

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza spokojenosti a systému odměňování zaměstnanců na
pobočce České pošty

Satisfaction Analysis and Employee Remuneration System at the
Czech Post

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

ŽIŽKOVÁ

KATEŘINA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Žižková Jméno: Kateřina Osobní číslo: 469450
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávatel katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Analýza spokojenosti a systém odměňování zaměstnanců na pobočce České pošty

Název bakalářské práce anglicky: Satisfaction Analysis and Employee Remuneration System at the Czech Post

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je teoretický popis zaměstnanecké spokojenosti a systému odměňování a jejich empirické zmapování na pobočce České pošty.
PŘÍNOS: Návrh na úpravu stávající situace na základě zjištěných dat.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - odměňování zaměstnanců, benefity, péče o zaměstnance; 3. Praktická část - představení společnosti, popis systému odměňování, analýza spokojenosti, návrh na zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc: ANAG, 2001
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2009
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015
STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: _____

Datum zadání bakalářské práce: 30.11.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

Žižková
Podpis vedoucí(ho) práce

[Signature]
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

[Signature]
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 02. 2020

Datum převzetí zadání

[Signature]
Podpis studenta(ky)

ŽIŽKOVÁ, Kateřina. *Analýza spokojenosti a systém odměňování zaměstnanců na pobočce České pošty*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě mé bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zjistit aktuální způsob odměňování zaměstnanců vybrané společnosti (České pošty) a následně navrhnout způsoby zlepšení situace. Nejdříve jsou teoreticky vymezeny základní pojmy – celková odměna, platové/mzdové formy, zaměstnanecké výhody a benefity. V praktické části je představena společnost, ve které průzkum probíhal. K výzkumu bylo použito dotazníkové šetření. V závěru práce jsou zpracovány výsledky šetření a navržena doporučení na zlepšení situace.

Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, celková odměna, druhy mezd/platů, zaměstnanecké výhody, benefity, péče o zaměstnance

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to find out the current method of remuneration of employees of the selected company (Czech Post) and subsequently propose ways to improve the situation. First of all, basic concepts are theoretically defined – total remuneration, pay/wage forms, benefits and benefits. In the practical part, the company in which the survey took place is presented. A questionnaire survey was used for the research. At the end of the work, the results of the investigation and the proposed recommendations to improve the situation are prepared.

Key words

Remuneration of employees, total remuneration, types of wages/salaries, benefits, benefits, employee care

Obsah

Úvod	5
1 Odměňování pracovníků	7
1.1 Definice a cíle odměňování pracovníků.....	7
1.1.1 Definice řízení odměňování.....	7
1.1.2 Cíle řízení odměňování.....	7
1.1.3 Dosahování cílů	8
1.2 Systém odměňování	8
1.2.1 Cíle mzdového systému.....	8
1.3 Celková odměna	11
1.3.1 Složky celkové odměny	12
1.4 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny	13
1.4.1 Vnitřní (vnitropodnikové) mzdovotvorné faktory.....	13
1.4.2 Vnější mzdovotvorné faktory	14
1.4.3 Determinanty odměňování	15
2 MZDOVÉ/PLATOVÉ FORMY	16
2.1 Základní mzdové/platové formy.....	16
2.1.1 Časová mzda.....	16
2.1.2 Úkolová mzda	17
2.1.3 Podílová neboli provizní mzda	17
2.2 Dodatkové mzdové formy	18
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY	19
3.1 Charakteristiky zaměstnaneckých výhod a benefitů	19
3.2 Členění zaměstnaneckých výhod a benefitů	19
3.3 Cafetéria systém	20
3.3.1 Výhody a nevýhody	20
3.3.2 Varianty systému Cafeteria	21
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	22
4.1 Pracovní doba a pracovní režim	22
4.2 Pracovní prostředí	23
4.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)	23

5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	26
5.1	Historie	26
5.2	Vedení podniku.....	27
5.2.1	Generální ředitel.....	27
5.2.2	Dozorčí rada	27
5.2.3	Výbory dozorčí rady.....	27
6	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	28
6.1	Příplatky	28
6.2	Další příplatky a výhody.....	29
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	29
7	ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DOTAZNÍKU.....	30
7.1	Struktura respondentů	30
7.2	Odměňování zaměstnanců	32
7.3	Návrh řešení.....	36
7.3.1	Změny v systému odměňování.....	37
7.3.2	Změny v systému zaměstnaneckých výhod	37
	Závěr	38
	Seznam použité literatury	39
	Internetové zdroje	39
	Seznam obrázků.....	40
	Seznam tabulek	41
	Přílohy.....	42

Úvod

Odměňování zaměstnanců je problém řešený snad v každé společnosti. Lidské zdroje, jsou v poslední době považovány za nejdůležitější, čím podnik disponuje. Správně zvolený způsob odměňování má za důsledek spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Každé společnosti ale ovšem vyhovuje jiný způsob a každá si musí najít ten správný. Tato bakalářská práce se věnuje způsobu odměňování a péči o zaměstnance na různých pozicích u státního podniku Česká pošta. Jak je známo Česká pošta má se zaměstnanci závažný problém. Neustále je nedostatek zaměstnanců, kteří si stěžují na způsob vedení ale také právě na způsob odměňování zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je po získání informací a prozkoumání těchto dat navrhnout lepší způsob jednání se zaměstnanci, aby u podniku zůstali. Důsledkem nedostatku zaměstnanců jsou stížnosti klientů, kteří si stěžují že Česká pošta neplní své služby tak jak by měla. Zaměstnanci jsou pak ve stresu a mnohdy raději práci opustí.

První část práce je věnována teoretickému vymezení systému odměňování, jeho cílům, složkám a vymezení základních pojmů souvisejících se systémem odměňování.

Druhá část je praktické zpracování získaných informací pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je zaměřen na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckými výhodami. Na závěr práce navrhuji řešení zjištěných problémů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která se týká jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze získávání mzdy nebo platu¹, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Kromě toho více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka a vykonávanou prací. (Koubek, 1995, str. 236)

1.1 Definice a cíle odměňování pracovníků

V této kapitole uvedeme, co vlastně řízení odměňování pracovníků je a jaké jsou jeho hlavní cíle a jak těchto daných cílů dosáhnout.

1.1.1 Definice řízení odměňování

Řízení odměňování pracovníků se zabývá mnoha aspekty jako jsou strategie, politika a procesy potřebné z toho, aby lidé za to, čím přispívají organizaci byli uznáni a odměněni jak peněžní, tak nepeněžní formou. Mezi nepeněžní formy odměňování může patřit například uznání, pochvala, příležitost ke vzdělání a rozvoj a růst při výkonu práce. (Armstrong, 2009, str. 20)

1.1.2 Cíle řízení odměňování

Řízení odměňování by mělo dosáhnout několika cílů. Mezi tyto cíle podle M. Armstronga (2009, str. 20) patří:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Následující kapitola se zabývá dosahováním těchto cílů.

¹ **PLAT** je peněžité plnění poskytované za práci. Platem jsou odměňováni zaměstnanci – státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací.

MZDA je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů.

1.1.3 Dosahování cílů

Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009, str. 20)

1.2 Systém odměňování

Pro většinu pracovníků je hlavním zdrojem příjmu a prostředkem k uspokojení jejich potřeb právě odměna za vykonanou práci. Pracovníci se stále více snaží, aby jejich odměna byla co nejvyšší. Pro organizaci je naopak poskytování různých forem odměn velmi výraznou položkou nákladů, a proto se tuto položku snaží udržet na minimu nebo aspoň na optimální úrovni.

Podle Koubka (1995, str.238) je jednou z důležitých otázek systému odměňování pracovníků otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Každá organizace je svým způsobem originální celek, který se vyznačuje specifickou povahou práce, specifickým materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Z tohoto důvodu by měl být systém odměňování unikátní pro každou konkrétní organizaci, její potřeby a potřeby jejích zaměstnanců.

Systém odměňování představuje efektivní a komplexní odměňování poskytováním mzdy za vykonanou práci a poskytování pracovních výhod. Podle Dvořákové (2007) představuje systém odměňování jeden z nástrojů personálního řízení. Jejím cílem je podporovat prosazení firemní strategie a rozvoj firemní kultury, působit na získání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání, rozvoji a stimulovat k práci.

Podle Armstronga (2009, str.23) tvoří systém odměňování tyto prvky:

- **Strategie odměňování**, které rozhodují, co v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, procesů, praxe a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování**, která poskytuje náповědu pro rozhodování a potřebné kroky.
- **Praxe odměňování**, která se skládá ze struktur stupňů a sazeb, metod, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** tvořící způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky.
- **Postupy odměňování** používány k udržení systému a zabezpečení toho, že bude účinně fungovat.

V následující podkapitole si uvedeme cíle a charakteristiku mzdového systému.

1.2.1 Cíle mzdového systému

Mzdový systém by měl plnit několik cílů, aby byl prospektivní a fungoval tak jak by měl.

System odměňování musí odpovídat třem cílům na kterých se shodují Duda (2008, str. 95) a Čopíková s Horváthovou (2007, str. 24)

- Být přitažlivý – podporovat motivaci zaměstnanců (být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své práce)
- Být spravedlivý – dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměněn podle zásluh.
- Být jasný – systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

Dále by také systém odměňování měl plnit několik úkolů na kterých se shodují Koubek (1995, str 238) a Duda (2008, str.96):

1. Přilákat dostatečný počet a kvalitní uchazeče o zaměstnání v organizaci.
2. Uchovat si žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních funkcí.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.

