

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh efektivního způsobu motivace zaměstnanců

České pošty, s.p.

Kateřina Havlíčková

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina HAVLÍČKOVÁ**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**

Název tématu: **Návrh efektivního způsobu motivace zaměstnanců České pošty, s. p.**

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

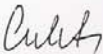
Úvod

1. Motivace zaměstnanců
2. Představení České pošty, s.p.
3. Analýza současného stavu zaměstnanců v České poště, s.p.
4. Možnosti dalšího rozvoje, motivace zaměstnanců České pošty, s.p.

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:  
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky  
Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2007  
Termín odevzdání bakalářské práce: 27. května 2008

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

dne 30. 11. 2007

## **Poděkování**

*Těmito řádky bych chtěla poděkovat své kolegyni Bc. Miluši Václavkové za pomoc a odborné rady při vypracovávání této bakalářské práce.*

## **SOUHRN**

*Práce se zabývá všeobecnou problematikou motivace zaměstnanců, která je aplikovaná na podnik Česká pošta, s.p. Po podrobné analýze současného stavu motivace v tomto podniku, jsou zde navržena možná řešení na zlepšení situace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*motivace, mzda, bonusy, Česká pošta, s.p.*

## **TITLE**

*Project of effective method motivation employees in Czech post, s.p.*

## **ABSTRACT**

*This thesis deals with problem of universal motivation employees, which is apply to Czech post, s.p. After detailed analysis current motivation situation in this company are in this thesis project possibly method of solution to improve situation.*

## **KEYWORDS**

*motivation, wage, benefits, Czech post, s.p.*

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Motivace zaměstnanců .....</b>	<b>10</b>
1.1 Základní charakteristika motivace .....	10
1.2 Pracovní motivace .....	11
1.3 Teorie motivace .....	13
1.3.1 <i>Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin</i> .....	13
1.3.2 <i>Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu</i> .....	15
1.3.3 <i>Teorie zaměřené na speciální účely</i> .....	16
1.4 Motivační techniky .....	17
1.4.1 <i>Peníze</i> .....	17
1.4.2 <i>Spoluúčast</i> .....	17
1.4.3 <i>Obohacení práce</i> .....	18
<b>2 Představení České pošty, s.p. ....</b>	<b>19</b>
2.1 Česká pošta, s.p. v minulosti .....	19
2.2 Předmět podnikání České pošty, s.p. v současnosti.....	19
2.3 Výsledky hospodaření a rozvoje ČP, s. p.....	21
2.4 Zaměstnanci, mzdy a sociální politika .....	23
<b>3 Analýza současného stavu zaměstnanců v ČP, s.p. ....</b>	<b>25</b>
3.1 Právní normy .....	25
3.2 Mzdové ohodnocení a bonusy .....	25
3.2.1 <i>Tarifní mzda</i> .....	26
3.2.2 <i>Odměny</i> .....	26
3.2.3 <i>Bonusy</i> .....	27
3.3 Systém vzdělávání.....	29
3.3.1 <i>Výcvik informačních technologií</i> .....	31
3.3.2 <i>Systém personálních rezerv</i> .....	31
3.3.3 <i>Školení aliančních partnerů</i> .....	32
3.4 Ostatní motivace.....	32
3.5 Anketa .....	33
3.5.1 <i>Spokojenost se vzděláváním v rámci podniku</i> .....	34
3.5.2 <i>Spokojenost s možností kariérního postupu v podniku</i> .....	34
3.5.3 <i>Spokojenost s platovým ohodnocením</i> .....	35

3.5.4	<i>Znalost kolektivní smlouvy</i> .....	36
3.5.5	<i>Využívání výhod plynoucích z kolektivní smlouvy</i> .....	36
4	<b>Možnosti dalšího rozvoje motivace zaměstnanců České pošty, s.p.</b> .....	38
4.1	<b>Mzdové ohodnocení a bonusy</b> .....	38
4.1.1	<i>Pracovníci první linie</i> .....	38
4.1.2	<i>Řídící pracovníci</i> .....	39
4.2	<b>Cafeteria systém</b> .....	39
4.3	<b>Systém vzdělávání</b> .....	40
4.4	<b>Strukturální fondy Evropské unie</b> .....	41
4.4.1	<i>Programovací období Evropského sociálního fondu pro roky 2007 – 2013</i> .....	42
4.4.2	<i>Program na zvýšení jazykových znalostí zaměstnanců ČP, s.p.</i> .....	43
4.4.3	<i>Program na rozvoj zaměstnanců v oblasti IT</i> .....	43
4.4.4	<i>Program na rozvoj manažerských dovedností</i> .....	44
4.5	<b>Ostatní motivace</b> .....	45
Závěr	.....	46
Seznam literatury	.....	48
Seznam tabulek	.....	49
Seznam obrázků	.....	50
Seznam příloh	.....	52

# Úvod

V této bakalářské práci se zabývám problematikou motivace zaměstnanců v podniku Česká pošta, s.p. (dále jen ČP, s.p.). Poslední dobou v oblasti zaměstnávání pracovníků a ve všech oblastech, které souvisí s tímto tématem se „šermuje“ se silnými slovy jako motiv, motivace, mobbing, workoholismus a dalšími, aniž by většina lidí (i těch, kteří tyto výrazy používají, stejně často jako sloveso být) tušila, co vlastně znamenají. Já jsem si pro svou práci vybrala na první pohled „banální“ téma a to motivace a stimulace zaměstnanců. Možná právě zjednodušování a spojování těchto dvou výrazů je základem neúspěchu mnoha a mnoha pracovních aktivit. Sama již delší dobu pracuji ve větším kolektivu a mám možnost na sobě i svých „spolupracovnících“ pozorovat různé činnosti, procesy a změny, které s (hlavně nízkou) motivací a stimulací úzce souvisí. Po nastudování materiálů pro zpracování bakalářské práce musím již v úvodu konstatovat: Každý, kdo chce jakýmkoliv způsobem vést lidi, by měl znát základní principy a vzorce motivace lidského chování... A ten kdo chce vést a řídit lidi, opravdu dobře by měl tyto základní principy znát, jak se říká, „i když ho vzbudíme o půlnoci“...

ČP, s.p. představuje na trhu práce jednoho z největších zaměstnavatelů ČR. Hlavním předmětem činnosti ČP, s.p. je provozování poštovních služeb na základě udělené licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. V současné době prochází firma výraznými změnami, tou nejzákladnější je přeměna z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu s ohledem na očekávanou liberalizaci poštovního trhu.

V této bakalářské práci je podrobně provedena analýza současného způsobu hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců v ČP, s.p. V první řadě práce analyzuje základní právní normy, soustavu současného systému mezd a odměňování. Nadále je zde rozebrána problematika systému motivace zaměstnanců ČP, s.p., zdali tento systém vyhovuje dnešním potřebám moderní firmy poskytující poštovní služby.

Téma vzdělávání pracovníků, jejich školení a profesionální růst popisují v další části bakalářské práce. ČP, s.p. má v současné době rozsáhlý systém vzdělávání zaměstnanců. Z důvodů rozsáhlosti a nákladnosti toho systému jsme provedla anketu se zaměřením na efektivnost tohoto vzdělávání.

Cílem bakalářské práce je nalezení nových způsobů, co a jak by se dalo zlepšit, aby nedocházelo k odchodu kvalitních pracovníků z ČP,s.p. ke konkurenci. A zároveň aby ČP, s.p. byla zajímavý podnik pro nové zaměstnance i v době liberalizace poštovního trhu.



Uvedené návrhy se nezaměřují pouze na finanční motivaci, ale také na další sociální aspekty zahrnující spokojenost zaměstnance, které mohou nabývat tří různých úrovní:

- spokojenost jako vyjádření kvalitní péče o zaměstnance (pracovní podmínky),
- spokojenost jako vnitřní uspokojení z práce (aktivní naplnění pracovníka),
- spokojenost jako nízká úroveň nároků (pasivní sebeuspokojování pracovníka).

Dalším cílem této práce je nalezení nových možností hrazení nákladů v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců ČP, s.p.. A hlavně využití těchto možností v praxi.

# 1 Motivace zaměstnanců

## 1.1 Základní charakteristika motivace

Lidé se nezdárá zamýšlejí nad tím, proč ten či onen člověk učinil to, co učinil, jaký k tomu měl důvod, proč např. dobrovolně odešel ze svého zaměstnání, proč se rozvádí, proč se chová tak agresivně vůči svému okolí atd. Psychologie na tyto otázky po důvodech lidského chování odpovídá v termínech motivace.<sup>1</sup>

Pojem motivace má původ v latinském „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Pod pojmem motivace je skryto působení vnitřní hybné síly v psychice člověka na jeho jednání. Touto vnitřní silou je motiv. Takže motiv můžeme vyjádřit jako pohnutku, která lidskému chování dává psychologický smysl, je tedy příčinou určitého lidského chování. Na psychiku člověka působí vždy současně několik motivů najednou, motivací rozumíme celý soubor motivů. Ty se mohou lišit či shodovat v intenzitě, směru a stálosti. Obecně platí, že pokud mají motivy směr podobný, tak se navzájem posilují. A naopak pokud mají směr odlišný, tak se navzájem oslabují a mohou se dokonce úplně vyrušit.

Působení motivace lze sledovat v těchto třech rovinách:

- Směr - Motivace člověka orientuje určitým směrem nebo ho naopak od jiného směru odvrací. Směr určuje cíl.
- Intenzita - Intenzita motivace přímo ovlivňuje úsilí, se kterým člověk danou činnost vykonává, kolik energie vloží na dosažení cíle.
- Stálost - Jedná se o vytrvalost, se kterou se jedinec snaží dosáhnout cíle.

Motivaci je též možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení.

Základní vztah mezi úrovní motivace a výkonem lze vyjádřit jednoduchým vztahem:

$$V = f(M * S)$$

kde V je úroveň výkonu (kvalita i kvantita), M je úroveň motivace a S je úroveň schopností daného jedince.

---

<sup>1</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3

Praktické důsledky tohoto nepochybně pravdivého výrazu jsou jasné: Když člověk nechce, tak se věci zpravidla nedaří a výsledek je špatný. Naopak, když chce moc, je vnitřně napnutý a toto napětí narušuje normální fungování lidské psychiky a výkon tak také zeslabuje.

Tento vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem graficky vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný jako „obrácená U-křivka“. Tento zákon vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace roste i úroveň výkonu ovšem jen do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, výkon se snižuje. Nutné je ještě doplnit, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Tato úroveň závisí na obtížnosti úkolu – pro náročné úkoly se jako optimální jeví úroveň nižší, naopak pro úkoly snadné je optimální vysoká motivovanost.

Přemotivovanost je motivace vyšší než optimální a ovlivňuje výkon negativně. S přemotivovaností se lze setkat například u zkoušek nebo u sportovních výkonů. V běžné pracovní praxi je přemotivovanost spíše výjimkou, protože jde o dosahování dlouhodobého výkonu a nikoliv jen v koncentrované a časově omezené situaci. Při pracovní činnosti přichází problematika přemotivovanosti v úvahu například při výběrových řízeních, nebo v případech kdy otázka pracovního postupu je závislá na vyřešení jednoho konkrétního úkolu. Při těchto situacích lze negativní vliv omezit například tím, že není dopředu známo, že tento úkol je rozhodující pro postup.

## 1.2 Pracovní motivace

Pokud mluvíme o motivaci k práci, vycházíme z toho, že pracovní činnost je činností motivovanou. Součástí motivace lidského chování, která je spojena jak se zastáváním určité pracovní pozice, tak hlavně s pracovním výkonem právě v této pracovní pozici, je motivace k práci. Pracovní motivace vyjadřuje komplexní postoj člověka ke své práci.

Motivy k práci se rozdělují do dvou skupin:

a) Motivy intrinsické - jsou to motivy, které souvisejí s prací samotnou.

Tyto motivy uspokojuje práce samotná. Příkladem je:

- potřeba činnosti, odstranit nadbytečnou energii,
- potřeba kontaktu s lidmi (nutno vyzdvihnout hlavně u těch povolání, kde je kontakt s lidmi základním obsahem práce),
- výkonová motivace,

- touha po moci (nastává při obsazení vyššího postu v organizační hierarchii),
- potřeba seberealizace, s tím související hledání smyslu života.

b) Motivy extrinsické - to jsou takové motivy, které vycházejí z okolí, s prací samotnou souvisejí okrajově. Tyto motivy uspokojují výsledky práce.

Příkladem je:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty, koresponduje s potřebou peněz, je ovšem více zaměřená do budoucnosti,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti, spočívá v prestiži pracovního místa,
- motiv sociálních kontaktů, potřeba člověka dostat se do jiné společnosti než je do jisté míry uzavřený kruh rodiny.

Obvykle není motivace člověka takto vyhraněna, skládá se z kombinací extrinsických i intrinsických motivů.

Motivy, které působí na práci, se projevují různými způsoby. Podle toho je dělíme na:

- a) motivy aktivní - přímo podněcují pracovní výkon (motiv úspěchu),
- b) motivy podporující - vytvářejí podmínky pro motivy aktivní (příkladem je dobrý vztah nadřízený – podřízený, který pak může podporovat pracovní výkon),
- c) motivy potlačující - odvádějí pracovníka od svých povinností (potřeba promluvit si s kolegy na pracovišti, ovšem ne o pracovních záležitostech).

