

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Mzdový systém podniku

Jana Pavlová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PAVLOVÁ**  
Osobní číslo: **D09176**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
Název tématu: **Mzdový systém podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika, význam a funkce mzdového systému
2. Analýza mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem
3. Návrh zlepšení funkce mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem

Závěr

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Zákorová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladu, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Jana Pavlová

Děkuji tímto Ing. Evě Zákorové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odbornou pomoc při vedení a zpracování bakalářské práce. Také děkuji Ing. Renatě Tesařové za konzultaci a poskytnutí interních informací České pošty, s. p.

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá mzdami, mzdovým systémem a s tím spojeným oceňováním a motivací zaměstnanců v podniku České pošty, s. p. pro Ústí nad Labem. Mzdový systém je nedílnou součástí celkového hospodaření podniku. Důležitým cílem podniku je minimalizovat mzdové náklady, avšak výše mzdy musí odpovídat složitosti pracovního výkonu. První část definuje základní pojmy a teorie, slouží jako teoretický podklad pro praktickou část. V praktické části je charakterizován, tabelárně i graficky popsán mzdový systém v reálném podniku. Na základě podkladů a zjištěných výsledků z druhé části se poslední část zabývá souhrnem nedostatků a následným návrhem řešení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

mzdový systém, mzda, podnik, motivace, hodnocení práce, Česká pošta, s. p.

## **TITLE**

Earnings system in the enterprise

## **ANNOTATION**

This work deals with wages, payroll system and the associated valuation and motivation of employees in the company of Czech Post for Usti nad Labem. The payroll system is an integral part of the overall management of the company. The most important business objective is to minimize labor costs, but wages must reflect the complexity of job performance. The first part defines basic concepts and theories serve as a theoretical basis for the practical part. The practical part is characterized and tabulated and graphically described the wage system in real business. On the basis of documents and any results of the second part of the last part deals with a summary of the shortcomings and then propose solutions.

## **KEYWORDS**

earnings system, wage, business, motivation, job evaluation, Česká pošta, s. p.

## Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Charakteristika, význam a funkce mzdového systému .....</b>	<b>10</b>
1.1 Pojem mzda.....	10
1.2 Mzdová politika .....	12
1.3 Mzdotvorné faktory .....	12
1.4 Formy mezd .....	13
1.5 Motivace zaměstnanců.....	17
1.5.1 Lidský pracovní výkon .....	17
1.5.2 Odborný výběr zaměstnanců .....	18
1.5.3 Pracovní podmínky.....	18
1.6 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	21
1.7 Herzbergova “motivačně-hygienická teorie” .....	22
1.8 Hodnocení práce .....	22
1.8.1 Sumární metody.....	23
1.8.2 Analytická metody.....	25
<b>2 Analýza mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem .....</b>	<b>26</b>
2.1 Mzdový systém České pošty, s. p. ....	26
2.2 Zásady při uznávání tarifních mezd zaměstnanců .....	27
2.3 Mzda .....	29
2.4 Minimální a maximální mzdy jednotlivých profesních skupin .....	30
2.4.1 Řídící zaměstnanci.....	30
2.4.2 Neřídící zaměstnanci .....	31
2.4.3 Vedoucí v provozu – vedoucí provozoven.....	33
2.4.4 Vedoucí provozu – ostatní.....	34
2.4.5 Provozní pracovníci - ostatní profesní skupiny .....	35
2.5 Zaměstnanost mužů a žen na České poště a jejich mzdové hodnocení .....	36
2.6 Zvýhodnění zaměstnanců a příplatky .....	38
2.7 Výkonnostní odměny .....	38
2.8 Ostatní mzdové složky hrazené ze mzdových nákladů.....	42
<b>3 Návrh zlepšení funkce mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem .....</b>	<b>44</b>
3.1 Nedostatky a problémy zjištěné v mzdovém systému České pošty, s. p. ....	44
3.2 Návrhy na zlepšení mzdové systému .....	49
3.3 Návrhy zlepšení motivace a oceňování zaměstnanců České pošty, s. p. ....	50

<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>56</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>



## Úvod

Organizovaný soubor lidí a věcných prostředků, který tvoří trvalé uspokojování cizích potřeb za účelem dosažení stanovených cílů a zisku, definujeme jako podnik. Zjednodušeně podnik považujeme za soubor hmotných a nehmotných složek, které slouží k podnikání. Primárním a také nejdůležitějším cílem podniku je co nejvíce maximalizovat svůj zisk, ale není zcela jediným, existuje celá řada cílů, které si každý podnik určí sám dle svých potřeb.

Každý podnik chce být na trhu úspěšný. Existují tři základní fáze, ve kterých se daný podnik může nacházet. Prvním případem je prosperující podnik, který vykazuje zisky a na trhu má stabilní pozici, tzn. náklady na provoz a celkový chod podniku jsou nižší než výnosy z dané činnosti. V druhém případě se výnosy rovnají nákladům, podnik stagnuje, tzn., že nevykazuje zisky, ale není ani ve ztrátě. Třetí a také nejhorší variantou, která může v podniku nastat je, když náklady přesahují výnosy, tzn., že podnik nevykazuje žádné zisky a má příliš vysoké náklady, dochází ke ztrátě a hrozí zánik.

Mezi mzdové náklady se řadí i náklady na sociální a zdravotní pojištění, které spadají do osobních nákladů a ty jsou nedílnou součástí nákladů celkových. Každý podnik se snaží minimalizovat své mzdové náklady, ale musí být ochotna odměnit zaměstnance tak, aby byli schopni poskytnout svou pracovní sílu. Podnik musí vycházet z právních předpisů a kolektivních smluv.

V každém podniku musí existovat mzdový systém, který patří do oblasti plánování a snaží se sjednotit jak požadavky zaměstnavatele, tak požadavky zaměstnanců. Mzda je většinou jediným zdrojem příjmů zaměstnanců, který často určuje jejich životní úroveň ve společnosti.

Tématem práce je mzdový systém podniku. Cílem práce je zpracovat a analyzovat, popř. navrhnout řešení mzdového systému podniku České pošty, s. p. pro Ústecký kraj. První teoretická část slouží jako podklady pro analýzu a zhodnocení stávajícího stavu, uvádí základní charakteristiku, význam a funkci mzdového systému a je doprovázena základními pojmy a teoriemi potřebnými k pochopení dané problematiky. Druhá praktická část analyzuje a hodnotí stávající situaci v podniku, součástí jsou tabulky a grafy, které slouží pro přesnější znázornění dosažených výsledků. Zabývá se konkrétním využitím teorie v praxi, celkovou funkčností mzdového systému v reálném podniku. Poslední třetí část zahrnuje návrh zlepšení mzdového systému jako celku. Definuje zjištěné nedostatky a důsledky uvedené v praktické části. Součástí je návrh na vylepšení motivace zaměstnanců s ohledem na prosperitu podniku a motivací k výkonnější a přesnějším pracovním výsledkům.

# 1 Charakteristika, význam a funkce mzdového systému

Mzdový systém je možno považovat za soubor postupů a procesů sloužících k dosažení dlouhodobých podnikových strategií a následně i stanovených cílů. Zabývá se stanovením výše mezd, následným oceňováním, hodnocením a motivací pracovníků a veškerými náležitostmi, požadavky, postupy a podmínkami spojenými s tímto tématem. Každý podnik se snaží o to, aby jeho mzdové náklady byly minimální, ale zároveň musí dodržet a dbát na to, aby výše mzdy vykonávané práce odpovídala hned několika aspektům, které ji ovlivňují, např. složitost pracovního procesu, náročnost práce, prostředí, kterém je daná práce prováděna atd.

## 1.1 Pojem mzda

Mzda je jedna z forem oceňování výsledků práce zaměstnance zaměstnavatelem, jedná se o peněžní hodnocení, poskytuje se podle složitosti, odpovědnosti, kterou nese pracovník, podle výkonu a výsledků jeho práce a také podle prostředí, ve kterém danou činnost vykonává. Mzda má také funkci zajišťovacího prostředku lidských potřeb, životní úrovně a společenskému postavení.

*„Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“. [1]*

Podle zákona o dani z příjmu č. 586/1992 je mzda příjmem ze závisle činnosti, která podléhá dani a pro zaměstnavatele je tudíž nákladem.

### Minimální mzda

Minimální mzda (resp. minimální mzdové tarify), kterou stanovuje stát, je nejnižší možná hranice, kterou je zaměstnavatel povinen zaplatit zaměstnanci za vykonanou práci. Je stanovena zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Do této mzdy se nezahrnuje následující:

- mzda za práci přesčas,
- příplatek za práci ve zdravotně škodlivém a ztíženém pracovním prostředí,
- mzda za práci v noci,
- příplatky za práci o svátcích.

## Hrubá výše minimální mzdy

Základní sazba pro týdenní pracovní dobu, která činí 40 hodin je stanovena na 8000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu.

„Sazba minimální mzdy při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance činí:

- 90% (tj. 7200 Kč, respektive 43,30 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy jde-li o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 – 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru
- 80% (tj. 6400 Kč, resp. 38,50 Kč/hod.) základní sazby měsíční minimální mzdy, jde-li o mladistvého zaměstnance
- 75% (tj. 6000 Kč, resp. 36,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživatelem částečného invalidního důchodu
- 50% (tj. 4000 Kč, resp. 24,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživatelem plného invalidního důchodu, nebo o mladistvého zaměstnance, který je plně invalidní a nepobírá plný invalidní důchod“. [3]

## Funkce mzdy

Pojem “funkce” je možné definovat i jako účel, úkol či dokonce směr. Samotná funkce mzdy specifikuje za jakým účelem a jakým způsobem je mzda poskytována.

Funkce mzdy v ekonomice se dělí na tři základní:

1. zabezpečovací funkce (též označována jako funkce sociální), která slouží k zabezpečení přiměřené životní úrovně a pokrytí nákladů na život, je základní funkcí mzdy, jde o uzavření pracovněprávního vztahu, kdy zaměstnavatel zaplatí mzdu za odvedenou práci,
2. regulační funkce, pomáhá k udržování stability na vnitřním trhu a omezení tlaku na růst inflace, tato funkce neprobíhá přímo mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, působí vně tohoto vztahu,
3. stimulační či motivační funkce, ze které vyplývá osobní hmotná zaujatost, tzn. zájem na vykonávané práci a na jejích dobrých výsledcích, zájem na zvyšování své kvalifikace,
4. kompenzační funkce nahrazuje zaměstnanci čas strávený v zaměstnání navíc v podobě různých příplatků či dokonce zvýšením tarifního stupně. Jedná se o zaměstnance, kteří pracují o svátcích, na pracovištích nepřetržitým provozem, tělesně či psychicky namáhavé práci apod.

## 1.2 Mzdová politika

Mzdová politika je nedílnou součástí hospodářské politiky státu, která vymezuje a charakterizuje zásady nakládání s vytvořenými prostředky na mzdy a ovlivňuje hodnocení práce. Využívá mzdu jako nástroj plánovitého řízení národního hospodářství. Z pohledu podniku lze cíle mzdové politiky rozdělit do tří základních skupin:

Kvalita personálu – v současné době je tento cíl považován za stále důležitější, cílem podniku je zaměstnávat co možná největší počet zaměstnanců s odbornou kvalifikací a specializací, hlavním důvodem jsou stále rostoucí náklady na jejich kvalifikaci či zaškolení.

Individuální ochota k výkonu – podnik se snaží motivovat pracovníky k tomu, aby své úkoly vykonávali aktivně a určitou částí se podíleli na úspěšném řešení cílů, to je možné jen v případě správně nastavené mzdové politiky.

Objem mezd jako náklad – podnik má větší šanci uspět v konkurenčním boji, pokud jsou mzdové náklady nastaveny na optimální úrovni.

Naopak pro pracovníka je důležitější sledovat své zájmy, těmi jsou:

Vnitropodniková spravedlnost – zaměstnanec porovnává svou vlastní mzdu se mzdou jiných pracovníků v podniku, a proto je důležité, aby byl mzdový systém nastaven tak, aby každá jeho složka byla objektivně zdůvodnitelná. Tím nebudou vznikat nesrovnalosti a pracovník bude spokojený a vědom si za co a jak vysokou mzdu pobírá.

Nadpodniková (vnější) spravedlnost – zaměstnanec podniku porovnává svou mzdu se mzdami, které jsou nabízeny na trhu práce.

## 1.3 Mzdotvorné faktory

Tyto faktory lze charakterizovat jako faktory, které jsou podstatné pro diferenciaci mezd a také pro určení struktury mzdy. Mzdová diferenciacie neboli rozdíly ve mzdě tvoří důležitý podnět pracovní pozice. Většinou jsou využívány čtyři základní ukazatele a to hlavně ve středně velké či velké firmě:

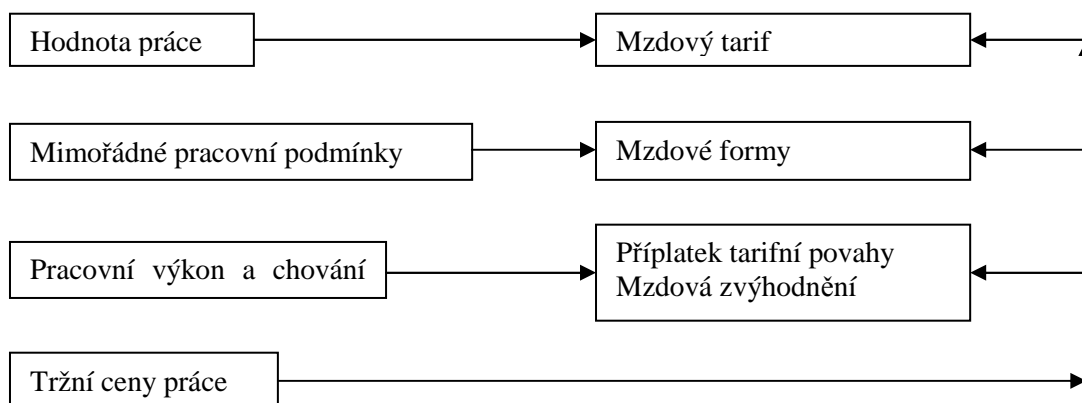
Hodnota práce – charakterizuje míru složitosti, namáhavosti a odpovědnosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními druhy práce v podniku. Hodnota práce je určována metodami hodnocení práce a bývá vyjádřena pořadím, body nebo tarifním stupněm.

Mimořádné pracovní podmínky – definuje specifické pracovní požadavky a podmínky na místo nebo na postupy, které přesahují hodnotu tarifního stupně, např. zhoršení pracovního prostředí, odlišnou pracovní dobu apod.

Pracovní výkon a chování při práci – ovlivňuje mzdové hodnocení, např. při nadměrném pracovním výkonu je vyšší její doplňková část. Pracovní výkon a chování je hodnoceno různými normami (např. spotřeba práce), ukazateli finančního řízení, hodnocení zaměstnanců.

Tržní ceny práce – cena za práci je na trhu práce určena nabídkou a poptávkou po práci.

**Obrázek č. 1 – Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou mzdy**



Zdroj: [6/str. 219]

Výše uvedeným souvisí i pojem diference mezd (jinak řečeno mzdová diference), čímž se rozumí rozdíly ve mzdách, které jsou důsledkem věcných rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k celkovému hospodaření podniku. Z toho vyplývá, že mzdou se rozumí protihodnota poskytovaná zaměstnavatelem jeho pracovníkům za odvedený pracovní výkon. Každý zaměstnanec se snaží dosáhnout co nejvyšší mzdy, ale zaměstnavatel se naopak snaží mzdu minimalizovat, protože pro něj to přináší náklad. Nejnížší možná hranice stanovení mzdy je daná právními předpisy.