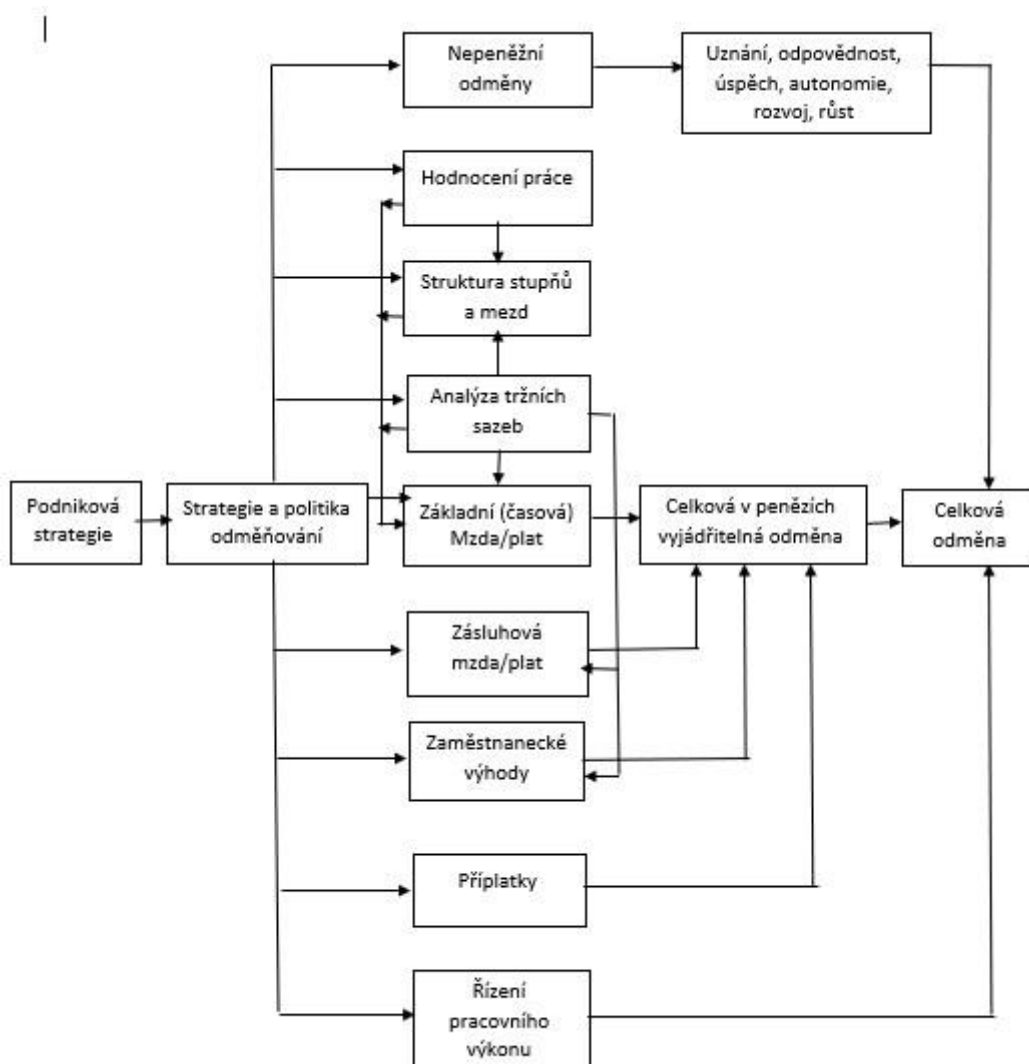
System odměňování má také zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Zásady, které by měli být dodržovány, aby systém byl úspěšný a efektivní (Koubek, 1995, str. 246):

- System musí zajistit, aby byli rozdíly v odměně založeny na rozdílech v požadované práci a byl stabilní.
- Úroveň platů a mezd by se neměla lišit od úrovně převažující ve společnosti. V některých případech lze brát v úvahu úroveň v odvětví.
- System by měl pečlivě oddělovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho hodnotou, výkonem a odměňováním.
- Bez ohledu na to, kdo je na pracovním místě zařazen musí být odměna za rovnocennou práci stejná.
- Měly by být používány stejné nástroje k rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace.
- Odbory a zaměstnanci by měli být informováni o postupech používaných při odměňování.

Prvky systému a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny na obrázku č. 1.

Obrázek 1 - Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.



Zdroj: M. Armstrong, 2009, str. 24

Podniková strategie udává, jakým směrem se má organizace ubírat a jaké má cíle mezi které může patřit ziskovost, inovace, produktivita, minimalizace nákladů a další. Z obrázku č.1 jde vidět, že jde o hlavní prvek ze, kterého se odvíjí vše ostatní.

Strategie odměňování může definovat dlouhodobé cíle v rámci zaměstnaneckých výhod, mzdových struktur, aplikaci přístupu založeného na celkové odměně a podporovat hnací síly firmy. (Armstrong, 2009, str. 25)

„Hodnocení práce je nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka. Je to systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím.“ (Koubek, 1995, str. 247)

Mzdové stupně a struktury zahrnují tarifní stupně a rozpětí mzdového/platového tarifu. Tarifní stupeň je určen mzdovou/platovou třídou a mzdovým/platovým stupněm. (Horváthová, Čopíková, 2007, str. 57) Umožňují prostor pro růst platu nebo mzdy ve vztahu k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu nebo délky zaměstnání. (Armstrong, 2009, str. 26)

Analýza tržních sazeb je proces získávání a porovnávání informací o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách u podobných pracovních míst v jiných organizacích. (Armstrong, 2009, str. 197) Cílem analýzy je získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce a přínos ve firmě na motivaci zaměstnanců. (Horváthová, Čopíková, 2007, str. 40)

Základní peněžní odměnu tvoří sazba za určitou práci. Lze jí měnit podle úrovně práce u manuálních pracovníků na základě jejich dovedností. Základní peněžní mzdu ovlivňují vnitřní tak i vnější faktory. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako hodinová sazby, týdenní, měsíční nebo roční. (Armstrong, 2009, str. 25) Lze k ní přidat **zásluhovou mzdu**, která se vztahuje k výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem jedince či týmu. Snaží se více motivovat zaměstnance. (Horváthová, Čopíková, 2007, str. 75) Také můžeme k základní mzdě přidat **zaměstnanecké výhody**, které zahrnují takové formy odměňování, které zaměstnavatel poskytuje pouze za to, že jsou jeho zaměstnanci. (Koubek, 1995, str. 274) **Příplatky** ke mzdě mohou být povinné či nepovinné. Mezi povinné příplatky se zahrnuje příplatek za práci přes čas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztížených podmínkách apod. Mezi nepovinné příplatky se zahrnují příplatky na dopravu, na oděv, na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v dané organizaci. (Koubek, 1995, 273) Toto všechno dohromady tvoří **celkovou v penězích vyjádřenou odměnu**, jak můžeme také vidět ze schématu na obrázku č.1.

Celková odměna se skládá ze všech typů odměn, jako jsou vnitřní a vnější odměny a přímé a nepřímé. Zahrnuje vše, co pracovník dostane za to, že pracuje v dané organizaci. Více v podkapitole 1.3. (Manas, Graham, 2003, str. 1)

1.3 Celková odměna

Jak už bylo řečeno v kapitole 1, celková odměna se skládá ze všech typů odměn, kterými jsou vnitřní i vnější odměny a přímé, nepřímé. V kapitole si představíme podrobnější rozdělení všech skupin odměn a z čeho se skládají.

1.3.1 Složky celkové odměny

Celková odměna projevuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, jak můžeme vidět v tabulce č.1

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Tabulka 1 - Složky celkové mzdy

Zdroj: M. Armstrong, 2009, str. 42

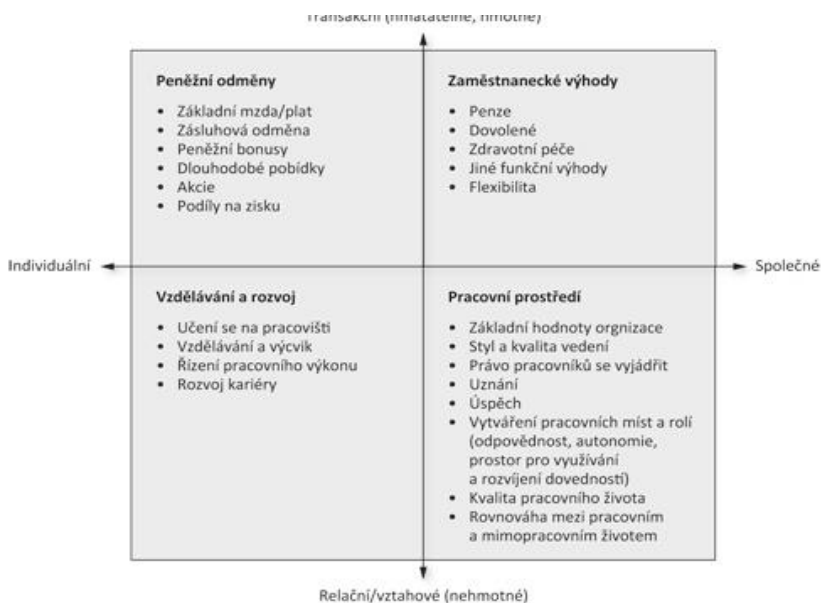
První hlavní kategorií jsou transakční odměny, které se skládají ze základní mzdy/platu, zásluhové odměny a zaměstnaneckých výhod. Jsou to hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Druhou kategorií jsou relační (vztahové) odměny, které se skládají ze vzdělání a rozvoje a zkušeností/zážitky z práce. Jsou to nehmotné odměny. (Armstrong, 2009, str. 42)

Koncepce celkové odměny má podle Armsronga i několik výhod, kterými jsou:

- Větší vliv – sdružení různých typů odměn má větší vliv na motivaci pracovníků
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů
- Flexibilita v uspokojení individuálních potřeb
- Úspěch ve válce o talenty – relační odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu, a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací.

Obrázek 2 - Model celkové odměny



Zdroj: Zdroj: M. Armstrong, 2009, str. 44

1.4 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny

Mnoho zaměstnavatelů je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly záviset na jejich pracovním výkonu, protože jen to povede k motivování k lepšímu výkonu.

Pracovní výkon však bývá obtížně měřitelný. V souvislosti s technologickým rozvojem vzrůstá počet i podíl pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. Často se při odměňování bere v úvahu i vzdělání, schopnosti, délka praxe, doba zaměstnání v podniku a jiné.

Všechny faktory bezprostředně ovlivňující proces odměňování, je nutno rozeznat, uvědomit si jejich vlivy a správným způsobem je pak zohlednit v systému odměňování. (Hotváthová, Čopíková, 2007, str. 32)

Faktory dělíme na dvě skupiny:

- Vnitřní (vnitropodnikové) mzdovorné faktory
- Vnější mzdovorné faktory

V další části se zaměříme podrobněji na obě skupiny.