Motivace k práci je velice proměnlivá a je důležité se jí neustále věnovat. Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování i pracovní motivace sahají hluboko do historie. Na přelomu 19. a 20. století začaly vznikat první obecné teorie motivace lidského chování, od nichž se odvíjejí teorie motivace pracovního chování. Každá teorie představuje soubor poznatků a hypotéz, které ovlivňují chování pracovníků v pracovním procesu. Odlišují se od sebe ve východiscích a specifikacích příčin lidského chování v určitých situacích. Snaží se odpovědět na otázky, proč se člověk v dané situaci pracovního procesu zachoval daným způsobem a jak se zde projevují jeho individuální vlastnosti a schopnosti.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> LEJSKOVÁ. *Personální management*. [online]. Studijní materiály [cit. 2008-03-10]. Dostupné na WWW: <[https://stag.upce.cz/materialy/studenti/seznam\\_souboru.php](https://stag.upce.cz/materialy/studenti/seznam_souboru.php)>

## 1.3 Teorie motivace

Obvykle se rozlišují tři základní skupiny teorií motivace:

a) Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, mezi které patří například:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie,
- McGregorova teorie X, teorie Y a doplněná teorie Z.

b) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, mezi které řadíme:

- Porterovu a Lawlerovu teorii,
- Adamsovu teorii.

c) Teorie zaměřené na speciální účely, např.:

- participace zaměstnanců na rozhodování.

### *1.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin*

Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin dělíme do 5 skupin:

#### **a) Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog A. Maslow. Potřeba je vlastně prožívání nedostatku nebo nadbytku něčeho, je spojena se silným citovým doprovodem. Pokud je potřeba uspokojována, přináší člověku pocit štěstí, pokud ne, pak přináší trápení. Neuspokojování potřeb je spojeno se silným vnitřním napětím, které se člověk snaží uvolnit různými technikami.

Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické stupnici od nejnižších až k nejvyšším. Pokud je nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. Podle Maslowa tedy člověk uspokojuje své potřeby postupně podle jednotlivých stupňů pyramidy:

- základní fyziologické potřeby – potřeby k udržování lidského života (potraviny, voda, teplo, přístřeší, spánek, sex, mateřský pud); jde o zabezpečení základních existenčních podmínek pracovníků, nejsou-li tyto potřeby uspokojeny alespoň v minimální míře, nemohou ostatní potřeby lidí motivovat,
- potřeba existenční jistoty – potřeba bezpečí – jistota práce, záruky, zdravotní a sociální pojištění, možnost postupu,

- sociální potřeby – potřeba přátelství a přijetí (člověk je bytost společenská, potřebuje, aby ho druzí přijali), jsou to jedny z nejsilnějších potřeb, patří sem potřeba lásky, potřeba žít v souhlase s druhými lidmi (potřeba míru mezi lidmi), potřeba žít v souhlase se sebou samým, se svým svědomím; z hlediska pracovníků: vytvoření podmínek pro spolupráci a komunikaci na pracovišti, pracovní formální i neformální vztahy, možnosti společenského uplatnění,
- potřeba osobně se uplatnit – prožívat vážnost (možnost rozhodovat, pocit samostatnosti, důležitosti vykonávané práce, ...); jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami, tyto potřeby jsou uspokojovány mocí, prestiží a sebeuspokojením,
- potřeba seberealizace – touha dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál; jde o nejvyšší úroveň zapojení pracovníků do pracovních kolektivů podniků. V těchto případech se práce stává „koničkem“ a pracovník je schopen podřizovat své zájmy zájmům kolektivu (spolurozhodování při práci, rozvoj osobnosti a další vzdělávání).

Z principu hierarchického uspořádání potřeb existuje několik výjimek:

- někteří lidé jsou vrozeně tvořiví, pro něž je tvořivost důležitější než všechno ostatní a usilují o ni i navzdory nedostatkům v uspokojování základních potřeb,
- u některých osob může být trvale snížená aspirace na vyšší cíle v důsledku masivní deprivace základních potřeb v minulosti,
- někteří lidé mají vysokou toleranci k frustraci fyziologických potřeb, a jestliže byly jejich základní potřeby dlouhou dobu uspokojovány, mohou časem ztratit význam,
- potřeba úcty může být silnější než potřeba lásky, protože získání úcty se stává prostředkem získání lásky.

#### **b) Teorie dvou činitelů**

Jedná se o teorii dvou faktorů podle F. Herzberga, který uvádí dvě oblasti, jež pomáhají uspokojovat a motivovat lidské potřeby a které způsobují nespokojenost. Na jedné straně jde o motivátory, které vyvolávají určité uspokojení (stimuly), na druhé straně uvádí tzv. udržovací, hygienické vlivy, jejichž přehlížení a nenaplnění způsobuje nespokojenost.

### **c) Teorie X**

Teorie Prof. D. McGregora vychází z předpokladu, že většina zaměstnanců nemá k svému podniku osobní vztah, nemá ráda svoji práci a vykonává ji jen proto, aby uspokojila své základní hmotné potřeby, které jsou na nejnižším stupni hierarchie potřeb. Hmotné potřeby jsou na poměrně nízké úrovni a zvýšení mezd nebo zlepšení pracovních podmínek nepůsobí motivačně. V této teorii se zdůrazňuje potřeba přímého řízení a kontroly v pevných organizačních strukturách, je založena na těsném propojení dvou protikladných stránek - pozitivní a negativní motivace, odměny a hmotné výhody oproti sankcím, ostré kritice a omezování.

### **d) Teorie Y**

Protiklad teorie X zdůrazňuje potřebu tvořivého prostředí pro samostatné pracovníky. Tato teorie je postavená na samostatnosti zaměstnanců podniku a podporuje jejich iniciativu a sebekontrolu. Nevyžaduje vytváření pevných organizačních vztahů a přísných regulačních opatření. Je založena na větší volnosti a na využití neformálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

### **e) Teorie Z**

Tato teorie je založena na klíčovém postavení lidského činitele, předpokládá vytvoření podmínek pro tvořivou práci, existenci dobrého vztahu k podniku, dobrovolné disciplíny, ochotu spolupracovat, upřednostňovat cíle podniku před vlastními zájmy. Jedná se o doplnění teorií X a Y japonskými zkušenostmi v osmdesátých letech minulého století. Prosazování japonských principů do amerického nebo evropského managementu lze jen postupnými a nenásilnými kroky.

## ***1.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu***

Tyto teorie zahrnují řadu rozmanitých postupů. Obsahují hlavně doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování a ukončení motivačního jednání.

### **a) Porterova a Lawlerova teorie**

Tato teorie předpokládá, že motivační působení vyvolá u zaměstnance, zpravidla podvědomě, určité hodnotící postupy. Jedná se o:

- posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny,

- zhodnocení znalostí, schopností, dovedností potřebných pro splnění úkolu, ke kterému je motivován (Zhodnocení, zda úkol zvládne.),
- porovnání úsilí, které je potřebné k dosažení úkolu, a subjektivní hodnoty očekávané odměny (Zhodnocení, zda se úsilí vyplatí.),
- porovnání s dřívější podobnou prací atd.

Síla motivačního úsilí je řízena podle zaměstnavatelského vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení. Porterova a Lawlerova teorie je velmi kladně hodnocena z hlediska své komplexnosti, ovšem z hlediska manažerské praxe je považována za značně složitou, proto se s její aplikací setkáme spíše v podobě myšlenkového zázemí pro tvůrčí motivační jednání vedoucích pracovníků.

### **b) Teorie podílu na výsledku (Adamsova teorie)**

Tato teorie respektuje hledisko, při kterém je důležitým činitelem motivace pocit jednotlivce, že struktura odměny je spravedlivá, vztahuje se k subjektivnímu úsudku pracovníka o tom, zda v porovnání s ostatními dostal odměnu úměrnou vstupům (úsilí, zkušenost, vzdělání apod.), jde tedy o teorii spravedlivé odměny, jejíž podstata je dána vztahem:

$$\frac{O_x}{I_x} = \frac{O_y}{I_y}$$

Kde:  $O_x$  – výsledky sledovaného pracovníka,

$O_y$  – výsledky jiného pracovníka,

$I_x$  – vstupy sledovaného pracovníka,

$I_y$  – vstupy jiného pracovníka.

### ***1.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely***

Jako jednu z nejvýznamnějších lze uvést participaci zaměstnanců na rozhodování. Participace zaměstnanců na rozhodování se považuje za významnou součást dnešních motivačních systémů, zejména v decentralizovaných systémech organizačního uspořádání, které vytvářejí prostor pro uplatnění autonomie rozhodovací činnosti. Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a systém odměňování, který na ni navazuje, mají výrazný vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti a dále také na výkonnost a kvalitu



práce. Na participaci by mělo být navázáno podílové odměňování zúčastněných pracovníků, a to v závislosti na dobrých výsledcích i chybách a jejich důsledcích.

Účelnost participace zaměstnanců na rozhodování se posuzuje podle vážnosti řešeného problému pro organizační jednotku, nároků na odbornost řešení atd. Podobné faktory jsou důležité i při volbě způsobu participace.

Pod pojmem způsob participace si můžeme představit, kdo, jakou formou, v jakém čase, za jakých podmínek, řešení i hodnocení, s jakými závěry a důsledky se na rozhodování bude podílet.

## **1.4 Motivační techniky**

Existuje několik způsobů motivace. Ke každému jedinci je nutno přistupovat individuálně, protože pro každého může být hlavní motivací něco úplně jiného. Dá se říci, že co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého.

### ***1.4.1 Peníze***

Peníze mohou motivovat jen tehdy, je-li očekávaná peněžní odměna relativně vysoká vzhledem k příjmu pracovníka. Je značně problematické stanovit případné zvýšení mzdy nebo velikost odměny, aby byla dostatečným motivem pro jejího příjemce.

Je nutné uvědomit si určité skutečnosti. Peníze jsou mnohem důležitější pro toho, kdo pečuje o rodinu s dětmi. Peníze jsou důležité pro zabezpečení minimální životní úrovně, i když se toto minimum postupně zvyšuje společně s tím, jak se lidé stávají bohatšími. Ve většině podniků se peníze používají jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti a ne jako stimul. Dále peníze jako stimul jsou těžkopádné vzhledem k tomu, že se firmy snaží, aby lidé na stejných úrovních měli přibližně stejný plat. Ekonomové umísťují peníze vysoko na stupnici stimulů, vědci zkoumající chování lidí spíše naopak.

### ***1.4.2 Spoluúčast***

Spoluúčast je často doporučovaným motivačním prostředkem. Vyjadřuje uznání, přináší uspokojení těm, kteří touží po přátelství a oblíbenosti, dává pocit úspěšnosti. Podporování spoluúčasti však nesmí vést k oslabování pozice manažerů, je vhodné podporovat spoluúčast v těch případech, kdy může podřízený svou radou pomoci. V některých případech mohou manažeři naslouchat radám, ale rozhodnout musí sami.

### ***1.4.3 Obohacení práce***

Práce má být provokující a smysluplná, je zde těsná souvislost s teorií dvou faktorů. Nutné je rozlišit rozšíření práce a obohacení práce. Rozšíření práce je snaha o dosažení větší pestrosti práce snížením její jednotvárnosti. Obohacení práce pak znamená, že práce má představovat pro pracovníky větší výzvu a její vykonání má přinést pocit úspěchu, pracovníkovi je dána větší volnost při určování pracovních metod a postupu práce, je podporována vzájemná spolupráce. Zaměstnanci mají pocit osobní odpovědnosti za plnění svých úkolů. Je třeba podniknout taková opatření, která umožní pracovníkovi vidět jeho podíl na konečném výrobku a vidět, jak přispívá k celkovým podnikovým cílům. Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožňují vyhodnotit vlastní výkonnost dříve, než tak učiní jejich nadřízený. Pracovníci jsou také zapojováni do analýz a změn pracovního prostředí.

## **2 Představení České pošty, s.p.**

### **2.1 Česká pošta, s.p. v minulosti**

Potřeba výměny různých informací a zpráv sahá hluboko do dějin lidstva. Pošta na našem území sloužila především panovníkovi, vlastníky a provozovateli byli až do roku 1722, kdy se pošta stala státem řízenou a organizovanou, poštovní podnikatelé z řad šlechtických rodů. Poštovníctví od 15. století, na základě udělení práva o provozování poštovníctví po celé Evropě, provozovala až do zestátnění rodina Taxisů. Císařovna Marie Terezie reformou v roce 1743 zestátnila poštovníctví v celé monarchii a umožnila tak jeho jednotné řízení a organizaci.

V roce 1946 byl vydán nový poštovní zákon, podle kterého se ČP, s.p. řídila až do 1.7. 2000. V 50. letech 20. století byly zavedeny tři vzory poštovních poukázek, které sloužily další desetiletí. Pošta zavedla důchodovou službu, kde začala hotovost vyplácet na základě výplatních šeků, posléze se zavedl důchodový list. V tomto počátečním období vznikala Poštovní novinová služba. Soustředěné Inkaso Plateb Obyvatelstva (dále jen SIPO) se v této době řadilo jako obstaravatelská činnost a přispělo k zavedení výpočetní techniky. Činnost Poštovní spořitelny (dále jen PS) byla zastavena na dlouhou dobu a tím se zlikvidovala možnost bezhotovostního placení. Pro snazší a rychlejší zpracování zásilek, zejména pro třídění, byla po vzoru vyspělých zahraničních poštovních správ, zavedena poštovní směrovací čísla. Pětimístný číselný kód se začal používat v roce 1972<sup>3</sup>.

V roce 1992 nastalo dělení státního podniku Správy pošt a Telekomunikací a vznikly tyto samostatné části: Česká pošta, Telekomunikace, Poštovní novinová služba a Poštovní tiskárna cenin. Od 1. 1. 1993 se stala Česká pošta státní podnikem.

### **2.2 Předmět podnikání České pošty, s.p. v současnosti**

Hlavním předmětem činnosti České Pošty, s.p. (dále jen ČP, s.p.) je provozování poštovních služeb na základě udělené licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění. Významným úkolem ČP, s.p. je provoz a rozvoj jednotné sítě provozoven na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti

---

<sup>3</sup> VÁCLAVKOVÁ, Miluše. *Optimalizace procesů podání a dodání na poště Chvaletice: bakalářská práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2007, 11 s.

a kvality poštovních služeb. Aby zákazníci pošty měli možnost se dozvědět, jaké právní podmínky platí při užívání služeb ČP, s.p., má ČP, s.p. stanovenou povinnost od Českého telekomunikačního úřadu zajistit volně k nahlédnutí tyto dokumenty:

- Zákon č. 29/2000 Sb.,
- Nařízení vlády č. 512/2005 Sb.,
- Základní kvalitativní požadavky stanovené ČTU,
- Akta Světové unie (tento předpis je k dispozici na 100 vybraných poštách),
- Poštovní podmínky ČP, s.p. vydané ČP, s.p. v samostatných oddílech:
  - Poštovní podmínky ČP, s.p. – Základní poštovní podmínky obsahují podmínky pro základní služby, které je pošta povinna zajistit na celém území státu, tak aby byly přístupné všem občanům,
  - Poštovní podmínky ČP, s.p. – Zahraniční podmínky,
  - Poštovní podmínky ČP, s.p. – Ostatní služby – obsahují podmínky, za jakých ČP, s.p. ostatní služby provádí. Ostatní služby pošta poskytuje ve vlastní kompetenci a není nutné provozovat je na celém území, ale např. pouze tam, kde je po nich poptávka,
  - Poštovní podmínky ČP, s.p. – Ceník, obsahující ceny základních poštovních služeb a ostatních služeb poskytovaných ČP, s.p. podle zákona 29/200 Sb.,
  - Poštovní věstníky,
  - Věstník – Informace pro veřejnost (jedná se o zvláštní část Věstníku ČP, s.p.).<sup>44</sup>

Kromě toho zajišťuje ČP, s.p. pro Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR veškerou agendu spojenou s emisí politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Realizuje prodej poštovních známek a poskytuje služby filatelistům.

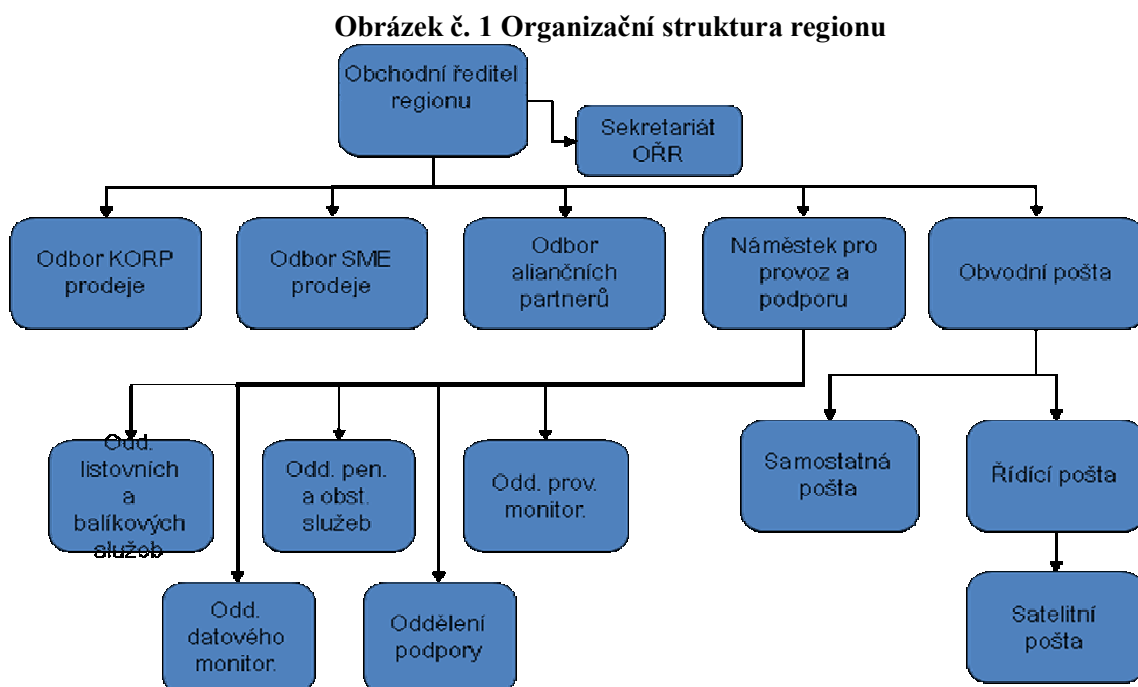
ČP, s.p. je největším poskytovatelem poštovních služeb s dlouholetou tradicí a se silnou pozicí na trhu. Většinu činnosti provozuje v plně konkurenčním prostředí, vyhrazeny jsou jí pouze zásilky s obsahem písemnosti do hmotnosti 50g s cenou do 18 Kč. Tyto zásilky jsou jedním ze zdrojů příjmů k zajištění základních poštovních služeb, tedy těch,

---

<sup>4</sup> KOLÁŘOVÁ, Jana; *Základní služby České pošty, s.p.* Úsek NPERS GŘ 2006. s. 3.

kteřé je ČP, s.p. povinna poskytovat na celém území státu za dostupnou cenu a v určené kvalitě.

Zřizovatelem je v současné době Ministerstvo vnitra České republiky. Sídlo ČP, s.p. je na Praze 1 v ulici Politických vězňů 909/4. Organizační struktura podniku ČP, s.p. je řízena generálním ředitelstvím, které má pod sebou další 3 stupně řízení. V průběhu psaní této bakalářské práce dochází ke změnám v organizační struktuře ČP, s.p. Zanikají jednotlivé odštěpní závody a provozně technické jednotky a vznikají nové regiony. Dochází ke zplošťování organizační struktury ČP, s.p. Pro přehlednost uvádím novou strukturu ČP, s.p. v příloze č.1 této bakalářské práce a zde jen strukturu jednoho regionu.



*Zdroj: Interní materiál ČP, s.p.*

V současné době prochází firma významnými změnami, tou nejzákladnější je přeměna z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu s ohledem na očekávanou liberalizaci poštovního trhu.

## 2.3 Výsledky hospodaření a rozvoje ČP, s. p.

Z pohledu ekonomických výsledků podniku je možno rok 2006 hodnotit jako velice úspěšný. Celkový růst provozních výkonů o cca 2 % oproti roku 2005 byl tažen zejména růstem dvou hlavních kategorií – tržeb z poštovního provozu a tržeb z obstaratelské

činnosti. Oproti tomuto růstu zaznamenala většina nákladových položek z oblasti výkonové spotřeby proti předchozímu období pokles, případně stagnaci.

V oblasti nákladů byly stále dominantní položkou osobní náklady, které ovšem rostly pomaleji než v předchozích letech. Při současném poklesu počtu pracovníků to v konečném důsledku znamenalo rozumný poměr růstu průměrné mzdy a růstu produktivity práce. Nové vedení podniku, po konzultacích s výrazně obměněnou dozorčí radou a ve spolupráci s novým auditorem podniku, přistoupilo v rámci účetní uzávěrky k realizaci mimořádných účetních operací, jejichž základním cílem bylo zvýšení transparentnosti vykazovaných výsledků, a to zejména z pohledu časové souvislosti mezi realizovanými výnosy a náklady. Tyto mimořádné operace v celkové výši 666,8 mil. Kč sice na jedné straně způsobily pokles vykazovaného zisku před zdaněním na hodnotu 331,1 mil. Kč, na druhé straně ale napravily historické nepřesnosti v účetnictví ČP, s.p. a zejména umožnily vykazování výrazně transparentnějších a přesnějších výsledků v letech následujících. Mimořádné uzávěrkové operace neměly vzhledem ke svému čistě účetnímu charakteru žádný negativní dopad na celkovou finanční pozici podniku. ČP, s.p. i přes probíhající realizaci velké investiční akce – Sběrný přepravní uzel Brno – vykazuje stále nadprůměrnou likviditu a minimální zadluženost.

**Tabulka č. 1 Hospodářský výsledek za roky 2004 - 2006**

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Aktiva (tis. Kč)</b>	22 411 908	16 956 480	16 591 587
<b>Vlastní kapitál (tis. Kč)</b>	9 172 878	9 070 839	8 556 059
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)</b>	16 757 654	16 586 349	15 337 547
<b>Zisk před zdaněním (tis. Kč)</b>	331 166	920 675	562 270
<b>Čistý zisk (tis. Kč)</b>	247 602	666 853	444 599
<b>Výnosy z provozní činnosti (tis. Kč)</b>	17 528 954	17 335 379	16 139 132
<b>Zaměstnanci – prům. evid. počet</b>	37 200	38 290	38 794
<b>Průměrná měsíční mzda (Kč)</b>	16 584	15 563	14 835
<b>Zisk před zdaněním / Tržby za prodej vlast. vyr. a služeb</b>	1,98%	5,55%	3,67%
<b>Zisk před zdaněním / Aktiva</b>	1,48%	5,43%	3,39%
<b>Zisk před zdaněním / Zaměstnanci - prům. evid. počet (Kč)</b>	8 902	24 045	14 494

*Zdroj: ČP, s.p. výroční zpráva 2006 [online], [cit. 3. 3.2008]. Dostupné na WWW:*

*<<http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type>>*

V tabulce č. 1 je uveden stručný přehled hospodářský výsledků ČP, s.p. v letech 2004 - 2006. Bohužel údaje z roku 2007 nejsou do současné doby dostupné a do tabulky

nemohli být zahrnuti. ČP, s.p. uvádí konečné údaje až po provedení auditu a vypracování výroční zprávy koncem druhého čtvrtletí následujícího roku.

## **2.4 Zaměstnanci, mzdy a sociální politika**

V roce 2006 začala ČP, s.p. pozvolna zeštíhlovat. Průměrný evidenční počet zaměstnanců činil 37 200 přepočtených osob, tj. o 2,85 % méně než v předchozím roce. Postupující transformace ČP, s.p. a s ní související centralizace začala ovlivňovat nejen celkový počet zaměstnanců, ale i jejich strukturu podle profesí a organizačního zařazení:

- 21,54 % z celkového počtu tvořili zaměstnanci poštovních přepážek,
- 32,14 % poštovní doručovatelé,
- 8,87 % zaměstnanci přepravy,
- 7,96 % správa,
- 29,49 % ostatní zaměstnanci.

V roce 2006 nastoupilo do ČP, s.p. 2155 nových zaměstnanců na dobu neurčitou (tj. 5,76 %). Vývoj zaměstnanosti ovlivňuje i poptávka po službách ČP, s.p.. Průměrná měsíční mzda v roce 2006 dosáhla 16 584 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 1 021 Kč (6,56 %). Průměrná mzda pracovníků poštovních přepážek vzrostla na 15 282 Kč (tj. o 7,92 %), doručovatelů na 13 046 Kč (tj. o 5,74 %), zaměstnanců poštovní přepravy na 15 559 Kč (tj. o 3,80 %), ve správě na 28 773 Kč (tj. o 9,25 %).

Vzhledem k organizačním změnám v podniku a k postupnému zavádění liniového řízení v průběhu roku 2006 byla ve srovnání s rokem 2005 upravena struktura řídicích pracovníků, ve které je vykazováno pouze vrcholové vedení podniku. Srovnatelné údaje byly odpovídajícím způsobem upraveny. Nad shora uvedený rámec osobních nákladů obdrželi členové a bývalí členové statutárních a dozorčích orgánů v roce 2006 a 2005 odměny v celkové výši 1 942 tis. Kč a 2 901 tis. Kč. Závazky z titulu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění činily 299 901 tis. Kč k 31. 12. 2006. Jedná se o neuhrazený závazek z mezd za prosinec 2006, který byl uhrazen dne 12. 1. 2007.

Různých typů kurzů se zúčastnilo v roce 2006 celkem 56 921 účastníků, z toho 15,5 % kurzů technologických inovací, 47,3 % školicích aktivit aliančních partnerů, 6,4 % kvalifikačních zkoušek všech stupňů, 30,8 % ostatních kurzů (ekonomika, marketing a prodej služeb, manažerské a obchodní dovednosti aj.).

Jedním z klíčových úkolů byla realizace atestací pro poskytování služeb aliančních partnerů; v projektu Bankovní akademie Poštovní spořitelny bylo atestováno celkem 11 377

zaměstnanců, za účelem zprostředkování pojišťovacích produktů České pojišťovny bylo atestováno celkem 5393 zaměstnanců. Ve 4. čtvrtletí roku 2006 bylo zahájeno školení a přezkušování zaměstnanců v oblasti základních služeb České pošty dle RGR č. 43/2006; do konce roku bylo přezkoušeno celkem 5269 zaměstnanců. Dále pokračovaly vzdělávací projekty zaměřené na integraci komunikačních procesů v obchodě a managementu a výcvik sledující změnu postojů a zdokonalení profesního jednání pracovníků poštovních přepážek s klienty. Výcvik a následná péče byly zajišťovány na 328 poštách profesionalizovaným sborem 35 interních trenérů profesního jednání.

