpůsoben veškerým procesům, které v organizaci probíhají, tím jeho konečný důsledek může na zaměstnance působit tak, že jsou více namotivováni k práci a hlavně pracují efektivněji, což je cílem každého systému odměňování a motivace.

Lidské zdroje jsou v podnicích nejcennější složkou celé podnikatelské činnosti. Správné zacházení a péče o lidské zdroje vyžaduje vysoké finanční prostředky a spoustu času, avšak pokud je jich využito způsobem, který má přesný dopad, jaký podnik očekává, tak se mnohdy tyto finanční prostředky mnohonásobně vrací v podobě zisku a spokojených zákazníků. Zákazníci se pak rádi vracejí a opětovně vkládají své požadavky na bedra již vyzkoušeného podniku. Proto je důležité, vybírat na pozice personalistů takové zaměstnance, kteří mají dlouhá léta praxe a přesně vědí, čeho se organizace snaží skrze své zaměstnance dosáhnout a napomáhají jí k těmto cílům takovými prostředky, jež přesně vyhovují danému podniku. Důležitý je výběr zaměstnanců, hlavně pokud se jedná o služby, ve kterých jsou zaměstnanci každý den ve styku se zákazníky různých věkových kategorií.

Správná a efektivní motivace pro zaměstnance nemusí nutně vycházet jen z finančního ohodnocení a pracovních výhod, které podnik nabízí, ale z celkového klimata působícího v podniku. Netýká se to jen pracoviště, ale i samotného nejvyššího vedení. Jakmile zaměstnanec nedokáže vnímat cíle podniku tak, jako podnik sám, nastává problém, který je nutno řešit. Bohužel, tento postoj k systému odměňování a motivaci zaměstnanců mnoho podniků neudrží tak, jak by bylo potřeba. Mnohdy to ze strany podniku není zapříčiněno úmyslně.

Hlavní kolize při sestavování systému odměňování a motivace pracovníků nastává v představách vedení podniku a zaměstnanců. Z tohoto pohledu je důležité, aby se obě strany dohodly. Čím větší je organizace a čím více má zaměstnanců, tím je složitější tyto záležitosti řešit. Ve velkém podniku je mnoho pracovních profesí s různým množstvím požadavků, které by je lépe motivovali v pracovní činnosti. Ať už se jedná například o vedoucí, kteří ke své práci potřebují školení a vzdělávání v oboru řízení lidských zdrojů nebo listovních doručovatelů, kteří se musí vzdělávat v poštovním oboru. Stejně tak, jako jakýkoliv jiný obor i poštovní způsoby práce se stále mění a zdokonalují.

Pracovní výhody pro své zaměstnance každý podnik nabízí v různých podobách. Nejvhodnější zvolení výhod pro pracovníky, by se podle mého názoru měly vybírat podle oboru, ve kterém zaměstnanci pracují. Například pro fyzicky náročné profese je skvělou pracovní výhodou možnost využití kuponů na masáže, plavání nebo jakýchkoli jiných výhod, které pečují nejen o tělo zaměstnance, ale i jeho mysl (kulturní akce). Tento fakt mnoho podniků opomíjí a to je jistě ke škodě. Protože čím zdravější a uvolněnější zaměstnanec je, tím pak vykonává svou práci lépe. Není správné, aby podnik zapomínal na to, že i zaměstnanecké výhody se vyvíjejí a zdokonalují a přicházejí stále nové nápady, jak motivovat zaměstnance.

Česká pošta, s. p. nabízí kvalitní péči všem svým zaměstnancům, a to například velkým množstvím pracovních výhod, kterých je dosti využíváno. Zaměstnanci v Depu Písek 70 těchto výhod hojně využívají, avšak pro jejich vyšší pracovní efektivnost a spokojenost v podniku, by mělo vedení České pošty, s. p. zhodnotit navržená řešení zjištěných nedostatků, které vyšly najevo prostřednictvím dotazníkového šetření u zaměstnanců a analýzou vnitřních předpisů České pošty, s. p.

7. Summary

The remuneration system and motivation of employees are very important part of every company. It is very resisting in how the system is adjusted and if it works not only for company, but for employees as well. The remuneration system together with motivation of employees are better matching with all the processes in company, which are in progress in the company, the final result can be taken for the employees as bigger motivation for the work and they will be worked more effectively, which is the main goal of the remuneration system and motivation.