1.4.1 Vnitřní (vnitropodnikové) mzdovorné faktory

Podle mezinárodního úřadu práce by měly být brány v úvahu v případě vnitřních faktorů právě tyto:

Analýza a úsudek	Plánování a koordinace
Bystrost	Plnění úkolů
Dělání chyb a jejich dopad	Pracovní podmínky
Dovednosti	Přesnost
Duševní úsilí	Rizikovitost práce
Duševní zátěž	Rozhodování
Fyzické požadavky	Řešení problémů
Hospodaření se zdroji	Řízení a kontrola lidí
Iniciativa	Sociální dovednosti
Komplexnost v přístupu	Soudnost
Kontakt s lidmi a diplomacie	Středovost práce
Obratnost	Tvořivost
Obtížnost práce	Úsilí
Odborná příprava a zkušenosti	Vzdělání
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	Znalost práce
Odpovědný přístup k práci	Znalosti všeobecně

Velmi praktická je klasifikace mzdovorných faktorů podle Marka Goodriga (1989), na kterého se odvolává Horváthová a Čopíková (2007, str. 33)

Vklad zaměstnance	Charakteristiky pracovního procesu		Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Komunikace	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Pečování	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Bystrost/obratnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Pracovní podmínky	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Používání věcí	Prodej
Kontakty	Iniciativa	Využívání zdrojů	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	Složitost	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	Přesnost	
	Argumentování	Spolehlivost	
	Vztahy k ostatním		

Tabulka 2 – Klasifikace mzdovorných faktorů podle Goodriga

Zdroj: Horváthová, Čopíková; 2007, str. 33

Tyto faktory můžeme shrnout do tří skupin:

- Faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením. Zdrojem informací je specifikace a popis pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě
- Pracovní chování pracovníka a výsledky práce, úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky na daném pracovním místě či v organizaci, které mohou mít negativní dopad na zdraví bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres, vyžadovat zvýšené úsilí apod.

1.4.2 Vnější mzdovorné faktory

Stejně jako vnitřní mzdovorné faktory tak i ty vnější můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Situace na trhu práce, především přebytek či nedostatek pracovních sil určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců u ostatních společností konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu, státě, eventuálně životní způsob a životní podmínky ve společnosti.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti zvláštní zacházení s některými skupiny a pracovníprávní ochrany. (Horváthová, Čopíková, 2007, str. 34)

Na klasifikaci nákladu podle Goodriga a rozdělení vnitřních a vnějších faktorů do těchto skupin se shodují Koubek (1995, str.243,235) a Čopíková s Horvátkovou (2007, str.33,34)

Cena práce je však ovlivněna na trhu práce poptávkou po práci a taky nabídkou práce. Poptávka a nabídka by měli být v rovnováze.

1.4.3 Determinanty odměňování

Vnitřní a vnější mzdovotrné faktory spolu dohromady tvoří determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Hlavními determinanty jsou podle Koubka (1995, str. 244):

- Relativní hodnota práce na pracovním místě ve společnosti.
- Relativní hodnota pracovníka.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, ve společnostech konkurujících na trhu práce.
- Životní náklady v regionu a zemi.
- Životní způsob.
- Objem prostředků, které může organizace na odměňování využít.
- Používaná technologie a technika v organizaci. Její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury.
- Produktivita práce v organizaci.
- Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
- Existující právní normy vztahující se k odměňování.

2 MZDOVÉ/PLATOVÉ FORMY

Mzdy a platy mají různé formy a firma se musí rozhodnout, zda bude zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu, za výkon nebo za další zásluhy. Většinou jde o kombinaci různých mzdových/platových forem.

Podle Dudy (2008, str. 101) zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- Mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů.
- Posilují výkonově orientovanou firemní kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký výkon je přiměřeně odměněn.
- Podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy.
- Orientují zaměstnance na priority v jejich práci.
- Působí na získání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zlepšují postavení firmy na trhu práce.
- Umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy.

V další podkapitole si uvedeme rozdělení a podrobnější popis všech forem.

2.1 Základní mzdové/platové formy

Základní mzdová či platová forma je forma toho, jak je člověk odměňován za svou práci a na co má nárok vždy po odvedení své práce.

2.1.1 Časová mzda

Časovou mzdu lze využít u jakéhokoliv druhu práce. Je součinem mzdové/platové sazby a odpracovaného času za určité období, není tedy závislá na výkonu. Je to nejčastější způsob odměňování. Jak uvádí Koubek (1995, str. 265) u dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu a u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.

Na obrázku č. 3 můžeme vidět schéma vytváření struktury časových mezd/platů.

Obrázek 3 - Vytváření struktury časových mezd/platů



Zdroj: Koubek, 1995, str. 267

Časová mzda/plat má výhody ale také i nevýhody.

Hlavními výhodami časové mzdy/platu je jednoduchost a administrativní nenáročnost. Je srozumitelná pro zaměstnance, kteří oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy vyplývá. Vyvolává méně sporů a nespokojenosti a vytváří lepší vztahy mezi pracovníky.

Hlavní nevýhodou časové mzdy/platu je omezený pobídkový účinek a nemotivuje zaměstnance ke zvyšování výkonu. (Čopíková, Horváthová, 2007)

2.1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je, jak se většina autorů shoduje, nejjednodušší a nejpoužívanějším typem pobídkové formy mzdy. Nejvíce je vhodná pro dělnické práce. Pracovník je placen za každou jednotku práce určitou částkou. Úkolová mzda se nejčastěji dělí na dvě varianty, přímá a diferencovaná.

- Úkolová mzda přímá – výdělek roste nebo klesá úměrně stupni plnění výkonové formy.
- Úkolová mzda diferencovaná – výdělek roste nebo klesá rychleji nebo pomaleji, než je stupeň plnění výkonové normy. (Duda, 2008, str. 103)

2.1.3 Podílová neboli provizní mzda

Podílová neboli provizní mzda je utvořena jako v peněžní formě vyjádřen podíl ze splněné práce. Základem je daná mzda a k tomu přičtený podíl. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovník přesně ví, za co je placen a pokud práci neodvede, že nebude dobře zaplacen. Nevýhodou této formy mzdy je, že jí mohou ovlivnit určité faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.

2.2 Dodatkové mzdové formy

- Prémie – vyplácí se jednorázově (za přítomnost, věrnost apod) nebo pravidelně (za kvalitu, produktivitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon.
- Odměny, osobní ohodnocení – stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu.
- Podíly na výsledcích hospodaření – smyslem stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli. (Šikýř, 2012, str 411-413)
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Zaměstnanecké akcie
- Zaměstnanecké výhody – součástí odměny, ale nevztahují se přímo k pracovnímu výkonu. Více se zaměstnaneckým výhodám a jejich členění budeme věnovat v kapitole 3.

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY

Jak už bylo řečeno v podkapitole 2.2. zaměstnanecké výhody se nevztahují přímo k pracovním výsledkům. Zastávají úlohu péče o zaměstnance, mohou ale vak přihlížet i k délce zaměstnání, funkci či náročnosti pozice. Hlavním účelem poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Obvykle benefity nevedou k růstu vykonané práce, ale přispívají k její stabilitě. (Urban, 2013, str. 93) Jak uvádí Kleibl, Dvořáková a Šubrt zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str.168) V následujících podkapitolách se budeme věnovat charakteristikám a členění zaměstnaneckých výhod.

3.1 Charakteristiky zaměstnaneckých výhod a benefitů

Zaměstnanecké výhody mohou vykazovat několik charakteristik. Těmito charakteristikami jsou: (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str.168)

- Nejsou závislé na zásluhách, ale většinou se jejich struktura zlepšuje podle statusu zaměstnance a délkou pracovního poměru.
- Většinou nestimulují ke krátkodobému výkonu.
- Nejsou podloženy racionální analýzou.
- Ve velkých firmách nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, kde je omezený počet nabízejících benefitů.
- Je velmi obtížné je zrušit, pokud už jsou zavedeny.
- Je pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní vztah.
- Benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy.

3.2 Členění zaměstnaneckých výhod a benefitů

V této podkapitole si uvedeme nejčastější členění a rozdělení zaměstnaneckých výhod a benefitů, které se v organizacích vyskytují.

Většina autorů se shoduje na rozdělení do 4 základních skupin, kterým jsou:

- **Výhody sociální** – důchodové pojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.
- **Výhody vztahující se k práci** – stravování, podnikové parkoviště, poskytování pracovního oděvu, výhodnější prodej podnikových produktů, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění, vzdělávání hrazené podnikem apod.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci tzv. poziční zaměstnanecké výhody** – firemní automobily pro vedoucí pracovníky, používání automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace apod.

Dalším členěním, které si můžeme uvést je členění z hlediska daňových dopadů do 3 skupin. Podle Horváthové a Čopíkové (2007, str. 88-91) to jsou **daňově optimální benefity**, **daňově přijatelné benefity** a **daňově nevýhodné benefity**. Všechny tři skupiny si ještě dále rozebereme.

- **Daňově optimální benefity**
 - Poskytnutí služebního vozidla
 - Vzdělávání
 - Penzijní pojištění
 - Životní pojištění
- **Daňově přijatelné benefity**
 - Rekreace a rekreační zařízení
 - Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení
 - Poskytování přechodného ubytování
- **Daňově nevýhodné benefity**
 - Úhrada pohonných hmot spotřebovaných pro soukromé účely
 - Úhrada soukromých telefonních hovorů

Mezi další zaměstnanecké výhody mohou patřit například stravenky, sick-days, nadstandardní délka dovolené.

Jak uvádí Koubek (1995, str. 276) dle zkušeností se ukazuje, že i když je zaměstnaneckých výhod celá řada, má mnohdy průměrný zaměstnanec malou představu o tom, co může čerpat. Vedení však není velmi motivováno k tomu své zaměstnance dopodrobna informovat o tom jaké výhody mohou čerpat. Dalším zajímavých systémem zaměstnaneckých výhod je tzv. Cafetéria systém, který si představím v následující podkapitole.

3.3 Cafetéria systém

Cafeteria systém spočívá v tom, že zaměstnanec si z nabízených výhod může vybrat ty, které jemu samotnému vyhovují.

3.3.1 Výhody a nevýhody

Systém Cafeteria má několik výhod, mezi které patří:

- Flexibilita – průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců
- Transparentnost, informovanost – jasná pravidla
- Spravedlnost
- Konkurenční výhoda
- Svobodná vůle
- Zvýšení spokojenosti a loajality

Ovšem má i své nevýhody, kterými jsou:

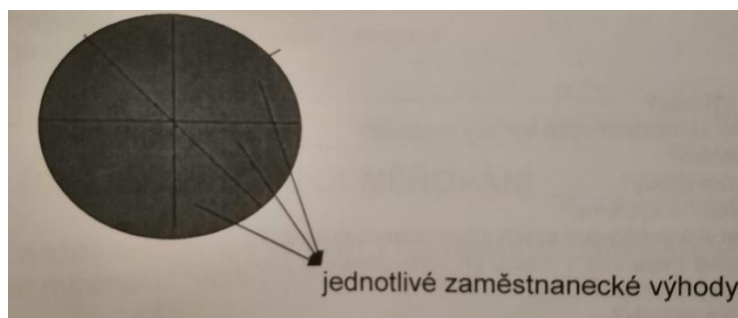
- Intenzivní komunikace
- Náročná administrativa a nákladná implementace
- Pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců

V následující kapitole si uvedeme 3 základní varianty tohoto systému.