Celkové náklady vynaložené na vzdělávání (bez náhrady mezd pro nepřítomnost v práci) činily cca 31,03 mil. Kč (tj. 0,29 % sledovaných osobních nákladů). Průměrné výdaje na 1 školeného činily 545 Kč, na 1 zaměstnance 829 Kč.

Předepsaný požadavek na kvalifikační zkoušku splňovalo ke konci roku 2006 82,3 % zaměstnanců.<sup>5</sup>

**Tabulka č. 2 Počet zaměstnanců a mzdové náklady**

	2006		2005	
	Celkem zaměstnanci	Z toho: vedení Podniku	Celkem zaměstnanci	Z toho: vedení Podniku
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	37 200	17	38 290	16
<b>v tisících. Kč</b>				
<b>Mzdové náklady</b>	7 749 625	52 698	7 476 840	55 555
<b>Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</b>	2 711 438	19 186	2 589 091	14 109
<b>Sociální náklady</b>	318 436	124	322 699	119
<b>Osobní náklady celkem</b>	10 779 499	72 008	10 388 630	69 783

*Zdroj: ČP, s.p. výroční zpráva 2006 [online]. Dostupné na WWW:*

*<<http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type>>*

V tabulce č. 2 je uveden počet zaměstnanců v letech 2005 a 2006 a s nimi spojený výše nákladů. Údaje z roku 2007 nejsou bohužel do současné doby dostupné, takže nemohou být uvedeny v přehledu.

<sup>5</sup> ČP, s.p. výroční zpráva 2006 [online], [cit. 200-02-25]. Dostupné na WWW:

<<http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type>>



## **3 Analýza současného stavu zaměstnanců v ČP, s.p.**

### **3.1 Právní normy**

V řadě evropských organizací, které zaměstnávají pracovníky, nesmí být omezována základní sociálně ekonomická práva občanů. Základním mezinárodním dokumentem, který tato práva stanoví je Všeobecná deklarace lidských práv a Evropská sociální charta.

Z těchto a dalších mezinárodních norem vychází i právní úprava v České republice (dále jen ČR), potažmo i ČP, s.p.. V sociálně ekonomické oblasti se jedná o Listinu základních lidských práv a svobod, pracovně právní vztahy upravuje zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Další důležitou právní normou ČP, s.p. je Kolektivní smlouva pro roky 2006 – 2010, včetně všech dodatků, sjednaná mezi ČP, s.p. a Odborovou organizací ČP, s.p.. Tato smlouva obsahuje způsob odměňování zaměstnanců, výši bonusů, systém tarifních pozic a výši mzdy v jednotlivých tarifních stupních. Také jsou zde uvedeny cestovní náhrady a stravné zaměstnanců.

Pro personální oblasti je důležitým dokumentem směrnice č. 13/97, organizační začlenění a rozsah činnosti personálních útvarů. V této směrnici nalezneme systém plánování potřeb zaměstnanců, jejich přijímání, adaptační proces nově přijatých zaměstnanců, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, výcvik informačních technologií a také systém personálních rezerv.

### **3.2 Mzdové ohodnocení a bonusy**

Odměňování zaměstnanců ČP, s.p. se řídí platnými zákony a Zásadami pro odměňování zaměstnanců, které jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě. ČP, s.p. používá systém tarifních mezd. Stanovení tarifních stupňů na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí dle Systému typových pozic v ČP, s.p.. Úplný tabulkový přehled všech pozic je uveden v Kolektivní smlouvě. Kromě těchto pozic, zde nalezneme i jednotlivé druhy odměn a výši bonusů od jednotlivých aliančních partnerů.

### **3.2.1 Tarifní mzda**

Tarifní mzda se dále člení:

- Tarifní mzdu časovou, kdy za určitou jednotku času (hodina, měsíc, rok) je vyplácen mzdový tarif, a která se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na výkonu;
- Tarifní mzdu smíšenou podílovou, která se vypočítá jakou součet tarifní mzdy časové a podílové složky;
- Tarifní mzdu smíšeně úkolovou, která se vypočítá jako součet tarifní mzdy časové a ohodnocení daného úkolu.

V současné době se výše jednotlivých mezd neodvíjí pouze podle výše uvedených tarifů, ale také podle jednotlivých Odštěpných závodů ČP, s.p.. Úplný přehled tarifních mezd pro rok 2007 je uveden v příloze č. 2 této bakalářské práce.

K těmto tarifním mzdám, jsou vypláceny zaměstnancům různé příplatky. Za práci přesčas náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 25% průměrného hodinového výdělku a o 35% průměrného hodinového výdělku při práci v sobotu, neděli a o svátcích. Za práci v noci, v době od 22:00 do 6:00, se vyplácí příplatek 13,-- Kč/hodinu. V případě dělených směn přísluší zaměstnanci ke mzdě příplatek:

- a) 20,-- Kč pokud přerušení trvá 1,01 – 1,99 hod.;
- b) 45,-- Kč pokud přerušení trvá 2,00 – 2,99 hod.;
- c) Podle b) se zvyšuje o 10,-- Kč za 3 hod. a každou další i započatou hodinu.

### **3.2.2 Odměny**

Součástí celkového mzdového ohodnocení pracovníků jsou také různé druhy odměn, které jsou detailně popsány v kolektivní smlouvě. Zde uvedu stručný přehled a jejich základní charakteristiku:

- Za výkon a kvalitu – vyplácí se měsíčně ve výši 10 % z tarifní mzdy, v případě nekvalitního plnění daných úkolů lze tuto odměnu snížit;
- Z fondu vedoucího – poskytují se měsíčně poštovním doručovatelům a pracovníkům poštovních přepážek;

- Za splnění předem stanovených úkolů – vyplácí se ¼ ročně liniovým vedoucím, vedoucím provozu a ostatním zaměstnancům GŘ;
- Za hospodářský výsledek – vyplácí se ve 3 částech na základě průběžného a očekávaného ročního plnění ČP, s.p. jako celku;
- V souvislosti s prvním odchodem do důchodu – vyplácí se podle počtu odpracovaných let u ČP, s.p. jedná se o částku 3 000 – 20 000 Kč.

### 3.2.3 Bonusy

Bonusy se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů pro alianční partnery. Vyplácí se na základě seznamů zaslaných obchodními partnery v nejbližším výplatním termínu. Výše těchto bonusů je záležitostí smlouvy mezi ČP, s.p. a aliančními partnery.

**Tabulka č. 3 Přehled bonusů Poštovní spořitelny**

Produkty Poštovní spořitelny	Celkový bonus	Bonus pro zaměstnance, který produkt obstaral	Bonus pro vedoucího pošty	Fond bonusu pošty
Postžiro	110	100	10	0
Postkonto	220	200	20	0
Spotřebitelský úvěr	165	150	15	0
Kreditka PS	220	200	20	0
Hypoteční úvěr	880	800	80	0
SME úvěr	440	400	40	0
PIP		4 Kč za každých investovaných 1 000 Kč		0

*Zdroj: ČP, s.p. Kolektivní smlouva pro roky 2006 – 2010. Interní materiály.*

V tabulce č. 3 je uveden přehled jednotlivých produktů Poštovní spořitelna a jejich bonusové ohodnocení v korunách pro rok 2007. Celkový bonus se vždy rozděluje mezi zaměstnance, který produkt obstaral a vedoucího dané pošty. Toto dělení není ovšem vždy konečné. Pokud se zaměstnanec, který získal tip na produktu, liší od toho, kdo smlouvu na konec sepsal, rozděluje se odměna v poměru 60% pro tipaře k/ke 40% pro získatele z dané výše bonusu. S ohledem na to, že všichni proškolení zaměstnanci ČP, s.p. jsou oprávněni sepsávat smlouvy stejně jako samotní zaměstnanci dané banky, jsou tyto bonusy velmi malé.

Vedle finančního ohodnocení jednotlivých produktů PS, je ještě bodové ohodnocení těchto produktů do bodové soutěže zaměstnanců ČP, s.p.. Jedná se o soutěž probíhající každý rok od ledna do září a nasbírané body lze vyměňovat za konkrétní ceny materiální povahy,

např. lahev vína, kolo, poukaz na zájezd, notebook atd. Záleží pak na konkrétním zaměstnanci, kterou cenu si vybere.

Dalším produktem z portfolia nabízeného Československou obchodní bankou (dále jen ČSOB), která vlastní PS, je Penzijní fond stabilita, a.s.. Jedná se o smlouvy o penzijním připojištění, kde si člověk šetří do budoucna, protože nikdo v současné době neví, jak bude vypadat důchodový systém ČR za několik let.

**Tabulka č. 4 Přehled bonusů Penzijního fondu, a.s.**

Produkty Penzijního fondu stabilita, a.s.	Měsíční příspěvek účastníka	Celkový bonus	Bonus pro zaměstnance, který produkt obstaral	Bonus pro vedoucího pošty	Fond bonusu pošty
Smlouva penzijního připojištění	do 300 Kč	55	50	5	0
	do 499 Kč	165	150	15	0
	od 500 Kč	330	300	30	0

*Zdroj: ČP, s.p. Kolektivní smlouva pro roky 2006 – 2010. Interní materiály.*

Tyto produkty jsou bohužel v současné době nabízeny již jen okrajově, čemuž odpovídá i jejich bonusové ohodnocení. ČP, s.p. nabízí svým zaměstnancům příspěvky na toto pojištění, z čehož vyplývá, že většina zaměstnanců ČP, s.p. má tento produkt uzavřený, přestože je výše příspěvku závislá na odpracované době u ČP, s.p.

**Tabulka č. 5 Přehled bonusů České pojišťovny, a.s.**

Produkty České pojišťovny	Roční pojistné v Kč	Celkový bonus v Kč	Bonus pro zaměstnance, který produkt obstaral v Kč	Bonus pro vedoucího pošty v Kč	Fond bonusu pošty v Kč
Sluníčko, Životní program	do 5 000 Kč	220	200	20	0
	do 8 000 Kč	440	400	40	0
	do 9 000 Kč	660	600	60	0
	do 10 000 Kč	880	800	80	0
	nad 10 000 Kč	1 100	1 000	100	0
Rodinné domy, stavby	do 2 500 Kč	220	200	20	0
	nad 2 500 Kč	440	400	40	0
Kombi pojištění	do 20 000 Kč	110	100	10	0
	20 000 - 50 000 Kč	220	200	20	0
	50 000 - 100 000 Kč	440	400	40	0
	nad 100 000 Kč	660	600	60	0
Domácnosti	do 2 500 Kč	220	200	20	0
	nad 2 500 Kč	440	400	40	0
Pojištění odpov. vozidla	do 2 000 Kč	55	50	5	0
	nad 2 000 Kč	110	100	10	0

*Zdroj: ČP, s.p. Kolektivní smlouva pro roky 2006 – 2010. Interní materiály.*

Na první pohled je vidět, že tabulka č. 5 obsahuje mnohem zajímavější bonusové ohodnocení než předchozí tabulky. Bohužel ani tyto částky nejsou nikterak motivující, když vezmeme v potaz, že pracovník je proškolen tak jako pojišťovací poradce. Poskytuje stejné služby, ale odměny jsou nepoměrné. Jediný zásadní rozdíl je ve vracení finančních prostředků v případě neplacení smlouvy pojistníkem nebo v případě zániku smlouvy do 2 let, za zaměstnance ČP, s.p. je vrací sám podnik. I zde platí stejné pravidlo o dělení bonusů v případě odlišnosti osob tipaře a ziskatele.

**Tabulka č. 6 Přehled bonusů ČMSS**

Produkty ČMSS	Cílová částka	Celkový bonus	Bonus pro zaměstnance, který produkt obstaral	Bonus pro vedoucího pošty	Fond bonusu pošty
<b>Smlouva stavebního spoření</b>	do 100 000 Kč	55	50	5	0
	100 000 - 200 000 Kč	110	100	10	0
	nad 200 000 Kč	330	300	30	0

*Zdroj: ČP, s.p. Kolektivní smlouva pro roky 2006 – 2010. Interní materiály.*

V současné době se již produkty pro Českomoravská stavební spořitelna (dále jen ČMSS) zakládají čím dál tím méně. Jednou z mnoha příčin mohou být i poměrně nízké bonusy pro zaměstnance, které jsou patrné z tabulky č. 6, další příčinou jsou snížené státní příspěvky na stavební spoření aj.

### 3.3 System vzdělávání

System vzdělávání zaměstnanců v ČP, s.p. se řídí směrnicí č. 13/97, část IV. Tato část směrnice stanovuje pravidla organizace a řízení vzdělávání a výcviku pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců ČP, s.p. po celou kariérní dráhu ve firmě.

Základní přípravu pro výkon povolání zajišťují střední odborné a vysoké školy. Vybrané školy poskytují speciální poštovní kvalifikaci, kterou ČP, s.p. uznává jako rovnocennou vnitropodnikovým formám.

Podnikové vzdělávání a výcvik je součástí komplexu personálního řízení zahrnujícího nábor a přijímací řízení, adaptační proces, hodnocení zaměstnanců, personální rezervy a celoživotní vzdělávání. Vlastní vzdělávací proces se řídí Organizačním a zkušebním řádem vzdělávacích a výcvikových kurzů a kvalifikačních zkoušek. Přijímací řízení v sobě zahrnuje vstupní instruktáž, která slouží k seznámení se základními vnitropodnikovými normami a k seznámení s pracovištěm. Instruktáž provádí přímý nadřízený nebo jiný pověřený

zaměstnanec. Vstupní instruktáž je povinná pro všechny nastupující zaměstnance a její absolvování musí být doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance. Poté dochází k zaučování nebo zaškolování zaměstnance bez odborné kvalifikace a slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost, podle toho zda je nutná další odborná teoretická příprava s certifikací nebo ne. Dalším stupněm ve vzdělávání je výcvik pro poštovní technologie. Ten v sobě zahrnuje:

- a) Přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám
- b) Kvalifikační zkoušky – základní
  - provozní
  - speciální
- c) Atestace (přezkušování způsobilosti ve stanovené časové periodě).