The human resources are the most valuable component of whole entrepreneurial activity. The right way of handling and care about human resources need to have high financial resources and a lot of time. The right usage of human resources can bring to the company a much more of profit and same old and new customers. There is another reason why is very important to choose new HR employees with high profession and knowledge of how to managing employees to reach the goal, which company want.

The right and effective motivation for employees doesn't need to be only in financial form and working benefits, but it has to be feeling from company's atmosphere. It doesn't depend only on working place, but also on company's management.

The main problem, when the system of remuneration is create, are two different views, view from employees and different view from management. The bigger company has more employees and more employees mean lot of thoughts how is good to motivate the employees. There are lot of professions in one company, every profession want different benefits to be comfort.

The Czech post state public enterprise offer a lot of different benefits to its employees. The employees use these benefits a lot. The employees of Depo Písek 70 are proof of this usage, but to be satisfaction and more effective, the management of Czech post state public enterprise should consider carefully my suggestions of realized lacks, which was found in research and analysis of Czech post s. p. enterprise.

8. Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.
5. BEAULIEU, R. *Study guide for use with Human resource management by Byars and Rue: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1987, 133 s. ISBN 02-560-3631-4.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
8. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
9. DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
10. DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 9788074000034.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
13. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6 (BROŽ.).

14. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
15. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6 (BROŽ.).
16. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
17. HŮLA, Libor. *Systémy odměňování v praxi: Systém odměňování a uplatnění norem spotřeby práce v nich*. Praha: BMSS-Start, s.r.o., 2004. ISBN 1214-0805.
18. KETTNER, Peter M. *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Boston: Allyn and Bacon, 2001, 386 s. ISBN 02-053-1878-9.
19. KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.
20. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3 (BROŽ.).
21. KOPECKÝ, Martin. *Systém odměňování*. In: HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe [online]. 15.11.2006 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/system-odmenovani/>
22. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-807-2611-683.
24. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
25. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
26. NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

27. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
28. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).
29. PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-859-4348-4.
30. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
31. ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5.
32. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. dotisk 2.přepr.vyd. Praha: VŠE, 1994, 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
33. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
34. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
35. TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. 2. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 228 s. ISBN 80-707-9683-9.
36. VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 200 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
37. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.
38. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
39. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

40. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 10. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

Ostatní použité zdroje:

41. Česká pošta [online] 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/>
42. Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: [online] 2013, [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf
43. Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce: Pracovní doba a doba odpočinku. In: [online] 2013, [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf
44. Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce: Pracovní poměr na dobu určitou. In: [online] 2013, [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf
45. Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce: Společná ustanovení. Vnitřní předpis. In: [online] 2013, [cit. 2013-06-20]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf
46. Český statistický úřad [online] 2013, [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
47. Česká republika. Vyhláška č. 432/2003 Sb., Příloha č. 1: Kritéria kategorizace práce. In: [online] 2013, [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=56104&recShow=8&fulltext=&nr=432~2F2003&part=&name=&rpp=15#parCnt>
48. *Interní materiály* České pošty, s. p.
49. *Interní materiály* Depo Písek 70
50. *Interní materiály* Podnikového koordinačního odborového výboru OS ZPTNS
51. *Kolektivní smlouva* České pošty pro období 2011 – 2013.
52. KRATOCHVÍL, Jiří. *Poštovní služebny s názvem DEPO*. In: [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://expo-net.blogspot.cz/2010/03/postovni-sluzebny-s-nazvem-depo.html>

53. MILLER-MARRELL, Jessica. *5 Best Employee Benefits & Perks You Should Add in 2013*. In: Payscale: Human Capital [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.payscale.com/compensation-today/2013/01/5-best-employee-benefits-perks-you-should-add-in-2013#.UWLYOZa_-So

9. Použité zkratky

AP	alianční partneři
atd.	a tak dále
č.	číslo
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
např.	například
NB	notebook
Obr.	obrázek
OSZPTNS	Odborový svaz zaměstnanců poštovních, telekomunikačních a novinových služeb
s. p.	státní podnik
Tab.	tabulka
tj.	to je
TP	Typová pozice
tzv.	takzvaný
KOV	Koordinační odborový výbor Česká pošta, s. p.