3.3.2 Varianty systému Cafeteria

1. Systém „bufet“ – každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet do jehož výše si může vybrat výhody

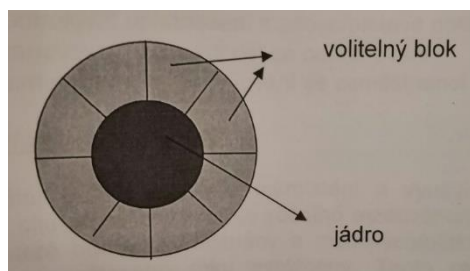
Obrázek 4 - Cafeteria systém, systém „bufet“



Zdroj: Horváthová, Čopíková; 2007, str. 93

2. Systém „jádro“ – základem je jádro zaměstnaneckých výhod, které je dáno pro všechny zaměstnance a zbytek si mohou zaměstnanci zvolit sami

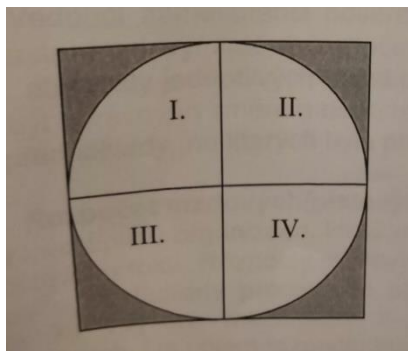
Obrázek 5 - Cafeteria systém, systém „jádro“



Zdroj: Horváthová, Čopíková; 2007, str. 93

3. Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců – je dána kategorie zaměstnanců (např. ženy, muži, mladí apod.) a k nim je vytvořena nabídka výhod

Obrázek 6 - Cafeteria systém, systém „bloků“



Zdroj: Horváthová, Čopíková; 2007, str. 93

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance se zejména zabývá starostí o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání domluvené práce a dosahování výkonu. Cílem je dosažení příznivých hodnot všech časových, prostorových, bezpečnostních a jiných faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním výkonu. Péče o zaměstnance je ekonomickou nutností a zákonnou povinností. Předpokladem pro úspěšné vykonávání sjednané práce jsou právě příznivé pracovní podmínky, které pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti. (Šikýř, 2013, str. 132)

Podle Koubka (1995, str. 302–303) se péče o zaměstnance může rozdělit do následujících tří skupin:

- povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky podniku

V následujících podkapitolách uvedeme, co tato personální činnost zahrnuje v nejširším pojetí.

4.1 Pracovní doba a pracovní režim

Délka pracovní doby je daná zákoníkem práce, a to v hodinách za týden. Týden zde je chápán jako 7 dní po sobě jdoucích kalendářních dnů. Zaměstnavatel je povinen přidělovat práci dle pracovní smlouvy od vzniku pracovního poměru. Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně. Rozvržení této pracovní doby určuje zaměstnavatel. Délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Provoz může být jednosměnný, 2 směnný nebo třísměnný.

Práce přesčas je práce konaná mimo stanovenou týdenní pracovní dobu a musí být nařízena nebo odsouhlasena zaměstnavatelem. Důvodem pro práci přes čas mohou být: (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 160)

- dočasně nebo sezónně zvýšit výrobu nebo služby bez zvýšení počtu zaměstnanců,
- zachovat objem výstupů v období nedostatku zaměstnanců,
- provést údržbu, opravy nebo výměny zařízení

4.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance v pracovním procesu.

Hlavními body řešenými ohledně pracovního prostředí jsou:

(<https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/6/>)

- Prostorové řešení pracoviště
- Barevná úprava pracoviště
- Mikroklimatické podmínky na pracovišti
- Osvětlení pracoviště
- Hluk na pracovišti

Povinností zaměstnavatele je zajistit pracoviště, které bude prostorově a konstrukčně uspořádané a vybaveno tak, aby pracovní podmínky z hlediska BOZP odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům:

- všechny prostory určené pro práci by měly mít stanovené rozměry a povrch,
- pracoviště by mělo být osvětleno nejlépe denním světlem, čerstvý vzduch, správnou teplotu atd.
- prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí,
- únikové cesty, východy
- pravidelná údržba

4.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)

(<https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>)

Smyslem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet ohrožení života a zranění zaměstnance. Povinností zaměstnavatele je zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Cílem BOZP je pomocí všech souhrnných opatření zamezit vzniku ohrožení či poškození zdraví nebo ztrátám na životech pracovníků. Soubor těchto opatření se obecně nazývá prevence rizik.

BOZP se zajímá především o tyto oblasti:

- management a řízení rizik,
- technické a organizační požadavky na pracovní prostředí, na organizaci práce a na pracovní postupy,
- školení zaměstnanců,
- poskytování ochranných pomůcek,
- zakázané práce a pracoviště,
- bezpečnost technických zařízení,
- hygiena práce,
- pracovně-lékařské služby,
- ergonomie,
- bezpečnostní značení a signály,
- řešení pracovních úrazů a nemocí z povolání.

BOZP se nevztahuje jenom na zaměstnavatele, ale na všechny fyzické osoby, které přicházejí do kontaktu s pracovními činnostmi. Odpovědný za BOZP je především zaměstnavatel ale také vedoucí pracovníci.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se bakalářská práce zaměří nejdříve na představení společnosti Česká pošta s. p., její historii, předmět činnosti a řídicí strukturu. V další části se bude věnovat zhodnocení současného způsobu odměňování a péče o zaměstnance na základě získaných informací pomocí dotazníkové formy. Závěrečná část se věnuje návrhu na zlepšení způsobu odměňování zaměstnanců.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obrázek 7 - Logo



Zdroj: *Česká pošta* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/index>

Česká pošta, s. p., je státní podnik poskytující poštovní služby na území České republiky. Do těchto služeb patří podání, přeprava a dodání listovních, peněžních a balíkových zásilek jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Dále česká pošta zajišťuje inkaso plateby (SIPO) – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami, online služby, certifikační autoritu (PostSignum), tisk a kompletaci zásilek (PostKomplet a PostServis) a ostatní služby obyvatelstvu jako např. -zákaznické karty, PostBox, P.O. BOX-zamykatelná poštovní přihrádka, průkazy příjemce

Mezi další služby, které Česká pošta poskytuje jsou obstaravatelské služby, jako například důchodová služba, nebo služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti.

Česká pošta je podle počtu zaměstnanců druhou největší firmou. Podnik zaměstnává více jak 30 000 lidí (2019).

5.1 Historie

Česká pošta má velice dlouhou historii. Po vzniku Československého státu přišli změny, které se týkaly organizace a řízení poštovního provozu. V listopadu roku 1918 se stalo ministerstvo pošt a telegrafů základem československé poštovní správy. Ministerstvo pošt a telegrafů plnilo od

začátku roli podnikatele. Rostoucí podíl podnikatelských aktiv jeho hospodaření vedl k organizačnímu vyčlenění státního podniku Československá pošta. Ten byl vytvořen 1. ledna 1925.

Česká pošta prošla během dalších let spousty reformami a změnami. Konečné rozhodnutí bylo 1. ledna 1993 kdy se Česká pošta stala státním podnikem spolu s osamostatněním České republiky.

5.2 Vedení podniku

Každý podnik má svou organizační strukturu, která dohlíží a vede řízení podniku. Ve vedení České pošty s. p. je generální ředitel, pod ním je dozorčí rada a výbory dozorčí rady. Více v následujících podkapitolách.

5.2.1 Generální ředitel

Statutárním orgánem je Generální ředitel, který zastupuje podnik, řídí jeho činnosti a rozhoduje o všech záležitostech podniku.

Generální ředitel jmenuje své zástupce, kteří v jeho nepřítomnosti zastupují jeho funkci v plném rozsahu. Generální ředitel stanoví pořadí, ve kterém ho zástupci budou zastupovat. Zástupci ředitele se zapisují do obchodního rejstříku.

5.2.2 Dozorčí rada

Dozorčí rada se skládá z 15 členů. Jedna třetina je tvoře zaměstnanci podniku, které volí a odvolávají zaměstnanci podniku na základě výsledků voleb. Zbýlé dvě třetiny jmenuje do funkce zakladatel.

5.2.3 Výbory dozorčí rady

Dozorčí rada zřizuje výbory dozorčí rady jako své pracovní, poradní a iniciativní orgány. Předmětem jednání výborů je především projednávání záležitostí a materiálů, kterými se následně zabývá dozorčí rada.

K 31. prosinci 2019 byly zřízeny tyto výbory dozorčí rady:

- výbor pro strategii a finance
- výbor pro audit
- výbor pro rozvoj lidských zdrojů

6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Základem systému odměňování je zařazení do typové pozice.

Každému zaměstnanci za vykonanou práci přísluší mzda. Mzdou se rozumí peněžní či nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem za práci.

Mzda zaměstnanců České pošty se skládá z:

- Základní mzdy (tarifní nebo smluvní)
- Dodatkové mzdové formy

Tabulka 2 - Výše minimální mzdy od 1.4.2015

Tarifní stupeň	Minimální mzda (Kč)
1	9 300
2	9 700
3	10 200
4	10 800
5	11 500
6	12 400
7	13 500
8	14 800
9	16 300
10	19 200
11	24 000
12	32 300

Zdroj: *Kolektivní smlouva České pošty, s.p. na léta (dále jen KS, kolektivní smlouva nebo smlouva)*. Docplayer [online]. 2014 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/697245-Kolektivni-smlouva-ceske-posty-s-p-na-leta-2015-2018-dale-jen-ks-kolektivni-smlouva-nebo-smlouva.html>

6.1 Příplatky

- **Práce přesčas** – za práci přes čas přísluší zaměstnancům příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.
- **Svátek** – pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, náleží mu ke mzdě i náhradní volno. Další možností je po domluvě se zaměstnavatelem poskytnutí příplatku ve výši 100 % průměrného výdělku.
- **Noční směna** – od 1.4.2015 náleží zaměstnancům příplatek ve výši 24 Kč za hodinu.
- **Soboty a neděle** – náleží zaměstnancům mzda + příplatek výši 10 % z průměrného výdělku.
- **Práce ve ztíženém pracovním prostředí** – náleží zaměstnancům příplatek ve výši 15 Kč za každou odpracovanou hodinu.

6.2 Další příplatky a výhody

- **Penzijní pojištění** – nárok na příspěvek na penzijní pojištění má zaměstnanec, který odpracoval minimálně 3 roky. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek po dobu trvání pracovní smlouvy.

Tabulka 3 - Příspěvek na penzijní pojištění.