System celoživotního vzdělávání zaměstnanců obsahuje také vzdělávání, výcvik a kvalifikační zkoušky pro zaměstnance v řídicích funkcích. Na tento výcvik navazuje manažerský výcvik se zdokonalovacími kurzy, rozvojovým manažerským programem a vrcholovým individuálním manažerským programem.

Zkoušky základní, provozní a pro vedoucí realizované podle dříve platných norem se uznávají v plném rozsahu. Termíny ověřování kvalifikace běží od data složení příslušné zkoušky ve lhůtách stanovených danou směrnicí. Kvalifikace získané na poštovních středních odborných učilištích:

- a) V 2letém řádně ukončeném studiu je rovnocenná základní kvalifikační zkoušce,
- b) Ve víceletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná provozní kvalifikační zkoušce.

Kvalifikace získaná na vysokých školách v poštovním oboru nebo v poštovním zaměření je rovna zkouškám provozním a zkoušce pro vedoucí.<sup>6</sup> V současné době ovšem komunikace mezi vysokými školami a ČP, s.p. vázne na mrtvém bodě a ČP, s.p. nemá o tyto zaměstnance zájem. Odráží se to již v neochotě vycházet studujícímu zaměstnanci vstříc studijním volnem nebo v neposkytování relevantních informací potřebným k vytváření zadaných prací.

---

<sup>6</sup> Směrnice č. 13/97. Interní materiály ČP, s.p.

### ***3.3.1 Výcvik informačních technologií***

Výcvik informačních technologií se řídí Organizačním a zkušebním řádem vzdělávacích a výcvikových kurzů a kvalifikačních zkoušek. Cílem výcviku je osvojení pracovních postupů pro informační technologie v projektu APOST a navazujících informačních technologií. Rozlišují se zde dvě základní skupiny výcviku, pro nově nastupujícího zaměstnance na příslušné pracovní pozici a druhou skupinu tvoří stávající zaměstnanci při změně technologií. Podrobná struktura všech školení je velmi rozsáhlá. Tato struktura je již v současné době velmi zastaralá a neodpovídá rychle se vyvíjejícím informačním technologiím. Zvládání elektronické komunikace mezi poštami a používání textových editorů je na velice nízké úrovni z pohledu celého podniku.

### ***3.3.2 Systém personálních rezerv***

Součástí výše uvedené směrnice je také systém personálních rezerv. Vybudování progresivního systému personální práce v celém jejím komplexu vyžaduje nejen zkvalitňování managementu na všech úrovních řízení, ale i vytvoření jednotného systému výběru a přípravy personálních rezerv (dále jen PR) na vedoucí funkce. Tento systém PR by měl být jakousi možností kariérního postupu v rámci podniku. Při stanoveném systému výběru funkcí, kritérii a hlavně znalostí dochází k určení programu přípravy pro každého jednotlivce zařazeného do systému PR.

Systém výběru a přípravy PR v rámci celé ČP, s.p. sleduje především:

- Stanovení okruhů funkcí, na něž musí být připravovány PR,
- Stanovení přesných kritérii výběru pro jednotlivé kategorie a typy PR,
- Vymezení kompetencí a odpovědnosti příslušných útvarů na jednotlivých stupních řízení za výběr a přípravu PR,
- Stanovení rozsahu znalostí a dovedností PR vždy pro určitý typ funkcí,
- Určení programu přípravy pro každého jednotlivce zařazeného do systému PR a vyhodnocení jejich účinnosti, vycházející z poměru mezi požadavky funkce a reálnou kvalifikací.

V případě, že organizační jednotka nemá v určený čas vhodného kandidáta na perspektivní personální rezervu, učiní veškerá opatření k jeho získání. Situaci pravidelně vyhodnocuje v rámci informačních toků jednotlivé organizační složky.

**Tabulka č. 7 Kritéria výběru personálních rezerv**

Kategorie PR	Typ PR	Kritéria výběru PR			
		Věková hranice	Vzdělání	Odborná praxe	Ostatní předpoklady
Standardní	pohotovostní	nestanovuje se	VŠ/SŠ	min. 5 let	pověření zastupováním
	perspektivní	45 let*	VŠ/SŠ	5 let/ 10 let	prac. výsledky v souč. funkci, organizační schopnosti
Potencionální	absolventi VŠ	30 let	VŠ	absolvování nástupní praxe	úspěšné zvládnutí hodnotících testů**
	absolventi SŠ	30 let	SŠ	absolvování nástupní praxe	úspěšné zvládnutí hodnotících testů**
Speciální (zahraniční)	kandidáti na stáž v zahraničí	cca 40 let	VŠ/SŠ	min. 5 let	odborné znalosti, aktivní znalost světového jazyka
	perspektivní zaměstnanci světové poštovní unie	cca 50 let	VŠ	min. 5 let	aktivní znalost dvou světových jazyků, vysoká profesionalita v oboru

*Zdroj: Směrnice č. 13/97. Interní materiály ČP, s.p.*

\*Věková hranice je doporučena, v souladu s možnostmi jednotlivých organizačních jednotek lze překročit maximálně o 5 let, za předpokladu plnění vzdělání

\*\*Hodnotící testy vypracují absolventi VŠ a SŠ na závěr semináře, který budou absolvovat po ukončení nástupní praxe, nejpozději však do dvou let od nástupu do zaměstnání.

Bohužel v současné době tento systém nefunguje a vedení podniku dává přednost lidem zvenčí před vlastními kvalifikovanými zaměstnanci.

### **3.3.3 Školení aliančních partnerů**

System vzdělávání a školení aliančních partnerů je plně v jejich rukou. Každý z nich má vlastní plně kvalifikované lektory, kteří v pravidelných intervalech pořádají potřebná školení. O účasti na těchto školeních rozhoduje personální oddělení. Je smutnou skutečností, že v současné době probíhá takovýchto školení mnohem více, než školení provozních nebo výcviků informačních technologií.

## **3.4 Ostatní motivace**

V rámci kolektivní smlouvy ČP, s.p. je vytvářen fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), tento fond je tvořen % podílem z čistého hospodářského výsledku ČP, s.p..



Jsou z něj hrazeny např. vstupenky na kulturní akce, vstupenky do plaveckého areálu, příspěvky na dětské tábory, dovolené v zařízeních ČP, s.p. atd.

ČP, s.p. pro své zaměstnance poskytuje stravování, pokud nemůže zajistit stravování ve vlastních zařízeních, hradí zaměstnanci 55 % z ceny stravenky v nominální hodnotě 50 Kč. Z FKSP se na tyto stravenky přispívá minimálně 9,50 Kč na osobu. Zaměstnanci, kteří odpracují více než 11 hodin mají nárok na 2 hlavní jídla nebo 2 stravenky.

Další velkou motivací jsou příspěvky na životní pojištění (dále jen ŽP) a penzijní připojištění pro zaměstnance, kteří odpracovali u ČP, s.p. minimálně 3 roky a uzavřeli smlouvu s vybraným finančním ústavem. Zaměstnanec si musí měsíčně hradit minimálně 100,-- Kč a výše příspěvku zaměstnavatele se pak odvíjí od věku zaměstnance:

- Do 40 let věku činí příspěvek 300,-- Kč/měs.
- Od 40 do 50 let věku činí příspěvek 400,-- Kč/měs.
- Nad 50 let věku činí příspěvek 500,-- Kč/měs.

Bohužel nelze v současné době pobírat oba příspěvky, zaměstnanec se musí rozhodnout, zda bude pobírat příspěvek na ŽP nebo Penzijní fond (dále jen PF). Pokud se zaměstnanec rozhodne pro PF, je mu výše příspěvku krácena o neodpracované dny v průběhu roku. U ŽP k žádnému krácení nedochází.

V neposlední řadě, jsou ČP, s.p. hrazeny všechny náklady spojené se zdravotními prohlídkami všech zaměstnanců. Zabezpečuje pracovní pomůcky a ochranné nápoje v souladu s platnými předpisy. Poskytuje pracovní oděvy a obuv pro pracovníky v provozu.

V případě smrtelného úrazu zaměstnance, vyplácí jednorázové odškodné dítěti s nárokem na sirotčí důchod min. 100 tis. Kč nebo manželu či rodiči min. 60 tis. Kč.<sup>7</sup>

### **3.5 Anketa**

Na podzim roku 2007 jsem provedla anketní průzkum mezi zaměstnanci ČP, s.p. v regionu Východní Čechy. Oslovila jsem pracovníky středních a větších pošt (kategorizací nad 10 zaměstnanců). Na dotazník mi odpovědělo 112 respondentů, kteří se skládali z vedoucích pracovníků, přepážkových pracovníků, doručovatelů a ostatních.

Cílem této ankety bylo zjištění efektivnosti současného způsobu vzdělávání a hodnocení pracovníka jako takového, z pohledu zaměstnance.

Anketní dotazník obsahoval otázky zaměřené na spokojenost se způsobem vzdělávání zaměstnanců ČP, s.p., spokojenost s možností kariérního růstu, platové ohodnocení atd.

---

<sup>7</sup> *Kolektivní smlouva ČP, s.p. pro roky 2006 – 2010, V. dodatek z Března 2007*

Prázdný anketní dotazník je přílohou č. 3. této bakalářské práce. Závěrečné výsledky ukazuje tabulka č. 4 této bakalářské práce. Anketní dotazník se skládal z 5 okruhů dané problematiky a jejich výsledky jsou podrobně rozebrány v následujících podkapitolách.

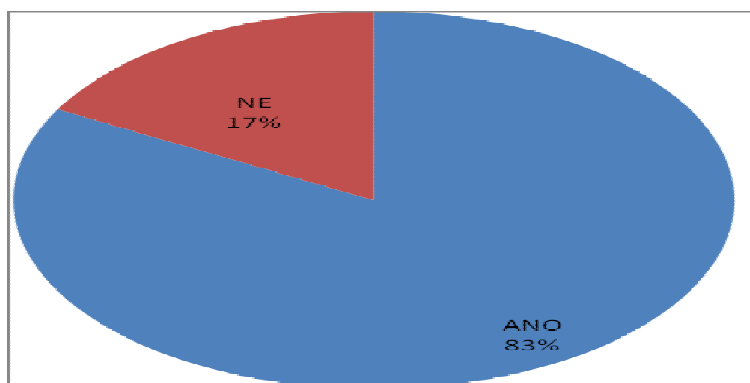
### **3.5.1 Spokojenost se vzděláváním v rámci podniku**

Dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni se současným způsobem vzdělávání v rámci podniku. Více jak 80 % dotázaných odpovědělo kladně, jedná se převážně o doručovatele a ostatní pracovníky bez rozdílu doby strávené u ČP, s.p. Vedoucí pracovníci a přepážkový pracovní, kteří jsou u ČP, s.p. déle jak 10 let tak spokojeni nejsou. Tato skupina pracovníků poukazuje na problém, že struktura školení se skládá ze dvou větví:

- školení pro alianční partnery ČP, s.p.,
- školení pro provozní účely ČP, s.p..

Někteří z respondentů uvedli námitku, že ČP, s.p. neumožňuje rozvoj znalosti cizích jazyků. Největší zájem byl o anglický jazyk.

**Obrázek č. 2 Graf spokojenosti se vzděláváním v rámci podniku**



*Zdroj: Vlastní anketa*

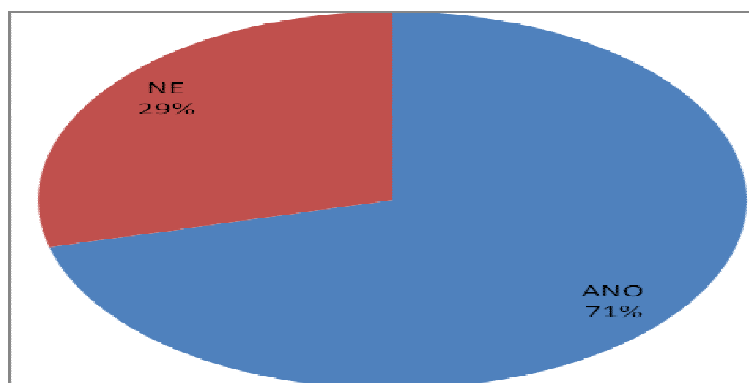
### **3.5.2 Spokojenost s možností kariérního postupu v podniku**

Tato otázka byla trošku zavádějící, protože ne každý zaměstnanec touží po budování kariéry, což se také prokázalo. V kategorii vedoucích pracovníků došlo ke stejnému rozdělení do obou skupin. Pro některé z nich je to maximální cíl, kterého chtěli dosáhnout, a pro jiné jen další přestupní stanice při dalším růstu. V kategorii přepážkových pracovníků dochází k nespokojenosti u pracovníků, kteří pracují v ČP, s.p. v rozpětí 5 až 10 let. V kategorii doručovatelů převažuje hlavně spokojenost. Nespokojenost se projevuje u pár jedinců hlavně v období do 1 roku. Jsou to zaměstnanci s úplným středním vzděláním a práce doručovatele

pro ně není do budoucna zajímavá. U ostatních pracovníků převažuje spokojenost, jejich vzdělání je nepopohání za možností kariérního postupu.