10. Seznam obrázků, tabulek a grafů

10.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces motivace.....	12
Obr. č. 2: Schéma motivace pracovního jednání	14
Obr. č. 3: Porterův a Lawlerův model motivace.....	18
Obr. č. 4: Řízení pracovního výkonu	22
Obr. č. 5: Prvky systému odměňování a jejich vztahy	25
Obr. č. 6: Zjednodušená organizační struktura	40
Obr. č. 7: Nová struktura odměňování	47

10.2 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Oblasti motivátorů	15
Tab. č. 2: Vybrané profesní skupiny	43
Tab. č. 3: Minimální mzda pro jednotlivé tarifní stupně.....	51
Tab. č. 4: Typové pozice a rozpětí tarifní mzdy podle profesních skupin z r. 2012	53
Tab. č. 5: Podíl výkonové mzdy k základní mzdě v r. 2013 (vybrané TP)	54
Tab. č. 6: Ukazatel pro TP vedoucí oddělení v provozu	54
Tab. č. 7: Ukazatele pro TP - doručovatelé listovní.....	57
Tab. č. 8: Týmová prémie	60
Tab. č. 9: Struktura mzdy u zaměstnance s tarifní mzdou v Depu Písek 70.....	61
Tab. č. 10: Čerpání FKSP za r. 2012 oblast Jižní Čechy.....	66
Tab. č. 11: Příspěvek na ŽP a PP zaměstnancům České pošty, s. p. v Kč	67
Tab. č. 12: Kritéria profesního jednání	69
Tab. č. 13: Způsob hodnocení kritérií profesního jednání.....	69
Tab. č. 14: Výsledek hodnocení profesního jednání.....	70
Tab. č. 15: Výpočet přínosu prodloužení pracovní doby	89
Tab. č. 16: Zaměstnanecké výhody nad zákon u České pošty, s. p. pro r. 2013.....	90

10.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců České pošty, s. p.....	48
---	----

Graf č. 2: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v České republice	49
Graf č. 3: Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců České pošty s. p. a ČR	50
Graf č. 4: Návratnost dotazníků	71
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců České pošty, s. p. podle pohlaví	72
Graf č. 6: Věková kategorie zaměstnanců České pošty, s. p.	72
Graf č. 7: Nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.	73
Graf č. 8: Uzavřená pracovní smlouva se zaměstnanci České pošty, s. p.	73
Graf č. 9: Doba zaměstnání pracovníků v České poště, s. p.	74
Graf č. 10: Napište přesné pojmenování svého pracovního zařazení u České pošty, s. p.	75
Graf č. 11: Znají zaměstnanci České pošty, s. p. svůj tarifní stupeň?	75
Graf č. 12: Znají zaměstnanci České pošty, s. p. složky tvořící jejich mzdu?	76
Graf č. 13: Provádí Váš nadřízený hodnocení výsledků práce?	76
Graf č. 14: Víte, jak často Váš vedoucí provádí hodnocení pracovních výkonů?	77
Graf č. 15: Je pro Vás systém odměňování srozumitelný a jasný?	77
Graf č. 16: Spokojenost zaměstnanců České pošty, s. p. s pravidly odměňování.	78
Graf č. 17: Co by mělo být více zohledněno ve mzdě zaměstnanců České pošty, s. p.	78
Graf č. 18: Víte, jaké pracovní výhody Vám zaměstnavatel nabízí?	79
Graf č. 19: Nejvíce upřednostňované výhody zaměstnanci České pošty, s. p.	80
Graf č. 20: Výběr tří nejdůležitějších výhod pro zaměstnance České pošty, s. p.	81
Graf č. 21: Jste spokojen(a) se svým pracovním místem?	81
Graf č. 22: Změny na pracovním místě zaměstnance České pošty, s. p.	82
Graf č. 23: Jste chválen(a) za vykonanou práci?	83
Graf č. 24: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od vedoucí?	83
Graf č. 25: Čeho si zaměstnanci České pošty, s. p. ve svém zaměstnání nejvíce váží	84
Graf č. 26: Co byste rád(a) ve svém zaměstnání změnila?	85
Graf č. 27: Co Vás obecně nejvíce motivuje v zaměstnání?	86
Graf č. 28: Chcete u České pošty, s. p. setrvat i do budoucna?	87

11. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Systém odměňování a motivace pracovníků“. Dotazník je anonymní a poslouží výhradně pro účely diplomové práce. U každé otázky zaškrtněte nejvíce vyhovující odpověď, případně dopište na vyznačené místo.

Petra Matejová
Ekonomická fakulta JČU v Českých Budějovicích

1. Pohlaví

- muž žena

2. Věková kategorie

- do 25 36 – 45
 26 – 35 46 a více

3. Nejvýše dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání Střední s maturitou
 Výuční list Vysoká škola

4. Jakou máte pracovní smlouvu?

- na dobu určitou na dobu neurčitou

5. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán(a)?

- méně než rok déle jak dva roky, uveďte kolik:
 více jak rok

6. Napište přesné pojmenování svého pracovního zařazení:

-

7. Víte, do jakého mzdového tarifního stupně patříte? (Tarifní stupeň udává min. mzdu pro každou pracovní pozici)

- ano ne

8. Víte, jaké složky tvoří Vaši mzdu?

- ano ne

9. Provádí Vás nadřízený hodnocení výsledků práce?

- ano ne

10. Pokud ano, víte, jak často provádí nadřízený hodnocení vašich pracovních výkonů?

- ano ne

11. Je pro Vás systém odměňování dobře srozumitelný a jasný?

- ano ne

12. Jste spokojen(a) s pravidly odměňování?

- ano ne
 spíše ano nevím
 spíše ne

13. Co si myslíte, že by mělo být v měsíční mzdě více zohledněno, vypište:

-

14. Víte, jaké pracovní výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

- ano ne

15. Pokud ano, jaké z těchto výhod upřednostňujete nejvíce, vypište:

.....

16. Které z níže uvedených výhod byste zařadil(a) mezi tři nejdůležitější:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> profesní rozvoj a vzdělání | <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování |
| <input type="checkbox"/> pět týdnů dovolené | <input type="checkbox"/> poukázky do sportovních zařízení |
| <input type="checkbox"/> individuální příspěvek na rehabilitace a masáže | <input type="checkbox"/> zkrácená pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli | <input type="checkbox"/> příspěvek na zájezdy do zahraničí |
| | <input type="checkbox"/> příspěvek na návštěvu kulturních a společenských akcí |

17. Jste spokojen(a) se svým pracovním místem - sál doručovatelů, třídírna, šatna, kuchyňka, toalety a sprchy?

- ano ne

18. Pokud ne (odpověď na otázku č. 17), co byste změnil(a) na svém pracovním místě?

.....

19. Jste chválen(a) za vykonanou práci?

- ano ne

20. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od vedoucí?

- ano ne

21. Čeho si ve svém zaměstnání nejvíce vážíte, napište:

.....

22. Co byste rád(a) ve svém zaměstnání změnil(a), napište:

.....

23. Co Vás obecně motivuje nejvíce v zaměstnání?


- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody | <input type="checkbox"/> dobré pracovní vztahy s nadřízenými |
| <input type="checkbox"/> možnost práce s lidmi | <input type="checkbox"/> jiné |
| <input type="checkbox"/> pochvala a uznání za vykonanou práci | |
| <input type="checkbox"/> pohyblivé složka mzdy | |

24. Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?

- ano ne

S přáním hezkého dne Vám děkuji za vyplnění.

Příloha č. 2 – Systém hodnocení zaměstnanců

		Systém hodnocení zaměstnanců Příloha č. 1	
Formulář slouží k provedení záznamu o výsledku hodnocení zaměstnance podle směrnice „Systém hodnocení zaměstnanců“			
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE		NADŘÍZENÝ	ZAMĚSTNANEC
Titul, jméno, příjmení:			
Osobní číslo:			
Název organizační jednotky:			
Kód a název typové pozice:			
PROFESNÍ JEDNÁNÍ		ZDŮVODNĚNÍ PLNĚNÍ	ZNÁMKA
1.	Klientský přístup		
2.	Výkonnost		
3.	Odpovědnost		
4.	Flexibilita		
5.	Spolupráce		
VÝSLEDEK HODNOCENÍ			
A+	Převyšuje požadavky	je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A	<input type="checkbox"/>
A	Splňuje požadavky	je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B	<input type="checkbox"/>
B	Potřebuje zlepšení	je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B	<input type="checkbox"/>
C	Nedosahuje požadavků	je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C	<input type="checkbox"/>
KOMENTÁŘ K VÝSLEDKU HODNOCENÍ			
ODSOUHLASENÍ VÝSLEDKU HODNOCENÍ			
Datum a podpis nadřízeného		Datum a podpis zaměstnance	
Formulář je vždy zpracován ve 2 vyhotoveních, kde jedno zůstává hodnocenému zaměstnanci a druhé přímému nadřízenému pro případ následné kontroly.			