Věk	Částka v Kč
Do 40 let	300
41-50 let	400
51 let až do vzniku nároku na starobní důchod	500

Zdroj: *Kolektivní smlouva České pošty, s.p. na léta (dále jen KS, kolektivní smlouva nebo smlouva)*. Docplayer [online]. 2014 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/697245-Kolektivni-smlouva-ceske-posty-s-p-na-leta-2015-2018-dale-jen-ks-kolektivni-smlouva-nebo-smlouva.html>

- **Životní pojištění** – zaměstnanec musí mít odpracováno minimálně 3 roky. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek po dobu trvání pracovní smlouvy. Výše příspěvku viz. Tabulka 2.
- **Stravování zaměstnanců** – Stravenky ve výši 70 Kč zaměstnavatel platí 55 Kč.
- **Dovolená nad rámec základní výměry** – každý zaměstnanec má nárok na 1 týden dovolené navíc tj. celkově 5 týdnů dovolené.
- **Příspěvek na rekreaci a zájezdy**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel je zavázán provádět pravidelně kontroly stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dodržování předpisů a pravidel. Zaměstnavatel je povinen poskytovat ochranné pomůcky pro práci, kontrolovat jejich stav, funkčnost a používání.

Zaměstnanci mají nárok na uhrazení nákladů na rekvalifikaci na vhodnější volné pracovní místo v rámci ČP. Zaměstnavatel musí uhradit školení inspektorů BZ z řad odborů, kteří budou účastníky provázet.

7 ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DOTAZNÍKU

Pro provedení průzkumu a získání informací jsem zvolila dotazníkovou formu. Dotazníková forma byla vybrána z důvodu nejrychlejšího způsobu, jak získat potřebné informace od velkého počtu respondentů na různých pozicích. Dotazník je přiložen v příloze.

7.1 Struktura respondentů

Respondenti byli segmentováni podle pohlaví, věku, vzdělání, pracovní pozice, na které pracují a podle doby, po kterou u společnosti pracují.

Dotazník byl vyplněn 98 respondenty, z toho bylo 85 žen a 13 mužů.

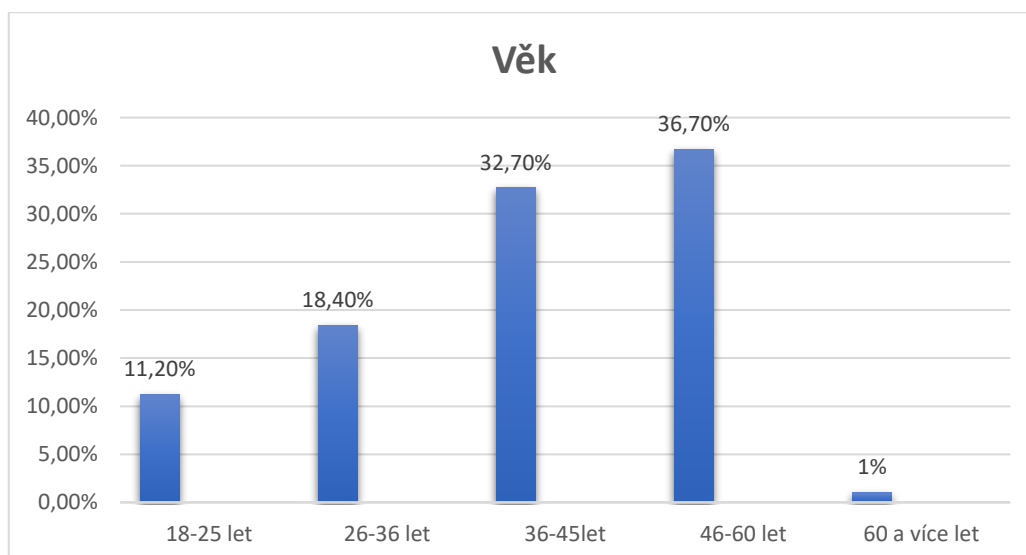
Tabulka 4 - Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví.

Pohlaví	Počet
Žena	85
Muž	13

Zdroj: Vlastní data

Z hlediska věku je nejvíce zastoupena kategorie 46-60 let a to 36,7 %. Další poměrně velkou skupinou je kategorie 36-45 let (32,7 %). Dalšími jsou pak 26-35 let (18,4 %), 18-26 let (11,2 %) a pouze 1 % zastoupení má kategorie 60 let a více.

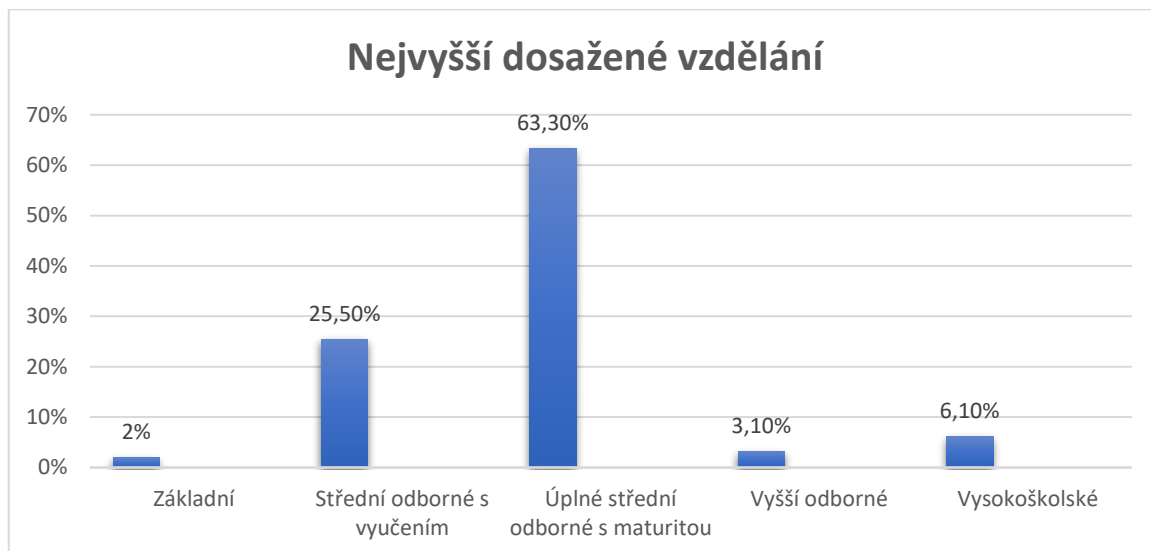
Obrázek 8 - Struktura respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní data

Z hlediska vzdělání má 63,3 % respondentů úplné střední vzdělání s maturitou, 25,5 % má střední odborné vzdělání s vyučením, 6,1 % má vysokoškolské vzdělání, 3,1 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a 2 % respondentů mají pouze základní vzdělání.

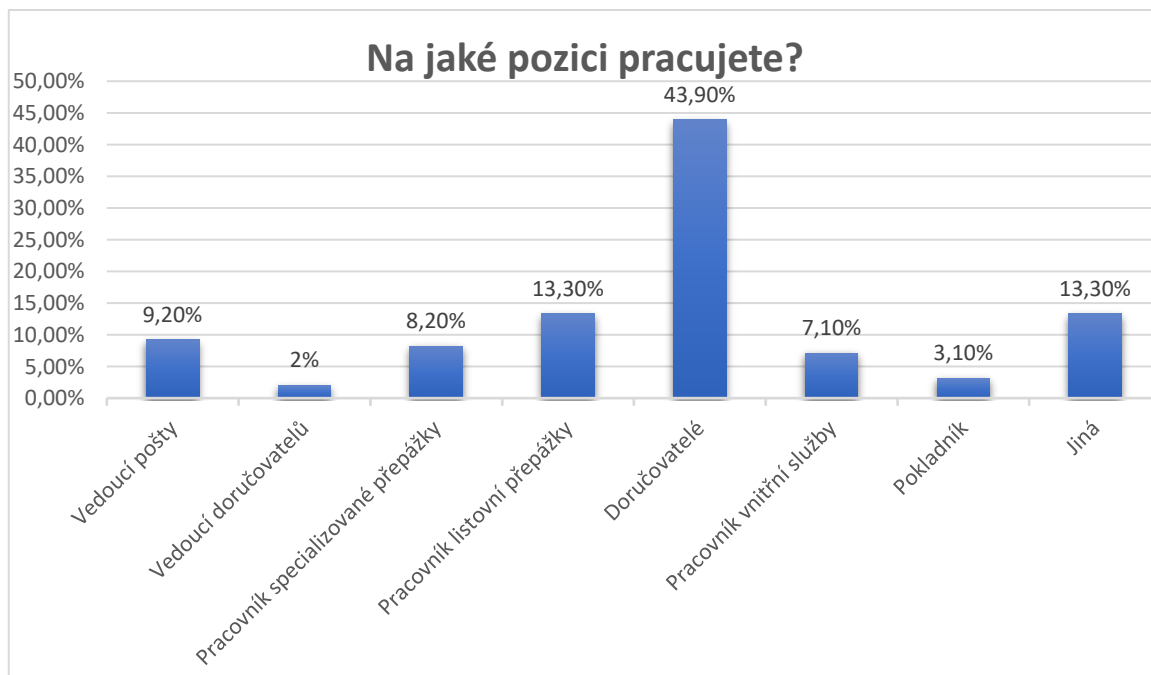
Obrázek 9 - Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní data

Z hlediska pracovní pozice je nejvíce dotazovaných zastoupeno v kategorii doručovatelé 43,9 %. Dalšími jsou pracovníci listovní přepážky 13,3 %, vedoucí pošt 9,2 %, pracovníci specializovaných přepážek (8,2 %), pracovníci vnitřní služby (7,10 %), pokladník (3 %), vedoucí doručovatelů (2 %) a další pozice 13,3 % (řidiči, logistika, dispečer, administrátor atd.)