## 1.4 Formy mezd

Úlohou mezd (platů) je oceňování výsledků práce zaměstnance, ocenit všechny aspekty jeho výkonnosti s přihlédnutím na mzdové faktory, které podnik považuje za důležité. V praxi se mzdové formy charakterizují jako základní formy mezd a doplňkové formy mezd. V podstatě jde o různé metody a postupy pro stanovení pobídkové mzdy, které neupravuje žádný právní předpis, ale řídí si je organizace sama. Běžně používané druhy mzdových forem lze jednoduše rozdělit do dvou skupin.

### 1. Základní (samostatné) mzdové formy

- Časová mzda
- Úkolová mzda

## 2. Doplnkové (nesamostatné) mzdové formy

- Provize
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Odměny
- Bonus
- Účast na hospodářských výsledcích

### **Časová mzda**

Mzda časová je základní formou mzdy, při níž je zaměstnancům vyplácen mzdový tarif za určitou časovou jednotku, která se vztahuje ke skutečně odpracované době, nezávisí na pracovním výkonu. V současné době je nejpoužívanější mzdovou formou, a to hned z několika důvodů: jednoduchosti, její použití nevyžaduje složité výpočty, je administrativně nenáročná, další výhodou je srozumitelnost pro zaměstnance, zaručení výdělku bez ohledu na výsledcích podniku.

#### Rozdělení:

- Časová mzda prostá
- Časová mzda diferencovaná

Hodnocení práce časovou mzdou prostou bez využití další doplňkové formy není příliš vhodné, její velkou nevýhodou je totiž nulová motivace zaměstnance na množství vykonané práce. V čisté formě ji lze výjimečně použít pouze u vysoce uvědomělých zaměstnanců, kteří plní své úkoly bez ohledu na výši mzdy, např.: u práce umělecké povahy nebo práce velmi náročné z hlediska jakosti. Z tohoto důvodu je tato mzdová forma nejčastěji používána v kombinaci s nadtarifními složkami mzdy.

Časovou mzdou kombinovanou s pobídkovou složkou mzdy ve formě prémie nebo výkonnostní odměny je vhodné odměňovat například technické a administrativní zaměstnance nebo dělníky v kusové či malosériové výrobě.

### **Úkolová mzda**

Slouží k odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje spíše zájem na množství odvedené práce, její zavedení vyžaduje:

1. stanovit předem efektivně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce,

2. zajištění organizační a technické požadavky pro plynulé pracovní úkoly (materiál, suroviny, polotovary, výrobní dokumentaci v požadovaném množství, kvalitě a termínu),
3. spolehlivou evidenci a kontrolu množství a kvalitu práce,
4. možnost ovlivnění výkonných norem pracovním úsilím,
5. zajištění bezpečnosti práce, při zvýšeném pracovním výkonu neohrozit zdraví pracovníků.

### **Provize**

Provozní (podílová) mzda:

- je určena přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržbách, obratu, výnosu, výkonu),
- aplikuje se u činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby,
- používá se pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb a na úsecích, kde jsou prováděny opravy, externí montáže, apod.

### **Prémie**

Prémie jsou vypláceny pracovníkům za výsledky práce v předem stanovených a dohodnutých cílů v příslibu pomocí ukazatelů množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti. Většinou slouží jako doplněk mezd časových a úkolových. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie (za počet odpracovaných let v organizaci), prémie za přítomnost (za nulovou pracovní neschopnost). Pravidelné prémie jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce.

Druhy prémie jsou:

1. výkonnostní,
2. prémie za jakost a kvalitu,
3. prémie za hospodárnost,
4. prémie úkolová, která nahrazuje úkolovou mzdu,
5. prémie za splnění výrobních úkolů,
6. prémie kapacitní.

Prémie můžeme dělit na individuální a kolektivní. *Individuální prémie* se uplatní u pracovníků, u nichž je možné výsledky práce sledovat podle předem stanovených ukazatelů. *Kolektivní prémie* se uplatní všude tam, kde je žádoucí zainteresovat pracovníky na společných výsledcích práce, nebo tam, kde nelze sledovat výsledky práce jednotlivých pracovníků.

### **Osobní ohodnocení**

Jde o nenárokovou složku, kterou může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje vynikajících pracovních výsledků nebo plní větší rozsah úkolů než ostatní zaměstnanci. Její výše je proměnlivá, záleží pouze na zaměstnavateli, zda osobní hodnocení vyplácí či nikoli. Výše hodnocení může dosáhnout až 50 % platového tarifu, do které je zaměstnanec zařazen.

### **Odměny**

Přesněji jsou nazývané jako mimořádné odměny, jsou v zásadě oceněním za úspěch a vyplácí se pevnou částkou. Odměny slouží jako hodnocení nadstandardních pracovních výkonů. Patří mezi nenárokovou složku platu.

### **Bonus**

Bonus je oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Některé organizace jím odměňují vynikající výsledky práce každý rok, některé ho přiznávají pouze těm zaměstnancům, kteří po období 2-3 let odvádějí výsledek splňující vysoký standard. V posledních letech se využívá při odměňování jakékoliv pracovní funkce, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován místo účasti na výsledcích. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu.

### **Účast na hospodářských výsledcích**

Účast na hospodářských výsledcích (tj. podílu na zisku nebo na ztrátě) nepředpokládá vždy kapitálovou účast, ale může vzniknout na základě zaměstnaneckého poměru. Účast na hospodářských výsledcích není součástí odměňování, působí však přesto na odměnu za práci. Účast zaměstnanců na hospodářských výsledcích vychází z úvahy, že část celkového výnosu (např. roční výnos), která odpovídá přínosu výrobního faktoru, lze zjistit teprve na konci roku.



## 1.5 Motivace zaměstnanců

Motivace má za úkol zjistit motivační strukturu zaměstnanců a snaží se charakterizovat pozitivní a negativní vlivy, tyto faktory ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Důležité je, aby člověk jako lidský pracovní výkon byl schopen a ochotně poskytoval podniku svou pracovní sílu. K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Prvním způsobem motivují zaměstnanci sami sebe. Druhým způsobem jsou zaměstnanci motivováni managementem, prostřednictvím oceňování, povyšování, pochvalou atd.

Existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – (přímé) faktory, které si každý člověk vytváří sám, a které ho zároveň ovlivňují. Pomáhají mu chovat se jistým způsobem a snaží se ho orientovat určitým směrem podle jeho představ. Těmito faktory jsou odpovědnost, možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá práce, možnost profesního postupu.

Vnější motivace – (nepřímé) faktory, kterými jsou lidé motivováni někým jiným. Těmito faktory jsou např. odměny, pochvaly, povýšení, ale také kritika, odepření platu, disciplinární řízení atd.

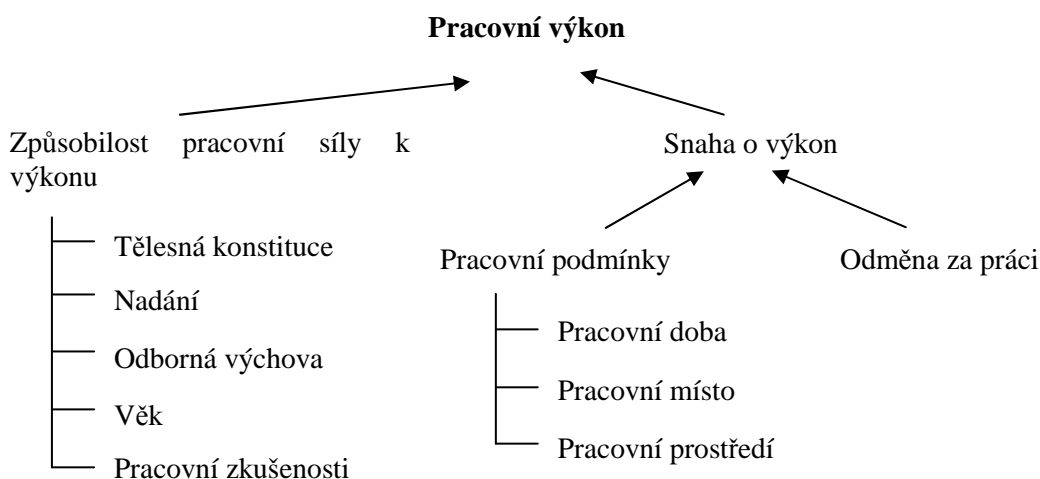
Vnitřní motivátory se dotýkají samotné kvality pracovního života. Jsou hlubšího a dlouhodobějšího účinku, protože nejsou nikým vnucovány. Jsou součástí každého jedince. Vnější motivátory mají častokrát výraznější a silnější účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Mimo vnitřní a vnější motivátory existuje rozdělení na hmotnou a nehmotnou motivaci. U hmotné motivace je nejdůležitějším faktorem plat (mzda), který je tvořen pevnou (fixní) složkou a prémie. Zaměstnavatel však poskytuje i další hmotné motivace, jimiž jsou např.: příspěvky na stravu, popř. podniková jídelna, příspěvek na dopravu a ubytování, práce z domova, kurzy a školení, služební automobil, notebook apod. U nehmotné motivace jde především o samotný zájem zaměstnance o práci, o dosažené výsledky a tím spojený úspěch, pozitivní podnikové vztahy mezi všemi zaměstnanci, důležitým faktorem je i míra stresu a úzkosti, ta by měla být vyrovnaná, tzn., že příliš vysoký stres zaměstnance vyčerpává a naopak příliš nízký vede k rutině.

### 1.5.1 Lidský pracovní výkon

Lidský pracovní výkon lze rozdělit do dvou skupin. První je způsobilost pracovní síly k výkonu a tou druhou snaha o výkon. Způsobilost pracovní síly je charakterizována tělesnými a duševními schopnostmi, které jsou podmíněny především tělesnou konstitucí,

odbornou výchovou, nadáním, věkem a pracovními zkušenostmi. Každé povolání vyžaduje dispoziční. Snahou o výkon rozumíme vůli pracovníka poskytnout podniku, vše co má k dispozici. Schematické znázornění na obr. č. 2 prezentuje jednotlivé závislosti obou zmíněných skupin lidského pracovního výkonu.

**Obrázek č. 2 – Determinant pracovního výkonu**



Zdroj [7/str. 89]

### 1.5.2 Odborný výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších oblastí v podniku, která je v kompetenci personální politiky a strategie podniku. Zajištění potřebné odbornosti pracovníků a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování, který uchazeč bude nejvhodnější pro podnik.

Podnik se snaží získat pracovníka, který odpovídá jejich požadavkům a specifikacím. Jeho vlastnosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti musí odpovídat potřebám, které podnik preferuje a které očekává od budoucího zaměstnance. Správně zvolený pracovník může pro podnik znamenat efektivní a kvalitní pracovní výkon.

### 1.5.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky stanovují a formulují pravidla, postupy a procesy pro práci, chování a morálku na pracovišti. Vytvářením optimálních podmínek se zabývá organizace práce. Mezi problematické stanovení pracovních podmínek patří: délka pracovní doby, přestávky, pracovní prostředí. Správně stanovené podmínky napomáhají zaměstnancům ve vyšším pracovním výkonu. Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, za tím účelem zajišťují zejména:

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,

- b) zvelebení vzhledu a úpravy pracovišť,
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
- d) podnikovou preventivní péči.

### **Výše odměny**

Zaměstnanec by měl být odměněn (ohodnocen mzdou), tak aby jeho pocit odpovídal jeho odvedené práci. Mzda by měla být hodnocena objektivně a měla by být spravedlivá. To znamená, že každý zaměstnanec by měl obdržet stejnou výši odměnu za stejně dobře odvedenou práci.

Zákoník práce uvádí: *“Za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody Zaměstnanec může požadovat za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejnou odměnu pouze v rámci svého zaměstnavatele. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.”* [7]

V souvislosti s předchozím je spojen pojem “Mzdová spravedlnost”, pod čímž si je možné představit morální hodnoty a etickou kategorii, která má pouze formální charakter. Odstupňování mezd za výkon činností nelze učinit závěr o absolutní spravedlnosti, je to způsobeno tím, že to nelze podložit vědeckými prostředky. V případě odstupňování jednotlivých činností jde o tzv. relativní spravedlnost. To znamená, že pracovník musí mít pocit, že je odměňován podle svého výkonu, a že jeho mzda je úměrná mzdě jeho kolegů. Pro relativní výši odměny za práci jsou směrodatné dvě skutečnosti. Zaprvé tělesné a duševní požadavky, kterou klade práce na člověka, zadruhé skutečný pracovní výkon.

Pro relativní odstupňování pracovního výkonu musí být vytvořen tzv. morální výkon, který musí být takový, aby ho dokázal plnit průměrný pracovník na dané pozici. Umožňuje různé hodnocení pracovníků, kteří vykonávají stejnou práci s různými výsledky.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody (benefity) tvoří důležitou složku systému odměňování a motivaci pracovníků. Výhody jsou složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám platovému hodnocení. Benefity jsou jedním z významných rozhodovacích faktorů

pro uchazeče, kteří zvažují více pracovních nabídek. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod jsou:

- nabídnout zajímavé výhody, které obstojí před konkurencí a pomohou organizaci jak získat a udržet si odborný a kvalifikovaný personál,
- uspokojit subjektivní potřeby zaměstnanců,
- posílit oddanost pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem odměny daňovým zvýhodněním.

Tyto cíle přímo neovlivňují motivaci zaměstnanců. Běžné výhody nemají přímý vliv na samotný výkon pracovníků. Výhody mohou ovlivnit postoj pracovníků a jeho vnímání celé organizace, spokojenost a v konečném důsledku i vliv na stabilitu zaměstnanců.

**Tabulka č. 1 – Nejčastěji využívané nefinanční zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody	2008	2009
Dovolená navíc	38%	27%
Příspěvek společnosti na důchodové spoření	36%	27%
Vzdělávání zaměstnanců	36%	27%
Flexibilní pracovní čas	33%	25%
Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33%	25%
Nápoje na pracovišti zadarmo	31%	21%
Mobilní telefon i pro soukromé účely	26%	19%
Notebook i pro soukromé účely	15%	11%
Předplatné sportovních a kulturních aktivit	12%	9%
Služební auto i pro soukromé účely	11%	8%
Firemní víkendové akce	7%	4%
Příspěvek na zdravotní připojištění	6%	5%
Nadstandardní zdravotní péče	4%	2%

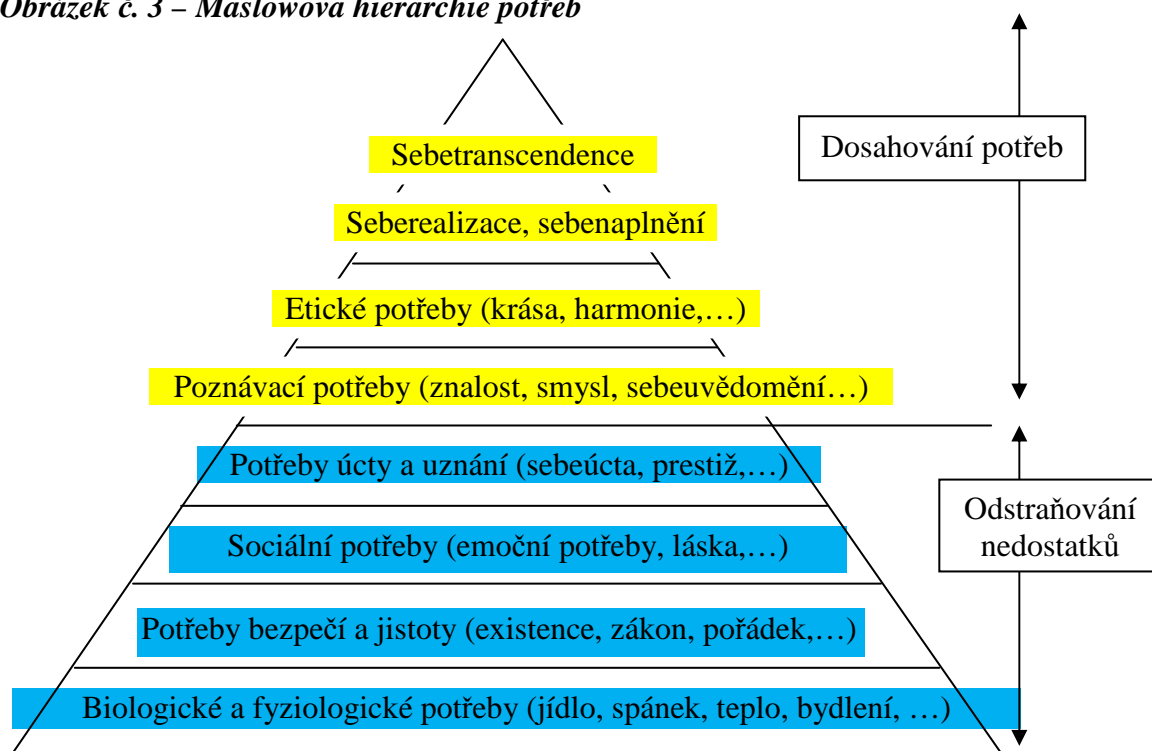
Zdroj: [12]

Z uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že v loňském roce došlo k výrazným poklesům počtu zaměstnanců, kteří mají možnost využívat zaměstnanecké nefinanční výhody. Například dovolená navíc nad zákonné minimum se snížila od roku 2008 o 1,5 %. To znamená, že o tuto výhodu přišla čtvrtina zaměstnanců, kteří ho v roce 2008 využívali. Zhruba o 10 % zaměstnanců nemá již oproti roku 2008 nápoje na pracovišti zdarma. Stále častěji dochází ke snižování či celkovému odebrání některých vybraných benefitů. Značný pokles zaznamenalo i vzdělávání zaměstnanců na náklady společnosti. Firmy tím snižují své náklady až o několik procent (2 – 11%) na jednotlivých nefinančních benefitech.