Etický kodex České pošty

» Účel Kodexu

Účelem Etického kodexu (dále jen „Kodex“) je podporovat uplatňování zásad chování v souladu s firemními hodnotami České pošty a předcházet tak jednání, které by bylo v rozporu s právními předpisy či s etickými principy, a to při veškerém jednání zaměstnanců České pošty.

» Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou základem výkonové a zákaznický orientované firemní kultury České pošty, která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Společným cílem všech zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující hodnoty:



Spokojený zákazník je náš cíl



Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu



Odpovědnost je pro nás samozřejmost



Hledáme nové cesty



Jsme loajální tým

» Etické principy

Česká pošta rozšiřuje své firemní hodnoty o etické principy, které blíže specifikují zásady etického chování každého zaměstnance vůči zákazníkům, firmě a zaměstnanců vůči sobě navzájem. Mezi etické principy patří:

Dodržování předpisů a pravidel

Česká pošta dodržuje Ústavu České republiky včetně Listiny základních práv a svobod, Zákon o poštovních službách, Zákoník práce a Antidiskriminační zákon, jakož i další předpisy související s jejím chodem. Česká pošta dodržuje pravidla hospodářské soutěže. Její zaměstnanci se při výkonu práce řídí závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy České pošty, dodržují poštovní a listovní tajemství a stanovené standardy.

Rovný přístup

Česká pošta podporuje rovný přístup k zaměstnání bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientaci, zdravotní stav a náboženské vyznání. Netoleruje korupční jednání, střet zájmů, jakoukoliv formu přímé či nepřímé diskriminace v pracovních vztazích a přijímá taková opatření, která této diskriminaci zabraňují.

Tvorba a ochrana hodnot

Česká pošta je otevřená vytváření nových hodnot a v souladu s příslušnými předpisy zajišťuje jejich ochranu. Umožňuje svým zaměstnancům tvorbu nových hodnot a podporuje jejich kreativitu. Chrání zdraví svých zaměstnanců, svěřený majetek a informace, životní prostředí a vede své zaměstnance k ochraně těchto hodnot. V případě ohrožení těchto hodnot otevřeně o rizicích komunikuje.

Profesionalita

Česká pošta zajišťuje prohlubování profesionalizace veškerých svých činností, investuje do rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců a podporuje profesionální přístup k zákazníkům. Zajišťuje plnění profesních standardů, závazků a smluvních povinností, dodržuje zásady transparentní a otevřené komunikace ve všech oblastech. Součástí profesionality je i vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci.

Společenská odpovědnost

Česká pošta si je vědoma svého postavení ve společnosti i vztahů vytvářených vůči prostředí, ve kterém se nachází, a zavazuje se dodržovat principy společensky odpovědného chování.

» Uplatňování Kodexu

Principy dané v tomto Kodexu uplatňuje Česká pošta vůči zaměstnancům, státní správě, veřejnosti, obchodním partnerům, konkurenci a zákazníkům, ať jsou v jakémkoliv postavení.

» Právní povaha Kodexu

Kodex je normativním dokumentem společnosti. Pravidla v něm uvedená jsou dále specifikována ve vnitřních předpisech České pošty.

» Dodržování Kodexu

Standardy a zásady obsažené v tomto Kodexu jsou závazné a za jejich dodržování je odpovědný každý zaměstnanec společnosti. Dodržování Kodexu vymezují vnitřní předpisy České pošty.

» Uveřejnění Kodexu

Tento Kodex a jeho aktualizace budou zveřejňovány na intranetových stránkách České pošty.