Po celkovém zhodnocení této otázky jsem došla k závěru, že více jak 70 % respondentů počítá s možností kariérního postupu. Jedná se o velké procento lidí, ale jsou tam velká specifika v jednotlivých kategoriích.

**Obrázek č. 3 Graf spokojenosti s možností kariérního postupu v podniku**

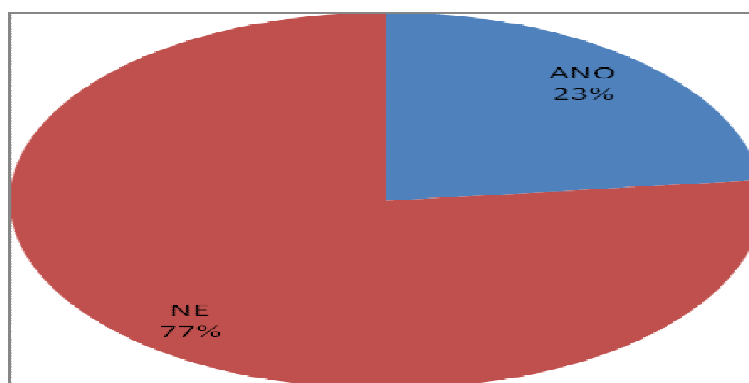


*Zdroj: Vlastní anketa*

### **3.5.3 Spokojenost s platovým ohodnocením**

V rámci provozu ČP, s.p. jsem se ještě nesetkala se zaměstnancem, který by byl se svým platem spokojený bez jakékoli výhrady. V této anketě, někteří uvedli, že spokojeni jsou, ale v prostoru pro vyjádření, k tomu měli několik poznámek typu: Nějak bylo, nějak bude. Lepší něco než nic apod. Závěr je takový, že více jak 75 % respondentů je nespokojeno.

**Obrázek č. 4 Graf spokojenosti s platovým ohodnocením**

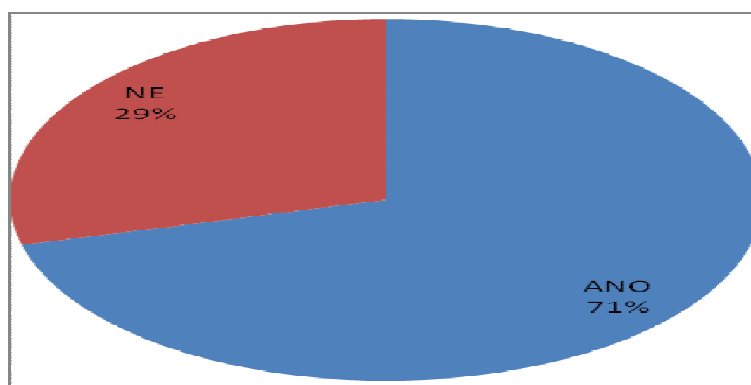


*Zdroj: Vlastní anketa*

### 3.5.4 Znalost kolektivní smlouvy

Každý zaměstnanec při nástupu k ČP, s.p. stvrzuje svým podpisem, že byl seznámen se zněním kolektivní smlouvy, včetně všech dodatků. Realita je bohužel taková, že málokdo ji skutečně přečetl a zná všechny výhody, které z ní lze čerpat. Proto jsem tuto otázku do dotazníku zahrnu.

Obrázek č. 5 Graf znalosti kolektivní smlouvy



Zdroj: Vlastní anketa

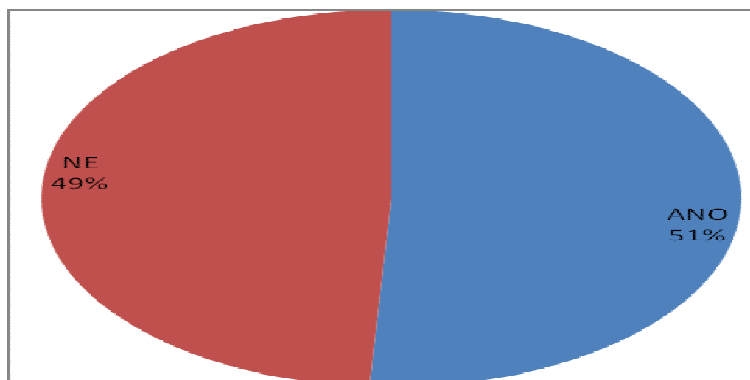
V této anketě se průkazně ukázalo, že zaměstnanci, kteří pracují u ČP, s.p. kratší dobu než 5 let na jakékoli pozici, kolektivní smlouvu neznají. Pokud si ji později nepřečtou, tak se od svých kolegů dozvědí některé výhody, ale ne všechny. Kdo má naprostý přehled, jsou vždy vedoucí pracovníci a členové odborové organizace. Z celkového počtu všech oslovených respondentů zná kolektivní smlouvu více než 70 % zaměstnanců.

### 3.5.5 Využívání výhod plynoucích z kolektivní smlouvy

Mezi další výhody plynoucí z kolektivní smlouvy, které nebyly uvedeny v předchozích kapitolách této bakalářské práce, patří např. rekreace v celé ČR, příspěvky pro děti do 15 let na pobyt v táborech, vstupy na různé kulturní či sportovní akce (divadla, plavecké výcviky), pořádání různých společenských akcí pro členy oborů z řad zaměstnanců ČP, s.p. (toulky, sportovní hry) atd..

Kolektivní smlouva uzavřená mezi Odborovou organizací a ČP, s.p. nabízí svým členům – zaměstnancům ČP, s.p. velkou škálu výhod. Je záležitostí každého člena – zaměstnance jak těchto výhod využije k vlastnímu prospěchu.

**Obrázek č. 6 Graf využívání kolektivní smlouvy**



*Zdroj: Vlastní anketa*

Přestože znalost kolektivní smlouvy je veliká, tak výhod z ní plynoucích vědomě využívá jen polovina respondentů. Všichni zaměstnanci využívají výhod z této kolektivní smlouvy nevědomě. Jedná se o příspěvky na stravenky, příplatky za přesčasy atd., nikoho z oslovených respondentů tyto možnosti nenapadly a do dotazníku je neuvedl.

## **4 Možnosti dalšího rozvoje motivace zaměstnanců České pošty, s.p.**

### **4.1 Mzdové ohodnocení a bonusy**

Při zavádění nových zaměstnaneckých výhod anebo při změně systému nepeněžního odměňování se musí řešit několik základních otázek. Jaké benefity? Kterým zaměstnancům? V jaké hodnotě? Jakým způsobem? Strukturální složení zaměstnanců ČP, s.p. je tak široké, zda chci motivovat pracovníky první linie, vedoucí pracovníky nebo správní aparát.

#### ***4.1.1 Pracovníci první linie***

Současný systém tarifní mzdy podle typové pozice má dobrý základ, velkým nedostatkem je však další členění podle jednotlivých krajů. Je pro mě nepochopitelné, proč zaměstnanec na stejné typové pozici a se stejnou náplní práce má jiný plat ve východních Čechách než v západních Čechách atd.. Takovéto rozdělení nutně svádí k fluktuaci zaměstnanců, kteří žijí na hranicích krajů. Navrhuji sjednocení platů typových pozic ve všech krajích. Vím, že z počátku budou v nevýhodě v kraje, kde jsou platy vyšší, ale je nutné sjednotit systém, aby pak mohlo docházet k celoplošnému zvyšování platů s ohledem na inflaci.

Podstatnou složkou mzdy je také podíl na hospodářském výsledku, který se v současné době vyplácí ve třech obdobích. Dle mého názoru by bylo lepší a přehlednější rozpuštění většiny tohoto podílu do všech 12 měsíců a jen malou část nechat k výplatě na konec roku, kdy už bude jasnější hospodářský výsledek.

Nastavený systém bonusů od aliančních partnerů je v současné době již nevyhovující. Je velký tlak na plnění závazků vůči těmto partnerům, ale bonusové ohodnocení je spíše demotivující než motivující. Ze zkušenosti vím, že jedno v jaké výši se sjedná pojištění, hlavně když je založený produkt. Pokud by se ovšem výše bonusu odvíjela od výše pojistné částky, už by to zaměstnance motivovalo víc a už by jim nebylo jedno, jaká je pojistná částka.

Pro udržení si pracovníků by jednou z dalších možných variant mohla být změna v čerpání příspěvků na ŽP nebo PF. Více motivující by byla možnost vyplácet tento příspěvek již po skončení 3 měsíční zkušební lhůty zaměstnance nebo po 1 roce.

## 4.1.2 Řídící pracovníci

Na těchto pracovních pozicích zásadně již tarifní mzda nemůže stačit jako motivační prvek. Zde se již předpokládají určité znalosti, odpovědnost a kreativní přístup, kde by motivujícím elementem měla být smluvní mzda. Tato mzda by se měla skládat z 50 % pevné sazby a z 50 % podílem zainteresovanosti na hospodářském výsledku celého podniku.

Tabulka č. 8 Možné složky tarifní mzdy

Pevné	Pohyblivé	Doplňkové
<b>Mzda, plat</b>  (základní)	Mimořádné odměny Prémie Osobní ohodnocení Podíly na zisku	<b>Příspěvky</b>  (např. na pojištění)
<b>Příplatky</b> (prostředí, přesčas atd.)	(roční)	<b>Bezplatné užívání</b> (služ. auto) <b>Různé služby</b> (zdarma, se slevou)

Zdroj: *Formy odměňování [online]. [cit. 2008-05-16]. Dostupné na WWW: <*

*http://74.125.39.104/search?q=cache:T\_huvsnwk0J:www.upce.cz/priloha/kemch\_biol\_predn14+tari  
fn%C3%AD+mzda+po%C5%A1ty&hl=cs&ct=clnk&cd=66&gl=cz&client=firefox-a>*

V dnešní moderní době jsou důležité kvalitní a včasné informace, aby řídicí pracovník mohl udělat správná a včasná rozhodnutí. S tím souvisí vybavenost těchto pracovníků počítačovou technologií s přístupem na internet, služebními telefony a případně i služebními automobily. V této oblasti má ČP, s.p. mnohé co dohánět.

## 4.2 Cafeteria systém

Zaměstnanecké výhody lze ve firmě poskytovat dvěma různými způsoby. První způsob spočívá v plošném poskytování všech benefitů všem zaměstnancům, takže všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo nikoliv. Druhý způsob představuje tzv. cafeteria systém, jedná se o systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu. Tento systém se uplatňuje především v modernějších firmách v západoevropských zemích. Tento systém je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců. Každý zaměstnanec optimalizuje čerpání svého rozpočtu podle vlastních preferencí. Zaměstnanec tak získá ze svého pohledu více, ačkoli celkový rozpočet je stejný nebo dokonce nižší než u plošného systému.

Další významnou výhodou je to, že cafeteria systém představuje spravedlivější a finančně efektivnější řešení. Každý zaměstnanec si totiž vybere něco svého, nikdo není znevýhodněn omezenou nabídkou univerzálních benefitů. V cafeteria systému navíc čerpá 100 % zaměstnanců 100 % rozpočtu. Volitelný cafeteria princip také umožňuje účinnější komunikaci k zaměstnancům. Jeden ucelený systém, jedna celková částka a jedny podmínky čerpání se komunikují mnohem snadněji (a tím i účinněji) než roztržitá nabídka několika odlišných benefitů. Jedna větší částka je také obecně vnímána mnohem lépe než několik malých.

Tento systém má ale přes spoustu výhod jednu velkou nevýhodu: vysokou administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance totiž většinou vyžaduje výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Pro velkou část firmy je právě tato uvedená hrozba důvodem pro zamítnutí tohoto volitelného konceptu. Celkem logicky proto v současné době existuje v Česku již několik firem, které se specializují na outsourcing cafeteria systémů. Nabízejí univerzální papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Nově se na českém trhu objevil i systém předplacených platebních karet, kterými lze platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení. V rámci internetové aplikace si každá firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. Nejčastěji se využívají příspěvky na sport, kulturu, cestování, vzdělávání, penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péči. Někteří zaměstnavatelé poskytují i daňově nevýhodné benefity, jako např. příspěvek na benzin, kupón MHD nebo příspěvek na stavební spoření. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé.<sup>8</sup>

### **4.3 System vzdělávání**

Jak jsem již uvedla dříve, je současný systém vzdělávání značně archaický a neodpovídá moderním potřebám podniku. Díky decentralizaci pravomocí na jednotlivých Odštěpných závodech, dochází k různému způsobu školení. Sice základ je stejný, ale dochází k nuancím v rámci celého podniku. Navrhuji sjednotit tento systém do jednoho, aby každý lektor věděl, co má školit, jak a s jakými všeobecně dostupnými pomůckami.

---

<sup>8</sup> Cafeteria zvyšuje motivaci [online], [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci)>



S tímto systémem jde ruku v ruce i systém kariérního postupu. Měl by být vytvořen kariérní řád, kde by byla dána jednoznačná pravidla. Každý zaměstnanec by měl vědět, že když bude na sobě pracovat, může dosáhnout lepších pracovních pozic. Také by mu mělo být umožněno studium při zaměstnání, aby věděl, že podnik má zájem na jeho další kvalifikaci.

Ve vzdělanosti v oblasti informačních technologií má ČP, s.p. nevyhovující koncepci. V této oblasti nelze uplatňovat hromadná školení podle typových pozic, dochází zde ke zbytečnému plýtvání peněžními prostředky. Správný postup by měl být takový, že na základě informací z personálních oddělení o vzdělanosti pracovníků v informační technologii, by mělo docházet k doškolování potřebných pracovníků. Ne jako v současné době, kdy se na jednom školení sejde zaměstnanec, který tyto technologie ovládá a zaměstnanec, který má minimální znalosti. V té chvíli ztrácí školení svůj účel.

Současný systém vzdělávání v sobě také nezahrnuje zvýšené nároky na jazykovou vybavenost zaměstnanců. V dnešní době globalizace, kdy se předpokládají znalosti světových jazyků, má ČP, s.p. velký handicap. Hlavně zaměstnanci, kteří denně přicházejí do kontaktu se zákazníky, by měli mít nějaké jazykové znalosti. Pokud by podnik nemohl zajistit potřebné vzdělání sám, měl by na vlastní náklady umožnit vzdělání v jazykových školách nebo centrech.

#### **4.4 Strukturální fondy Evropské unie**

Většina výše uvedených změn, hlavně v oblasti školení zaměstnanců, je spojena s vysokými náklady. Velikost těchto nákladů je možné snížit čerpáním finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie (dále jen EU). Konkurenční společnosti jako je PPL a DHL již těchto možností využívají.

Jedná se hlavně o finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF), který se zaměřuje především na boj s nezaměstnaností, rozvoj lidských zdrojů a na podporu integrace na trhu práce – pomáhá nezaměstnaným, znevýhodněným skupinám společnosti zapojit se do pracovního procesu. Z prostředků ESF jsou podporovány neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty, jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež, etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, podpora začínajícím osobám samostatně výdělečně činným (dále jen OSVČ), rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání,

zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru apod.

#### ***4.4.1 Programovací období Evropského sociálního fondu pro roky 2007 – 2013***

V období 2007–2013 se České republice nabízí až 26,69 mld. €, přibližně 752,70 mld. Kč, které může čerpat z fondů EU. Pro úspěšné čerpání musí náš stát přidat navíc přibližně 132,83 mld. Kč z národních zdrojů na spolufinancování projektů, jelikož Evropská unie financuje maximálně 85 % způsobilých výdajů. Přípravu ČR na využívání fondů EU v letech 2007 – 2013 koordinuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

ČR dále musí mít připravenou soustavu programových dokumentů a nezbytné institucionální zajištění. Především však musí existovat dostatečné množství kvalitních projektů, bez nichž by ani při splnění všech výše zmíněných předpokladů ČR nemusela z nabízené částky vyčerpat ani euro. Realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti (dále jen HSS) se řídí principem programování, kdy projekty nejsou k financování vybírány nahodile, ale podle toho, zda pomáhají odstraňovat problémy identifikované ve strategických dokumentech.

Nejvyšším strategickým dokumentem pro realizaci politiky Hospodářské a sociální soudržnosti (dále jen HSS) jsou na evropské úrovni Strategické obecné zásady Společenství (dále jen SOZS), kde jsou definovány hlavní priority politiky HSS v období 2007–2013.

Každý členský stát definuje svůj Národní rozvojový plán (dále jen NRP) popisující hlavní rozvojové problémy země. Jelikož nemusí vždy platit, že priority rozvoje státu odpovídají i prioritám politiky HSS dohodnuté všemi členskými státy EU na nadnárodní úrovni, musí se najít společný průnik NRP a SOZS. NRP tvoří na léta 2007 – 2013 výchozí strategický dokument pro realizaci programů fondů EU v ČR.

Dokumentem, představujícím soulad NRP a SOZS a vymezujícím tak podobu realizace politiky HSS na území členského státu, je Národní strategický referenční rámec (dále jen NSRR). Český NSRR popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky HSS v České republice, představuje systém finančních toků fondů EU v ČR a představuje operační programy pro realizaci politiky HSS. Jeho schválení se očekává na konci května.

V soustavě programových dokumentů jsou pro žadatele a realizátory projektů nejdůležitějšími dokumenty právě operační programy (dále jen OP) a na ně navazující prováděcí dokumenty, které jsou tematicky a regionálně vymezené a specifikují cíle, kterých chtějí pomocí realizovaných projektů dosáhnout.<sup>9</sup>

#### ***4.4.2 Program na zvýšení jazykových znalostí zaměstnanců ČP, s.p.***

Jak jsem uvedla výše, bez kvalitního programu nelze prostředky z ESF čerpat. ČP, s.p. se nabízí hned několik oblastí, ve kterých by tyto prostředky mohla čerpat.

Znalost cizích jazyků v ČP, s.p. je velmi nízká. V dnešní době, kdy se otevírají hranice a cestování mezi státy je jednoduché, se jedná o zásadní věc – o globalizaci. Tento program lze uchopit také z regionálního hlediska se zaměřením na jednotlivá specifika. Např. na jihu Čech se zaměřit na německý jazyk, na Karlovarsku zase na ruský jazyk atd. kombinací je možno nalézt mnoho.

Většinu zaměstnanců je třeba proškolit minimálně v jednom světovém jazyce, jedná se hlavně o pracovníky první linie, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníky, v číselném vyjádření se jedná zhruba o 9 000 zaměstnanců. Vyjádřeno z pohledu nákladů se jedná o částku zhruba 500 Kč/hod.<sup>10</sup> na zaměstnance, což celkově činí zhruba 30 hod. x 500 Kč je slovem 15 000 Kč/zam. Celkové prostředky na tento program by činily 15 000 Kč x 9 000 zaměstnanců = 135 mil. Kč. Je samozřejmostí, že u tak velké zakázky by došlo nejprve k výběrovému řízení vhodného školicího partnera, který by kromě vysoké úrovně jazykových dovedností poskytl ČP, s.p. i nějakou slevu. Uvedené sumy jsou pouze informativní, abychom si dovedli představit, jak finančně náročné by takové proškolení zaměstnanců bylo.

#### ***4.4.3 Program na rozvoj zaměstnanců v oblasti IT***

Informační technologie v dnešní době hýbou světem a jejich vývoj jde velice rychle kupředu. Současný systém vzdělávání v této oblasti je zastaralý. Je možné vymyslet lepší způsob jak zaměstnance vzdělávat a na to čerpat prostředky s ESF.

V tomto programu by ČP, s.p. nemusela využívat outsourcingu, ale nalézt uplatnění pro již existující školicí oddělení informačních technologií ČP, s.p.. Došlo by zde

---

<sup>9</sup> *Evropský sociální fond* [online]. Aktualizováno 6. 10. 2007 [cit. 2008-04-20]. Dostupný na WWW:<<http://www.esfcr.cz/>>.

<sup>10</sup> *Vista welcome* [online]. [cit. 2008-04-15]. Dostupné na WWW: <[http://www.vista-welcome.cz/prices\\_fi.html](http://www.vista-welcome.cz/prices_fi.html)>

k decentralizaci školících oddělení do jednotlivých regionů, aby se jednotlivá školení mohla přizpůsobovat podle potřeb zaměstnanců v daném regionu. Jsou kraje, kde je počítačová gramotnost na vyšší úrovni než v jiných krajích.

Program by se měl zaměřit hlavně na práci s textovými a tabulkovými editory, emailem. Další směr by se měl zaměřit na programy APOST, xAPOST a SAP, které jsou pro potřeby ČP, s.p. nezbytné a každý přepážkový pracovník jich denně využívá.

Nějaký základ v této oblasti už ČP, s.p. má, takže by již nebylo tak nákladnou záležitostí doškolení potřebných pracovníků a proškolení nově přijatých zaměstnanců, tak jako v případě programu na rozvoj jazykových znalostí zaměstnanců ČP, s.p. Pokud vezmeme v úvahu konkrétní údaje, tak by se jednalo o částku zhruba 2 725 tis. Kč. K této částce jsem došla započtením 2 000 nově nastoupených zaměstnanců a k tomu přičetla 3 000 stávajících zaměstnanců, které je třeba doškolit a vynásobila průměrnými náklady na vzdělání 1 zaměstnance, které v roce 2006 činili 545 Kč. Opět se jedná pouze o informační přepočty, přesná čísla by bylo nutné přepočítat na základě aktuálních údajů, které mi bohužel ČP, s.p. nebyla ochotna poskytnout.

#### ***4.4.4 Program na rozvoj manažerských dovedností***

S chystanou změnou systému řízení ČP, s.p. jde ruku v ruce i zvýšení kvalifikace řídicích pracovníků na jednotlivých úsecích. V současné době se nový vedoucí pracovník učí věci za pochodu, stylem pokus-omyl. Takže i na vzdělávání zaměstnanců v této oblasti je možné čerpat finanční prostředky z ESF.

Tento program by byl určen hlavně pro řídicí pracovníky, kteří v sobě musí skloubit odborné znalosti, tak psychologické dovednosti a další. Dalo by se zde spolupracovat s externími firmami, které by řídicí pracovníky seznamovali s novými trendy a způsoby vedení pracovníků, tak aby firma dosahovala očekávaných zisků. Správným manažerem se člověk nestane přes noc, ale musí být také dostatečně proškolen a mít nějaké vlastní zkušenosti.

Převedu-li tuto problematiku do řeči čísel, jednalo by se o náklady ve výši 1 090 tis. Kč. K dané částce jsem došla pronásobením zhruba 2 000 řídicích pracovníků částkou 545 Kč, která odpovídá průměrným nákladům na vzdělání 1 pracovníka v roce 2006. Přesná výše je odvislá od konečného počtu řídicích pracovníků po transformaci podniku. Veškeré údaje mají pouze informační charakter pro lepší představení si velikosti nákladů.

Při hlubším bádání a hledání možností jak čerpat finanční prostředky ze zdrojů EU je možno nalézt více a více příkladů. Připravit potřebné podklady není podle mého názoru v tak velkém podniku jako je ČP, s.p. nereálné. Přes určitou finanční nákladnost v administrativě by jistě došlo ke značnému ušetření finančních prostředků, které by bylo možno investovat jinam.

## **4.5 Ostatní motivace**

V dnešní době nejsou již hlavní motivací jen peníze. Pocit jistoty, spokojenosti v zaměstnání je také velmi důležitý. V zaměstnání tráví člověk většinu svého času, proto i kultura prostředí je velmi důležitá. Příjemné prostředí motivuje člověka k lepší práci. Zázemí s možností občerstvení nebo stravování by v současné době mělo být již samozřejmostí, ale na většině poboček ČP, s.p. tomu tak doposud stále není.

V dnešní době je pro mnohé zaměstnance v jiných firmách samozřejmostí sociální zázemí moderního typu (splachovací WC, sprchové kouty, umývárny s teplou vodou). Dle hygienických norem, každá pobočka ČP, s.p. by se měla malovat každých 5 let, bohužel mohu jen konstatovat, že když se pošta vymaluje jednou za 10 let má vyhráno. Vybavení jednotlivých pracovišť nábytkem pocházejícím z 80let minulého století mluví samo o sobě a o nízkém vynakládání finančních prostředků do obnovy vybavení víme také.

Z pohledu technického vybavení jednotlivých poboček ČP, s.p. nacházíme počítačové vybavení s operačními programy „T602“ a provozní program „nAPOST“, které jsou velmi zastaralé.

Na pracovním prostředí záleží, shodují se psychologové, personalisté i poradci tvorby firemní image, dle mého názoru firma jakou je ČP, s.p. má mnohé co dohánět, protože ani v jednom bodě neodpovídá danému požadavku. Přístup současného zaměstnance ČP, s.p. je přijít do zaměstnání, odpracovat si danou pracovní dobu a urychleně pracoviště opustit. Tento přístup jednotlivých zaměstnanců se odráží i na zvýšených nákladech na zaměstnance a snížené pracovní výkonnosti. Což neodpovídá trendům moderní doby, kdy každý zaměstnanec má zájem na rozvoji firmy, u které je zaměstnán.

## Závěr

Jedním z druhů veškeré lidské motivace je pracovní motivace, která obsahuje několik způsobů, jak lze zaměstnance motivovat. Působí ve 3 základních dimenzích:

- dimenze směru – motivace člověka (jeho činnost) vždy určitým směrem zaměřuje,
- dimenze intenzity – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě motivace), vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie,
- dimenze stálosti – schopnosti zaměstnance překonávat nejrůznější bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Jak bylo zjištěno, základními zdroji motivace zaměstnance jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

V závěru bych ráda shrnula své poznatky, které jsem uvedla ve své práci a vyvodila závěry jak správně stimulovat pracovníka, aby dosahoval pokud možno maximálního výkonu. Základním problémem je pochopit rozdíl mezi stimulací a motivací. Respektive, že stimulace nemusí nutně znamenat změnu motivace (aspoň v daném směru), neboť stimulace je nejdříve „zpracována“ motivační strukturou daného jedince a teprve poté se adekvátně změní motivace.

Na základě provedené analýzy současného způsobu hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců ČP, s.p. jsem došla k závěru, že by mělo dojít ke sjednocení tarifních mezd pracovníků celé ČP, s.p. bez ohledu na kraje či regiony. U řídicích pracovníků by vyšla mzda složená ze dvou částí a to 50 % pevné sazby a 50 % podílem zainteresovanosti na hospodářském výsledku celého podniku.

Současný systém motivace zaměstnanců ČP, s.p. je již zastaralý, nedokáže se pružně přizpůsobovat moderním potřebám. Tak velký podnik jako je ČP, s.p. by měl zpracovat novou koncepci. Bylo zjištěno, že ČP, s.p. do současné doby nevyužívá možnosti čerpat finanční prostředky na vzdělávání svých pracovníků z fondů EU.

Dalším cílem této práce byla analýza pracovníků spojená s anketou, která se dotazovala jednotlivých respondentů, zdali jsou spokojeni se vzděláváním v rámci podniku, s možností kariérního postupu, s platovým ohodnocením, jaké jsou znalosti kolektivní smlouvy a zdali ji využívají. Výsledek z provedené ankety:

- 83% respondentů je spokojeno se vzděláváním v rámci podniku,

- 71% je spokojeno s možností kariérního postupu,
- 76% nespokojeno s platovým ohodnocením,
- 71% je znalých kolektivní smlouvy,
- 51% vědomě využívá kolektivní smlouvy.

Nadále bylo zjištěno, že ČP, s.p. po stránce sociální, zahrnující spokojenost zaměstnanců, se nevyvíjí dostatečně pružným způsobem:

- spokojenost jako vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance ČP, s.p. – výkon v podstatě neovlivňuje,
- spokojenost jako vnitřní uspokojení z práce – motivuje,
- spokojenost jako nízká úroveň nároků – demobilizace pracovních sil.

Závěrem je nutné říci, že z vlastní zkušenosti i ze zkušeností ostatních vím, jak je důležité, aby na pracovišti byla pracovní nálada a nadřízený se snažil své zaměstnance motivovat k práci a šel jim příkladem. Dnešní vedoucí, kteří si honosně říkají manažeři, by si ale měli uvědomit, že lidé a jejich práce jsou jejich největší potenciál.

## Seznam literatury

### Literatura: materiály poskytnuté ČP, s.p..

- [1] *Kolektivní smlouva ČP, s.p. pro roky 2006 – 2010*, V. dodatek z Března 2007.
- [2] *Směrnice č. 13/97*. Interní materiály ČP, s.p.
- [3] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- [4] ČTVRTNÍK, Pavel a kolektiv. *Dějiny pošty v českých zemích*. Praha: T – Studio, s.r.o., 2000. ISBN 80-86437-02-7.
- [5] KOLÁŘOVÁ, Jana; *Základní služby České pošty, s.p.* Úsek NPERS GŘ 2006.
- [6] VÁCLAVKOVÁ, Miluše. *Optimalizace procesů podání a dodání na poště Chvaletice: bakalářská práce*. Pardubice: Univerzita Pardubice, DFJP, 2007, 11 s.

### Elektronické dokumenty

- [7] *ČP, s.p. výroční zpráva 2006* [online], [cit. 25. 2.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/media-type>>
- [8] LEJSKOVÁ. *Personální management*. [online]. Studijní materiály [cit. 2008-03-10]. Dostupné na WWW: <[https://stag.upce.cz/materialy/studenti/seznam\\_souboru.php](https://stag.upce.cz/materialy/studenti/seznam_souboru.php)>.
- [9] *Evropský sociální fond* [online]. Aktualizováno 6. 10. 2007 [cit. 2008-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.esfer.cz/>>.
- [10] *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online], [cit. 2008-04-25]. Dostupné na WWW: <[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci)>
- [11] *Formy odměňování* [online]. [cit. 2008-05-16]. Dostupné na WWW: <[http://74.125.39.104/search?q=cache:T\\_huvsnwkg0J:www.upce.cz/priloha/kemch\\_biol\\_predn14+tarifn%C3%AD+mzda+po%C5%A1ty&hl=cs&ct=clnk&cd=66&gl=cz&client=firefox-a](http://74.125.39.104/search?q=cache:T_huvsnwkg0J:www.upce.cz/priloha/kemch_biol_predn14+tarifn%C3%AD+mzda+po%C5%A1ty&hl=cs&ct=clnk&cd=66&gl=cz&client=firefox-a)>
- [12] *Vista welcome* [online]. [cit. 2008-04-15]. Dostupné na WWW: <[http://www.vista-welcome.cz/prices\\_fi.html](http://www.vista-welcome.cz/prices_fi.html)>



## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Hospodářský výsledek za roky 2004 - 2006 .....	22
Tabulka č. 2 Počet zaměstnanců a mzdové náklady .....	24
Tabulka č. 3 Přehled bonusů Poštovní spořitelny.....	27
Tabulka č. 4 Přehled bonusů Penzijního fondu, a.s. ....	28
Tabulka č. 5 Přehled bonusů České pojišťovny, a.s. ....	28
Tabulka č. 6 Přehled bonusů ČMSS .....	29
Tabulka č. 7 Kritéria výběru personálních rezerv .....	32
Tabulka č. 8 Možné složky tarifní mzdy.....	39

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Organizační struktura regionu.....	21
Obrázek č. 2 Graf spokojenosti se vzděláváním v rámci podniku .....	34
Obrázek č. 3 Graf spokojenosti s možností kariérního postupu v podniku .....	35
Obrázek č. 4 Graf spokojenosti s platovým ohodnocením.....	35
Obrázek č. 5 Graf znalosti kolektivní smlouvy .....	36
Obrázek č. 6 Graf využívání kolektivní smlouvy .....	37

## Seznam zkratk

ČP, s.p.	Česká pošta s.p.
PS	Poštovní spořitelna
OZ	Odštěpný závod
PROV	Odbor provozu odštěpného závodu
ČSOB	Československá obchodní banka
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
GŘ	Generální ředitelství
ŽP	Životní pojištění
PF	Penzijní fond
PR	Personální rezerva
ČR	Česká republika
MHD	Městská hromadná doprava
EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
ICT	Informační a komunikační technologie
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
SOZS	Strategické obecné zásady společenství
NRP	Národní rozvojový plán
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OP	Operační programy

## **Seznam příloh**

Příloha č.: 1 - Organizační struktura centrály ČP, s.p.

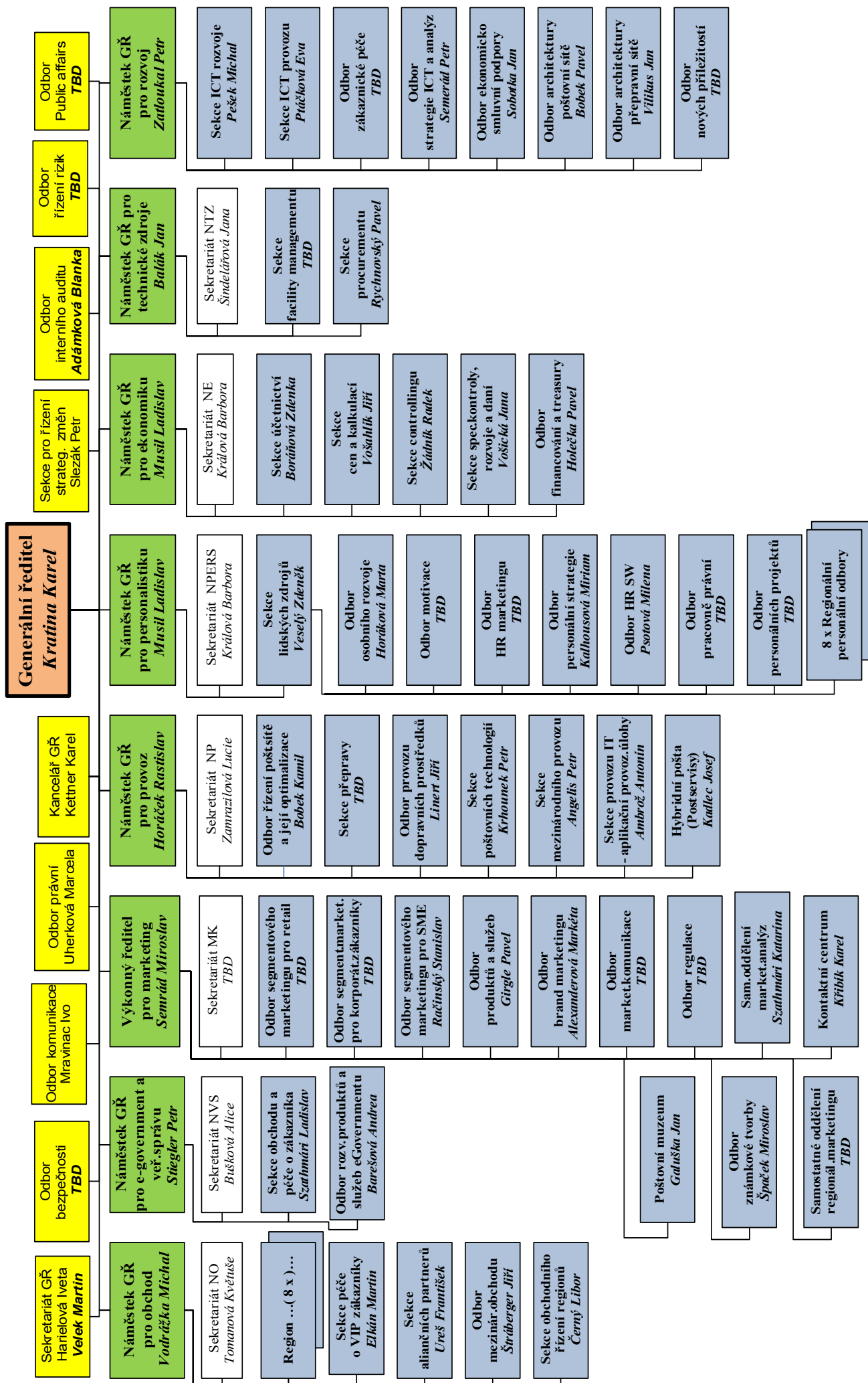
Příloha č.: 2 - Přiznané průměrné tarifní mzdy dle profesních skupina a odštěpných závodů  
v roce 2007

Příloha č.: 3 - Dotazník

Příloha č.: 4 - Vyhodnocení dotazníku



**ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRÁLY ČP, S.P.**



Příloha č.: 2

Přiznané průměrné tarifní mzdy dle profesních skupin a odštěpných závodů v roce 2007

odštěpný závod	Celkem	z toho										
		management provozu	poštovní doručovatelé	pracovníci přeprázek	pokladníci	vnitřní služba	přeprava	doprava	výpočetní technika	ostatní provozní	pomocní a obslužní	řídící a správní aparát
Střední čechy	14 279	17 570	12 424	14 831	15 666	12 624	13 916	15 631		13 361	11 795	20 346
Jižní čechy	12 640	15 146	10 973	12 205	12 994	11 051	12 205	14 053		13 260	12 870	17 993
Západní čechy	12 702	16 477	10 961	12 193	12 621	10 599	12 050	13 762		13 326	11 411	18 920
Severní čechy	12 534	15 442	10 882	12 226	12 736	10 759	12 155	14 090		11 124	12 170	17 695
východní čechy	12 548	15 160	10 926	12 226	12 774	10 790	11 971	13 729		12 216	9 775	17 449
Jižní morava	12 466	15 546	10 846	12 228	12 864	10 878	12 172	13 462		11 991	10 451	18 189
Severní morava	12 495	15 747	10 888	12 232	12 887	10 909	12 335	13 772		12 286	9 998	18 186
Generální ředitelství	18 218	20 370				14 866	14 564	13 874		13 411	12 182	22 132
Celkem	13 364	16 161	11 295	12 944	13 645	11 553	12 850	14 189	16 675	12 874	10 814	19 715

### Příloha č.: 3

Vážené kolegyně, vážení kolegové

Jsem studentkou 3. roč. Univerzity Pardubice a zpracovávám bakalářskou práci na téma „Efektivní motivace zaměstnanců České pošty, s.p.“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc – vyplnění dotazníku, abych získala přehled o tom, co by se podle Vás mělo v podniku změnit a co by pro Vás bylo efektivní motivací k práci a setrvání v podniku. Tento dotazník je plně anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro mou práci. Předem děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Kateřina Havlíčková

#### DOTAZNÍK

Pracovní pozice: vedoucí  přepážkový pracovník  doručovatel

pracovník vnitřní služby  ostatní

Doba strávená u ČP, s.p.: < 1 rok  1 – 3 roky  3 – 5 let

5 – 10 let  10 – 15 let  15 let a více

Spokojenost se vzděláváním v rámci podniku?

ANO  NE  Váš názor: .....

Spokojenost s možnostmi kariérního postupu?

ANO  NE  Váš názor: .....

Spokojenost s platovým ohodnocením?

ANO  NE  Váš názor: .....

Znáte možnosti, které nabízí kolektivní smlouva a její fondy?

ANO  NE  Váš názor: .....

Využili jste někdy některé a jak?

ANO  NE  Váš názor: .....

Prostor pro Vaše další připomínky, návrhy atd.:



## Výsledky provedené ankety

	Vzdělávání v rámci podniku		Možnost karierního postupu		Platové ohodnocení		Znalost kolektivní smlouvy		Využití kolektivní smlouvy	
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE
vedoucí	< 1 rok									
	1 - 5 let									
	5 - 10 let									
	10 - 15 let	1		1		1		1		1
	15 let <	4	5	5	4	3	6	9		9
přípázkový pracovník	< 1 rok	2	1	1	2		3	1		2
	1 - 5 let	4	1	2	3	1	4	4		1
	5 - 10 let	9	6	9	6	4	11	12		3
	10 - 15 let	11		9	2	2	9	10		1
	15 let <	5		5		2	3	5		4
doručovatel	< 1 rok	5	2	3	4		7	2		5
	1 - 5 let	13	1	11	3	3	11	7		7
	5 - 10 let	11		8	3	2	8	4		7
	10 - 15 let	7		7		1	6	6		1
	15 let <	9		7	2	3	6	8		1
ostatní	< 1 rok									
	1 - 5 let	1		1		1		1		
	5 - 10 let	1	1	1	1		2			2
	10 - 15 let	1		1			1	1		1
	15 let <	9	2	9	2	3	8	8		9

Celkem	93	19	80	32	26	85	79	33	57	55
% vyjádření	83	17	71	29	23	76	71	29	51	49