## 1.6 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednu z nejrozšířenějších teorií motivace vytvořil ve 40. a 50. letech minulého století americký psycholog a zakladatel humanismu v psychologii Abraham Harold Maslow (\*1908 - †1970), který uvedl v roce 1954 slavnou hierarchii potřeb. Nejčastěji ji zobrazoval jako pyramidu potřeb uvedenou na obrázku č. 3. Teorie tvrdí, že jsou lidé motivováni potřebami, které lze rozlišit do dvou základních skupin: potřebami odstranění nedostatku a potřebami dosažení. Podle Maslowa: *“lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samostatné přitahuje – plného potenciálu lidstva jako celku“*. [5] Stav sebetranscendence či spirituality, nakonec umístil na samý vrchol pyramidy.

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [5]

Autor teorii doplňoval a rozšiřoval, z původního pětiúrovňového modelu, ve kterém byla v potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmistupňový, který je rozšířený o stav sebetranscendence a sebenaplnění. Stav sebetranscendence či spirituality, umístil na vrchol pyramidy, protože pro dosažení sebetranscendence nemusí být nutně splněny i nižší potřeby. Ideálem v této teorii je dosažení stavu sebenaplnění, který představuje úplné porozumění v “sama sebe“, pocit hlubokého a celkového naplnění.

## 1.7 Herzbergova “motivačně-hygienická teorie”

Americký psycholog Frederick Herzberg vypracoval jednu z nejčastěji uváděných teorií motivace. Tato teorie je založena na dvoufaktorové teorii motivace, která představuje tzv. motivačně-hygienický přístup. Tento teoretický přístup je založen na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny potřeb, které jsou ve vzájemném protikladu. První skupina faktorů se označuje jako faktory vnější – hygienické. Osm hygienických faktorů, které mohou podle Herzberga vést k nespokojenosti v zaměstnání: politika organizace a řízení, kontrola, mezilidské vztahy, platové podmínky, postavení, jistota zaměstnání, osobní život, pracovní podmínky. Pro druhou skupinu faktorů se používá označení jako faktory vnitřní - motivátory. Jde o činitele, které se nedotýkají práce, ale spíše režimu organizace. Šest motivujících faktorů, které podle Herzberga mohou vést ke spokojenosti v práci: úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost, daná práce.

Tyto faktory jsou v tomto pojetí důležité pro udržení minimální úrovně uspokojení potřeb. Z uvedeného vyplývá, že jsou-li tyto potřeby uspokojeny, dochází ke vzniku spokojenosti, ale jsou-li v nepříznivém stavu, mohou vyvolat značnou nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání.

## 1.8 Hodnocení práce

Hodnocení práce je důležitou složkou pro řízení odměňování. Poskytuje podklady pro to, aby peněžité odměna byla spravedlivá. Hraje významnou roli jako nástroj, který dodržuje zásadu, že za práci stejné hodnoty náleží každému zaměstnanci stejná odměna. V širším slova smyslu zahrnuje hodnocení práce i definování a měření množství a kvality práce.

Definice hodnocení práce: *“Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.”* [13]

### **Základní cíle:**

- vymežit hodnotu práce na základě spravedlivého a jednotného posouzení,
- vytvořit a udržet spravedlivé a obhajitelné mzdové stupně a struktury založených na potřebných informacích,

- zajistit, aby byla splněna zásada poskytování stejné peněžní odměny za práci stejné hodnoty,
- východiska a kritéria musí být jasně definovaná pro stupně a zařídění,
- zajistit srovnatelnou složitost nebo množství práce v porovnání s tržními sazbami,
- poskytnout objektivní podklady pro zařazování prací do tříd a umožnit tak jednotný přístup při rozhodování o zařídění prací.

V teorii a praxi hodnocení práce je možné nalézt rozsáhlou škálu různých systémů hodnocení, které bývají často rozděleny na sumární a analytické metody.

### **1.8.1 Sumární metody**

Při této metodě je pracovní funkce hodnocena jako celek. Kritéria hodnocení jsou sice předem vymezena, ale postup hodnocení není souměrně zpracovaný a pevně zakotvený. Nejsou tedy posuzovány podle jednotlivě přesně specifikovaných faktorů a kritérií.

#### **Metoda pořadí**

Patří mezi metody nejméně používané, avšak v některých případech použití se projevila jako neefektivnější. V případě použití této metody je porovnána každá práce se všemi ostatními pracemi a na základě výsledků je stanoveno sestupné pořadí těchto prací. Používá dvě varianty, jimiž jsou jednoduché porovnání a párové porovnání. U jednoduchého porovnání se na vrchol žebříčku řadí práci s nejvyšší složitostí, namáhavostí a odpovědností. To znamená, že naopak na konci seznamu prací je hodnota nejnižší. Každé číslo přímo určuje hodnotu dané práce. Ze sestaveného žebříčku se vytvoří menší celky, které se nazývají mzdové třídy. V případě použití párového porovnání se porovnávají jednotlivé pozice navzájem, vždy dvě proti sobě, složitější pozici je přidělen bod. Poté se pozice seřadí podle získaných bodů. Ze sestaveného žebříčku je postup stejný jako u jednoduchého porovnání.

Tato metoda je pozitivně přijímána a to hlavně z důvodu administrativních a nízkých nákladů na čas. Udává uspokojující výsledky hodnocení práce hlavně v menších organizačních jednotkách. Pro zaměstnavatele je tato metoda jednoduchá a pro příjemce mzdy je velmi srozumitelná

Nevýhody jsou:

- malá přesnost,
- nízká průkaznost,
- značná subjektivnost hodnotitelů,

- neexistuje přesná základna pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu, pořadí prací nevyovídá o poměrech jejich mzdových ocenění.

### **Metoda tarifních tříd (katalogová metoda)**

Patří mezi nepoužívanější metodu sumárního přístupu. Je založena na principu odstupňování prací, pracuje s určitým počtem tarifních stupňů. Tarifní stupeň vyjadřuje určitou míru složitosti práce. Každý stupeň je obecně definován různými kritérii. Hodnocení práce (číslo tarifního stupně) se realizuje porovnáním práce se směrnými příklady jednotlivých stupňů, po kterém následuje zařazení práce do jednoho ze mzdových stupňů. Tato metoda je většinou doplněna systémem směrných příkladů, odkud pochází název katalogová metoda. Aplikaci metody tarifních tříd lze popsat následovně v jednotlivých krocích:

1. stanovení typických pracovních funkcí, které budou hodnoceny,
2. popsání jednotlivých prací a stanovení počtu stupňů,
3. písemné zpracování charakteristik zvolených stupňů,
4. přiřazení práce k jednotlivým stupňům.

#### Výhody jsou:

- relativní jednoduchost,
- srozumitelnost,
- snadná realizovatelnost,
- při přesně stanovených kritériích hodnocení práce, dosažení uspokojivých výsledků.

#### Nevýhody jsou:

- možnost zjednodušení a kreslení hodnocení v důsledku příliš obecného vymezení mzdových stupňů,
- bez ověřování musí být uživatel směrných katalogových příkladů schopen poznat správnost řazení typového příkladu,
- čím širší je okruh platnosti katalogu směrných příkladů, tím větší jsou problémy s odstupňování (podobné označení práce může mít různý obsah),
- málokdy bývá zohledněna nesourodost pracovních podmínek, i když právě význam tohoto požadavku podléhá trvale změně v čase a vykazuje silnou variabilitu mezi podniky i vnitropodnikovými útvary.



### **1.8.2 Analytická metody**

Při použití analytických metod se usiluje o zavedení způsobu měření obtížnosti jednotlivých požadavků práce. Mohou se vyskytnout i neměřitelné požadavky práce jako jsou např. odpovědnost, složitost. Tyto faktory jsou zpracovávány pomocí pořadí nebo stupňů, a to v souvislosti na významu jednotlivých požadavků, kde jsou pak stanoveny dílčí hodnoty práce.

#### **Bodovací metoda**

Tato metoda patří mezi nepoužívanější a nejnámější analytické metody. Definuje složitost prací pomocí předem zpracovaných stupňů. Nejsložitějším procesem metody je přidělení váhy jednotlivým faktorům, které odrážejí jejich relativní složitost. Je založena na rozdělení prací na jednotlivé faktory nebo klíčové prvky představující požadavky. Každý z faktorů přispívá k hodnotě práce. Počet stupňů vyjadřuje význam určeného faktory v obsahu práce. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové počet, který představuje hodnotu práce. Bodovací metoda je považována za nejjednodušší analytickou metodu.

#### **Metoda faktorového porovnání**

Tato metoda se snaží vytvořit pořadí hodnocení pozic u všech faktorů, tzn., že u jednotlivých faktorů vytváří řady pořadí všech pozic. Přiřazená hodnota jednotlivým faktorům se násobí konkrétní vahou pořadí dosažené v tom kterém příslušném faktoru. Celková hodnota pozice se pak získá součtem.

## **2 Analýza mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem**

Praktická část se budu zabývat popisem a analýzou mzdového systému České pošty, s. p. pro Ústí nad Labem resp. pro celý Ústecký kraj. Celá tato část se podrobněji zaměří na určování výše minimálních a maximálních mezd, průměrné měsíční mzdy, ale také na hodnocení a motivaci zaměstnanců jejich zvýhodnění a příplatky, výkonnostní odměny. Vše je zpracováno tabelárně i graficky pro přesnější znázornění a snadnější pochopení dané problematiky.

### **2.1 Mzdový systém České pošty, s. p.**

Jednotlivé pracovní pozice jsou rozděleny do samostatných profesních skupin, které se dále rozdělují podle tarifního stupně, který přesněji vymezuje mzdové (platové) hodnocení dané profese. Skupině pracovních pozic, které vykonávají pracovní činnost shodného nebo podobného charakteru a rozsahu, je přiřazena stejná TP (typová pozice) identifikovaná názvem a numerickým kódem. Typová pozice je základní jednotkou pro zajištění rovnosti odměňování stanovené Zákoníkem práce.

Systém typových pozic se prezentuje jako průběžně aktualizovaný soubor informací, který usnadňuje porovnávání obsahu práce, hodnoty a ceny práce a nároků na zaměstnance. K určování výše mezd jednotlivých pracovních pozic slouží systém typových pozic, který je charakterizován jako průběžně aktualizovaný soubor informací, který usnadňuje porovnávání práce a nároků na zaměstnance, ceny za práci. Typové pozice jsou uvedeny na jednotlivých kartách, která jsou zařazeny v kartotéce typových pozic (KTP). Kartotéka je kompatibilní s celostátním integrovaným systémem typových pozic (ISTP) a je navržena v souladu s požadavky na poradenské služby v oblasti trhu práce. Česká pošta využívá metodu analytického hodnocení prací (AHP) pro vytvoření typové pozice. Tato metoda umožňuje zařazení prací do tarifních stupňů a zároveň tvoří základ pro tvorbu prací a systému odměňování. Podstata metody spočívá v posouzení hned několika kritérií, kterými je složitost, odpovědnost a namáhavost práce a hodnocení její náročnosti na úroveň odborné přípravy, složitosti vykonávané práce, její náročnost na organizaci a řízení. Nejsou to zcela jediné faktory, dalšími kritérii je fyzická a intelektuální zátěž, odpovědnost za vzniklé škody a bezpečnou práci a tzv. zvláštní požadavky (např. racionalita myšlení, kombinační schopnosti, flexibilita, podnikavost apod.).

V případě zavedení nové typové pozice nebo její případné změny je zpravidla předpokladem změna organizační struktury, technologií, organizace práce a náplně činností. Návrh na

zavedení nové typové pozice je předložen gestorovi dané oblasti, jímž je ředitel příslušného odboru, musí být dodržen přesný služební postup. Gestor dále předloží požadavek příslušnému odboru a společně s ním zhodnotí TP metodou AHP a podle toho dále zpracuje karty TP.

**Tabulka č. 2 – Přehled jednotlivých profesních skupin**

Číselné označení profesní skupiny	Název profesní skupiny	Tarifní rozpětí	Počet typových pozic
21	Správní aparát řídicí	9. - 12.	18
22	Správní aparát neřídicí	5. - 12.	110
31	Vedoucí v provozu, vedoucí provozoven	6. - 12.	29
32	Vedoucí v provozu ostatní	7. - 12.	45
41	Provozní pracovníci - doručování	1. - 5.	8
42	Provozní pracovníci - obsluha pošty	2. - 6.	10
43	Provozní pracovníci - přeprava	2. - 6.	11
44	Provozní pracovníci - doprava	5. - 9.	9
45	Provozní pracovníci - VT	7. - 12.	17
49	Provozní pracovníci - ostatní provozní	3. - 9.	31
51	Pracovníci v pomocných obslužných činnostech	1. - 10.	31

Zdroj: autor

Tabulka č. 2 představuje stručný přehled jednotlivých profesních skupin, které ve svém mzdovém systému využívá Česká pošta, s. p. Z dané tabulky lze vyčíst název profesní skupiny a jeho následné číselné označení, dále rozpětí tarifního stupně zvlášť v každé skupině. V poslední sloupci výše uvedené tabulky je znázorněn počet typových pozic v jednotlivých profesních skupinách. Uvedené skupiny budou důkladněji popsány níže v této části práce.

## **2.2 Zásady při uznávání tarifních mezd zaměstnanců**

Zaměstnanec má nárok na tarifní mzdu nejméně ve výši minima pro danou typovou pozici, mzda mu pod tuto hranici nesmí a ani nemůže klesnout. Výše tarifní mzdy je přidělena podle výsledků hodnocení zaměstnance vedoucím za předchozí kalendářní rok v rámci rozpětí

výše tarifní mzdy stanovené pro danou typovou pozici. Pokud současná mzda zaměstnance přesahuje maximální výši tarifní mzdy, nelze ji dále zvyšovat. V případě, že je pracovní doba kratší než doba stanovená kolektivní smlouvou, je zaměstnanci vyplacena jen alikvotní část tarifní mzdy.