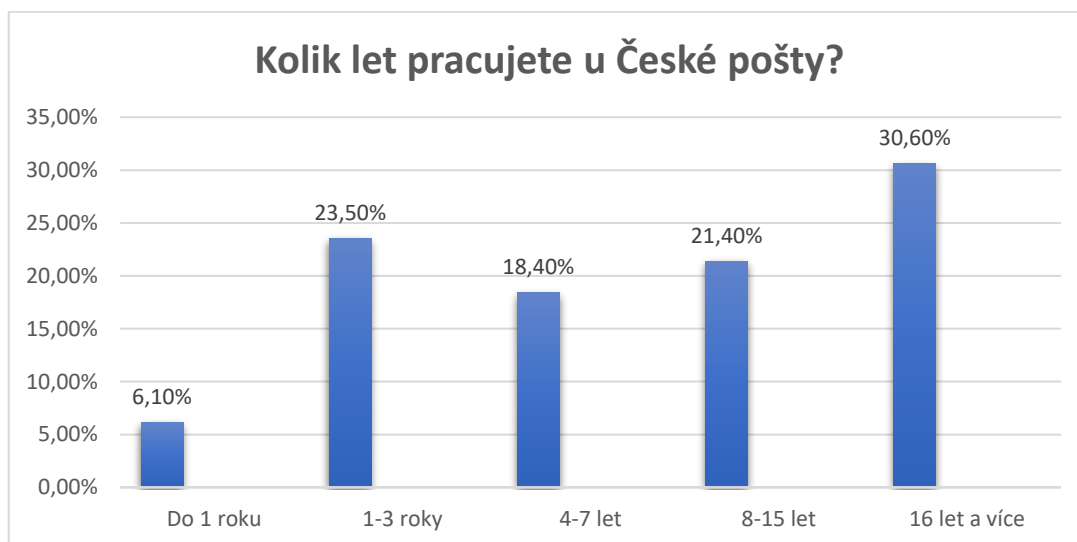
Obrázek 10 - Struktura respondentů z hlediska pracovní pozice



Zdroj: Vlastní data

Posledním segmentem, podle kterého byli respondenti rozděleni je doba, po kterou u společnosti pracují. Jak lze vidět z grafu nejvíce respondentů pracuje u České pošty více než 16 let a to 30,6 % dotazovaných. Dalších 23,5 % pracuje u České pošty v rozsahu 1-3 roky (23,5 %), dále v rozsahu 8-15 let (21,4 %), 4-7 let je u České pošty 18,4 % respondentů a nejmenší zastoupení je do 1 roku (6,1 %).

Obrázek 11 - Struktura zaměstnanců dle doby trvání zaměstnání.



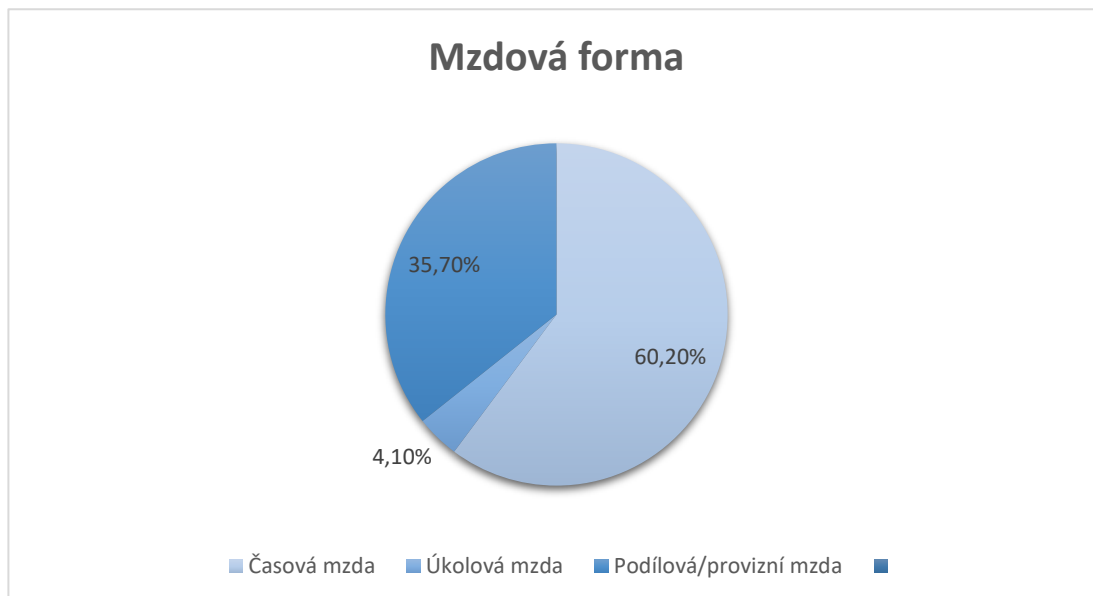
Zdroj: Vlastní data

7.2 Odměňování zaměstnanců

V této podkapitole se zaměříme za získané informace ohledně mzdy/platu, zaměstnaneckých výhod apod. Průměrná mzda zaměstnanců České pošty je kolem 24 900 Kč, což je o 7 000 Kč nižší než celorepubliková průměrná mzda.

Na základě dotazování jsme zjistili, že většina respondentů je hodnocena časovou mzdou 60,2 %. Dalších 35,7 % respondentů je odměňováno podílovou neboli provizní mzdou a pouze 4,1 % pobírá úkolovou mzdu.

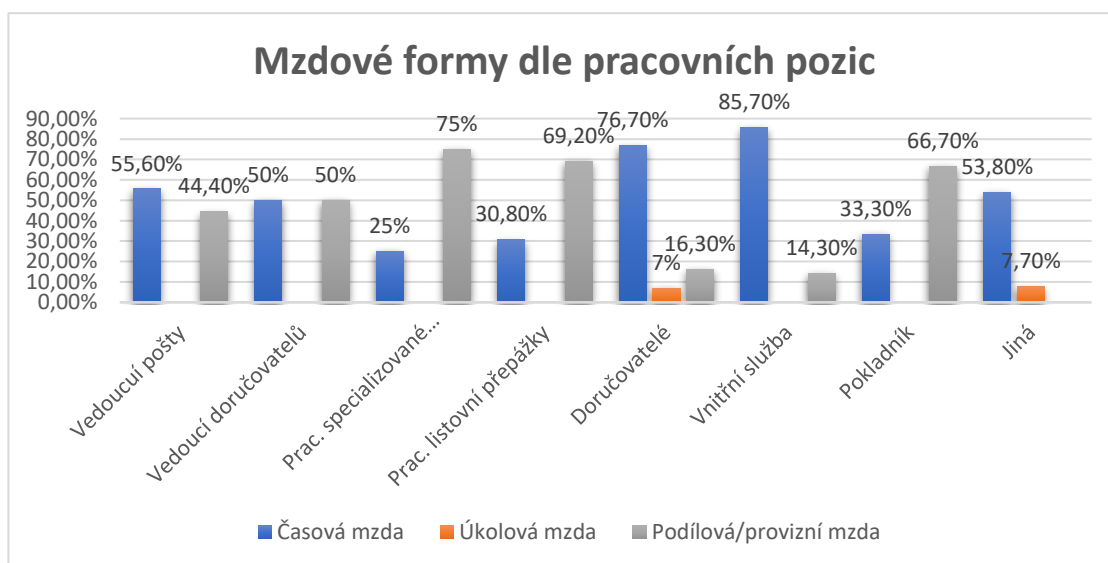
Obrázek 12 - Druhy mzdových forem u respondentů.



Zdroj: Vlastní data

Formy platových mez dle pracovní pozice můžeme vidět v následujícím grafu. Ve většině případů převažuje forma časové mzdy. Úkolovou mzdu uvádí doručovatelé v 7 %. A mezi ostatními pozicemi je to 7,7 %.

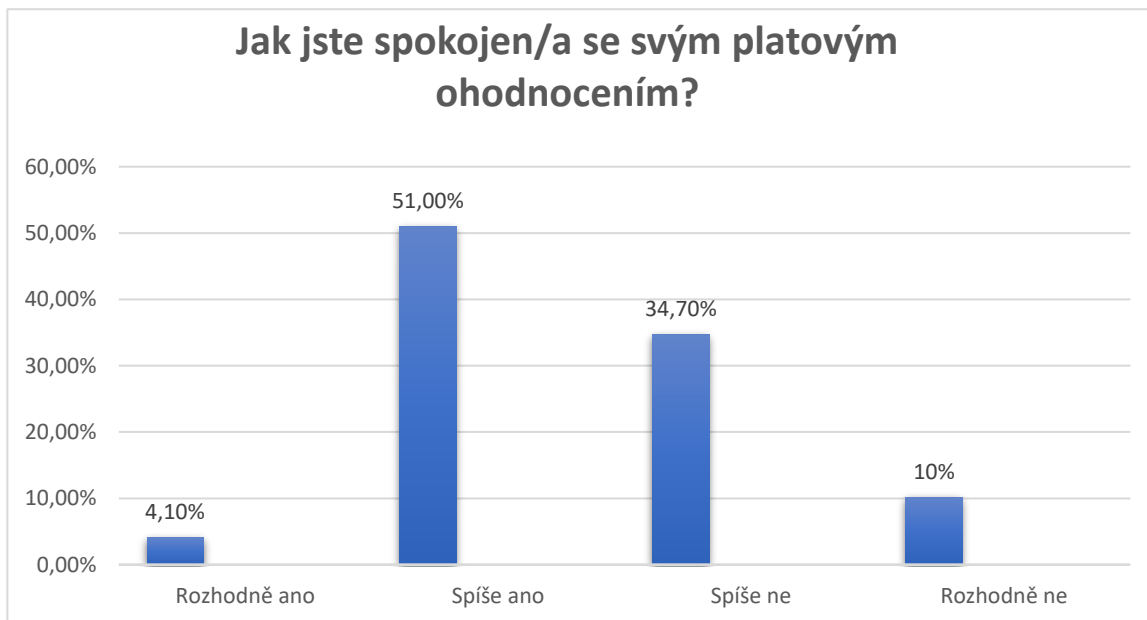
Obrázek 13 - Mzdové formy dle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní data

Dále jsme zjišťovali, jestli jsou respondenti se svým platovým ohodnocením spokojeni. Přesvědčených o tom, že jsou rozhodně spokojeni se svým ohodnocením za odvedenou práci je 4,1 % respondentů. Nejvyšší podíl 51 % respondentů je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 34,7 % respondentů se svým ohodnocením a posledních 10 % rozhodně není spokojeno s ohodnocením za jejich vykonanou práci.