Rozsah tarifní mzdy je vyvozen z tzv. kalkulační hodnoty. Používá se pro správné definování objemu tarifní mzdy pro TP nebo skupinu TP. Cíl je rozdělit mzdové prostředky, aby průměr přiznaných tarifních mezd za provozovnu a daný útvar dosáhl výše kalkulační hodnoty pro danou typovou pozici. Rozsah pro všechny TP je určen tak, aby minimum dosahovalo o 20 % nižší úroveň a maximum o 15 % vyšší než je kalkulační hodnota.

Zaměstnanci při nástupu do zaměstnání náleží po posouzení splnění kvalifikačních nároků, jako je odborná praxe a vzdělání, tarifní mzda maximálně ve výši 15 % nad určené minimum pro danou typovou pozici. V případě, že uplyne adaptační doba procesu novému zaměstnanci, má vedoucí možnost zvýšit tarifní mzdu až do výše kalkulační hodnoty na základě kvalitního pracovního výkonu. Zaměstnanec, který je přeřazen na jinou typovou pozici, bude hodnocen jedním ze dvou možných způsobů, který vybere vedoucí. Prvním způsobem postupuje jako u zaměstnance, který nastupuje poprvé do zaměstnání, tzn. do 15 % nad stanovené minimum dané pozice. Druhý způsob je stejný jako v případě uplynutí adaptačního procesu, tzn. do výše kalkulační hodnoty. Vedoucí ho navrhuje tehdy, kdy je předpoklad kvalitního pracovního výkonu zaměstnance, a to hned od data zařazení zaměstnance do jiné typové pozice. V tomto případě nebude však po ukončení adaptační doby tarifní mzda zvýšena. Pokud má nová pozice stejné tarifní rozpětí jako pozice původní může mu být ponechána i stejná tarifní mzda.

Úprava tarifních mezd je provedena vždy k datu 1. 4 příslušného roku. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří prochází nebo ukončili dobu adaptačního procesu a zaměstnanci zařazení do jiné typové pozice, která má vyšší tarifní rozpětí než pozice původní. V tomto případě se postupuje stejně jako u zaměstnanců, kteří ukončili adaptační dobu procesu. Ve výjimečných situacích lze zaměstnanci mzdu snížit, hlavním důvodem je, že zaměstnanec nejméně po dobu 3 měsíců po sobě jdoucích nesplnil požadavky a jeho pracovní výkon nebyl dostatečně kvalitní, došlo k zhoršení. V tomto případě vedoucí provede nové hodnocení zaměstnance a případně navrhne zněnu jeho tarifní mzdy. Nově stanovená mzda je zaměstnanci přiznána formou nového mzdového výměru. Výsledná tarifní mzda je vždy zaokrouhlena na celé desetikoruny.

## 2.3 Mzda

Mzdu zaměstnance ČP tvoří:

- smluvní nebo tarifní mzda uplatňovaná v souvislosti na zařídění do jednotlivých typových pozic,
- doplňkové formy mezd,
- příplatky.

### Tarifní mzda

Tarifní mzda je uplatňována u zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do typové pozice v rámci dvanáctistupňového tarifního systému, je vyplácena měsíčně dle kolektivní podnikové smlouvy. Výše tarifní mzdy je stanovena ve mzdovém výměru.

Nejpoužívanější mzdovou formou využívající ČP je časová mzda. Základní činností ČP je prodej služeb, uplatnění jiného druhu mzdy by bylo administrativně náročné a značně nevhodné. Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Část tarifní mzdy je přímo vázána na plnění úkolů vyplývajících z charakteru pracovní činnosti. V případě, že zaměstnanec nesplní pracovní povinnosti, má vedoucí pošty možnost vyplatit jen část mzdy. Pokud zaměstnanec v dalším měsíci splní pracovní povinnosti, bude mu vyplácena tarifní mzda v plné výši. Část tarifní mzdy je vázána na plnění úkolů. Činí z tarifní mzdy stanovené zaměstnanci ve mzdovém výměru:

- 20 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 21 (správní aparát řídicí), 31 (vedoucí provozoven) a 32 (vedoucí v provozu ostatní),
- 15 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 22 (správní aparát neřídicí),
- 10 % ostatní zaměstnanci.

Mzda u zaměstnanců České pošty, s. p. je určována podle tarifního stupně, který má rozpětí od 1-12. Pro přehlednost a snadnější pochopení jsou uvedeny příklady jednotlivých tarifních stupňů s příklady typových pozic, které se do těchto skupin řadí:

- doručovatel neadresovaných zásilek - tarifní stupeň 1,
- pracovník vnitřní služby (obsluhy pošty) - tarifní stupeň 2,
- výběřčí schránek - tarifní stupeň 3,
- doručovatel balíkový motorizovaný či pěší - tarifní stupeň 4,
- pracovník elektronických služeb - tarifní stupeň 5,
- pokladník pošty - tarifní stupeň 6,

- vedoucí pošty - tarifní stupeň 7,
- referent obchodu a marketingu - tarifní stupeň 8,
- vedoucí oddělení - tarifní stupeň 9,
- vedoucí střediska a specializovaného pracoviště - tarifní stupeň 10,
- vedoucí odboru v provozovně - tarifní stupeň 11,
- vedoucí provozovny/provozu, ředitel SPU - tarifní stupeň 12.

Výše uvedený přehled pracovních (typových) pozic slouží pouze pro orientaci a snadnější pochopení typových pozic a jejich tarifních stupňů. Jednotlivé pracovní pozice se rozdělují do profesních skupin, ve kterých je přesně a jednoznačně určen tarifní stupeň. Jednotlivé typové pozice jsou vybrány ze všech profesních skupin bez ohledu na jejich zařazení. Každá profesní skupina obsahuje více typových pozic se stejným názvem nebo se stejným tarifním stupněm. V některých případech se typové pozice se stejným názvem objevují v jedné profesní skupině nebo v několika skupinách současně. Rozlišení mezi jednotlivými typovými pozicemi je numerickým označením, které specifikuje celkové rozdělení pozic.

## **2.4 Minimální a maximální mzdy jednotlivých profesních skupin**

Minimální a maximální hodnoty mezd jsou uvedeny pouze v aritmetickém průměru každého tarifního stupně zvlášť. Hlavním důvodem způsobu zpracování, je uchování interních informací poskytnutých Českou poštou, s. p. Všechny spočítané hodnoty jsou znázorněny tabelárně a graficky.

### **2.4.1 Řídící zaměstnanci**

Pracovníci ve vedoucích (řídících) pracovních pozicích spadají do profesní skupiny 21, jsou označováni jako správní aparát řídící. Jejich tarifní stupeň se pohybuje v rozsahu 9. - 12., vázaná část tarifní mzdy je 20 %.

Příklad typových pozic:

- vedoucí oddělení – tarifní stupeň 9,
- vedoucí samostatného oddělení – tarifní stupeň 10,
- vedoucí regionálního pracoviště – tarifní stupeň 11,
- vedoucí odboru – tarifní stupeň 12.

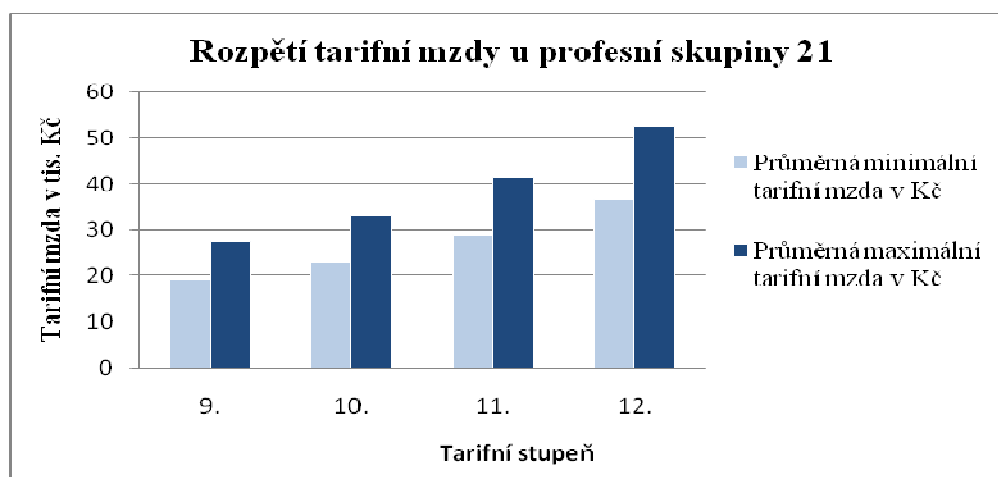
**Tabulka č. 3 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 21**

Tarifní stupeň	Průměrná minimální tarifní mzda v Kč	Průměrná maximální tarifní mzda v Kč
9.	19 000	27 300
10.	22 850	32 875
11.	29 000	41 600
12.	36 600	52 657

Zdroj: autor

Z tabulky č. 3 jasně vyplývá, že čím více se blíže tarifní stupeň číslu 12 v profesní skupině, tím vyšší je platové hodnocení zaměstnance. S tím samozřejmě souvisí i vyšší odpovědnost za provoz, za své podřízené, za jejich pracovní výkon, tak i za výkon odvedeným samotným vedoucím.

**Obrázek č. 4 – Průměrné mzdy profesní skupiny 21**



Zdroj: autor

Grafické znázornění na obr. č. 4 slouží jen pro přehlednost a zřetelnější viditelnost rozdílů mezi jednotlivými tarifními stupni. Například lze zpozorovat, že u tarifního stupně číslo 9 je rozdíl mezi minimální a maximální mzdou činí 6 300 Kč. Naopak u tarifního stupně číslo 12 je rozdíl až 16 057 Kč. Z toho vyplývá, že u vyšších stupňů je i větší rozdíl mezi minimálními a maximálními mzdami.

#### **2.4.2 Neřídící zaměstnanci**

Pracovníci ve vedoucích pozicích spadají do profesní skupiny 22, jsou označováni jako správní aparát neřídící. Jejich tarifní stupeň je v rozmezí od 5 - 12, vázaná část tarifní mzdy je 15 %.

Patří sem například tyto pozice ČP:

- asistent - tarifní stupeň 6,
- referent obchodu a marketingu - tarifní stupeň 7,
- administrátor webových stránek - tarifní stupeň 8,
- referent poštovního provozu - tarifní stupeň 9,
- referent analytik - tarifní stupeň 10,
- bezpečností ředitel - tarifní stupeň 11,
- specialista řízení projektů - tarifní stupeň 12.

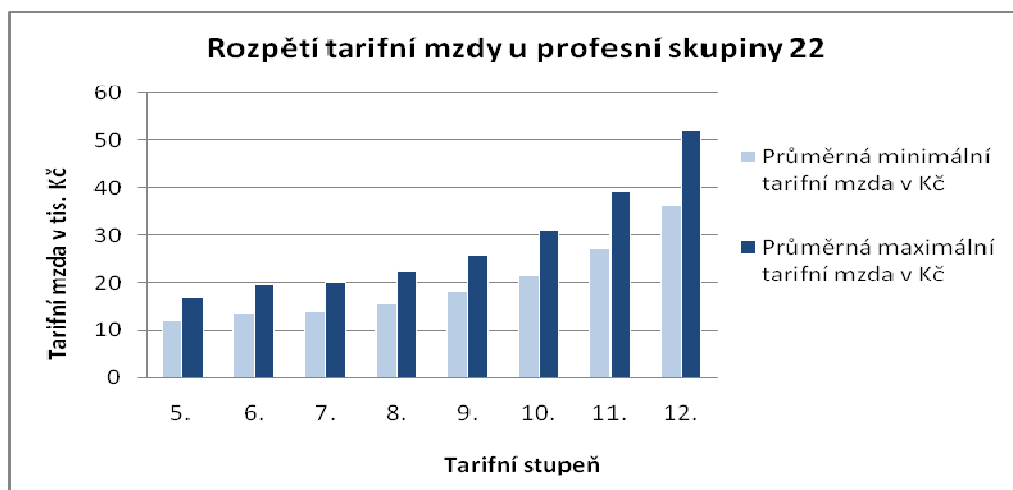
Tabulka č. 4 poukazuje, jak s rostoucím tarifním stupněm roste i rozdíl mezi minimální a maximální mzdou. V případě nižších tarifních stupňů je růst pozvolnější, s postupným růstem tarifního stupně, roste i rozdíl mezi mzdami.

**Tabulka č. 4 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 22**

Tarifní stupeň	Průměrná minimální tarifní mzda v Kč	Průměrná maximální tarifní mzda v Kč
5.	11 900	17 100
6.	13 533	19 433
7.	13 930	20 020
8.	15 689	22 544
9.	18 071	26 000
10.	21 685	31 233
11.	27 238	39 154
12.	36 392	52 208

Zdroj: autor

**Obrázek č. 5 – Průměrné mzdy profesní skupiny 22**



Zdroj: autor



Obrázek č. 5 znázorňuje, jak se jednotlivá mzda mění podle výše tarifního stupně. Čím výše je postavena typová pozice v dané profesní skupině, tím vyšší je tarifní stupeň, a tím pádem roste i výše tarifní mzdy. Samozřejmě, výše mzdy je odvozena i od složitosti práce, prostředí výkonu práce, podle kvalifikace pracovníka a dalších parametrů, které byly již uvedeny výše.

### 2.4.3 Vedoucí v provozu – vedoucí provozoven

Vedoucí pracovníci jsou zařazeni do profesní skupiny 31 a jejich vázaná část tarifní mzdy je 20%. V této skupině jsou zaměstnanci různých tarifních stupňů v rozmezí od 6 - 12.

Patří sem například tyto pozice:

- vedoucí prodejny - tarifní stupeň 6,
- vedoucí pojízdné pošty - tarifní stupeň 7,
- vedoucí pošty - tarifní stupeň 8,
- vedoucí dopravního střediska - tarifní stupeň 9,
- vedoucí školícího a rekreačního zařízení - tarifní stupeň 10,
- vedoucí řídicí pošty - tarifní stupeň 11,
- ředitel SPU - tarifní stupeň 12.

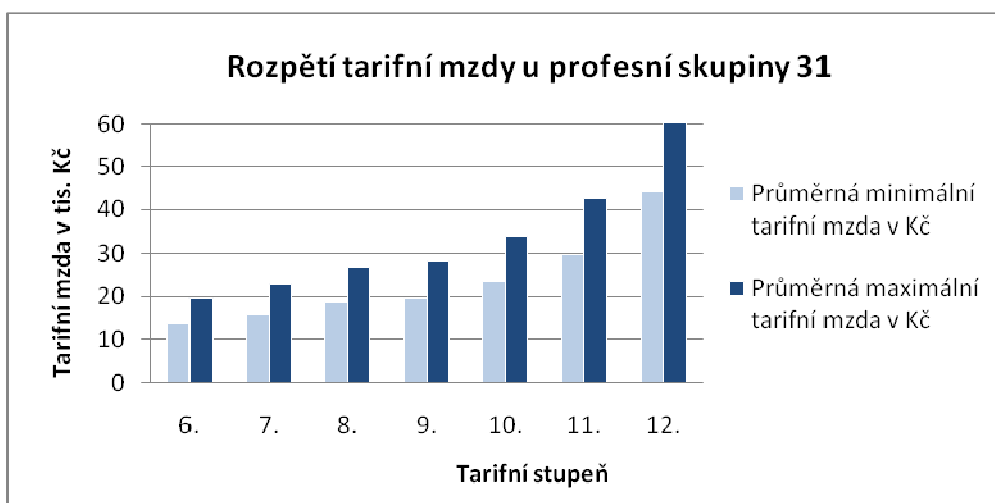
Rozdíl mezi minimální a maximální mzdou, který je uveden v tabulce č. 5, je u jednotlivých tarifních stupňů pevně dán. V kapitole 2. 5 jsou zmíněné zásady pro přiznání výše tarifní mzdy, která byla zmíněna již na začátku druhé části této práce, je jasně definované, jak je možné dosáhnout maxima v rozdílu tarifních mezd. Tarifní mzdu může zvýšit vedoucí na základě provedeného hodnocení kvality pracovního nasazení. Samozřejmě, vedoucí má právo i mzdu snížit, a to za opakované neplnění pracovních povinností, které nepřetržitě trvají více než 3 měsíce.

**Tabulka č. 5 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 31**

Tarifní stupeň	Průměrná minimální tarifní mzda v Kč	Průměrná maximální tarifní mzda v Kč
6.	13 600	19 600
7.	15 820	22 740
8.	18 700	26 900
9.	19 575	28 175
10.	23 600	33 900
11.	29 767	42 767
12.	44 227	63 600

Zdroj: autor

**Obrázek č. 6 – Průměrné mzdy profesní skupiny 31**



Zdroj: autor

Na obr. č. 6 je velmi zřetelně vidět, jak se stoupajícím tarifním stupněm roste výše tarifní mzdy a to téměř lineárně.

#### **2.4.4 Vedoucí provozu – ostatní**

Vedoucí pracovníci, které není možné zařadit do předchozí skupiny, se zařadí do profesní skupiny 32, jejichž vázaná část tarifní mzdy je 20%. V této skupině jsou zaměstnanci různých tarifních stupňů od 7- 12.

Spadají sem například tyto pracovní pozice:

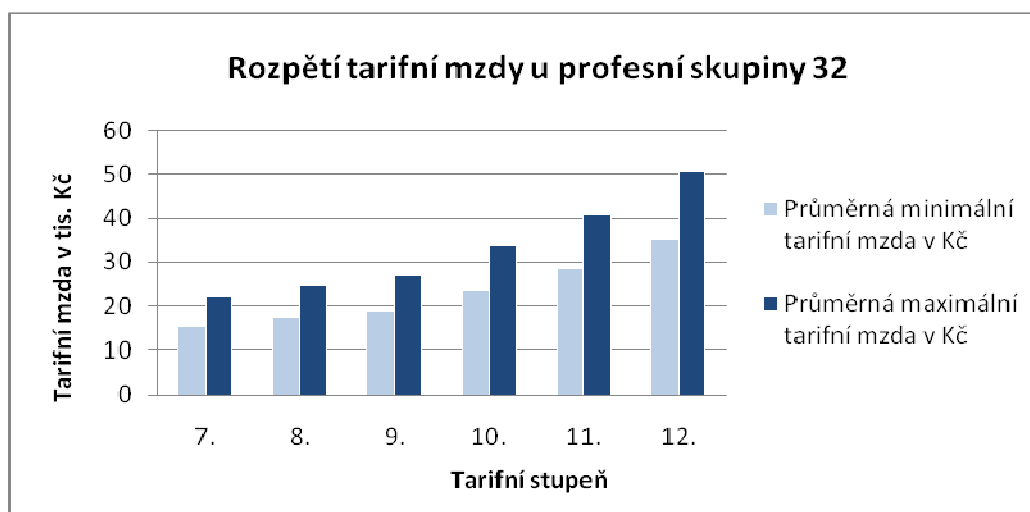
- Správce pobočky poštovního muzea, Dispečer, Směnař - tarifní stupeň 7
- Administrátor pošt, Vedoucí oddělení, Mistr - tarifní stupeň 8
- Dispečer v provozu pošt, Technolog - tarifní stupeň 9
- Vedoucí střediska a speciálních pracovišť, Zástupce vedoucího - tarifní stupeň 10
- Vedoucí odboru v provozovně, Vedoucí oddělení - tarifní stupeň 11
- Vedoucí útvaru VT (výpočetní technika) - tarifní stupeň 12

**Tabulka č. 6 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 32**

Tarifní stupeň	Průměrná minimální tarifní mzda v Kč	Průměrná maximální tarifní mzda v Kč
7.	15 267	21 967
8.	17 263	24 838
9.	18 870	27 180
10.	23 417	33 658
11.	28 400	40 800
12.	35 229	50 686

Zdroj: autor

Obrázek č. 7 – Průměrné mzdy profesní skupiny 32



Zdroj: autor

Znázorněná tabulka č. 6 a obrázek č. 7 a zároveň i uvedené tabulky a obrázky, které se týkají profesních skupin 21, 22, 31 a 32 jsou vytvořeny na stejném principu, znázorňují tarifní stupně a jejich minimální a maximální mzdy, které náleží zaměstnancům podle toho v jakém jsou raženi tarifním stupni. To znamená, že veškeré informace, které jsou uvedeny k jednotlivým tabulkám i grafům platí pro veškeré uvedené tabulky i obrázky jednotlivých profesních skupin. Samozřejmě, že tímto způsobem jsou popsány i ostatní profesní skupiny, kde jejich tabelární i grafické znázornění nalezneme v příložených přílohách na konci celé této práce.

#### 2.4.5 Provozní pracovníci - ostatní profesní skupiny

V této profesní skupině je sloučeno několik skupin se stejným či velmi podobným zaměřením a stejnou vázanou částí tarifní mzdy, která činí 10 %. Profesní skupiny: 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51.

**Profesní skupina 41 - Provozní pracovníci (doručování)**, ve které se průměrná mzda pohybuje okolo 11 – 12 000 Kč. Tarifní stupeň je v rozmezí od 1 - 5. Jejich vázaná část tarifní mzdy je 10 %. Patří sem například tyto pracovní pozice: doručovatel neadresovaných a adresovaných zásilek, doručovatel listovní motorizovaný i pěší...atd.

**Profesní skupina 42 – Provozní pracovníci (obsluha pošty)**, zde se průměrná minimální a maximální mzda pohybuje od 12 000 Kč – 17 500 Kč, vázaná část tarifní mzdy činí 10 %. Tarifní stupeň má rozmezí od 2 - 6. Příklad pracovních pozic: pokladní pošty, reklamant, výběrčí schránek, pracovník přepážek, atd.

**Profesní skupina 43 - Provozní pracovníci (přeprava)**, průměrná mzda se pohybuje 12 000 – 19 000 Kč, vázaná část tarifní mzdy je 10 %. Rozmezí tarifního stupně se pohybuje od 2 - 6. Spadají sem tyto úpravní pozice: poštovní manipulát, řidič poštovního kurzu, pracovník poštovní přepravy, kartista, řidič...atd.

**Profesní skupina 44 – Provozní pracovníci (doprava)**, mzda je ve výši 14 000 – 21 000 Kč, rozmezí tarifního stupně je od 5 - 9. Vázaná část tarifní mzdy je 10 %. Příklad pracovních pozic patřící do této skupiny: Referent dopravy, Technik dopravy a Řidič, apod.

**Profesní skupina 45 – Provozní pracovník (VT)**, průměrná minimální a maximální mzda je okolo 21 000 – 32 000 Kč, vázaná část tarifní mzdy je 10 %, tarifní stupeň je od 7 - 12.

Příklad pracovních pozic: správce PC, systémový inženýr, technolog analytik, bezpečnostní administrátor, apod.

**Profesní skupina 49 – Ostatní provozní pracovníci**, minimální a maximální průměrná mzda je od 13 500 – 15 000 Kč, tarifní stupeň má rozmezí 3. – 9. a vázaná část tarifní mzdy je jako v předchozích profesních skupinách 10 %. Pracovní pozice: Dělník ve výrobě cenin a filatelického zboží, Pracovník v poštovní úložně, Referent v provozu,

**Profesní skupina 51 – Pracovníci v pomocných a obslužných službách**, vázaná část tarifní mzdy je 10 %.

V příloze č. 1 a č. 2 je uvedeno tabelární i grafické znázornění jednotlivých profesních skupin, jak se liší jednotlivá průměrná minimální a maximální mzda podle tarifního stupně. Z uvedených příloh lze jednoznačně vyhodnotit, že nejvyšší mzda je u profesní skupiny 45 - Provozní pracovníci – VT. Příklady pracovních pozic: Technolog analytik, Systémový inženýr, Bezpečnostní administrátor, Správce Pc a další. V případě, že se jedná pouze o výše uvedené profesní skupiny. Opačném případě by s nejvyšším průměrným příjmem byla skupina 31, např. typová pozice ředitele SPU.

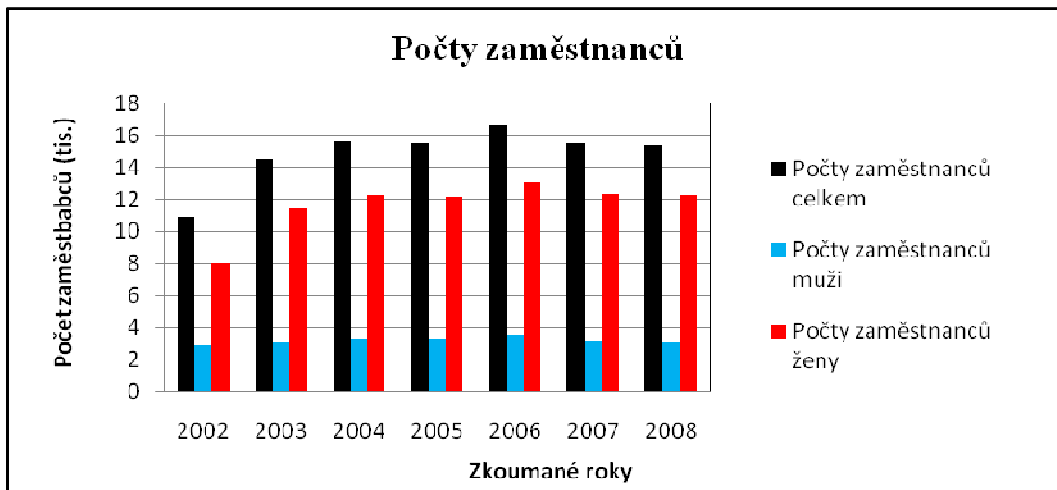
V některých profesních skupinách je možnost, že se pracovní pozice opakuje u více tarifních stupňů, hlavním důvodem je obsah jejich práce a rozsah pracovní činnosti. Proto jsou jednotlivé typové pozice označeny numerickým kódem, aby nedocházelo k případné zaměně mezi pozicemi.

## **2.5 Zaměstnanost mužů a žen na České poště a jejich mzdové hodnocení**

Tato část je zde uvedena spíše jako příklad, který znázorňuje, o kolik se liší počet zaměstnanců mužů oproti ženám, a jak se liší jejich průměrná měsíční mzda. Vše je uvedeno pro Ústecký kraj, průzkum a zveřejnění provedl Český statistický úřad. V příloze č. 3 je přesný přehled zaměstnanosti mužů a žen, jejich mzdové hodnocení i počet odpracovaných

hodin za měsíc. Celý tento příklad zaměstnanců je uveden pro poštovní pracovníky bez přesnějšího rozdělení typových pozic.

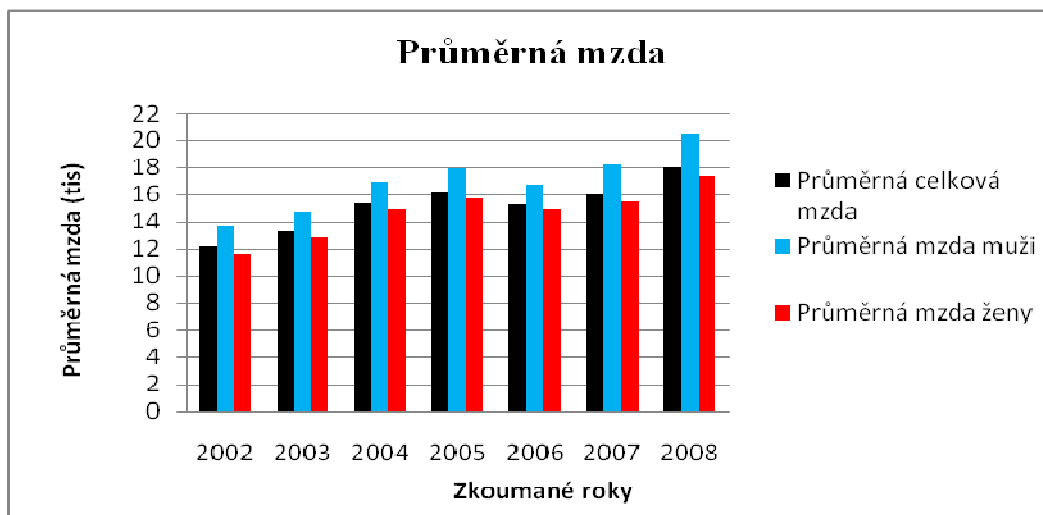
**Obrázek č. 8 – Přehled zaměstnanosti**



Zdroj: [4]

Obrázek č. 8 znázorňuje průměrné počty mužů a žen, kteří byli zaměstnáni u ČP v uvedených letech. Je evidentně vidět, že v Ústeckém kraji je zaměstnáno 2x až 3x více žen než mužů.

**Obrázek č. 9 – Průměrné mzdy pro jednotlivé roky**



Zdroj: [4]

Z obrázku č. 9 vyplývá, že průměrné mzdy mužů a žen se liší jen o několik tisícikorun. Je vidět, že ve výši mezd není rapidní rozdíl. Je to způsobeno i tím, že muži jako zaměstnanci mají odpracovaných více hodin za měsíc a vykonávají většinou pracovní pozici s větší náročností.

## **2.6 Zvýhodnění zaměstnanců a příplatky**

Zvýhodnění zaměstnanců slouží jako motivace k lepšímu výkonu, musí být ale adekvátní v poměru k vykonané práci. V příloze č. 4 je uveden přehled příplatků a zvýhodnění, které používá Česká pošta.

Mezi příplatky se zahrnuje:

- práce přesčas,
- práce ve ztíženém pracovním prostředí,
- práce ve svátcích, v noci, v sobotu a neděli,
- práce v dělených směnách,
- příplatek za řízení a údržbu motorového vozidla,
- režiový příplatek.

Za každý výkon náleží jiná výše příplatku. Výše příplatků je odvislá a přesně specifikována popisem dané práce a je možné přesně určit za co je zaměstnanec odměněn navíc k své tarifní mzdě.

## **2.7 Výkonnostní odměny**

### **Operativní odměna**

Operativní odměna je poskytována zaměstnavatel:

- při jednorázových pracovních výkonech, které si vyžádaly mimořádné pracovní úsilí, a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou,
- za výjimečné zásluhy při záchraně života,
- ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně podnikového majetku, odstranění důsledků živelných pohrom apod.,
- za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu.

Operativní odměnu má v kompetenci přidělovat personální ředitel, a to v návaznosti na schválený plán mzdových prostředků na úsek GŘ (generální ředitelství) a ostatní jednotlivé organizační složky v první úrovni řízení pod GŘ, regionům, SPU, odboru hybridní pošta a poště 120. Se stanovenými finančními prostředky nakládá vedoucí výše uvedených organizačních složek. Vedoucí realizuje rozdělení odměn buďto postupně na základě jednorázových aktivit nebo stanoví pro jejich rozdělení ukazatele a postupy. Z části určené

pro regiony budou automaticky odevzdány 2/3 objemu odměny k dispozici manažerům obvodů a 1/3 řediteli regionu na operativní odměny provozovněm.

Objem na operativní odměny je uplatňován:

a) v období pro I. čtvrtletí roku 2009 ve výši:

- 6 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách doručování a obsluha pošty,
- 4 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách přeprava, doprava a ostatní provozní,
- 3 % z plánované tarifní mzdy pro ostatní zaměstnance.

b) v období od II. čtvrtletí 2009 ve výši:

- 4 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách doručování a obsluha pošty,
- 2 % z plánované tarifní mzdy pro ostatní zaměstnance.

### **Cílová odměna**

Cílová odměnu je poskytnuta za splnění významných termínovaných pracovních úkolů, které se vztahují k zabezpečení nebo zlepšení provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem a splnění jiných náročných úkolů. Cílová odměna by měla být stanovena a naplánována před začátkem realizace úkolu. Cílem je stanovit a zajistit kvalitnější doručování vybraných zásilek. Níže jsou stanoveny pravidla pro výplatu cílové odměny, která jsou vymezena pro ČP.

Celková cílová odměna se skládá z:

a) Odměny za doručení jednoho kusu vybrané zásilky ve výši:

- 1 Kč za doručení vybrané zásilky fyzické osobě,
- 0,50 Kč za doručení vybrané zásilky právnické osobě.

Důrazem je kladen i na odlišnou náročnost při doručování v obcích různých velikostí, zde se uvedená výše odměny násobí koeficientem:

- pro ABD (automatizovaná balíková dodejna) ve městě do 18 500 obyvatel,
- pro ABD ve městě od 18 501 do 50 000 obyvatel,
- pro ABD ve městě nad 50 000 obyvatel,
- pro ABD v Praze, Brně a Ostravě.

- b) Odměny ve výši 500 Kč za jeden doručovací okrsek při překročení 70 % úspěšnosti doručení vybraných zásilek za celou automatizovanou balíkovou dodejnu. Výpočet celkové odměny se stanoví tak, že částka 500 Kč se vynásobí přepočteným počtem zaměstnanců balíkových okrsků (nezapočítávají se střídači) a zaokrouhlí se na celé stokoruny. Vedoucí balíkových doručovatelů rozdělí odměny podle vlastního rozhodnutí s přihlédnutím k odvedeným úkolům.
- c) Odměny ve výši 500 Kč vynásobené příslušným koeficientem pro vedoucího automatizované balíkové dodejny při překročení 70 % úspěšnosti doručení vybraných zásilek za celou balíkovou dodejnu. V případě zastoupení vedoucího balíkové dodejny je možno odměnu rozdělit i mezi zaměstnance, kteří jej zastupují.

Cílová odměna se vztahuje na balíkové doručovatele zařazené v typové pozici:

- 413040 Doručovatel balíkový bez řízení motorového vozidla,
- 414040 Doručovatel balíkový s řízením motorového vozidla,
- 416040 Doručovatel (střídač),
- dále se vztahuje na zastupující zaměstnance zařazené do výše uvedených typových pozic v době jejich nepřítomnosti.

Vybranými zásilkami pro účely tohoto předpisu jsou např.:

- obyčejný balík,
- cenný psaní a cenný balík,
- obchodní balík,
- PROFI balík,
- EMS zásilky,
- zásilkový balík,
- balík ze zahraničí, doporučená zásilka ze zahraničí atd.

Materiály pro vyplácení odměn se předávají vedoucí ABD, příp. u doručování EMS (Expres Mail Servis) ředitel SPU. Musí tak učinit za předchozí měsíc nejpozději do 2. pracovního dne měsíce následujícího. Vše je zasláno na příslušný personální regionální odbor. V případě, že je pracovní doba kratší než běžná, která je vymezena podnikovou kolektivní smlouvou, zaměstnanci je poskytnuta z cílové odměny alikvotní část. Zaměstnancům, kteří nejsou zařazení v předchozím je poskytnuta cílová odměna ve výši 1 Kč za každé doručení zásilky.



### **Odměna za výkon požární prevence**

Odměna za výkon požární prevence je udělena zaměstnanci, který nemá tuto činnost v pracovní náplni a který je písemně pověřen výkonem úkonu v souladu s příslušným předpisem ČP o zajištění požární ochrany. Zaměstnanci náleží za výkon požární prevence odměna ve výši 600 Kč za kalendářní čtvrtletí. Zaměstnanec, který zajišťuje revizi elektrického požárního systému, je mu přidělena odměna ve výši 900 Kč za kalendářní čtvrtletí. Zaměstnanec jako člen preventivní požární hlídky má nárok na odměnu ve výši 300 Kč za kalendářní čtvrtletí. Zaměstnanci, který nevykonával práci v oblasti požární prevence, a který neprovedl žádné požadované činnosti, náleží mu alikvotní část odměny. Odměna je vyplácena za měsíc, který následuje po uplynutí kalendářního čtvrtletí.

### **Odměna za zástup**

Tato odměna je poskytnuta zaměstnanci, který zastoupí jiného zaměstnance ve dnech jeho nepřítomnosti nebo zaplní volnou pracovní pozici. Odměna může být poskytnuta jen v případě, že nabyta vyplácena jinou mzdovou formou (např. mzdou za práci přesčas), tj. činnost byla provedena ve ztížených pracovních podmínkách a byla potřeba vysoká intenzita práce. Vedoucí zaměstnanec může v době čerpání dovolené navrhnout uplatnění odměny za záskok výhradně v provozu, kde musí práci nepřítomného zaměstnance zabezpečit ostatní zaměstnanci. (např. zpracování všech zásilek v termínu). V případě zástupu za dovolenou je možné poskytnout odměnu pouze, pokud není práce provedena jiným způsobem (např. dohodou o provedení práce) nebo není ohodnocena jinou mzdovou formou. Liniový vedoucí může navrhnout zastupujícímu zaměstnanci odměnu maximálně ve výši 60 % přiznané tarifní mzdy zastupovaného zaměstnance. Odměny jsou vypláceny měsíčně.

Zaměstnancům, kteří spadají do správního aparátu (řídícího i neřídícího) lze odměnu za zástup přiznat nejdříve po 20 pracovních dnech zastupování jiného zaměstnance. V případě, že je dočasně nepřítomen vedoucí, kterého zastupuje jiný zaměstnanec, může nadřízený nepřítomného zaměstnance po 20 pracovních dnech navrhnout odměnu až do výše rozdílu tarifní nebo měsíční smluvní mzdy zastoupeného vedoucího podle rozsahu plnění zastoupení.

### **Odměny při významných pracovních a životních výročích**

Tyto odměny slouží pro zaměstnance jako uznání a ocenění dlouhodobé spolupráce a kvalitních pracovních výsledků, věrnosti a solidarity. ČP je poskytuje až po několika

odpracovaných letech. Patří mezi výjimečné odměny. Jsou poskytovány zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni v hlavním pracovním poměru při těchto příležitostech:

- 25 let v zaměstnání u České pošty nebo jejich právních předchůdců (v případě, že již nebyla odměna vyplacena),
- životní jubilea 50 let věku.

Odměnu navrhuje liniový vedoucí na základě jednotlivého posouzení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce s ohledem na kvalitu odvedeného pracovního výkonu. V případě odměny u životního jubilea je podmínka, že zaměstnanec musí být trvale zaměstnán u České pošty nejméně 5 let, poté mu náleží odměna ve výši 5 tis. Kč, která je vyplacena jednorázově. V případě, že má zaměstnanec v jednom roce nárok pracovní a životní výročí zároveň. Posuzují se jednotlivě. O každé vyplacené odměně spolu s hodnocením zaměstnance se pořizuje písemný záznam.

### **Odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu**

Zaměstnanec, který žádá o svůj první starobní nebo plný invalidní důchod, má nárok na jednorázovou odměnu poskytnutou za výsledky práce. Poskytuje ji Česká pošta a její právní předchůdci.

Výše odměny je odvislá od odpracovaných:

- a) nejméně 3 roky 3 000 Kč,
- b) 5 až 15 let 5 000 až 15 000 Kč s tím, že částka 5 000 Kč se za každý rok odpracovaný nad 5 roků zvyšuje o 1 000 Kč,
- c) více než 15 let až 20 000 Kč.

Odměna je vyplacena jako součást výplaty v nejbližším měsíci, ve kterém vznikl nárok na její přiznání. Nejpozději lze provést výplatu odměny v měsíci prosinci v roce, ve kterém vznikl nárok. Výši odměny předkládá liniový vedoucí. Zaměstnanec má právo pouze jednou na vyplacení odměny.

## **2.8 Ostatní mzdové složky hrazené ze mzdových nákladů**

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Za pracovní pohotovost je považována doba, kdy je zaměstnanec připravený k výkonu práce podle pracovní smlouvy. Provádí se nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní

pohotovost vykonává zaměstnanec na odlišném pracovišti než je jeho původní pracovní místo. Zaměstnavatel může sjednat pohotovost tak, aby zaměstnanec byl dosažitelný určitým typem komunikace a schopen dostavit se na pracoviště v určitém časovém limitu. Zaměstnanci je stanovena odměna za každou hodinu pracovní pohotovosti. Její výši je stanovena na 10 % jeho průměrného hodinového výdělku. Výjimku tvoří pohotovost ve dnech pracovního volna, klidu a svátků, zde je odměna stanovena jako dvojnásobek výše uvedené sazby.

### **3 Návrh zlepšení funkce mzdového systému České pošty, s. p. Ústí nad Labem**

Třetí, tedy i poslední část této práce se zabývá rozborem, popisem a řešením nedostatků mzdového systému České pošty, konkrétně pobočky Ústí nad Labem. Rozděluje se na tři podkapitoly, a to 3. 1 Nedostatky a problémy zjištěné v mzdovém systému České pošty, s. p., 3. 2 Návrh na zlepšení mzdového systému a 3. 3 Návrhy zlepšení motivace a oceňování zaměstnanců České pošty, s. p.

Podkapitola 3. 1 popisuje nedostatky mzdového systému jako celku, kde je připojeno i několik autorových poznatků zpracovaných formou dotazníku přímo s pracovníky České pošty zařazených v rozlišných druzích profesních skupin, jmenovitě typové pozice z těchto skupin 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51. Podkapitola 3. 2 je zaměřena na řešení nebo vylepšení mzdového systému z konkrétně zjištěných nedostatků vyplývajících již ze zmíněného dotazníku. Podkapitola 3. 3 obecně vylepšuje mzdový systém České pošty ve smyslu motivace zaměstnance, a tím pádem zefektivňuje jeho práci, z čehož nutně vyplývá zkvalitnění poskytovaných služeb České pošty jako celku.

#### **3.1 Nedostatky a problémy zjištěné v mzdovém systému České pošty, s. p.**

Mzdový systém České pošty, s. p. je součástí oblasti plánování, která je jednou z fází strategického řízení podniku. Z toho vyplývá, že lidé pracující ve vrcholovém managementu, kteří se podílejí na tvorbě systému obsahujícího několik desítek stran tištěného textu a tabulek, se snadno orientují a rozumí jeho úplnému významu. Téma práce se zaměřuje na složitost systému, který je pro zaměstnance zmiňovaných profesních skupin těžko pochopitelný v jeho celkovém významu. Motivátor zaměstnance, což by mzdový systém měl přesně definovat, svou složitostí neplní vlastní úlohu. Jinak řečeno správné pochopení je pro zaměstnance forma motivace. Měl by mu umožnit přesnou kalkulaci výše odměny za vykonanou práci, popř. ovlivnit výši mzdy ve stanoveném tarifním rozpětí v jednotlivých typových pozicích.

Ideální pomůckou k zjištění funkce mzdového systému a jeho primární význam pro zaměstnance byl realizován soukromý průzkum ve formě dotazníku. Obsahem bylo několik otázek mířených přímo na zaměstnance České pošty, s. p. zmíněných profesních skupin a týkaly se především jejich mzdy, je-li dotazovaný sám schopen svou mzdu vypočítat dle parametrů mzdového systému a daných pravidel z něj vyplývajících. Tento průzkum byl realizován přímo na území Ústeckého kraje, přesněji ve městech Děčín a Ústí nad Labem. Pro

globálnější a přesnější data, byla použita lokalita Jižních Čech, kde bylo dotázáno na pobočce České pošty Veselí nad Lužnicí ještě několik dalších zaměstnanců. Jihočeský kraj byl použit záměrně pro jeho odlišnou polohu od severočeského kraje. Hlavní důvod spočíval v tom, zda i tato skutečnost může mít vliv na zjištěné skutečnosti. Ze samotné praxe vyplývá, že odpovědi se neliší ani v závislosti na regionální poloze. Téměř 90 % z oslovených respondentů nebylo schopno přesně určit jejich platové ohodnocení, kde jsou samozřejmě zahrnuty i odměny a příplatky, které jsou uvedeny výše v této práci.

Průzkum byl realizován zcela anonymně, a to především na žádosti téměř všech dotazovaných respondentů. Tato skutečnost ovšem nemění nic na tom, že je možné s odpověďmi dále pracovat, jakožto s daty pro další práci při zjišťování nedostatků mzdového systému České pošty, s. p.

### **Hodnocení dotazníku**

V příloze č. 5 je uveden formulář, který byl použit při soukromém průzkumu. Obsahuje 14 otázek, které jsou zaměřeny na informovanost zaměstnanců. Úkolem bylo shromáždit data o srozumitelnosti mzdového systému pro řadového zaměstnance České pošty. Analýza dat vycházející z 12 oslovených respondentů je globálním odrazem funkce systému České pošty. Dotázaným respondentům byly tyto otázky položeny spolu s žádostí o pomoc při zpracování tohoto tématu.

Průzkum se zabývá rozborem jednotlivých odpovědí spolu s procentuálním vyhodnocením získaných odpovědí. Všechny uvedené údaje v procentech jsou zaokrouhlena na jedno desetinné číslo.

#### Kladené otázky:

##### 1. Víte, do jaké profesní skupiny patří Vaše typová pozice?

Vyhodnocením bylo zjištěno, že 91,7 % je přesně obeznámeno s tím, do jaké profesní skupiny se řadí jeho typová pozice. Zbýlých 8,3 %, což v číselném vyjádření je pouze jeden respondent, nebyl schopen podat jednoznačnou odpověď. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců přesně ví, do jaké profesní skupiny patří.

##### 2. Co definuje pojem tarifní mzda?

U této otázky se odpovědi respondentů diametrálně lišili. Pojem tarifní mzda v jeho plném významu definovalo 25 % dotazovaných. Zbýlí respondenti se ani nepřiblížili správné

definici. Což je velice zajímavé, hlavně z toho důvodu, že tarifní mzda je hlavní část celkové mzdy při výplatě.

3. Znáte tarifní stupeň Vaší pozice a jeho tarifní rozpětí?

Přehled tarifních stupňů i jeho rozpětí je na každé provozovně (poště) k nahlédnutí. Důsledkem by mělo být, že každý zaměstnanec si je plně vědom, jaká výše tarifní mzdy mu náleží. Přesto výsledek je překvapující, přesně 75 % dotázaných dokázalo jednoznačně určit tarifní stupeň. U tarifního rozpětí dopadli výsledky o poznatek hůře, 50 % oslovených zná výši jak minimální tak maximální mzdy, ostatní pouze typovali.

4. Víte, z jakých částí se skládá vaše mzda?

U této otázky není co dodat, každý z dotázaných dokázal jednoznačně odpovědět, že jimi jsou tarifní mzda, doplňková forma mzdy + příplatky a odměny.

5. Kolik činí základ Vaší mzdy a její pohyblivá část?

Téměř 90 % z oslovených nebylo schopno přesně určit jejich platové hodnocení, kde jsou samozřejmě zahrnuty i výkonnostní odměny a příplatky (pohyblivá část), které jsou uvedeny výše v této práci. Většina dotázaných respondentů odpověděla, že jejich výše výplata (mzdy) se odlišuje z měsíce na měsíc i o několik set korun, pohybuje se v rozmezí od 800 Kč – 2000 Kč.

6. Do jaké míry jste schopna pohyblivou část mzdy ovlivnit vy?

Na tuto otázku odpověděli konkrétně, pouze zaměstnanci na pozici doručovatel, kteří jsou si vědomi, že při úspěšnosti 70 % doručení zásilek jim náleží 0,50 Kč za doručení balík. U doručovatele s motorovým vozidlem činí tato částka 1 Kč. Ostatní respondenti odpověděli, že svou pohyblivou částku jsou schopni ovlivnit jen přesčasovými hodinami nebo si nejsou vědomi.

7. Víte, že tuto částku ovlivňuje i Váš nadřízený?

Kladnou odpovědí, že ví, kdo ovlivňuje jejich pohyblivou část mzdy, reagovali všichni dotázaní respondenti. Faktem je, že nikdo z dotázaných neví, dle jakých kritérií a komu jsou tyto částky rozdělovány a v jaké výši.

8. Jaký druh příplatku se nejčastěji objevuje ve Vaší měsíční mzdě?

V návaznosti na otázku č. 6 se tři čtvrtiny respondentů shodlo na tom, že přesčasové hodiny jsou nejčastější částí pohyblivé mzdy. Přesto je tato část dotazovaných často nespokojena

s nepřesným určením počtu těchto přesčasových hodin. Oslovená zbylá čtvrtina uvádí v návaznosti na zařazení do své typové pozice např. příplatek za údržbu motorového vozidla, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

9. Jste schopen (schopna), říci kolik jste odpracoval za tento měsíc přesčasových hodin?

Příjemným zjištěním je fakt, že 91, 7 % dotázaných zná tento údaj a dokonce si přesně eviduje počet svých odpracovaných přesčasových hodin. Bohužel jsou nespokojeni s tím, že tento počet se často liší od reality. Nikdo se však není schopen s tímto problémem veřejně vyjádřit, z čehož vyplývá nefunkční komunikace se svým nadřízeným. Pouze jeden z dotazovaných respondentů si není jist nebo neví a nechává tuto skutečnost v plné důvěře na svém nadřízeném.

10. Co jste tento měsíc dle vás udělal nad rámec svých stanovených pracovních povinností?

Procentuelní i jiné vyhodnocení této otázky je téměř nemožné. Důvodem rozličných a nekonkrétních odpovědí je fakt, že nikdo z dotazovaných nedokáže přesně definovat hranici, kde končí pracovní povinnosti v rámci popisu jeho pracovního dne, a kde je možné již hovořit o práci navíc. Pro celkový rozbor tohoto průzkumu je i tak potřeba tyto odpovědi na tuto otázku analyzovat a konečné vyhodnocení tedy zní. Nikdo z dotazovaných neví, co nabídli jako vícepráci v právě aktuálním měsíci.

11. Jaký druh výkonnostní odměny se nejčastěji objevuje ve Vaší měsíční mzdě?

V přesném popisu mzdového systému se výkonnostní odměny rozdělují pouze v případech, které se pochopitelně pro svou funkci nemohou objevovat ve mzdě každý měsíc. Proto na tuto otázku odpovědělo pouze 25% s tím, že výkonnostní odměnu obdržely a to např. za svá odpracovaná léta u společnosti. Zbylí respondenti výkonnostní odměnu považují za druh příplatku, z čehož lze pochopit, že pojmy výkonnostní odměna a příplatek se pro tyto zaměstnance zdá být stejný a tedy nedůležitý pro jejich další motivaci.

12. Nahlédli jste někdy do mzdového systému?

Do mzdového systému a přehledu jeho profesních skupin má možnost nahlédnout každý zaměstnanec České pošty. Většina dotázaných se svěčila, že do tohoto systému nahlédla nebo mu byla vysvětlena při nástupu do pracovního poměru, ale bohužel zorientovat se bylo složitější, než sami očekávali. Z nejasných důvodů se dále nesnažili systém pochopit, prostudovat nebo si jen nechat podrobněji vysvětlit. Pravdou je, že pro zcela

nezainteresovaného člověka není lehké pochopit všechny podmínky, požadavky a nároky, které souvisí s určováním mezd.

### 13. Je pro Vás snadné se v něm zorientovat v rámci své profesní skupiny?

Samotná orientace v rámci své profesní skupiny je pro většinu dotázaných pochopitelná a srozumitelná. Jak již bylo řečeno v předchozí otázce, problém není v orientaci zařazení dané typové pozice do profesní skupiny, ale spíše v celkovém zorientování v systému. S tím souvisí, že 25 % respondentů odpovědělo, že v rámci profesní skupiny se občas vyskytují typové pozice stejného názvu s jiným numerickým kódem, což vede k občasným záměnám a chybám. Zaměstnanci si nejsou poté jisti, zda zařazení pochopili zcela správně.

### 14. Jste spokojen se svou mzdou?

Mzda je nejdůležitější a také hlavní složkou motivace. Jen málo zaměstnanců a nejen České pošty je spokojeno se mzdou, která mu přísluší za odpracovaný výkon. Přesto není výsledek stoprocentní, polovina není spokojena, čtvrtina je spokojena a zbytek respondentů se nevyjádřil ani jedním způsobem.

Z celkové analýzy a popisu soukromého průzkumu jednoznačně vyplývá a odpovědi jsou toho důkazem, že někteří z oslovených zaměstnanců České pošty si nejsou naprosto jisti, jak vysoká by měla jejich mzda skutečně být, na jaké příplatky mají nárok a jaké existují výkonnostní odměny. Nejsou schopni se v mzdovém systému dostatečně zorientovat. Je těžké říci, zda to má za příčinu opravdovou nesrozumitelnost systému nebo se o to zaměstnanci sami nezajímají a nesnaží se to pochopit. V celkovém souhrnu mohou obě možnosti vést k jejich nespokojenosti, protože nevědomost může zapříčinit i ztrátu motivace v odvedení lepšího výkonu práce. Z výsledků získaných průzkumem lze tvrdit, že 50 % dotázaných respondentů chápe mzdový systém, alespoň v rámci svých potřeb.

### **Nevýhody metody tarifních tříd**

Metoda tarifních tříd, která stanovuje tarifní mzda, jak již bylo v této práci řečeno má své nedostatky (nevýhody), které by bylo možné vyřešit. Jejich opětovné uvedení slouží jen pro přehlednost a připomenutí.

#### Těmito nevýhodami jsou:

- příliš obecné vymezení mzdových stupňů,
- schopnost poznat správné řazení typových příkladů bez ověřování,



- větší problémy s odstupňováním vznikají při širším okruhu platnosti katalogových směrových příkladů,
- nezohledněna různorodost pracovních podmínek.

### Příklad rozpětí typových pozic v profesní skupině 21

Číslo typové pozice	Tarifní stupeň	Název typové pozice	Průměrná minimální tarifní mzda	Průměrná maximální tarifní mzda
---------------------	----------------	---------------------	---------------------------------	---------------------------------

Profesní skupina 21 - Správní aparát řídicí			vázaná část TM činí 20 %	
213090	9	Vedoucí oddělení	19 000	27 300
212100	10	Vedoucí samostatného oddělení	23 000	33 100
213100	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
213101	10	Vedoucí oddělení	23 000	33 100
214100	10	Vedoucí týmu	21 800	31 400
211110	11	Vedoucí regionálního pracoviště	29 000	41 600
213110	11	Vedoucí oddělení	29 000	41 600
213111	11	Vedoucí oddělení	29 000	41 600
214120	12	Vedoucí týmu	37 200	53 500
214121	12	Vedoucí týmu	33 000	47 500

Tento přehled je uveden hlavně z důvodu, že přesně znázorňuje nedostatky tarifních tříd v praxi. Například: Název typové pozice Vedoucí oddělení, který se v tomto případě řadí do profesní skupiny 21, jehož tarifní stupeň je 11. Není zcela pochopitelné, minimální i maximální mzda je stejné hodnoty, ale jejich číslo typové pozice se odlišuje. Další nepřesnost, kterou je možné uvést, uvádí pozice s názvem Vedoucí týmu, která naopak obsahuje stejný tarifní stupeň 12, ale liší se jejich minimální a maximální hodnoty tarifního rozpětí. Tyto nedostatky jsou zachyceny i ve výsledcích soukromého průzkumu. Zcela jasně z něj vyplývá, že pro některé zaměstnance mzdový systém působí nesrozumitelně a zbytečně složitě, a proto se o něj nezajímají a chodí do práce jen kvůli výdělku, který jim zaměstnavatel vyplatí, místo toho, aby věděli, za co svou měsíční mzdu dostali.

### 3.2 Návrhy na zlepšení mzdového systému

Návrh na zlepšení mzdového systému vyplývajícího z předchozí kapitoly, kde je analyzován a popsán provedený průzkum, jednoznačně poukazuje na konkrétně zjištěné nedostatky a problémy. Informovanost zaměstnance České pošty a nejen její, je jasně definovaná mzda za odvedenou práci jedna z nejdůležitějších součástí spokojenosti

zaměstnance a tím pádem i jeho primární motivací. Mzdový systém je jedním z klíčových ekonomických aspektů a nedílnou součástí dlouhodobých finančních rozvah malých, středních i velkých podniků a společností. Měl by proto splňovat funkci motivátoru zaměstnance, jehož výkonnost ovlivňuje v daném rozsahu kladně, nebo naopak i záporně ekonomický výsledek společnosti. Na základě toho, že zaměstnanci znají výši své mzdy, která i podle jejich uvážení bude odpovídat odvedenému výkonu, patří k částečnému úspěchu a zaručení jejich spokojenosti a oddanosti. Bohužel, ale podle zjištěných údajů tomu tak není.

Návrhem řešení by mohl být proveden průzkum na základě dotazníku, který by sloužil jako informativní dokument. Návrh dotazníku, který by bylo možné použít, a který je uveden v příloze č. 5 pod názvem soukromý průzkum, by bylo nutné rozšířit odbornějšími a detailnějšími otázkami, které přesně definují danou problematiku. Pomohou k jasnějšímu identifikování oblasti ve mzdovém systému, kterému zaměstnanci zcela nerozumí a nechápou jeho plný význam, a který by při zjednodušení a lepšího definování znamenal větší oddanost a spokojenost a tím i lepší pracovní výsledky.

Dalším vedlejším návrhem je také přesné specifikování jednotlivých profesních skupin spolu s numerickým označením, které často způsobuje nesrovnalosti v orientaci pro zaměstnance a jeho možnou záměnou s jinou pozicí. Vychází to i z provedeného průzkumu a jeho analýzy. Jinak nelze důležitosti významu mzdového systému nic vyknout, samotná funkce, která je založena na kartotéce typových pozic a celému významu jak byl popsán v kapitole 2. 1 a 2. 2. Je velice důkladně popracovaný.

Samozřejmě součástí mzdového systému je i motivace a oceňování zaměstnanců, které slouží jako důležitý motivátor při výběru povolání a také jako podnět proč zůstat v původním zaměstnání. Návrh na zlepšení oceňování a motivace zaměstnanců je uveden v následující kapitole.

### **3.3 Návrhy zlepšení motivace a oceňování zaměstnanců České pošty, s. p.**

Motivace a oceňování je důležitou součástí spokojenosti zaměstnanců bez ohledu na jejich postavení v hierarchické struktuře pracovních pozic na České poště. Jednotlivé druhy motivací i způsob oceňování jsou různé podle toho, do jaké typové pozice se zaměstnanci řadí. Jak již bylo v této práci řečeno, motivace je možné dělit podle několika faktorů, a to na vnější a vnitřní motivaci, tak i na hmotnou a nehmotnou motivaci. Každá ve svém základu vyjadřuje jinou podstatu, např.: vnitřní motivace – faktory přímé, které si každý zaměstnanec vytváří sám, a které ho zároveň ovlivňují, vnější motivace - zaměstnanec je motivován někým jiným (pochvala, povýšení atd.), hmotná motivace - je nejdůležitějším faktorem plat

(mzda), který je tvořen pevnou (fixní) složkou a prémie, nehmotná motivace - jde především o samotný zájem zaměstnance o práci. Z toho vyplývá, že motivace je v podstatě vše, co může podnik zaměstnanci nabídnout. Z hlediska České pošty je nutné druhy motivace rozdělit podle toho na jaké pozici se zaměstnanec nachází. Některé pracovní pozice není možné motivovat stejným způsobem např. pozici doručovatele a výpočetního technika, avšak je to přímo závislé na druhu použité motivace.

#### Př. 1 – typová pozice: Doručovatel bez motorového vozidla

Tento příklad je uveden úmyslně, protože pracovníka této typové pozice řadíme do platformy tak zvaného terénního pracovníka, který svůj pracovní úkon provádí v prostředí, kde je vystaven nepříznivým vlivům počasí a podobně. Motivace ve smyslu vylepšení pracovního prostředí je tedy pro něho nevýznamná a nevhodná. K tomuto pracovnímu zařazení se hodí motivace v podobě benefitu. Návrh řešení se tímto sám nabízí. Zaměstnanec bude ohodnocen čtvrtletně a podoba benefitu bude např. proplacení služby v masážním salonu. Pro možnost výběru tohoto benefitu bude dodržen předpis, který uvádí mzdový systém a to je sedmdesátiprocentní úspěšnost doručení zásilek. Pro další vylepšení procentuelní úspěšnosti doručení zásilky, což je jistě prvořadým záměrem právě společnosti jako je Česká pošta, je přidání benefitu ve formě soutěže. Spočívá v tom, že každých čtvrt roku bude vyhlášen nejúspěšnější doručovatel či doručovatelka a ten se může vybrat z další pevně dané nabídky benefitů. Jako návrh je vhodný pro ženy nehtové studio, solárium studio, stylingové studio apod. Pro muže je nabídka proplacení večeře pro 2 osoby, poukázka na odběr pohonných hmot, v přesně dané výši, která se odvíjí od procentuelní úspěšnosti. Čím vyšší je úspěšnost doručení, benefit se liší částkou. Prioritním úkolem rozdělování těchto motivačních odměn formou soutěže je zajištění vyšší procentuelní úspěšnosti doručování zásilek pro společnost Česká pošta a pro zaměstnance spokojenost, loajalitu a vyšší výkonnost.

#### Př. 2 – typová pozice: Vedoucí pobočky

U tohoto pracovníka je možné motivaci zajišťovat ve stejném duchu, aby nedocházelo ke konfliktům právě mezi podřízeným a nadřízeným. Předpokládejme, že vedoucí pobočky bude již zmíněné výhody a benefity obhajovat pro své podřízené u svých, hierarchicky daných nadřízených. Motivaci u tohoto pracovníka zajistíme odběrem benefitu v podobě sedmi denního pobytu v rekreačním nebo relaxačním středisku u předem nasmlouvaných partnerů s Českou poštou a to jedna krát ročně: Využití této motivační podpory bude možno

po celoročním vyhodnocení, kde pobočka musí dosáhnout všech daných cílů stanovených vrcholovým managementem společnosti s přihlédnutím na odchylky dané ročním vývojem kurzu měny apod.

Motivace zaměstnanců by měla odpovídat pracovnímu výkonu. Pro případ nevzniknutí nespokojenosti zaměstnanců, založených na nespravedlivém oceňování jednotlivých zaměstnanců, je nutné, aby všechny motivační prostředky byly rozděleny spravedlivě a podle přesně daných pravidel. Jak již bylo několikrát řečeno, motivace je důležitou součástí pracovního procesu. Pro zaměstnance je významným motivem pro lepší odvedený výkon a pocit za dosti učinění při poskytnutí svých schopností, dovedností a zkušeností.