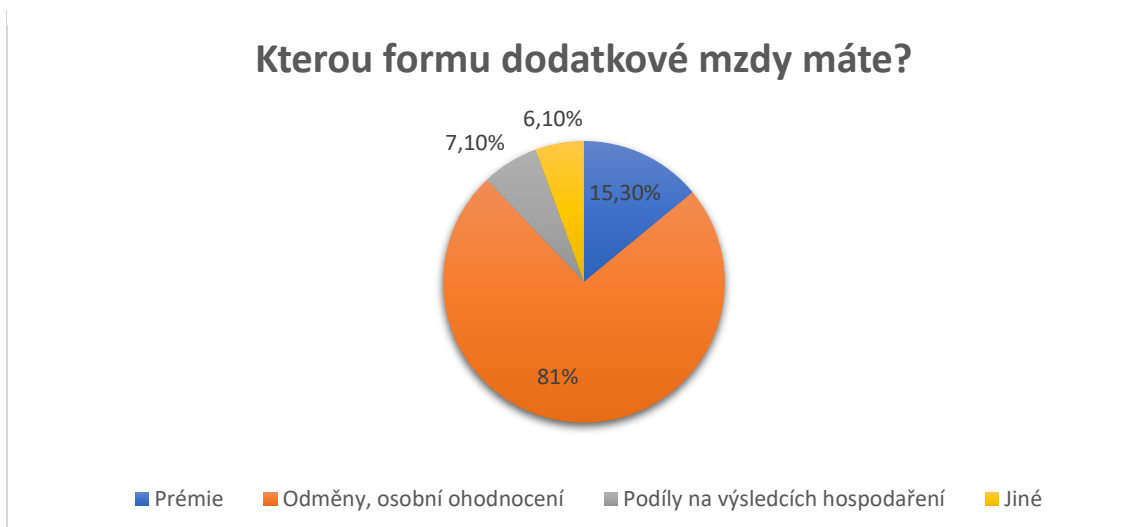
Obrázek 12 - Spokojenost respondentů se svým platovým ohodnocením.



Zdroj: Vlastní data

Jak můžeme vidět z grafu, nejvíce zastoupenou formou dodatkové mzdy jsou odměny a osobní ohodnocení 81 %. Dalších 15,3 % dostává prémie. Podíly na výsledcích hospodaření má 7,1 % a jiné formy dodatkových mezd, jako například bonusy za produkty, má 6,1 %.

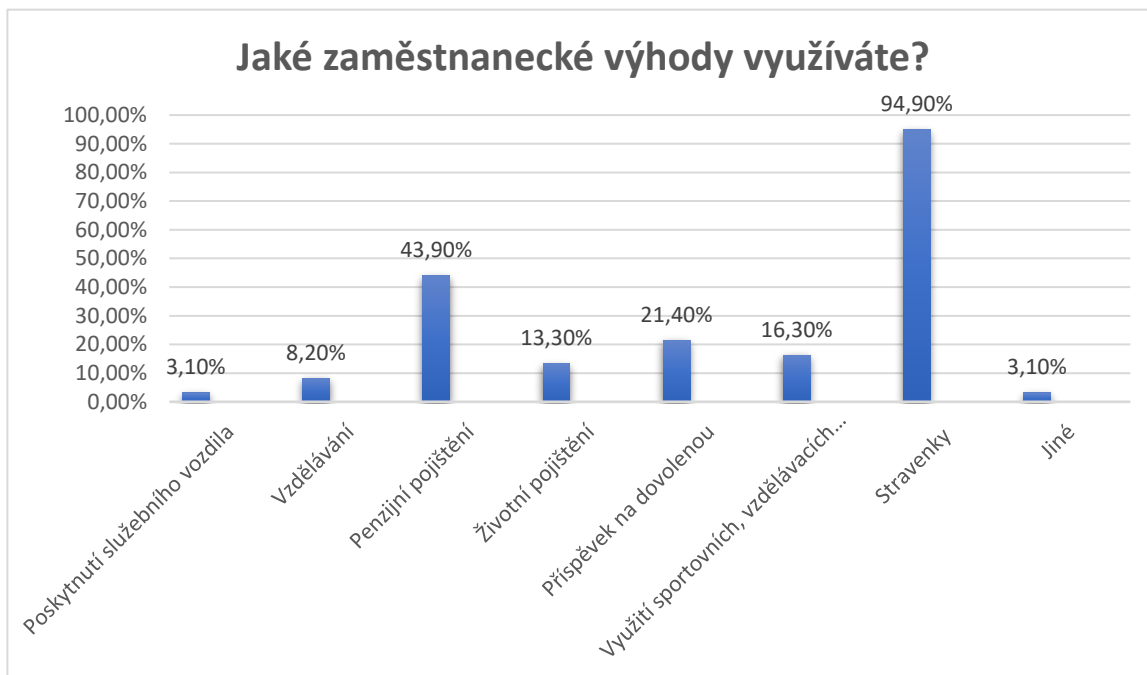
Obrázek 14 - Druhy dodatkových mezd.



Zdroj: Vlastní data

Nejvyužívanější zaměstnaneckou výhodou jsou stravenky, které dostává 94,9 % respondentů. Na penzijní pojištění dostává příspěvek 43,9 % respondentů a na životní pojištění 13,3 %. Příspěvek na dovolenou má k dispozici 21,4 % respondentů. Dále je tu využívání sportovních, vzdělávacích a zdravotních zařízení (16,3 %), vzdělávání (8,2 %), poskytnutí služebního vozidla (3,1 %) a jiné výhody (3,1 %) kam například patří příspěvek na dětské tábory.

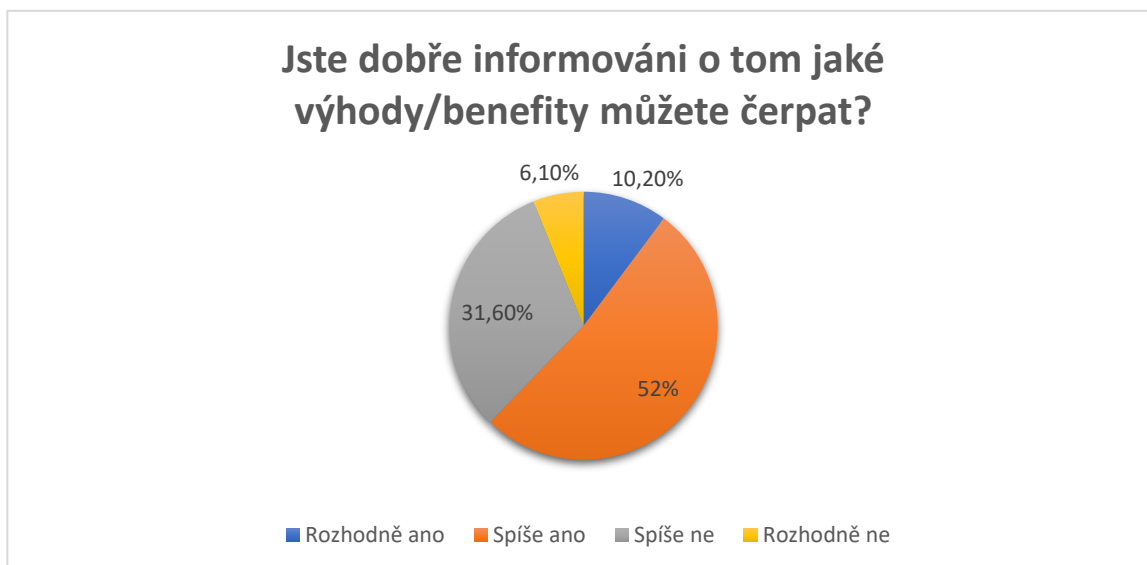
Obrázek 15 - Druhy využívaných zaměstnaneckých výhod.



Zdroj: Vlastní data

Další otázka se zabývala tím, jestli jsou zaměstnanci dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody či benefity mohou čerpat. Největší část respondentů 52 % je spíše souhlasí, přesvědčení o tom, že jsou dobře informováni je 10,2 % respondentů. 6,1 % Rozhodně nesouhlasí s tím, že jsou dobře informováni a 31,6 % spíše nesouhlasí.

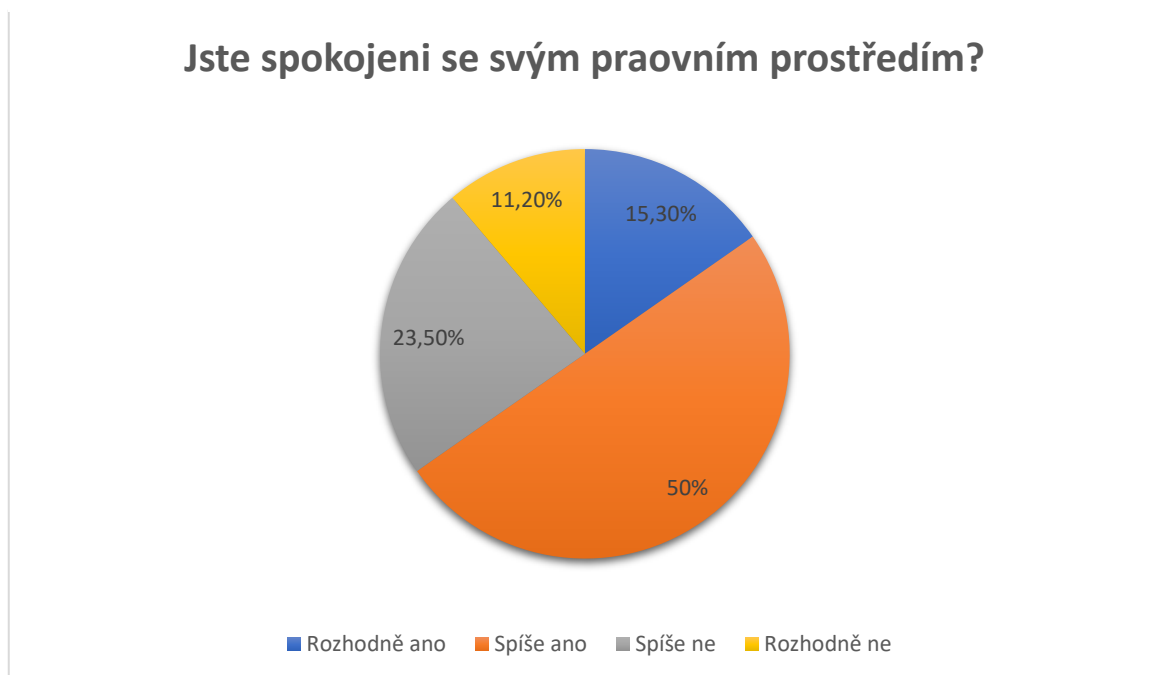
Obrázek 16 - Informovanost o možnosti využití zaměstnaneckých výhod či benefitů.



Zdroj: Vlastní data

Poslední otázka se zaměřuje na pracovní prostředí a jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni či nespokojeni. Z průzkumu jsme zjistili, že 65,3 % respondentů je spokojeno se svým pracovním prostředím, z toho 50 % je spíše spokojeno a 15,3 % rozhodně spokojeno. Zbýlých 34,7 % není spokojeno se svým pracovním prostředím, z toho 11,2 % rozhodně není spokojených.

Obrázek 17 - Spokojenost s pracovním prostředím.