## Závěr

Mzdový systém je nedílnou součástí hospodaření každého podniku. Vyplacené mzdy musí odpovídat náročnosti, odpovědnosti, pracovnímu prostředí a mnoha dalším faktorům každé typové pozice. V podniku České pošty se uplatňují dvě formy odměňování zaměstnanců, jimiž je tarifní nebo smluvní mzda. Nejsou však jedinou složkou mzdy, která náleží zaměstnanci České pošty. Další složkou mzdy jsou příplatky, které zaměstnanci náleží v případě nadstandardních pracovních povinností. Nenárokovou složkou, kterou Česká pošta poskytuje např. při výjimečných jubileích a důležitých výročích, jsou výkonnostní odměny. Podstatná část této práce je zaměřena spíše na pracovníky z profesních skupin provozní pracovníci, kde jejich průměrná mzda v téměř 70 % nedosahuje průměrné mzdy určené pro ČR. Proto je důležité tyto zaměstnance důkladně motivovat a dát jim najevo, že i když jejich platové hodnocení není tak vysoké jako výše postavených zaměstnanců (nadřízených), jsou nedílnou součástí pracovního procesu a celého podniku. To samozřejmě souvisí i s dostatečnou informovaností zaměstnanců. V případě, že je zaměstnanec dostatečně informován o výši jeho mzdy, příplatkách a veškerých odměnách, které mu také přináší pracovní uspokojení (motivaci), je jeho výkon podstatně lepší. V opačném případě, kdy si zaměstnanec není zcela vědom, zda jeho platové hodnocení odpovídá typové pozici a její náročnosti, může být následkem nedostatečné plnění jeho pracovních povinností. Není dostatečně motivován.

Motivace všech zaměstnanců je významným faktorem při výběru povolání, tak i při rozhodování zůstat či odejít z původního zaměstnání ke konkurenci, která nabízí kvalitnější motivační prostředky. Je nutné, aby motivace v rámci typové pozice byla spravedlivá a poskytnuta všem zaměstnancům, kterým vznikl nárok na její poskytnutí. Zaměstnavatel nesmí upřednostňovat např. zaměstnance v příbuzenském vztahu, musí být objektivní a zcela nezávislý. Zaměstnanecké výhody se stále více stávají vyhledávaným benefitem, který podnik svým stávajícím i budoucím zaměstnancům nabízí.

Závěrem lze jen dodat, že mzdový systém patří mezi velmi složitou oblast plánování, kterou je nutné pořadně analyzovat a zpracovat. Pro některé zaměstnance není lehké složitost systému pochopit. Proniknout hlouběji by vyžadovalo mnohem více informací a podrobnější zkoumání.

## Seznam použité literatury

- [1] *Business centrum : Pojmy* [online]. 1998-2009 [cit. 2009-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p352-mzda.aspx>>.
- [2] *Mzdový podnik - Studijní materiály, stránky : Dr. Jiří Toman CSc.* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-mpp/mzdovy-system>>.
- [3] *Ministerstvo práce a sociálních věcí : Minimální mzda* [online]. 2009, 19. 2.2009 [cit. 2009-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/4973>>.
- [4] *Český statistický úřad : Analytické tabulky - údaje o vzorku šetření* [online]. 27. 5. 2009 , 9.10. 2009 [cit. 2009-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3109-09>>.
- [5] *Maslowova hierarchie potřeb* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-11-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)>.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4 přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [7] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I.* 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2004. 164 s. ISBN 80-210-3333-9.
- [8] *Ptejte se knihovny* [online]. 2004 - 2010 [cit. 2010-08-06]. Bonus a prémie. Dostupné z WWW: <<http://www.ptejteseknihovny.cz/uloziste/aba001/2007-2009/bonus-a-premie>>.
- [9] *Online katalog účetnictví v České republice* [online]. 6. 12. 2009 [cit. 2010-08-17]. Mzdy III. Dostupné z WWW: <<http://www.katalog-ucetnich.cz/zajimavost/mzdy-iii-/>>.

- [10] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 30.7.2010 [cit. 2010-08-27]. Příručka pro personální a platovou agendu. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. . Praha : Grada Publishing a. s. , 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] *Naše peníze : Tiscali.cz* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-10-07]. Zaměstnanecké výhody. Dostupné z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jake-vyhody-muzete-prijit-5759>>.
- [12] ARMSTRONG, Michael . *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. překlad: prof. Ing. Josef Koubek CSc. Praha : Grada Publishing, a. s. , 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [13] *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2010-11-06]. Integrity Consulting. Dostupné z WWW: <[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)>.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Nejčastěji využívané nefinanční zaměstnanecké výhody **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 2 – Přehled jednotlivých profesních skupin ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 3 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 21 **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 4 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 22 **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 5 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 31 **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 6 – Průměrná mzda podle tarifního stupně u profesní skupiny 32 **Chyba! Záložka není definována.**



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Vztah mezi mzdově tvornými faktory práce a strukturou mzdy **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 2 – Determinant pracovního výkonu ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 4 – Průměrné mzdy profesní skupiny 21 ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 5 – Průměrné mzdy profesní skupiny 22 ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 7 – Průměrné mzdy profesní skupiny 32 ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 8 – Přehled zaměstnanosti ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek č. 9 – Průměrné mzdy pro jednotlivé roky ..... **Chyba! Záložka není definována.**

## Seznam zkratk

TP	- typová pozice
KTP	- kartotéka typových pozic
ISTP	- integrovaný systém typových pozic
AHP	- analytické hodnocení práce
ABD	- automatizovaná balíková dodejna
ČP	- Česká pošta
s. p.	- státní podnik
GŘ	- Generální ředitelství
SPU	- Sběrný přepravní uzel
EMS	- Expres mail servis
VT	- výpočetní technika
Apod.	- a podobně
Atd.	- a tak dále

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 - Přehled profesních skupin 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51 – provozní pracovníci
- Příloha č. 2 - Grafické znázornění profesních skupin 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51 – provozní pracovníci
- Příloha č. 3 - Zaměstnanost a platové hodnocení mužů a žen pracujících u České pošty
- Příloha č. 4 - Zvýhodnění a příplatky zaměstnanců
- Příloha č. 5 - Soukromý průzkum

**Příloha č. 1**

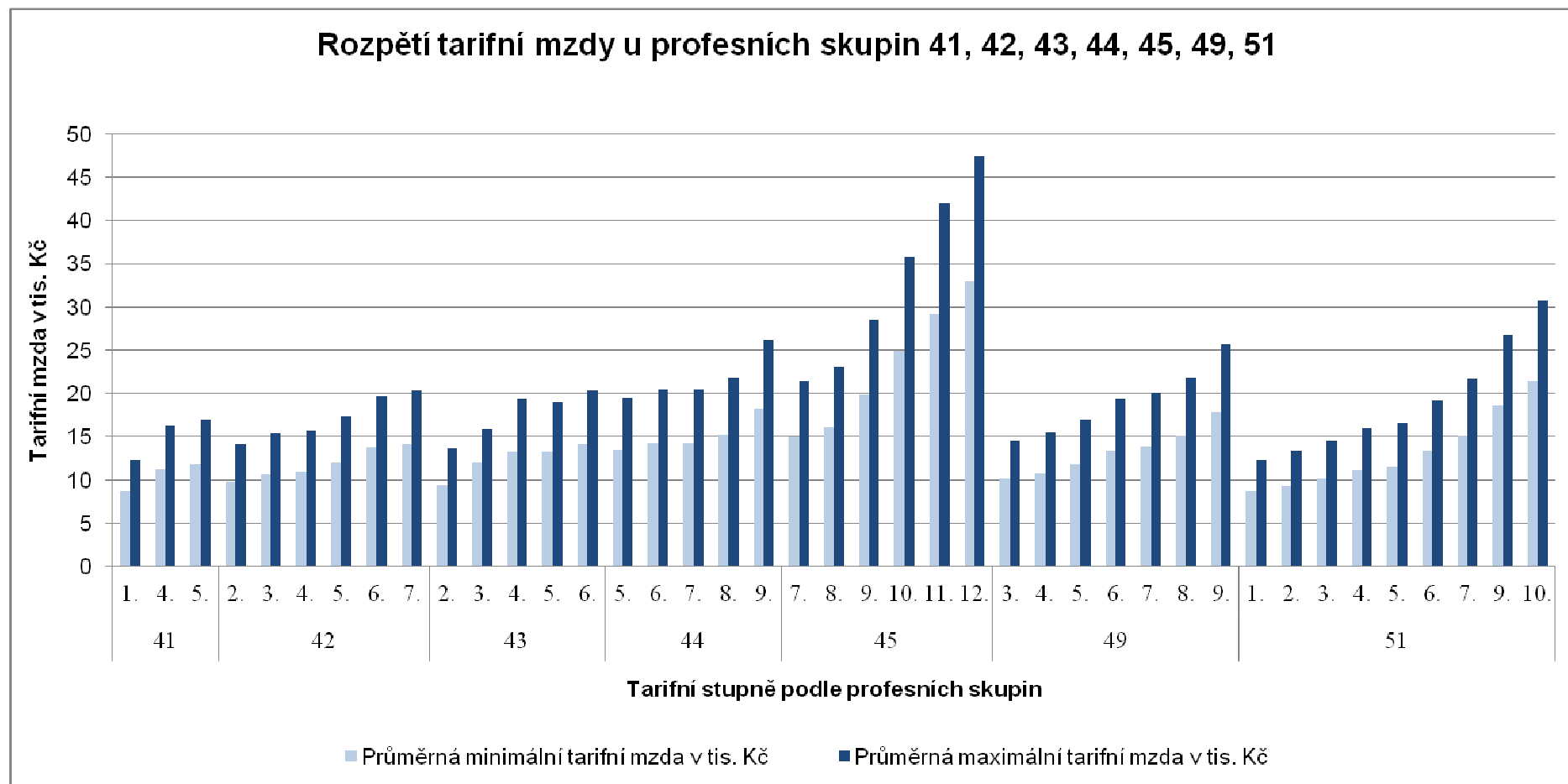
**Přehled profesních skupin 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51 – provozní pracovníci**

Profesní skupina	Tarifní stupeň	Průměrná minimální tarifní mzda v Kč	Průměrná maximální tarifní mzda v Kč
41	1.	8 600	12 300
	4.	11 267	16 233
	5.	11 800	16 950
42	2.	9 800	14 100
	3.	10 600	15 300
	4.	10 900	15 733
	5.	12 000	17 300
	6.	13 700	19 700
	7.	14 100	20 300
43	2.	9 400	13 600
	3.	12 000	15 900
	4.	13 267	19 333
	5.	13 250	19 025
	6.	14 150	20 300
44	5.	13 500	19 450
	6.	14 267	20 500
	7.	14 200	20 500
	8.	15 200	21 850
	9.	18 200	26 200
45	7.	15 000	21 500
	8.	16 067	23 100
	9.	19 880	28 560
	10.	24 925	35 800
	11.	29 200	42 000
	12.	33 000	47 500
49	3.	10 100	14 550
	4.	10 767	15 533
	5.	11 750	16 950
	6.	13 429	19 314
	7.	13 900	20 025
	8.	15 167	21 800
	9.	17 833	25 633
51	1.	8 600	12 300
	2.	9 300	13 380
	3.	10 100	14 529
	4.	11 150	16 025
	5.	11 560	16 660
	6.	13 367	19 200
	7.	15 050	21 650
	9.	18 600	26 800
	10.	21 400	30 800

Zdroj: autor

## Příloha č. 2

### Grafické znázornění profesních skupin 41, 42, 43, 44, 45, 49 a 51 – provozní pracovníci



Zdroj: autor

**Příloha č. 3**

**Zaměstnanost mužů a žen u České pošty**

Zaměstnání	Rok	Počty zaměstnanců			Placený čas v hod/měs.			Průměrná mzda v Kč			Medián mezd v Kč			Variační Koefficient
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	
Poštovní pracovníci	2002	10 887	2 902	7 985	161,7	167,2	159,6	12 232	13 781	11 669	11 760	13 558	11 343	0,22
	2003	14 515	3 074	11 442	160,5	165,3	159,2	13 283	14 768	12 885	12 696	14 280	12 328	0,21
	2004	15 597	3 307	12 291	161,1	165,2	159,9	15 367	16 952	14 939	14 682	16 405	14 285	0,20
	2005	15 511	3 297	12 214	160,5	164,5	159,4	16 242	17 942	15 781	15 446	17 474	15 056	0,20
	2006	16 672	3 563	13 109	163,8	165,3	163,4	15 318	16 750	14 927	14 452	16 250	14 116	0,20
	2007	15 516	3 162	12 355	165,2	167,9	164,5	16 062	18 181	15 517	15 166	17 815	14 719	0,19
	2008	15 368	3 121	12 247	165,7	168,6	164,9	18 040	20 458	17 422	17 102	20 085	16 569	0,19

Zdroj: [4]

#### Příloha č. 4

#### Zvýhodnění a příplatky zaměstnanců

Typ příplatku	Výše příplatku k tarifní mzdě	Doplňk
Práci přesčas	25 % z průměrného hodinového výdělku	Příplatek nepřísluší zaměstnanci, v případě výběru náhradního volna
Práci ve svátek	náhradní volno rozsahu odvedené práce (hodnocení průměrným výdělkem)	Příplatek 100 % průměr. hodin. výdělku v případě nevybraní náhradního volna
Práci v sobotu a neděli	příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku, minimálně 14 Kč za hodinu	
Práci v noci	18 Kč za hod. za odpracovanou dobu	
Práci ve ztíženém pracovním prostředí	příplatek ve výši 12 Kč za hodinu za odpracovanou dobu	
Práci v dělených směnách	24 Kč při přerušení směny trvalo 1,01 až 1,99 hodiny	Pokud k přerušení směny dochází v době mezi 22:00 - 6:00hod., zvyšuje se příplatek až o 13 Kč za každou i započatou hodinu přerušení směny v této době.
	48 Kč při přerušení směny trvalo 2 až 2,99 hodiny	
	13 Kč za 3 hodiny a za každou další započatou hodinu	
Řízení a údržbu motorového vozidla	měsíční příplatek 500 Kč v návaznosti na odpracovanou dobu	Platí pro: Doručovatel listovní motorizovaný, Doručovatel balíkový s řízením vozidla, Doručovatel (balíkový, střídač), Doručovatel (listovní, střídač). Výběrčí schránek, Řidič, Pracovník poštovního kurzu.

Typ příplatku	Výše příplatku k tarifní mzdě	Doplněk
Režiový příplatek	poskytován zaměstnanci, který pracuje v jiném než jednosměnném pracovním režimu v rovnoměrně rozvržené pracovní době a je poskytován v návaznosti na odpracovanou dobu, v případě kratší pracovní doby je zaměstnanec hodnocen alikvotní částí příplatku	Dělení: a) 500 Kč měsíčně - na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem, se šestidenním pracovním režimem, na pracovištích s pracovním režimem v odpoledních a nočních směnách, doručovatelů zabezpečujících trvale doručování ve více obcích, doručovacích okresech, míst mimo obce a u normovačů, v regionálních útvarech včetně přímých nadřízených normovačů  b) 1000 Kč měsíčně - na pracovištích s nepřetržitým pracovním provozem a obdobným pracovním režimem (např.: třísměnný, tzv. turnusový režim), na pracovištích s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou

Zdroj: autor





10. Co jste tento měsíc dle Vás udělal(a) nad rámec svých stanovených pracovních povinností.....  
.....  
.....
11. Jaký druh výkonnostní odměny se nejčastěji objevuje ve Vaší měsíční mzdě?.....  
.....
12. Nahlédl(a) jste někdy do mzdového systému?  
ANO NE
13. Je pro Vás snadné se v něm zorientovat v rámci své profesní skupiny?  
ANO NE
14. Jste spokojen se svou mzdou?  
ANO NE

*Děkuji Vám za pravdivé odpovědi a trpělivost při vyplnění.*

Zdroj: autor