Zdroj: Vlastní data

7.3 Návrh řešení

Situace u České pošty je dlouhodobě neefektivní. Práce je hodně, ale zaměstnanců málo. Zaměstnanci jsou ve stresu, aby splnili plány a měli tak přiznanou i výkonovou mzdu, která tvoří poměrně velký podíl z celkové mzdy. Stále častěji se objevuje velká kritika jak z řad klientů, tak zaměstnanců, že by se Česká pošta měla více zaměřit a věnovat více pozornosti poštovním službám. Dodávání zásilek se vzhled k velkému objemu zásilek a nízkému počtu doručovatelů stává velmi kritickým bodem u tohoto podniku. Důvodem nízkého počtu zaměstnanců u této kategorie je právě nízké platové ohodnocení. Drtivou většinu zaměstnanců tíží obrovský tlak, který je na ně vyvíjen vedením, aby se více věnovali tzv. nepoštovním službám, jako jsou: pojišťovací smlouvy, stavební spoření, investiční smlouvy atd...

Řešením by tedy dle mého názoru bylo upustit od většiny nepoštovních služeb a přenechat je specializovaným pobočkám pojišťoven, pobočkám ČMSS atd. a zaměřit se především na klasické poštovní služby, které jsou hlavním smyslem a tradicí České pošty.

Jedním z dalších problémů je informovanost zaměstnanců o jejich práci. Vedoucí pracovníci mají jednou měsíčně pracovní porady, kde se dozví, co by měli udělat. Pak je ale otázka, zda jsou dobře informováni podřízení. Z tohoto důvodu bych navrhovala každoměsíční porady na jednotlivých pobočkách a doporučila instruovat vedoucí, aby podrobně informovali podřízené o jejich práci.

7.3.1 Změny v systému odměňování

Co se týče platového ohodnocení i zde to není optimální. Zaměstnanci si stěžují, že nejsou přiměřeně ohodnoceni za jejich odvedenou práci. Několik respondentů uvedlo, že práce je hodně což vede k práci přes čas a ta není ohodnocena. Nějaké platové ohodnocení navíc by, si podle mého názoru zasloužili zaměstnanci, kteří jsou u společnosti několik let – tzv. věrnostní odměna. Taková odměna prý funguje, ale ve velmi malém rozměru.

Česká pošta by se měla především zaměřit na odměňování již zmiňovaných doručovatelů, kteří jsou nejmíce vytíženi. Tato práce je fyzicky náročná a k tomu neúměrně hodnocena. To je i ten hlavní důvod proč je doručovatelů nedostatek, a to pak vede k již výše zmiňovanému problému, že se nestíhají balíky doručovat. U doručovatelů se každý měsíc dělá procentuální úspěšnost doručení, z čehož vyplývá procentuální výše výkonové mzdy, která je součástí celkové mzdy. A zde je opět problém. Málo doručovatelů, hodně balíků, tudíž doručovatelé nestíhají vše doručit, ukládá se na pošty a tím se jim zmenšuje podíl výkonové mzdy. Toto je příčinou velké fluktuace především z řad doručovatelů. Častá změna na této pozici se odráží na kvalitě a rychlosti dodání z důvodu neznalosti přiděleného okrsku. Kvalitní zaučení na jedné pozici může trvat až půl roku, což většina doručovatelů ani nevydrží a odchází.

7.3.2 Změny v systému zaměstnaneckých výhod

Česká pošta nabízí dost širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Ale ne každý má na všechny nárok. Mezi nejzmiňovanější zaměstnanecké výhody, které respondenti postrádají, patří příspěvky na dovolenou a na kulturu, příplatek na stravné a odměny a prémie.

Co se týče zaměstnaneckých výhod navrhovala bych zavést a vyzkoušet tzv. Systém Cafeteria. Tudíž by se vytvořily určité balíčky zaměstnaneckých výhod a každý zaměstnanec by si mohl vybrat balíček a výhody, které jemu by vyhovovaly a byly pro něj užitečné.

Dalším problémem ohledně zaměstnaneckých výhod je informovanost. Skoro 50 % respondentů souhlasí s tím, že nejsou velmi dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody mohou využívat. Z tohoto důvodu bych navrhovala například zřízení webových stránek, kde by bylo detailní rozepsání všech zaměstnaneckých výhod a jejich uplatnění. Každý zaměstnanec by se zde mohl přihlásit, měl zadané své údaje o práci (pobočka, pozice, smlouvy atd.) a každý zaměstnanec by měl přehled na které konkrétní zaměstnanecké výhody má nárok a které může uplatňovat.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců u České pošty. Cílem této práce bylo popsat systém odměňování a spokojenost zaměstnanců s tímto systémem. Dalším cílem bylo na základě získaných informací navrhnout opatření, která by vedla k větší spokojenosti zaměstnanců.

Na základě dotazníkového průzkumu jsem zjistila převážnou nespokojenost zaměstnanců s odměňováním jejich pracovních výkonů a navrhla změny, které by mohly vést ke zlepšení situace.

Převážně polovina respondentů není spokojena se svým platovým ohodnocením. Navrhla jsem změny, které by bylo možné uskutečnit, aby zaměstnanci byli více spokojeni a byla například i menší fluktuace zaměstnanců a tím i větší spokojenost zákazníků.

Aby byli zaměstnanci spokojeni je důležité se zaměřit na to, aby odměňování bylo úměrné výkonu a náročnosti práce. Především na nižších pozicích.

Dále by se Česká pošta měla zaměřit na větší informovanost svých zaměstnanců.

Zásadní změna by nastala, pokud by se organizace zaměřila především na hlavní smysl České pošty, a to především na poštovní služby a dělala je kvalitně. A udržela si více stálých zaměstnanců.

Přestože Česká pošta poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod, navrhovala bych zavedení systému Cafeteria. Některé zaměstnanecké výhody zaměstnanci postrádají, a především nejsou dobře informováni o možnostech využití některých výhod.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada, ISBN: 978-80-247-2890-2
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, Praha, ISBN: 80-85943-01-8
- HORVÁTHOVÁ Petra, ČOPÍKOVÁ Andrea 2007. *Systémy odměňování v organizacích*, Ostrava, ISBN: 978-80-248-1629-6
- MANAS, Todd, M., GRAHAM, Michael, D. 2003. *Creating a total rewards atrategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association, ISBN: 08-144-0722-6
- ŠIKÝŘ, PH.D., Ing. Martin. *Řízení lidských zdrojů [CD]*. Praha, 2013 [cit. 2020-05-02]. ISBN 978-80-87174-24-1.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Internetové zdroje

- **Česká pošta výroční zpráva** [online]. In: . [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282479/%C4%8Cesk%C3%A1+po%C5%A1ta_VZ_19_CZpdf.pdf/4903e241-ac3a-2713-3792-623be59ad905
- **Česká pošta** [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/index>
- **Česká pošta vyplatí odměny, zvýší mzdy, ale propustí některé manažery**. *Investujeme* [online]. 2019 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/kratke-zpravy/ceska-posta-vyplati-odmeny-zvysi-mzdy-ale-propusti-nektere-manazery/>
- **Kolektivní smlouva České pošty, s.p. na léta** (dále jen KS, kolektivní smlouva nebo smlouva). *Docplayer* [online]. 2014 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/697245-Kolektivni-smlouva-ceske-posty-s-p-na-leta-2015-2018-dale-jen-ks-kolektivni-smlouva-nebo-smlouva.html>
- **Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy**. *BOZP.cz Bezpečnost práce* [online]. 2015 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- **Péče o zaměstnance a pracovní podmínky**. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2013, 20.6.2013 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pece-o-zamestnance-a-pracovni-podminky/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	10
Obrázek 2 - Model celkové odměny	12
Obrázek 3 - Vytváření struktury časových mezd/platů.....	17
Obrázek 4 - Cafeteria systém, systém „bufet“	21
Obrázek 5 - Cafeteria systém, systém „jádro“	21
Obrázek 6 - Cafeteria systém, systém „bloků“	21
Obrázek 7 - Logo	26
Obrázek 8 - Struktura respondentů dle věku.....	30
Obrázek 9 - Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	31
Obrázek 10 - Struktura respondentů z hlediska pracovní pozice	31
Obrázek 11 - Struktura zaměstnanců dle doby trvání zaměstnání.	32
Obrázek 12 - Druhy mzdových forem u respondentů.....	33
Obrázek 13 - Mzdové formy dle pracovní pozice.....	33
Obrázek 14 - Druhy dodatkových mezd.....	34
Obrázek 15 - Druhy využívaných zaměstnaneckých výhod.	35
Obrázek 16 - Informovanost o možnosti využití zaměstnaneckých výhod či benefitů.....	35
Obrázek 17 - Spokojenost s pracovním prostředím.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Složky celkové mzdy	12
Tabulka 2 - Výše minimální mzdy od 1.4.2015.....	28
Tabulka 3 - Příspěvek na penzijní pojištění.	29
Tabulka 4 - Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví.....	30

Přílohy

1. Jsem?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Věk
 - a. 18–25 let
 - b. 26-35 let
 - c. 36-45 let
 - d. 46-60 let
 - e. 61 a více let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a. Základní
 - b. Střední odborné s vyučením
 - c. Úplné střední odborné s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské
4. Kolik let pracujete u České pošty
 - a. Do 1 roku
 - b. 1-3 roky
 - c. 4-7 let
 - d. 8-15 let
 - e. 16 a více let
5. Na jaké pozici pracujete
 - a. Vedoucí pošty
 - b. Vedoucí směny
 - c. Vedoucí doručovatelů
 - d. Pracovník specializované přepážky
 - e. Pracovník listovní přepážky
 - f. Doručovatelé
 - g. Pracovník vnitřní služby
 - h. Pokladník
 - i. Jiná..
6. Mzdová forma
 - a. Časová mzda
 - b. Úkolová mzda
 - c. Podílová neboli provizní mzda
7. Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
8. Jakou formu dodatkové formy máte?
 - a. Prémie
 - b. Odměny, osobní ohodnocení

- c. Podíly na výsledcích hospodaření
 - d. Odměňování zlepšování návrhů
 - e. Zaměstnanecké akcie
 - f. Zaměstnanecké výhody
 - g. Jiná..
9. Druhy zaměstnaneckých výhod
- a. Poskytnutí služebního vozidla
 - b. Vzdělávání
 - c. Penzijní pojištění
 - d. Životní pojištění
 - e. Příspěvek na dovolenou
 - f. Využití sportovních, vzdělávacích a kulturních zařízení
 - g. Stravenky
 - h. Jiná..
10. Co za zaměstnanecké výhody postrádáte?
11. Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
12. Jste dobře informováni o tom, jaké výhody a benefity můžete čerpat?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
13. Co navrhuje změnit?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Žižková

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis