

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Fišerová

System odměňování ve společnosti Česká pošta, s.p.

Praha 2019

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016–2019

BACHELOR THESIS

Kateřina Fiřerov

The remuneration in the company esk pořta, s.p.

Prague 2019

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

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2019

Kateřina Fišerová

Poděkování

Velice děkuji vedoucí práce paní Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení, připomínky, čas strávený konzultacemi, které mi poskytovala v průběhu psaní bakalářské práce.

Anotace

Tématem bakalářské práce je systém odměňování ve společnosti Česká pošta, s.p. Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající odměňovací systém v konkrétní společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení ke zlepšení v oblasti odměňování. Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá definicí odměňování, formami a druhy odměň a podstatou systému odměňování. V praktické části má za úkol zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s celkovou mzdou, případně s rozložením výkonové mzdy, ostatních příplatků a benefitů ve společnosti Česká pošta, s.p. Dále se bude praktická část bakalářské práce zaměřovat na metodu dotazníkového šetření, která má prokázat míru spokojenosti v oblasti odměňování v daném podniku. V závěru praktické části je po vyhodnocení dotazníkového šetření navrženo řešení pro zlepšení systému odměňování.

Klíčová slova

Motivace, mzda, odměna, odměňování, plat, řízení lidských zdrojů, strategie odměňování, systém odměňování.

Annotation

The Bachelor thesis theme is the remuneration system in the company Česká pošta, s.p. The aim of the Bachelor thesis is to analyse the existing reward system in a specific company and to propose recommendations for improvement in the field of remuneration based on the information found. The Bachelor thesis in its theoretical section deals with the definition of remuneration, forms and types of remuneration and the essence of the remuneration system. In practical part, you will find the level of employee satisfaction in relation to the total wage, possibly with the distribution of performance wages, other surcharges and benefits in the company Česká Pošta, s.p. The practical part of the Bachelor thesis contains quantitative research using the questionnaire survey, which is intended to demonstrate the level of satisfaction in the field of remuneration in the company. At the end of the practical part, after evaluating the questionnaire survey, a solution is proposed to improve the remuneration system.

Keywords

Human resources management, motivation, reward, remuneration, salary, remuneration strategy, remuneration system, wage.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ	11
1.1 Řízení a cíle odměňování.....	12
1.2 Strategie odměňování	13
1.3 Odměňování a motivace	14
2 FORMY A DRUHY ODMĚŇ	18
2.1 Peněžní odměny	19
2.1.1 Mzda a plat.....	19
2.1.2 Bonusy	22
2.2 Nepeněžní odměny	24
2.3 Celková odměna	25
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	27
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S.P.....	31
5 PŘÍPRAVA ŠETŘENÍ.....	34
6 SBĚR A ANALÝZA	35
7 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN	56
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Tato práce je věnována tématu „**Systém odměňování ve společnosti Česká pošta, s.p.**“. Systém odměňování musí být spravedlivý a musí podporovat současnou strategii podniku. Zaměstnavatel musí být schopen zdůvodnit podle jasných kritérií výši mzdy zaměstnance. Každá organizace je za svého pracovníka zodpovědná, má ze zákona povinnosti se o něj starat, dodržovat zákonem stanovené pracovní podmínky a určovat výši jeho platu v návaznosti na pozici jeho pracovních činností.

V bakalářské práci bude čerpáno ze zkušeností autorky, z jejího současného zaměstnání, kde se s tímto tématem setkává každý den vzhledem ke své pracovní pozici HR Business partner. Konkrétním podnikem, ve kterém bude prováděna analýza, je Česká pošta, s.p.

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající odměňovací systém v konkrétní společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení ke zlepšení v oblasti odměňování.

Práce bude obsahovat dvě části, **teoretickou a praktickou**. V **teoretické části** práce budou zmíněny definice a pojmy z oblasti odměňování, jejich strategie, řízení a cíle. Budou vysvětleny **základní pojmy**, jako je mzda, plat, příplatky, bonusy. Zvláštní pozornost bude věnována peněžním a nepeněžním formám odměn, která se bude zabývat možnostmi a podmínkami odměňování nepeněžními benefity. Při celkovém posuzování bude přihlíženo k obecné teorii systému odměňování, tzn. usilování o konkurenční výhodu na trhu v oblasti získávání zaměstnanců, jejich udržitelnost, flexibilitu, kreativitu a formování rozvoje pracovního kolektivu. Dále sem patří zdravé pracovní prostředí, mezilidské vztahy a pracovní výkon.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na **odměňování zaměstnanců** ve společnosti Česká pošta, s.p. Pro srovnání budou osloveny tři skupiny personální struktury: management – liniový, provozní zaměstnanci a administrativa. Bude se jednat o kvantitativní průzkum metodou **dotazníkového šetření**. Tato metoda je vybrána záměrně, protože provedením analýzy budou data z dotazníků snadno sečtena a porovnána.

Šetřením bude zjišťována spokojenost zaměstnanců v souvislosti s celkovým odměňováním ve státním podniku Česká pošta, s.p. Dotazník bude rozčleněn na několik

částí. První se bude zabývat identifikací zaměstnanců, druhá část bude zaměřena na odměňování, třetí část pak na benefity a jako poslední část doplní informace z oblasti vztahů a komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, která se týká rozdělení mzdy a odměn.

Dotazníky budou předány osobně vybrané skupině zaměstnanců v provozu, managementu liniovému a administrativním pracovníkům, kteří jsou zaměstnání na České poště, s.p., a je u nich nastavena **tarifní mzda**.

Uvedené odpovědi budou zpracovány anonymně a nebudou spojovány s konkrétní osobou ani přímo jmenovaným pracovištěm.

Zjištěné výsledky lze využít ke zlepšení stávajícího systému odměňování a pozitivně tak ovlivnit spokojenost zaměstnanců v podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

Lidské zdroje je možné dnes považovat za klíčové a nejcennější zdroje v podniku, které zásadním způsobem ovlivňují úspěch společnosti na trhu a taktéž i její konkurenceschopnost. Šikýř (2014, s. 54) hovoří o tom, že současné **pojetí řízení lidských zdrojů** přisuzuje těmto zdrojům zvláštní význam a považuje je za nejdůležitější zdroje organizace. Rozhodující význam pracovníků pro podnik je nezpochybnitelný. Každý podnik totiž potřebuje odpovídající množství kvalifikovaných, schopných a vysoce motivovaných lidí, protože jejich schopnosti a motivace určují lidský výkon. Ten se objevuje v podobě výsledků práce a pracovního chování. Ty rovněž určují výkon organizace jako celku, tedy jinými slovy výsledek podnikatelské činnosti. Koubek (2011, s. 17) upozorňuje na to, že každá organizace ke své činnosti kromě pracovní síly potřebuje i jiné zdroje – např. materiální, finanční či informační apod. Žádná **organizace** není schopna dosáhnout tohoto efektu bez lidí, kteří rozhodují o využití všech těchto zdrojů a zásadním způsobem ovlivňují výsledek podniku.

Šikýř (2014, s. 54) je toho názoru, že schopní a motivovaní lidé odlišují podnik od konkurence a pokud dokážou a chtějí dělat věci lépe než lidé v ostatních organizacích, zajišťují společnosti taktéž i dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu na trhu. Úspěšné firmy si dnes již uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou ve své podstatě předpokladem vedoucím k úspěchu. I z tohoto důvodu jsou schopní a motivovaní pracovníci dle Tureckiové (2004, s. 40) nejcennějším a dle Armstronga (2009, s. 36) největším bohatstvím každého podniku. Pracovníci jsou hodnotní, pokud jejich předpoklady k práci dle Šikýře (2014, s. 55) vyhovují specifickým podmínkám a žádoucímu pracovnímu výkonu. Kromě toho, že jsou pracovníci pro podnik vzácní, jsou také dle Šikýře (2014, s. 55) nenapodobitelní a nenahraditelní. Zmíněná nenahraditelnost spočívá v tom, že jejich individuální předpoklady k práci nemůže podnik nahradit bez realizace dalších opatření. Bohatství, které je skryté v pracovní síle, může podnik zhodnotit investováním do systému **personálního řízení** – především do plánování, získávání, výběru, hodnocení, vzdělávání, rozvoje a v neposlední řadě taktéž i odměňování pracovníků.

1 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování, které je velmi často označováno také jako kompenzace neboli náhrada za odvedenou práci, je velmi významnou personální činností jak pro pracovníky, tak i pro podnik. Koubek (2015, s. 266) ve své knize uvádí, že odměňování je dokonce jednou z nejstarších **personálních činností**, a Kociánová (2010, s. 160) jej označuje za neefektivnější **nástroj motivace pracovníků**, které má vedení společnosti k dispozici. Na každou organizaci je zapotřebí nahlížet jako na zcela jedinečný soubor činností, podmínek a zdrojů. Systém odměňování tak musí odpovídat potřebám podniku a potřebám pracovníků. Musí být spravedlivý a také motivující. Záleží jen na organizaci, jaké formy a druhy využije. Podnik by měl zvolit rovněž i nástroje, metody a postupy společně s pravidly pro **odměňování**.

Z hlediska podniku je klíčové vytvořit takový systém v oblasti odměňování, který je stabilní, transparentní, srozumitelný a spravedlivý. Zároveň musí být celý systém motivující. Kociánová (2010, s. 160) na odměňování nahlíží jako na významnou personální činnost realizovanou prostřednictvím mzdy, platu nebo jiné **peněžité** či **nepeněžité odměny** mající formu kompenzace za odvedenou práci. Peněžitá odměna, kterou pracovník za odvedenou práci obdrží, má zásadní vliv i na kvalitu budoucí práce, což je podstatné zmínit. Lze konstatovat, že její výše se odvíjí od pracovního výkonu a druhu vykonávané práce a nabývá v podniku nejrůznějších podob. Ty mohou mít formu peněžní, či naopak nepeněžní v podobě povýšení, vzdělávání nebo veřejného uznání.

Filosofie odměňování prezentuje dle Armstronga a Stephena (2015, s. 425) přesvědčení organizace o tom, jak by měli být pracovníci ohodnoceni. Ta může být tudíž vyjádřena v podobě základních zásad, které specifikují přístup organizace k řešení záležitostí v této oblasti. Koubek (2011, s. 157) zmiňuje, že organizace mají dnes široké možnosti, jak své pracovníky odměňovat, a záleží tedy ve velké míře na nich, jak je za odvedenou práci ohodnotí. Systém odměňování není ničím jiným než způsobem **stanovení mezd** a zaměstnaneckých výhod v podniku.

1.1 Řízení a cíle odměňování

Řízení odměňování dle Kociánové (2010, s. 160) souvisí primárně s tím, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro podnik ohodnoceni. Toto se týká peněžní i nepeněžní formy a obsahem řízení jsou filosofie, strategie, plány, politika a postupy, které organizace používá při tvorbě a udržování celého systému. **Procesy** v rámci tohoto řízení obsahují tvorbu, zavádění a udržování celého systému, jenž je orientován na růst výkonu podniku, týmů i jednotlivců. Kociánová (2010, s. 160–161) hovoří ve své knize o optimálním přístupu k odměňování pracovníků, které je charakterizováno těmito znaky:

- aktivně podporuje dosahování cílů strategie podniku;
- vychází z dobře formulované filosofie, což je soubor předpokladů a přesvědčení, které se nachází v souladu s filosofií řízení v podniku;
- je integrovaný s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů;
- uznává, že je vhodné ohodnotit lidi dle jejich přínosu pro podnik apod.

Dle Armstronga (2009, s. 20) se řízení odměňování zabývá **politikou, strategiemi** a **procesy**, které jsou nutné k uznání činností pracovníků a jejich ohodnocení peněžní či nepeněžní formou. Je orientováno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, které usilují o uspokojení potřeb organizace i osob, jež jsou na výsledcích organizace zainteresováni. Podnik by měl ke všem zaměstnancům přistupovat v oblasti odměňování spravedlivě a brát v potaz i jejich hodnotu pro podnik jako celek. Díky tomu lze mnohem snáze dosahovat strategických cílů podniku.

Armstrong a Stephen (2015, s. 428) uvádí, že cíle v oblasti odměňování by měly primárně sloužit k tomu, aby se zvýšila hodnota lidského kapitálu. Cíle je možné definovat následujícími body (Armstrong a Stephen, 2015, s. 428):

- odměňovat pracovníky dle hodnoty, kterou v podniku vytváří – rozlišovat i oceňovat, do jaké míry lidé v podniku naplňují očekávání a podílí se na dosahování celopodnikových cílů;
- podporovat dosahování cílů podniku – napomáhat k tomu, aby podnik disponoval talentovanými, schopnými a angažovanými lidmi, které ke své činnosti potřebuje;
- podporovat a rozvíjet kulturu podniku – dokázat propojit odměny s chováním, jež se nachází v souladu se základními hodnotami podniku;

- podporovat dosahování vysokého výkonu – zajistit, aby systém odměňování takovéto výkony rozlišoval, oceňoval a podněcoval;
- vymezit správné chování a výsledky – definovat odpovídající očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

Řízení uplatňuje přístup tzv. celkové odměny, kdy je zdůrazněn význam uznání veškerých aspektů odměny jako soudržného celku, který je provázán s ostatními iniciativami v oblasti řízení lidských zdrojů orientovanými na oddanost, motivaci, rozvoj pracovníků a jejich angažovanost. Z tohoto důvodu musí být řízení propojeno s řízením talentů a rozvojem pracovníků. Lze jej dle Armstronga (2009, s. 20) označit za integrální součást celkové koncepce řízení lidských zdrojů v podniku. Řízení odměňování má strategickou povahu, protože je orientováno spíše na dlouhodobější záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé ohodnoceni a oceňováni za svoji činnost pro podnik. Strategie a procesy, které je nutné v této oblasti v podniku realizovat, vycházejí z podnikové strategie.

1.2 Strategie odměňování

Armstrong a Stephen (2015, s. 426) uvádí, že **strategie odměňování** vymezuje to, čeho chce podnik v několika dalších letech dosáhnout a jakým způsobem. Samotné pojetí strategie je dosti široké a může v praxi naznačovat jen obecný směr. Strategie může obsahovat seznam již konkrétních záměrů, které se týkají jednotlivých aspektů v oblasti **řízení odměňování**. Strategie odměňování dle Armstronga (2009, s. 197) vychází z podnikové strategie. Vymezuje to, co organizace zamýšlí udělat pro formulaci a realizaci politiky, procesů a postupů odměňování, které podporují dosahování firemních záměrů.

Je nutné také zmínit, že strategie je dle Armstronga a Stephena (2015, s. 425) základním východiskem pro návrh a uplatnění určitého systému odměňování s cílem dosáhnout **výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti**. Problém strategického řízení spočívá v tom, že tento přístup může naslibovat mnohem více, než pak může fakticky přinést. Použití strategického řízení v této oblasti je zajisté velmi mocným nástrojem pro zlepšování celkového výkonu podniku.

Jednou z klíčových a životně důležitých ingrediencí efektivní **strategie odměňování** je dle Armstronga (2009, s. 197) tvorba a následné udržování konkurenceschopných peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Právě tím je možné do podniku přilákat a udržet si vysoce kvalitní lidi. Podnik by měl tak sledovat systematickým způsobem údaje o velikosti peněžních odměn na vnějším trhu práce prostřednictvím analýzy tržních sazeb. Jedná se o tzv. mzdové šetření.

Armstrong (2009, s. 197) uvádí, že **analýza tržeb** je proces shromáždění a vzájemného porovnání údajů vypovídajících o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny v jiných firmách na podobných pracovních pozicích. V potaz je zapotřebí brát i zvyšování mezd, které na trhu probíhá. Díky analýze tržních sazeb podnik získá přesné, odpovídající a aktuální informace o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách pro příslušná pracovní místa. Společnost tak může velmi snadno v porovnání s konkurencí udržovat konkurenceschopné peněžní odměny, přilákat do podniku nové zaměstnance a udržet si ty kvalitní z nich.

V praxi je velmi důležité hledat a rozvíjet **mzdové struktury** nabízející takové odměny, které následně přitáhnou do podniku schopné zaměstnance, stabilizují je a motivují je. Tímto způsobem je možné vytvořit kulturu tzv. vysokého výkonu. Mzdové struktury by měly dle Dvořákové (2007, s. 306) obstát ve vysoce konkurenčním prostředí a tím udržet v podniku konkurenceschopné mzdové sazby. Strategie odměňování by se tím pádem měla aktivně zabývat zdokonalováním mzdového systému jako celku a hledat vhodnou kombinaci mezd a zaměstnaneckých výhod. Nedílnou součástí tohoto procesu je zajisté i komunikace, která mezi podnikem a zaměstnanci probíhá. Strategie odměňování se musí dle autorky věnovat také potřebám zaměstnanců.

1.3 Odměňování a motivace

Tato subkapitola se zabývá propojením odměňování s procesem **motivace**. V rámci řízení je důležité vědět, jak vysoké úrovně výkonu jsou schopni dosáhnout správně motivovaní lidé. Vytyčit cíle a posléze vyžadovat jejich plnění nelze bez patřičné úrovně motivovanosti v oblasti chování pracovníků. K tomu, aby mohla organizace dle Urbana (2017, s. 9) aplikovat správné **postupy v odměňování**, musí rozumět faktorům, jež

dokážou pracovníky motivovat. Teorie motivace poskytuje návod, který lze použít k nastavení efektivního **systému odměňování**.

Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je známý americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že **potřeby**, které dokáže práce uspokojit, mají hierarchickou povahu. Urban (2017, s. 13) hovoří o tom, že Maslowova pyramida potřeb je založena na těchto potřebách:

- fyziologické – jejich uspokojení je podmínkou přežití, mají podobu mzdy za práci;
- sociální – sounáležitost, přátelství, společenské přijetí; k jejich uspokojení slouží příjemná atmosféra, která panuje na pracovišti, nebo sociální kontakty vznikající díky práci;
- jistota, bezpečí a zdraví – jejich uspokojení je spojováno s pracovními podmínkami a prostředím pracoviště;
- seberealizace – potřeba se dále rozvíjet, uplatňovat své vlastní schopnosti, získávat i nové zkušenosti a aktivně řešit problémy a tím být v práci kreativní;
- uznání – sebeúcta, ocenění, úspěch, prestiž, pozornost a respekt; jde o uspokojení vlastního ega, což má za následek růst sebevědomí.

Z výše uvedené teorie vyplývá, že **pracovní motivaci** ovlivňují především potřeby, které jsou neuspokojené. Maslow ve své podstatě dle Urbana (2017, s. 13) tvrdí, že uspokojená potřeba následně přestává jedince motivovat. S určitou mírou nadsázky je možné tvrdit, že peněžní pobídky vždy pracovníky motivují k **lepšímu výkonu**. To, jak velký vliv však mají na motivaci, záleží především na každém člověku. Někteří lidé mohou být totiž penězi motivováni více než jiní, kteří spíše reagují na nepeněžní formy odměn.

Pracovní postoje a výkon zaměstnance jsou dle Urbana (2017, s. 40) kromě motivace ovlivňovány i osobnostními vlastnostmi konkrétního člověka. To vše se totiž promítá do rozdílných přístupů k práci a jedinec tak může odlišně reagovat i na určité situace, které během jeho pracovní činnosti nastanou. Mezi pozitivní postoje je možné zařadit např. iniciativu, vytrvalost, vstřícné sociální chování nebo také zodpovědnost. Postoje člověka k práci jsou podmíněny v podniku stylem řízení, jednáním ze strany nadřízeného a řadou dalších podmínek. Postoj zaměstnance k práci se mnohdy odvíjí i od toho,

co člověk sám považuje v rámci své pracovní činnosti za úspěch a jak moc věří ve své schopnosti a dovednosti.

Armstrong (2009, s. 109) se ve své publikaci věnuje vztahu mezi peněžní pobídkou a motivací. Tvrdí, že lidé potřebují peníze a zcela jistě je chtějí. Upozorňuje, že peněžní prostředky jsou silným motivátorem, avšak nikoliv jediným. Forma pobídek dle autora funguje jako cíl, o který pracovníci usilují, ale v různé míře. Dále mohou konat v podobě nástroje, přinášející hodnotné výsledky, či symbolu, poukazujícího na příjemcovu hodnotu pro podnik. **Peníze** zajisté pracovníky motivují, protože jsou přímo či nepřímo spojeny s upokojuváním potřeb jedince. Pokud je příjem pravidelný a dostatečně vysoký, uspokojuje potřebu jistoty, bezpečí a přežití. **Odměna** může jedince dostat na takovou pracovní pozici, která jej odlišuje od jeho spolupracovníků, což vede k tomu, že si může koupit to, co jiní naopak nemohou. Peníze samy o sobě nemusí mít žádný „vnitřní“ význam pro člověka, ale nabývají dosti velké motivační síly – jsou symbolem celé řady nehmataelných cílů. Armstrong (2009, s. 109) je toho názoru, že peněžní pobídky jsou dominantním faktorem při hledání práce a lidé k nim přihlíží i v okamžiku, kdy se rozhodují, zda zůstanou v podniku, či odejdou.

Ten, kdo zpochybnil účinnost peněz jako významného motivátoru, byl dle Armstronga (2009, s. 115) Herzberg, který tvrdil, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich existence nevede k trvalé spokojenosti. Něco na tomto tvrzení opravdu je a platí to např. u lidí, kteří mají **pevný plat** nebo mzdovou sazbu a nemají bezprostřední prospěch z pobídkového systému. Ti se cítí dobře, když dostanou v práci finančně přidáno. Jde o účinný nástroj, kterým je možné v podniku u pracovníků vyvolat pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Je nutné zmínit, že tento pocit „euforie“ může v praxi dosti rychle pominout. Nelze v žádném případě předpokládat, že **peněžní pobídky** dokážou jedince motivovat stejným způsobem či v totožné míře.

Kohn (Armstrong, 2009, s. 115) se také zamýšlí nad tím, zda skutečně peněžní pobídky dokážou pracovníky motivovat a jeho odpověď zní, že nikoliv. Dokonce tento autor zpochybňuje i to, co je nazýváno jako tzv. dogma chování, které se týká peněz a motivace. Tvrdí, že žádná existující a prověřená vědecká studie nikdy nepotvrdila dlouhodobé zlepšení v oblasti kvality práce vlivem nějakého **systému odměňování**. Stejný zdroj je také názoru, že čím více jsou v podniku používány peněžní pobídky k motivaci, tím více lidé ztrácí zájem o cokoli, co musí udělat, aby odměnu získali.

Rovněž Pfeffer (1998) tvrdí, že lidé sice pracují kvůli penězům, ale ještě více kvůli smyslu svého života. Ve skutečnosti chodí do **práce** také proto, aby měli ve svém životě nějakou zábavu. Autor tvrdí, že odměna nikdy nemůže nahradit pracovní prostředí, které disponuje vysokou mírou důvěry a smysluplné práce.

2 FORMY A DRUHY ODMĚŇ

Každý podnik je dle Kociánové (2010, s. 160) jedinečným komplexem zdrojů, činností a podmínek, a proto by měly **formy odměňování** vycházet především z potřeb organizace. V rámci moderního řízení lidských zdrojů odměňování nelze dle Ulricha (2009, s. 231) spojovat jen se mzdou či s platem, tedy s peněžitou odměnou, která je pracovníkovi poskytována jako náhrada za odvedenou práci. Zahrnuje i zaměstnanecké výhody, uznání či povýšení poskytované pracovníkům zcela nezávisle na jejich výkonu v organizaci. Náleží jim jen z titulu pracovního poměru. Odměny mohou být v organizaci vázány buď na povahu a význam vykonávané práce, nebo na výkon jako takový.

Urban (mzdovápraxe.cz, 2013) tvrdí že různé formy pobídek se liší svým důrazem kladeným na faktory, které jsou odměňovány. K těm patří např. náročnost, přínos práce, schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnance či jeho výsledky. Mezi základní druhy náhrad za práci patří:

- základní, pevná, tarifní či smluvní mzda – je vázána na tržní relaci mezd napříč různými profesemi a také na to, jak organizace hodnotí nároky, přínos a požadavky dané práce, popřípadě i schopnosti jednotlivých pracovníků a jejich dlouhodobý výkon; jde o zaručenou složku odměny a jejím cílem je zaměstnance získat a udržet si je;
- **složka mzdy**, která je vázána na hodnocení osobních schopností pracovníka – nadtarifní složka či osobní ohodnocení; je založena na posouzení dlouhodobých pracovních výsledků, kvalifikace a schopností a je přiznávána za delší časové období; velikost této složky je možné stanovit procentním podílem základního platu či absolutní částkou; cílem je motivovat k růstu kvalifikace a schopností a také dále ocenit a stabilizovat zaměstnance, kteří jsou dlouhodobě výkonní;
- **motivační složka** – v podobě výkonových odměn, provize, bonusů, úrokové mzdy, podílu na zisku; je vázaná na individuální výkon či na práci celé skupiny, popřípadě podniku; pohyblivá složka náhrady; účelem je stimulovat skupinový, individuální či celkový výkon organizace;
- mzdové příplatky – odráží mimořádné podmínky pracovního místa či práce, které jsou spojeny s vyššími nároky kladenými na zaměstnance;

- podnikové benefity (motivační benefity) – naturální požitky a oceněná zvýhodnění, která jsou zaměstnavatelem poskytována; smyslem je zvýšit pracovní stabilitu, spokojenost, posílit identifikaci pracovníků s organizací, přispívat k jejich rozvoji a relaxaci apod.

Dle výše uvedených druhů je možné odměny rozdělit do několika skupin – formy peněžní nebo nepeněžní a celkové odměny.

2.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny mají dle Armstronga (2015, s. 421) podobu mzdy či platu. Zahrnují odměny založené na vykonané práci, které se vztahují k hodnotě prací, a odměny založené na lidech, jež se vztahují k přínosu lidí pro podnik jako celek. Součástí bývají také systémy peněžního uznání za odvedenou práci. Dále pak dosažené úspěchy zaměstnance. **Řízení** peněžních odměn, které jsou založeny na lidech a na práci, dle autora obsahuje:

- vymezení peněžní odměny – rozhodování o její velikosti dle práce a pro určité lidi, a to na základě využití tržního ocenění a hodnocení pracovního výkonu;
- řízení základních peněžních pobídek – tvorba a použití vybrané struktury odměn, která musí být v souladu s vnitřními a vnějšími relacemi a seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, úrovní a pásem a poskytuje taktéž dále prostor pro růst odměn;
- poskytování doplňkových odměn v peněžní podobě – řízení a plánování pobídek, které jsou poskytovány k základní složce peněžní odměny dle schopností, výkonu a dovedností.

Urban (mzdovápraxe.cz, 2013) uvádí, že mezi základní peněžní odměny lze zařadit mzdu a plat. Další může být systém bonusů.

2.1.1 Mzda a plat

„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“ (Andraščíková a kol., 2016, s. 218). Je nutné rozlišovat mezi pojmy

„mzda“ a „plat“. **Plat** je peněžité plnění, které je poskytováno za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být stát, státní fond, územní samosprávný celek, příspěvková organizace či regionální rada soudržnosti nebo školská právnická osoba (Tamtéž, s. 219). „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.*“ (Tamtéž, s. 218). **Mzda** i plat jsou poskytovány dle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce, výkonnosti a dosahování výsledků.

Odpovědnost, složitost a namáhavost práce je posuzována dle Synka a kol. (2010, s. 234) na základě vzdělání, praxe a dovedností nutných k pracovnímu výkonu. Dále dle složitosti předmětu práce a činnosti, která je v podniku vykonávána. V neposlední řadě také dle řídicí a organizační náročnosti, míry odpovědnosti za bezpečnost a zdraví, fyzické a psychické zátěže a působení celé řady negativních vlivů na práci. Pracovní podmínky jsou posuzovány na základě obtížnosti režimu. To vyplývá z rozvržení pracovní doby do jednotlivých směn, v noci, ve dnech pracovního klidu apod. V potaz je nutné brát také škodlivost a obtížnost vlivem negativních faktorů působících na pracovní prostředí a jeho rizikovost. Pracovní výkonnost je hodnocena dle kvality a intenzity odváděné práce, způsobilosti a schopnosti pracovníka. Výsledky jsou posuzovány podle množství a kvality odvedené práce. Je nutné zmínit, že zaměstnavatel by měl vždy poskytovat za totožné hodnoty vždy stejnou mzdu či plat. Dle Urbana (mzdovápraxe.cz, 2013) je tímto míněna srovnatelná složitost práce, namáhavost a odpovědnost konaná v podobných či stejných pracovních podmínkách a při srovnatelné výkonnosti.

Mzdové formy znamenají soubor metod, pravidel a prostředků, jimiž je možné v podniku vytvořit dle Kocourka (2004, s. 163) závislost mzdy na výsledcích práce a jejím přínosu. Zaměstnavatel musí vždy respektovat ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, o minimální mzdě, kdy je jeho povinností odměnit zaměstnance mzdou, která nesmí být nižší než minimální. Je to nejnižší přípustná výše odměny za odvedenou práci v rámci pracovněprávního vztahu. Urban (mzdovápraxe.cz, 2013) uvádí, že mezi formy mzdy lze zařadit základní nebo naopak pevnou (tarifní) mzdu. Odvíjí se od ceny práce na trhu a je určena tržními faktory, jako je poptávka po práci nebo nabídka ze strany zaměstnavatelů. Kromě tržních faktorů zde hrají roli i pracovněprávní omezení. **Minimální tarify** jsou závislé na požadavcích kladených na výkonnosti

činnost a tím jsou považovány za závazné pro všechny podnikatelské subjekty, u kterých nepůsobí žádná odborová organizace.

Šubrt (2014, s. 41–43) za formy mzdy označuje způsob kompenzace za práci, tedy vazbu mzdových sazeb za odpracovanou dobu a pracovní výkon. Z teoretického hlediska je možné rozlišovat tyto mzdy:

- časová (měsíční) – zaměstnanci je její výše stanovena za příslušný kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin vyplývají z rozvrhu týdenní pracovní doby;
- časová (hodinová) – pracovník je odměňován prostřednictvím stanovené hodinové mzdy, tzv. tarifem, který je násoben odpracovaným počtem hodin;
- úkolová – je vymezena tarifem závislým na plnění normovaného pracovního úkolu (dle norem spotřeby práce, jejího tempa apod.);
- podílová (provizní) – zaměstnanci je stanovena podílem z objemu tržeb či hodnoty, která byla sjednána (vhodné pro pracovní pozice, jako je obchodní zástupce aj.);
- smíšená – kombinuje vícero mzdových forem, např. provizní mzdu s měsíční.

Společnost, která své zaměstnance dle Šubrt (2014, s. 41) ohodnocuje platem, využívá jako způsob odměňování formu **měsíčního platu**, protože jiné způsoby jsou zákonem vyloučeny. Naopak v případě mzdy zákon zaměstnavatelům umožňuje zvolit si libovolně její podobu, která může být u různých skupin zaměstnanců odlišná.

Za složky mzdy lze označit ty části, které pracovníkovi ohodnotí vybraná hlediska pro poskytnutí odměny. Za složky mzdy je možné dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce) označit např. mzdu základní (tarifní), platový tarif, odměny či různé příplatky a prémie. U mzdy je určeno jen pět povinných příplatků – za práci přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a v neděli a ve ztíženém pracovním prostředí. Strukturu mzdy může podnik stanovit dle svého vlastního uvážení. Šubrt (2014, s. 41–42) uvádí, že je vhodné vždy zvolit takovou mzdovou složku, která svojí konstrukcí a podmínkami vyhovuje nejlépe základnímu hledisku pro její poskytování. K ohodnocení různých pracovních faktorů jsou vhodné odlišně koncipované složky mzdy – např. základní mzda ohodnocuje odpovědnost, složitost a namáhavost práce, nikoliv ale pracovní výkonnost a výsledky. K tomu naopak slouží osobní ohodnocení, prémie či mimořádné odměny.

Autor dále poukazuje na to, že zákonem není předjímána existence žádných forem a ani složek mzdy.

Urban (mzdovápraxe.cz, 2013) upozorňuje na to, že odvození mzdy jednotlivých profesí od velikosti jejího tržního ocenění (odměňování dle hodnocení práce) nemusí být v praxi vždy vhodné. Souvisí s pracemi, které mají specializovanou povahu a kde je trh dosti omezený. Podnik může ke korekci v oblasti tržních relací přistoupit tehdy, pokud dbá o vnitřní spravedlnost. Důležitá je pevná **mzdová struktura** v podniku, která sjednocuje zařazení různých druhů prací do tarifních stupňů a tříd. Primárně vychází z potřeby jednoduchého plánování finančních prostředků v souvislosti s profesní strukturou organizace. Mzdová struktura, která bere v potaz hodnocení práce, je vhodná u větších organizací. Standardizované pracovní pozice vyžadují pevně vymezenou úroveň kvalifikace a fluktuace je na nízké úrovni.

Urban (mzdovápraxe.cz, 2013) dále hovoří o **odměňování** dle schopností, které považuje za vhodné použít tehdy, pokud chce podnik přihlídnout k osobním schopnostem svých pracovníků. Vyžaduje spolupráci a zastupitelnost jednotlivých pracovních funkcí. Používá se tam, kde dochází k častým změnám struktury a technologie organizace. Vzestupná mobilita pracovníků je omezena a podnik musí bojovat se zvýšenou fluktuací svých zaměstnanců. Předpokladem využití této metody je objektivní zhodnocení individuálních schopností. Je nutné zmínit, že tato forma není v české praxi příliš rozšířena.

Mzdový systém by měl být v organizaci dle Šubrta (2014, s. 43) vyvážený a neměl by v žádném případě opomíjet všechny faktory práce v podobě zákonných hledisek, dle kterých je odměna poskytována. V praxi by nemělo být odměňování příliš složité nebo naopak až příliš zjednodušené. Překombinování mzdového systému snižuje přehlednost a vede k nepochopení problematiky ze strany zaměstnanců. Pokud je naopak příliš zjednodušený, vede k tomu, že určité faktory práce nejsou pružným způsobem ohodnoceny a pracovník tak opět není patřičně stimulován.

2.1.2 Bonusy

Ekonomové dle Armstronga a Stephena (2015, s. 422) rozlišují **pobídkový** a **třídící** efekt **peněžních odměn**. Pobídkový efekt peněžních odměn podněcuje angažovanost a snahu pracovníků. Naopak třídící efekt umožňuje získávat kvalitnější zaměstnance. Oba

dva efekty jsou významné, avšak třídící efekt nevyvolává takové kontroverze, protože se mnohem složitěji zachycuje. Základní problém vzniká v okamžiku vymezení míry, do jaké mohou náhrady za práci vyvolat pobídkový efekt. **Bonusy** jsou vnímány jako pobídková forma odměny a jedná se o tzv. **nezaručenou složku mzdy**. Pracovníkům jsou poskytovány peněžní výplaty, které souvisí s jejich výkonem. Bonusy jsou považovány za „rizikové“ odměny a je pro ně typické, že jsou získávány opakovaně. Armstrong (2009, s. 307) bonusy definuje jako mimořádné odměny, které jsou významnou součástí celkového souboru pobídek. Jde o proměnlivé peněžní pobídky. V praxi mohou být samostatnou metodou, jak lze pracovníkům poskytovat něco „navíc“ k jejich základní mzdě nebo je lze vyplácet za splnění mimořádného pracovního úkolu. **Cíle bonusů** je možné shrnout dle Armstronga (2008, s. 307) do následujících bodů:

- poskytovat peněžní pobídky, které jsou odvozeny od pracovního výkonu, což vede k růstu motivovanosti, oddanosti a angažovanosti pracovníků;
- umožnit, aby se lidé v organizaci aktivně podíleli na jejím úspěchu, na plnění celopodnikových cílů, čímž poroste jejich loajalita a oddanost;
- poskytovat odměny beroucí v potaz výkon či úspěch a stimulující pracovníky a celé týmy k tomu, aby i nadále odváděli svůj výkon na žádoucí úrovni;
- fungovat v podobě přímé pobídky vedoucí ke zvýšení motivovanosti, angažovanosti a výkonu;
- zajistit, aby úroveň a velikost odměny byly na trhu konkurenceschopné.

Hlavní důvod existence bonusů vyplývá dle Armstronga (2009, s. 307–308) z přesvědčení, že mzdový systém dokáže v podniku plnit jeden i více zmíněných cílů a tím aktivně přispívá k vytvoření kultury vysokého výkonu. To má pozitivní dopad na celkové výsledky podniku. Je nutné se zamyslet nad existencí vhodného systému bonifikace – zda nabízet jen peněžní bonusy, či naopak kromě nich poskytovat také zásluhovou odměnu apod. Na obrázku 1 jsou zmíněny výhody a nevýhody systému bonusů.

Obrázek 1: Výhody a nevýhody systému bonusů¹

Přístup	Výhody	Nevýhody
Pouze bonus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Musí se znovu získat (zasloužit). ■ Může být spojen s podnikovým nebo týmovým výkonem i s individuálním výkonem, a může tedy zvyšovat oddanost a zlepšovat týmovou práci. ■ Peněžní částky a rovněž jejich absolutní či relativní velikost mohou mít bezprostřednější vliv na motivovanost a angažovanost. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Může být vnímán jako výraz určité libovůle. ■ Mnozí lidé budou možná spíše preferovat příležitost ke zvýšení své základní mzdy/platu než se spoléhat na potenciálně nepředvídatelné udělování bonusů. ■ Pokud nejsou součástí mzdy/platu, nejsou tyto částky zohledňovány v penzijním systému.¹⁷
Bonus a zásluhová odměna	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nabízí to nejlepší z obou možností: zvýšení zahrnuté do mzdy/platu a zvláštní peněžní platby. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Potenciálně složitě. ■ Vliv buď bonusů, nebo do mzdy/platu zahrnutých částek se může rozptýlit a vytrátit, zejména když se částka, která je k dispozici, rozdělí na dvě části.

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 308

2.2 Nepeněžní odměny

Armstrongem a Stephenem (2015, s. 430) je nepeněžní **forma odměn** definována jako významná složka, která je pracovníkům poskytována k jejich **mzdě** nebo **platu**. Má pozitivní vliv na jejich **motivaci** a loajalitu vůči podniku. **Odměny** dokážou zohlednit a uspokojit mnohdy velmi rozdílné potřeby lidí, které se týkají úspěchu, uznání, osobního růstu či pracovního prostředí. Zahrnují **nepeněžní uznání** za odvedenou práci nebo úspěchy, tvorbu motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji, vzdělávání a kariérního růstu. Velmi často jsou spojovány s tvorbou pracovního prostředí, které umožní zlepšit kvalitu života v podniku, atmosféru na pracovišti anebo nastolí patřičnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Autoři zmiňují, že nepeněžní odměny mohou být vnější nebo vnitřní. Vnější odměny mají podobu pochvaly či uznání ze strany nadřízeného pracovníka či uznání ze strany spolupracovníků v rámci pracovního kolektivu. **Vnitřní odměny** úzce souvisí s výzvami práce a s pocitem, že práce stojí za to. Může se jednat např. o plnění mnohem náročnějších úkolů či získání významného místa v rámci celého pracovního kolektivu. Nepeněžní formy mají nejčastěji podobu **podnikových benefitů**.

¹ Odkaz 17 znamená, že tato nevýhoda odráží britskou praxi.

Zaměstnanecké výhody dle Kociánové (2010, s. 164) zahrnují položky, které nelze považovat přímo za odměny. Systémy benefitů se v praxi napříč společnostmi liší a na jejich tvorbu má vliv strategie, cíle podniku a dále ekonomické podmínky. Záměrem zaměstnaneckých výhod je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových pobídek, jež dokážou získat a udržet kvalitní pracovníky. Mohou uspokojit osobní potřeby jednotlivých pracovníků a posilovat jejich oddanost vůči organizaci. Balíček podnikových benefitů je dle Macháčka (2010, s. 1) dnes významným rozhodovacím faktorem pro jedince, kteří zvažují více pracovních nabídek. Pokud se organizaci podaří vytvořit efektivní systém podnikových benefitů, jejich konkurenceschopnost na trhu zajisté poroste.

Podnikové benefity vedou k růstu **spokojenosti zaměstnanců**. Armstrong (2009, s. 382) se domnívá, že zaměstnanecké výhody jsou opatření ze strany zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňují blahobyt pracovníků. Macháček (2010, s. 2) člení zaměstnanecké výhody dle jejich forem na:

- fixní – v rámci kolektivní smlouvy či vnitřní směrnice jsou vymezeny podnikové benefity pro všechny pracovníky a záleží jen na jejich uvážení, zda je využijí, či nikoliv;
- variabilní (Cafeteria systém) – zaměstnavatel vytvoří podnikový balíček benefitů a stanoví roční limit bodů pro každého pracovníka; každý si posléze z tohoto balíčku může zvolit výhody, které mu nejvíce vyhovují.

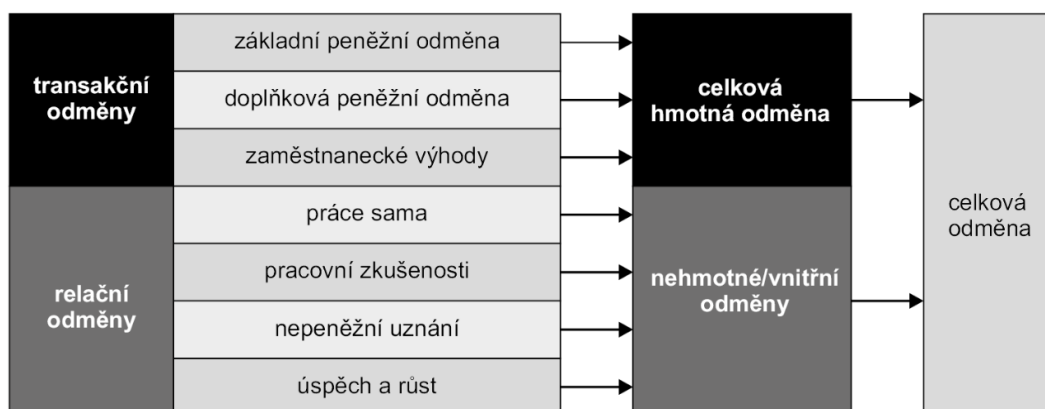
Zaměstnanecké benefity by měly nabízet nejenom atraktivní podobu služeb a nejrůznějších volnočasových aktivit, ale i pracovníkům nabízet možnost volby ze systému Cafeterie. Koubek (2011, s. 184) rozděluje zaměstnanecké benefity do čtyř základních skupin – **výhody mající sociální povahu** (půjčky, životní pojištění, penzijní připojištění), **související s prací** (vzdělávání, rozvoj, stravování), **v oblasti volnočasových aktivit** (kulturní, společenské a sportovní činnosti), **spojené s postavením zaměstnance v organizaci** (notebook, služební automobil či telefon aj.).

2.3 Celková odměna

Celková odměna je dle Armstronga (2015, s. 423) kombinací peněžní a nepeněžní pobídky. Je nutné zmínit, že dnes existují rozmanité formy, jako je peněžní odměna,

zaměstnanecké výhody, nepeněžní pobídky, vnitřní odměny apod. Vnímání celkové **odměny** prezentuje přístup k řízení procesu odměňování vyzdvihující fakt, že je nutností zvážit všechny možnosti ocenění pracovníků a jejich úspěchy, nikoliv jen peněžní kompenzaci za práci nebo podnikové benefity. Cílem dle autora je totiž propojit formy peněžní a nepeněžní do jednoho soudržného celku. Tento přístup je znázorněn obrázkem 2 a zohledňuje význam peněžní podoby odměn či zaměstnaneckých výhod. Díky celkové odměně je možné vytvořit atraktivní hodnotovou nabídku pro **zaměstnance** a poskytnout jim jasné důvody, proč by měli pro podnik pracovat.

Obrázek 2: Složky celkové odměny

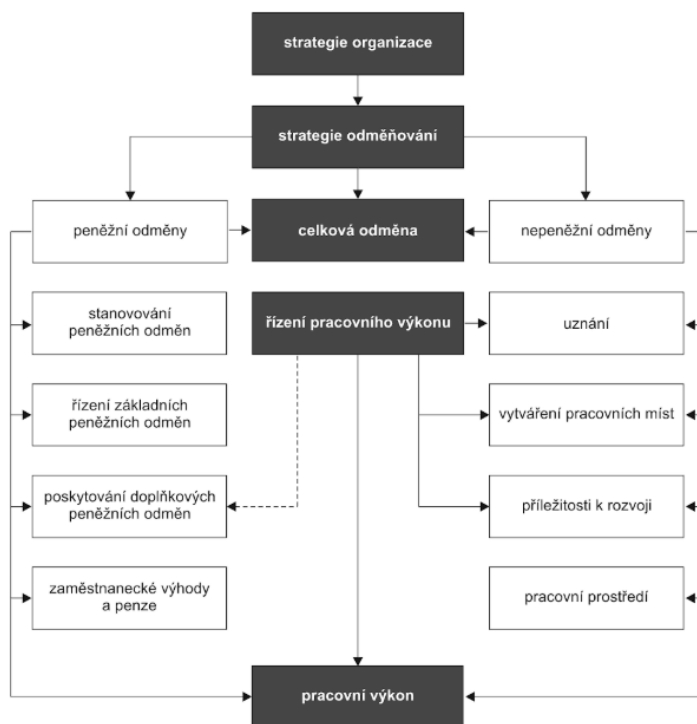


Zdroj: Armstrong, 2015, s. 42

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování lze dle Armstronga (2015, s. 425) definovat jako vzájemně související procesy a postupy peněžních a nepeněžních pobídek, které je nutné řídit ve prospěch organizace stejně jako lidí, jež v ní pracují. Odměna je považována za kombinaci systému peněžních a nepeněžních forem. Z tabulky č. 3, kde je systém odměňování graficky znázorněn, je patrné, že je složen ze vzájemně souvisejících postupů a **procesů odměňování**, které jsou uplatňovány s cílem zajistit, aby bylo **odměňování** řízeno ve prospěch podniku a lidí, kteří zde pracují. Systém je poháněn strategií organizace, která pohání strategii odměňování. Hlavní složky systému odměňování (peněžní a nepeněžní) jsou kombinovány za účelem vytvoření **celkové odměny**. Významnou roli hraje v rámci nepeněžního odměňování i **řízení pracovního výkonu**, díky kterému lze získat podklady nutné k rozhodování o odměnách dle výkonu či přínosu. Všechny zmíněné složky jsou kombinovány s cílem ovlivnit úroveň pracovního výkonu.

Obrázek 3: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong a Stephen, 2015, s. 423

Například dle Koubka (2011, s. 158) můžeme výše zmiňované **formy** vnímat jen jako nástroj kompenzace pracovníků za **odvedenou práci**, které plní i celou řadu dalších funkcí. Stabilizují potřebné pracovníky, lákají nové uchazeče o zaměstnání, odměňují jedince dle jejich úsilí, loajality, dosažených výsledků, zkušeností, schopností a dovedností. Zároveň přispívají k dosahování **konkurenceschopnosti** podniku. Poskytují jedinci příležitost k realizaci rozumných aspirací – fungují jako stimul vedoucí ke zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců apod. Systém musí být ze strany pracovníků akceptován, což bývá v praxi největší problém. Je velmi obtížné vytvořit systém, který by byl spravedlivý, přiměřený a motivující.

Při tvorbě celého systému je dle Koubka (2011, s. 159) nutné brát v potaz několik základních faktorů. Firma se musí zamyslet nad tím, čeho chce prostřednictvím zmiňovaného systému dosáhnout, které externí faktory jej ovlivňují a jaký význam mají jeho jednotlivé formy pro pracovníky. Firma usiluje nejčastěji o konkurenční výhodu na trhu v oblasti získávání nových zaměstnanců, jejich udržitelnost, dosažení žádoucího zisku, potřebné úrovně flexibility, kreativity a formování rozvoje pracovního kolektivu, který je schopen realizovat podnikové cíle. Dále se snaží o zdravé **pracovní prostředí** a dobré **mezilidské vztahy** na pracovišti. Naopak zaměstnanci potřebují zajištění a uspokojení svých potřeb, chtějí být za svůj **pracovní výkon** pochváleni a mít uznání, dále mít se svými spolupracovníky dobré vztahy a získat tak práci, která je uspokojuje. Mezi externí faktory, ovlivňující systém odměňování, patří dle Koubka (2011, s. 160) např.:

- životní styl,
- populační vývoj,
- situace na trhu práce,
- úroveň vzdělávání,
- míra inflace,
- ekonomická a sociální politika státu,
- profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- úroveň odměňování u konkurence.

Účinný **systém odměňování** musí dle Halíka (2008, s. 68) naplňovat znaky efektivního **motivačního nástroje**. Systém odměňování je diferencující, a to primárně v rámci variabilních složek mzdy. Systém je také integrující v rámci zaměstnaneckých

výhod a zvyšuje konkurenceschopnost pracovníka (odměňování kompetencí) a jeho stabilitu v podniku. Systém odměňování musí být i dynamický a musí pružně reagovat na změnu.

Armstrong (2009, s. 23–25) tvrdí, že systém odměňování v podniku je tvořen **strategií**, politikou, praxí, procesy a postupy. Strategie definuje, co podnik zamýšlí dělat v rámci tvorby a realizace politiky, procesů, praxe a postupů **odměňování**. Zároveň by měla vést k naplnění podnikatelských cílů. Společnost tak může mít např. strategii, která směřuje k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb. Je nutné zmínit, že se odvíjí od hnacích sil podnikání. Otázka v tomto případě zní, jak je možné v zájmu dosahování celopodnikových cílů zmíněné síly aktivně podporovat a prostřednictvím odměn posilovat. Proto **strategie definuje** dlouhodobé záměry v oblastech, jako jsou zaměstnanecké výhody, mzdové struktury či kroky směřující k růstu angažovanosti a oddanosti pracovníků. Politika odměňování naopak poskytuje návod pro rozhodování v rámci této oblasti a specifikuje potřebné kroky. Obsahuje záležitosti, jako jsou úrovně peněžních pobídek, plnění úkolů, uplatňování v podniku stejné mzdy za odvedenou práci, totožné hodnoty, využívání hodnocení práce nebo šetření tržních sazeb. Organizace tak může mít politiku vymezující, že peněžní odměny a jejich úroveň musí odpovídat průměrným tržním sazbám. Praxe je tvořena strukturou stupňů, sazeb, metod (například hodnocení práce) a programů v podobě zásluhového odměňování. To je používáno k realizaci strategie a politiky odměňování. Politika týkající se peněžních odměn tak může vést ke shromažďování a analýze údajů o velikosti tržních sazeb či k realizaci úpravy mezd a platů respektujících růst v rámci tržních sazeb. Autor dále hovoří o procesech odměňování, které tvoří způsoby realizace politiky a praktické stránky odměňování – např. forma použití výsledků šetření a zjištění, jak samotní manažeři vnímají proces revize a úpravy mezd. **Postupy odměňování** jsou používány v zájmu udržení celého systému odměňování a také k tomu, aby odměňování fungovalo efektivně, pružně a správně.

Na systém odměňování má dle Armstronga (2009, s. 27–28) vliv celá řada nejrůznějších faktorů. Jde o **faktory vnitřního a vnějšího prostředí**, dále koncepční vlivy související s teoriemi, názory a přesvědčeními o řízení odměňování, lidského kapitálu, motivace apod. Systém odměňování a jeho efektivnost má pozitivní nebo naopak negativní vliv také na podnikovou kulturu a spokojenost zaměstnanců.

V důsledku tedy ovlivňuje celou organizaci. Objevují se názory, že efektivní a „férový“ systém odměňování je jedním z hlavních předpokladů pro zdravé pracoviště. V praxi se revize systému odměňování realizuje přibližně v pětiletých intervalech, protože zmíněná oblast má tendenci podléhat inflaci a ztrácí taktéž i na významu. To vede k tomu, že se nastavená pravidla již dodržují jen formálně. Je nutné zde flexibilně reagovat na změny, ke kterým neustále v problematice odměňování dochází.

Změnu systému odměňování lze rozdělit do několika základních kroků – audit stávajícího systému, návrh nové strategie, politiky, systému a jejich implementace do praxe. Audit má za cíl zhodnotit aktuální stav zkoumané problematiky. Musí zjistit rizika a **potřeby organizace**. Výsledkem je identifikace současného systému odměňování a to, zda je v souladu s vnějším a vnitřním prostředím. Součástí revize bývají návrhy nového systému mzdových tříd. Start nového systému je vhodné stanovit k okamžiku pravidelných mzdových úprav v organizaci. Je zapotřebí důkladně připravit řídicí dokumentaci a informační systém.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

ČESKÁ POŠTA, s.p.

Základní informace

Název: Česká pošta, s.p.

Právní forma: státní podnik

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky

Poslání a strategické cíle České pošty, je být nejlepším poskytovatelem služeb v oblasti zprostředkování informací, platebního styku tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb. V současné době zaměstnává okolo cca 30 000 zaměstnanců.

Česká pošta neustále upevňuje své prvenství na poštovním trhu. Musí však pružně reagovat na prudký vývoj technologií, a to především v oblasti produktového marketingu, IT technologií, platebního styku apod. K rozvoji svých podnikatelských aktivit využívá výstupů z projektů, na kterých spolupracuje jednak s externími odborníky, ale rovněž i se studenty vysokých škol, zaměřených na poštovní problematiku.

System odměňování

Zaměstnavatel Česká pošta, s.p., uplatňuje u všech zaměstnanců systém měsíční tarifní mzdy (základní mzda) nebo smluvní mzdy. K základní mzdě je poskytována **výkonová mzda** vázaná na konkrétní úkoly a další mzdové složky, které jsou vypláceny na základě splnění předem stanovených podmínek. Při zpracování bakalářské práce není udělen souhlas s uvedením smluvní mzdy.

Mzdu zaměstnanci tvoří:

- základní mzda,
- výkonová mzda: podíl výkonové mzdy k základní tarifní mzdě 15 % – 30 % dle skupin zaměstnanců,
- doplňkové mzdové formy – mimořádná odměna, odměna za projekty, odměna za výkon požární prevence, odměna za zástup,

- příplatky – za dobu práce přesčas, ve svátek, noční práce, práce v sobotu a v neděli, práce ve ztíženém pracovním prostředí.

Výkonová mzda je vázána na plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce. V případě, že zaměstnanec neplní své pracovní povinnosti v požadované kvalitě, může vedoucí zaměstnanec na základě konkrétního zdůvodnění v příslušném měsíci rozhodnout o vyplacení pouze její části, případně nevyplacení této části mzdy. S výsledkem hodnocení musí být zaměstnanec seznámen písemnou formou na předepsaném formuláři nejpozději do konce měsíce následujícího po ukončení hodnoceného období.

Zaměstnavatel uplatňuje dvanáctistupňový tarifní systém. Pro každý tarifní stupeň je stanovena minimální mzda.

Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména odstupné, cestovní náhrady, náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, nemocenské dávky, zaměstnanecké výhody apod.

Systém odměňování se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru. Cílem současného systému odměňování v podniku je vytvořit jeden z nástrojů pro vedoucí zaměstnance k řízení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců. Je nezbytné motivačně podpořit výkon zaměstnanců k naplňování cílů zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody

Česká pošta je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a plně si uvědomuje přínos svých zaměstnanců. Snaží se pro ně být zodpovědným zaměstnavatelem a věnovat jim stejnou péči jako svým klientům. Dle uzavřené kolektivní smlouvy Česká pošta, s.p. nabízí tyto **benefity**:

- Pracovní doba zaměstnanců je 37,5 hodiny týdně,
- týden dovolené navíc oproti zákonnému nároku,
- příspěvek na životní a doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na rekreaci a rehabilitaci,
- příspěvky na dětské tábory,
- sociální výpomoci a bezúročné půjčky,
- dary při životních a pracovních výročí,

- příspěvek na vstupenky na sportovní a kulturní akce,
- poukázky pro osoby se zdravotním postižením.

5 PŘÍPRAVA ŠETŘENÍ

Praktická část, která navazuje na teoretickou část, předkládá výsledky kvantitativního šetření ve společnosti Česká pošta, s.p., a zaměřuje se na **system odměňování**.

Cílem bakalářské práce je **analyzovat** stávající odměňovací systém v konkrétní společnosti Česká pošta, s.p., a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení ke zlepšení v oblasti odměňování zaměstnanců.

Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Při sestavování dotazníku byl promyšlen a přesně určen hlavní cíl průzkumu, logicky a stylisticky správně připraveny konkrétní otázky, v nichž se zaměřujeme na následující okruhy: **identifikace, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a spolupráce s nadřízeným**.

Typ dotazníku byl zvolen z velké části standardizovaný, neboť má pevně danou strukturu, tedy pevně daný seznam 21 otázek, na které respondenti odpovídají danými odpověďmi „ano“, „ne“, „proč“. Jediná otázka z celkového počtu byla položena konkrétně a týkala se benefitů, kde odpověď nemůže být zodpovězena formou „ano“ či „ne“, ale respondent má na výběr z velké škály nabízených odpovědí. Díky tomuto zvolenému typu budou data z dotazníků snadno sečtena a porovnána.

Dotazníky byly předány vybrané skupině lidí v provozu, managementu liniiovému a administrativním pracovníkům, kteří jsou zaměstnáni u České pošty, s.p., a je u nich nastavena **tarifní mzda**, nikoliv smluvní mzda. Na zpracování byl stanoven časový limit v rozpětí jednoho týdne. Dotazník byl distribuován nadřízeným zaměstnancům, kteří zajistili jejich rozdělování mezi své podřízené v celkovém počtu 130 ks. V dotazníku byli oslovení zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku a vrácení zpět v přiložené obálce. Tímto se zajistila anonymita respondentů. Navrácení vyplněného dotazníku bude realizováno prostřednictvím vedoucích zaměstnanců.

6 SBĚR A ANALÝZA

Dotazníky byly vráceny zpět po 1 týdnu od vedoucích zaměstnanců v zalepených obálkách. Distribuce dotazníků probíhala v prosinci 2018.

Zpět se vrátilo všech 130 vyplněných dotazníků. Znázorněná data jsou vyhodnocena pomocí tabulek a grafů: počet respondentů a procentuální podíl. Ke každé otázce bude připojen komentář objasňující a popisující výsledky.

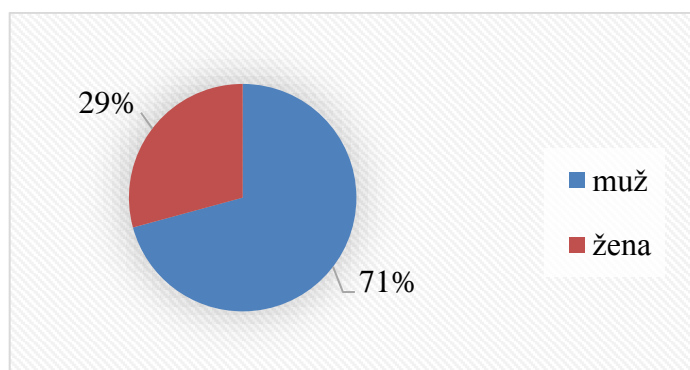
Otázka č. 1 – **Jste muž x žena?**

Tabulka 1: Pohlaví

Jste muž x žena?	počet respondentů	% podíl
Muž	92	71 %
Žena	38	29 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z celkového počtu 130 respondentů bylo 71 % mužů a 29 % žen. Je patrné, že větší skupina jsou muži, protože většina respondentů pracuje v listovním, balíkovém provozu či v depu. Vykonávají těžkou fyzickou práci, kterou ženy vykonávat nemohou v takovém rozsahu jako muži.

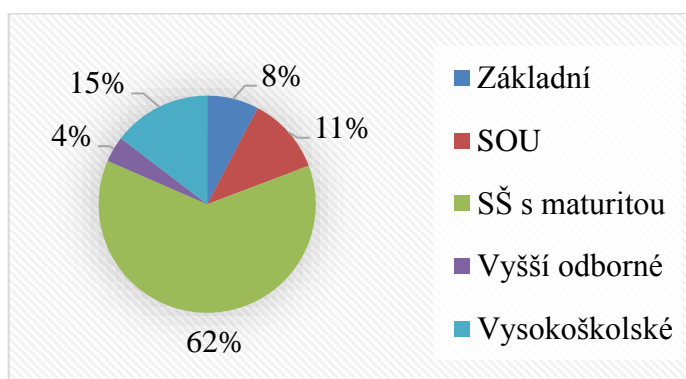
Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	počet respondentů	% podíl
Základní	10	8 %
SOU	15	11 %
SŠ s maturitou	81	62 %
Vyšší odborné	5	4 %
Vysokoškolské	19	15 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

U této otázky respondenti odpovídali, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. 8 % z nich má základní vzdělání, střední odborné učiliště s výučním listem absolvovalo 11 % zaměstnanců, středoškolské vzdělání s maturitou získalo 62 % dotazovaných, vyšší odborné vzdělání mají 4 % zaměstnanců a 15 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání. U provozních zaměstnanců není kladen požadavek na vyšší odborné vzdělání, vzhledem k tomu, že pracovní náplň nepožaduje náročnou kvalifikační přípravu. Na uvedené pozice je středoškolské vzdělání dostačující.

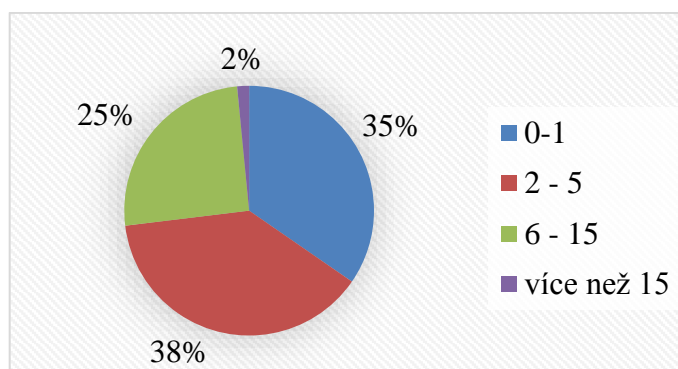
Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete v organizaci (v řádech let)?

Tabulka 3: Počet odpracovaných let

Jak dlouho pracujete v organizaci (v řádech let)?	počet respondentů	% podíl
0–1	45	35 %
2–5	50	38 %
6–15	33	25 %
více než 15	2	2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 3: Počet odpracovaných let



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tato otázka měla ukázat, jak dlouho jsou zaměstnanci v organizaci zaměstnání a tím se měla ukázat i jejich loajálnost k podniku. Pouze 2 % jsou více než 15 let zaměstnání v podniku, 35 % méně než jeden rok a 38 % 2–5 let. Z čehož vyplývá, jaká je ve firmě fluktuace. Nejvíce zaměstnanců, kteří pracují v organizaci méně než jeden rok, je pracovníků v provozu. Naopak 25 % zaměstnanců, kteří pracují v organizaci více než 6 let, je z administrativy. Ukazatel procenta pracovníků z administrativy vychází z toho, že pracovní pozice jsou stabilní, práce není fyzicky náročná a zaměstnanci nemají osobní potřebu zaměstnání měnit.

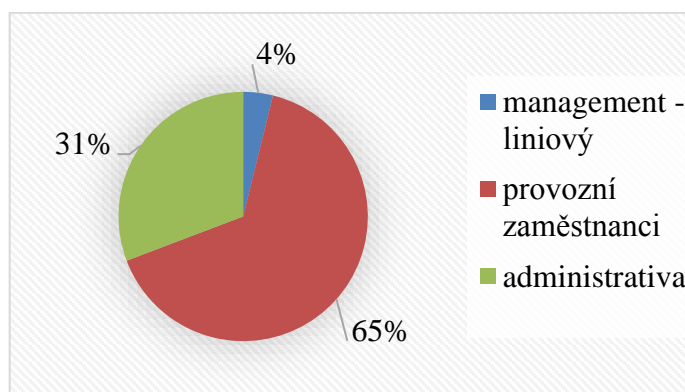
Otázka č. 4 – Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 4: Pracovní zařazení

Jaké je Vaše pracovní zařazení?	počet respondentů	% podíl
management – liniový	5	4 %
provozní zaměstnanci	85	65 %
administrativa	40	31 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 4: Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výsledky zobrazují rozložení pracovních pozic ve vybraném vzorku respondentů. Největší počet zaměstnanců je v provozních pozicích, tj. 65 %. Česká pošta, s.p., zaměstnává převážně zaměstnance provozu. Tyto provozní pozice vykonávají podstatné činnosti, kterými zabezpečují přímé fungování poštovních služeb. Mezi tyto činnosti patří zejména kontakt na poštovních přepážkách, přijímání a vydávání zásilek, jejich třídění a převoz na místo určení. Druhá skupina 31 % zaměstnanců v administrativě zajišťuje administrativní činnost v podobě systémů opatření při tvorbě, příjmu, evidenci, zpracování, odesílání, přepravě, přenášení, ukládání, skartačním řízení a archivaci utajovaných informací. Třetí skupina 4 % zaměstnanců tvoří management liniový, kteří pracují na pozicích vedoucích oddělení, vedoucích v provozu, vedoucí pošt.

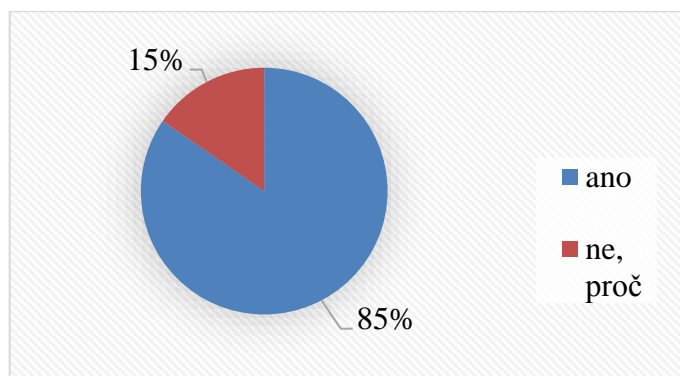
Otázka č. 5 – Víte, co je základní tarifní mzda?

Tabulka 5: Základní mzda

Víte, co je základní tarifní mzda?	počet respondentů	% podíl
Ano	110	85 %
Ne, proč	20	15 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 5: Základní mzda



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z dotazníků vyplývá, že 85 % zaměstnanců ví, co je základní tarifní mzda, a to i přes to, že 65 % z celkově dotazovaných respondentů je z provozních jednotek a nikoli z administrativy či liniového managementu. Dotazovaní zaměstnanci jsou schopni si spočítat svoji základní tarifní mzdu a vědí, která pracovní pozice má daný mzdový tarifní stupeň. Pouze 15 % respondentů nevědělo, co je základní tarifní mzda. Na otázku „proč“, bylo nejčastěji odpovězeno, že je vysvětlení mzdy nezajímá. Chtějí vidět každý měsíc ve výplatním termínu celkovou čistou mzdu na svém bankovním účtu. Zde se ukazuje, že zaměstnanci skutečně jejich základní tarifní mzda zajímá a umí si svou mzdu spočítat. Každý pracovník má též přístup na intranet České pošty, kde se předpis o odměňování nachází.

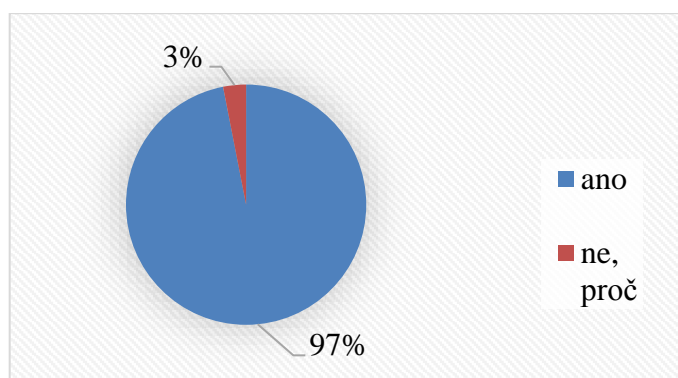
Otázka č. 6 – Víte, co je výkonová mzda?

Tabulka 6: Výkonová mzda

Víte, co je výkonová mzda?	počet respondentů	% podíl
Ano	126	97 %
Ne, proč	4	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 6: Výkonová mzda



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výsledky průzkumu potvrdily, že 97 % respondentů ví přesně, co je výkonová mzda a z jakého % se skládá. Pouze 3 % respondentů uvedla, že neví, co je výkonová mzda. Důvod nebyl ani u jednoho respondenta uveden.

Dotazovaní zaměstnanci jsou při uzavření pracovního poměru seznámeni se strukturou výkonové mzdy. Vědí, že tato část složky mzdy je poskytována na průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a je stanovena k základní mzdě.

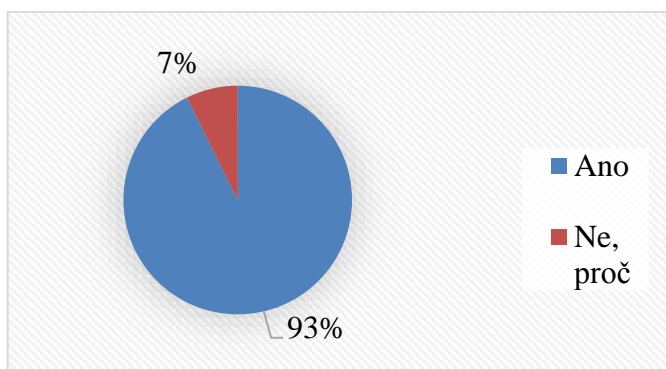
Otázka č. 7 – Jste spokojen/a s výší Vaší celkové mzdy?

Tabulka 7: Spokojenost s celkovou mzdou

Jste spokojen/a s výší Vaší celkové mzdy?	počet respondentů	% podíl
Ano	38	29 %
Ne, proč	92	71 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 7: Spokojenost s celkovou mzdou



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výsledky této otázky ukázaly, že 93 % respondentů není spokojeno s výší celkové mzdy. Nejvíce odpovědí, proč nejsou spokojeni se svou mzdou, znělo, že jejich mzda je podprůměrná a neodpovídá mzdám, které jsou u jiných zaměstnavatelů na stejné pracovní pozici vypláceny. Odejít ale od zaměstnavatele nechtějí, protože na druhou stranu jim poskytuje stabilitu a jistotu. Vědí, že každý měsíc jim jejich mzda bude vyplacena. Většina zaměstnanců uvedla, že Česká pošta, s.p., je pro ně i srdcová záležitost a nechtějí přejít k jinému zaměstnavateli. Spokojeno se svou celkovou mzdou je pouhých 7 % zaměstnanců. Těchto 7 % respondentů, kteří odpověděli kladně, bylo z liniového managementu a administrativy.

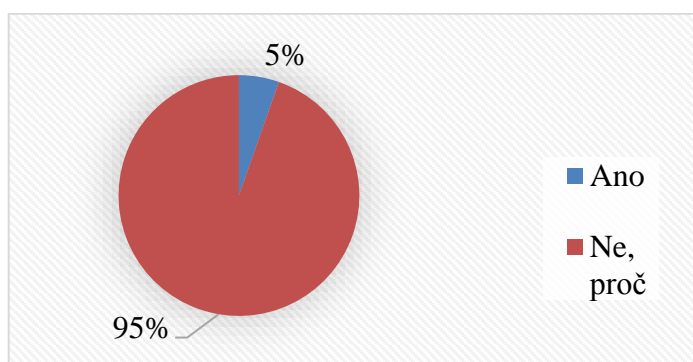
Otázka č. 8 – **Jste spokojen/a s rozložením výkonové mzdy?**

Tabulka 8: Spokojenost s rozložením výkonové mzdy

Jste spokojen/a s rozložením výkonové mzdy?	počet respondentů	% podíl
Ano	7	5 %
Ne, proč	123	95 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 8: Spokojenost s rozložením výkonové mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z výzkumu vyplynulo, že 95 % zaměstnanců ze všech pracovních zařazení v tarifní mzdě není spokojeno s rozložením výkonové mzdy. Procentní výše výkonové mzdy závisí na typové pozici, kterou vykonávají. Provozní zaměstnanci mají stanoveno 10 % VM, administrativní pracovníci 15 % VM a liniový management 30 % VM. Z odpovědí, proč nejsou zaměstnanci spokojeni s VM, vyplynulo, že rozložení je nespravedlivé, chybně nastavené a zaměstnanci by uvítali zrušení celé výkonové mzdy. Pouhých 5 % respondentů odpovědělo, že je s rozložením VM spokojeno.

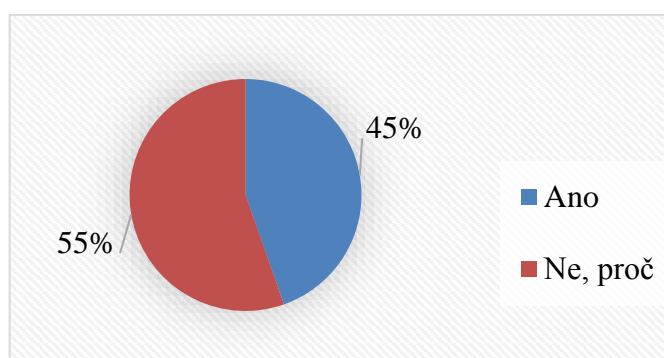
Otázka č. 9 – **Jste spokojen/a s výší příplatků (za přesčas, svátky, noc, sobotu + neděli)?**

Tabulka 9: Spokojenost s výší příplatků

Jste spokojen/a s výší příplatků (za přesčas, svátky, noc, sobotu + neděli)?	počet respondentů	% podíl
Ano	58	45 %
Ne, proč	72	55 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 9: Spokojenost s výší příplatků



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Spokojenost s výší příplatků projevilo 55 % respondentů. 45 % zaměstnanců není spokojeno s výší příplatků a uvítalo by vyšší příplatek za práci v noci. V současné chvíli náleží zaměstnancům za práci v noci příplatek ve výši 15 Kč za hodinu. Největší počet odpovědí byl od zaměstnanců z provozu, kteří by si přáli alespoň 23 Kč za každou odpracovanou hodinu.

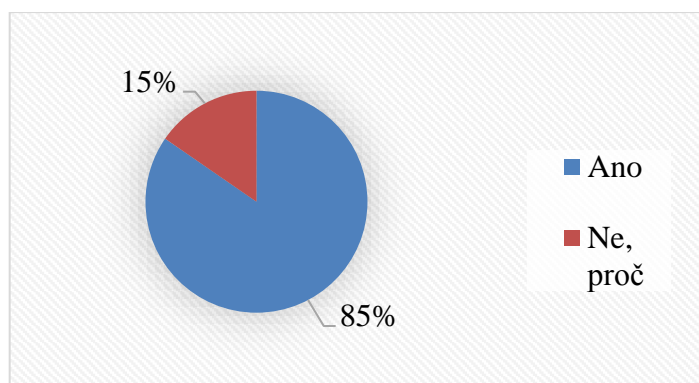
Otázka č. 10 – **Je pro Vás výplatní páska srozumitelná?**

Tabulka 10: Porozumění výplatní pásce

Je pro Vás výplatní páska srozumitelná?	počet respondentů	% podíl
Ano	110	85 %
Ne, proč	20	15 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 10: Porozumění výplatní pásce



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tato otázka byla položena z důvodu, zda si zaměstnanci sami umí spočítat svoji celkovou měsíční mzdu, zákonné odvody, zda vědí, jak se počítá poměrná část za čerpanou řádnou dovolenou, dočasná pracovní neschopnost a jak se vypočítá čistá mzda po odečtení všech srážek ze mzdy. Z výsledků vyplynulo, že 85 % respondentů rozumí výplatní pásce a umí si spočítat výši své měsíční čisté mzdy. Pouze 15 % respondentů uvedlo, že výplatní pásce nerozumí, neumějí si spočítat poměrnou část mzdy, pokud čerpali dovolenou nebo byli nemocní. Tito respondenti, kteří nerozumí výplatní pásce, jsou zaměstnanci v provozu.

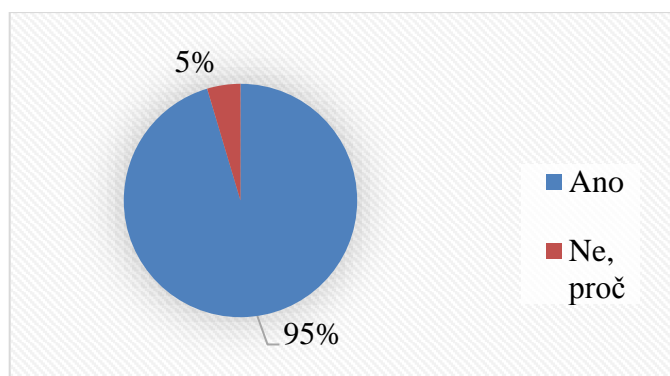
Otázka č. 11 – **Souhlasíte s navýšením mzdy 1x ročně?**

Tabulka 11: Navýšení mzdy 1x za rok

Souhlasíte s navýšením mzdy 1x ročně?	počet respondentů	% podíl
Ano	124	95 %
Ne, proč	6	5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 11: Navýšení mzdy 1x za rok



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Do mzdy se zahrnuje základní tarifní **mzda a výkonová mzda**. 95 % respondentů uvedlo, že souhlasí s navýšením mzdy 1x ročně, protože je to v podstatě jediné navýšení, kterého v průběhu pracovního poměru dosáhnou. Pouze 5 % zaměstnanců uvedlo, že nesouhlasí s navýšením mzdy 1x ročně, protože je to nespravedlivé a rozdělení je celoplošné. Navýšení mzdy prý není rozděleno spravedlivě dle pracovního výkonu a přidáno musí dostat každý i přes to, že ostatní kolegové nepodávají tak dobré pracovní výkony, ale mzda se jim stejně navýší.

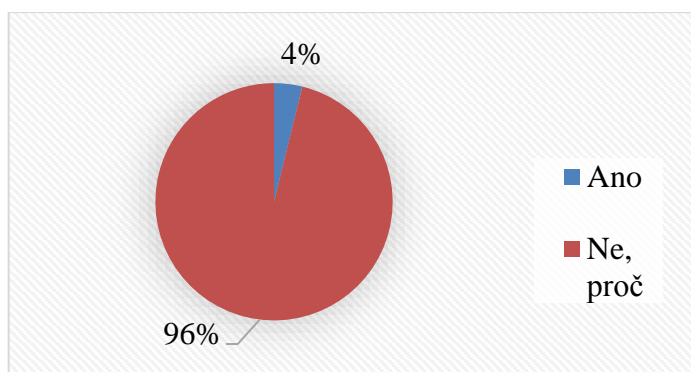
Otázka č. 12 – **Domníváte se, že jste dostatečně seznámeni se systémem odměňování?**

Tabulka 12: Seznámení se systémem odměňování

Domníváte se, že jste dostatečně seznámeni se systémem odměňování?	počet respondentů	% podíl
Ano	5	4 %
Ne, proč	125	96 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 12: Seznámení se systémem odměňování



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

96 % respondentů uvedlo nedostačující seznámení se systémem odměňování v organizaci. Pouze 4 % dotazovaných se cítí být informována dostatečně. Směrnice o odměňování je k dispozici všem zaměstnancům. Je zřejmé, že většina respondentů nebyla seznámena se zmíněnou směrnicí prostřednictvím svého nadřízeného ani si ji nevyhledala sama. Většinu zaměstnanců nezajímá systém odměňování v podrobném znění. Jejich zájem je určen výší čisté mzdy, kterou obdrží na svůj účet za odpracovaný měsíc a mohou tak disponovat svými peněžními prostředky na zajištění svých osobních potřeb.

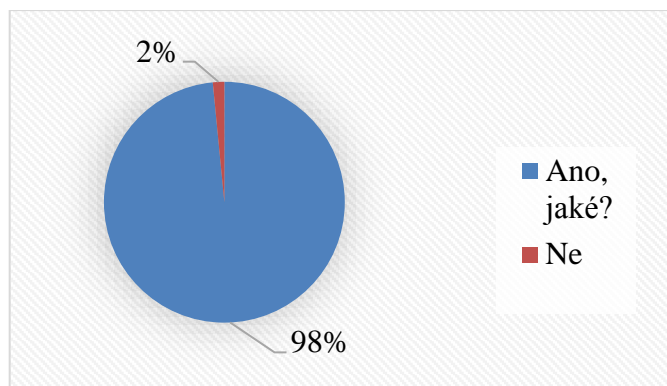
Otázka č. 13 – **Uvítal/a byste změny v systému odměňování?**

Tabulka 13: Změna v systému odměňování

Uvítal/a byste změny v systému odměňování?	počet respondentů	% podíl
Ano, jaké?	128	98 %
Ne, proč	2	2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 13: Změna v systému odměňování



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

98 % respondentů uvedlo, že by uvítalo změnu v systému odměňování. Důvodem je pro ně špatně nastavená výkonová mzda, kterou by zrušili a vše ponechali v základní tarifní mzdě. Další důvod změny v systému odměňování, který byl uveden, je, že roční hodnocení, jež navazuje na pracovní výkon a navýšení mzdy, je nespravedlivé. Pokud jsou v ročním hodnocení pochváleni a ohodnoceni nejlepší známkou, na jejich mzdě se to neprojeví. Nespokojenost také spatřují v odměnách za zástup. Pokud je jejich kolega v pracovní neschopnosti více než 20 pracovních dní, náleží zaměstnanci odměna pouze ve výši 60 % ze základní tarifní mzdy, nikoliv z celkové mzdy. 2 % respondentů jsou spokojena a nechtějí měnit nic ve stávajícím systému odměňování organizace.

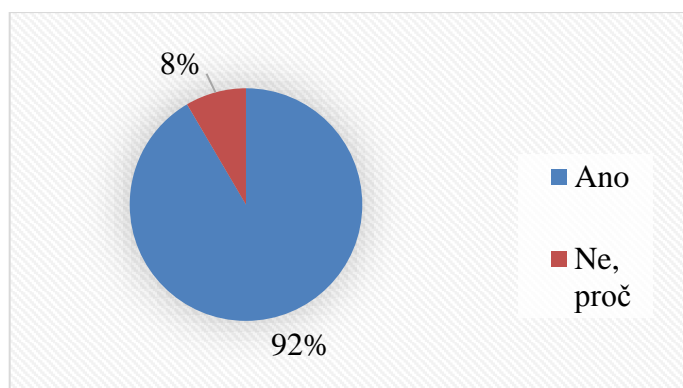
Otázka č. 14 – **Jste dostatečně informován/a, jaké benefity poskytuje Vaše organizace?**

Tabulka 14: Informace o poskytovaných benefitech

Jste dostatečně informován/a, jaké benefity poskytuje Vaše organizace?	počet respondentů	% podíl
Ano	119	92 %
Ne, proč	11	8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 14: Informace o poskytovaných benefitech



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

92 % respondentů uvedlo, že je informováno o poskytovaných benefitech v organizaci. Jejich přímý nadřízený je dostatečně informuje o všech novinkách a možnostech čerpání benefitů v organizaci. 8 % respondentů uvedlo, že není dostatečně informováno, protože jim jejich nadřízený zaměstnanec neřekl více informací o rozšířených benefitech, a dokonce i nadřízený zaměstnanec uvedl, že takové informace nezná.

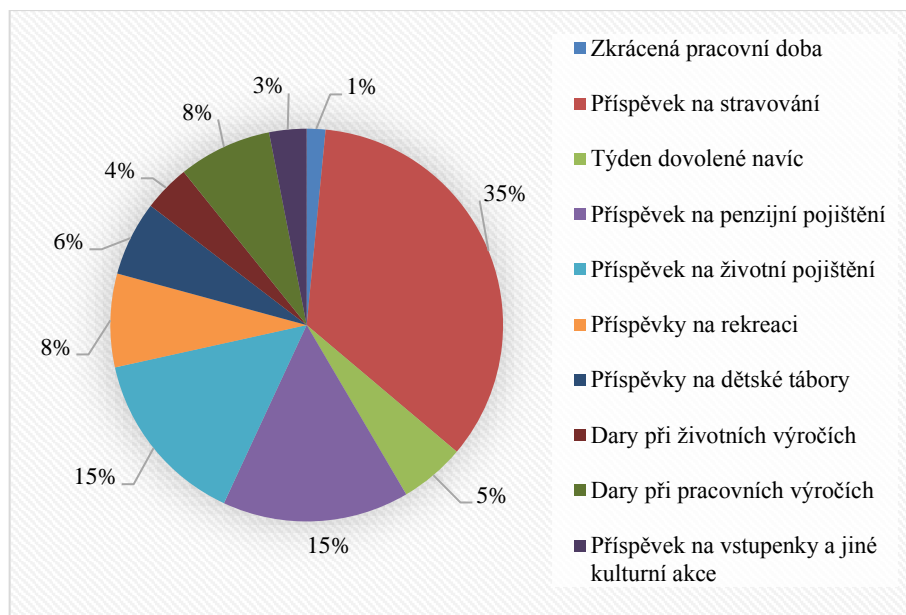
Otázka č. 15 – **Který benefit považujete za nejdůležitější?**

Tabulka 15: Benefity

Který benefit považujete za nejdůležitější?	počet respondentů	% podíl
Zkrácená pracovní doba	2	1 %
Příspěvek na stravování	45	35 %
Týden dovolené navíc	7	5 %
Příspěvek na penzijní pojištění	20	15 %
Příspěvek na životní pojištění	19	15 %
Příspěvky na rekreaci	10	8 %
Příspěvky na dětské tábory	8	6 %
Dary při životních výročí	5	4 %
Dary při pracovních výročí	10	8 %
Příspěvek na vstupenky a jiné kulturní akce	4	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 15: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

35 % respondentů uvedlo, že za nejdůležitější benefit považuje příspěvek na stravování. 15 % respondentů považuje za důležité příspěvek na penzijní a životní připojištění. 8 % respondentů shodně uvedlo, že další velice důležitým benefitem je příspěvek na rekreaci a dary při životních výročí. 6 % respondentů považuje za důležitý příspěvek na dětské tábory. Pro 5 % respondentů je důležitý týden dovolené navíc. Pro 4 % respondentů jsou motivující dary při životních výročích. 3 % zaměstnanců mají za důležitý benefit příspěvek na vstupenky a jiné kulturní akce. Pouze 1 % respondentů považuje za důležité zkrácenou pracovní dobu 37,5 hodiny týdně. Z výsledků vyplynulo, že nejdůležitějším benefitem jsou pro zaměstnance stravenky. Zkrácená pracovní doba není pro zaměstnance motivující, protože pracovní vytíženost jednotlivých skupin zaměstnanců je velká a pracovníci jsou při pracovní době 37,5 hodiny týdně i déle bez nařízených přesčasových hodin. Velký důraz byl kladen na příspěvek u životního a penzijního připojištění. V současné době, kdy je posunuta hranice odchodu do starobního důchodu, nemají zaměstnanci jistotu a jsou rádi za poskytovaný příspěvek. Velkou motivací je i příspěvek na dětské tábory. Tento benefit považovaly za důležitý především ženy.

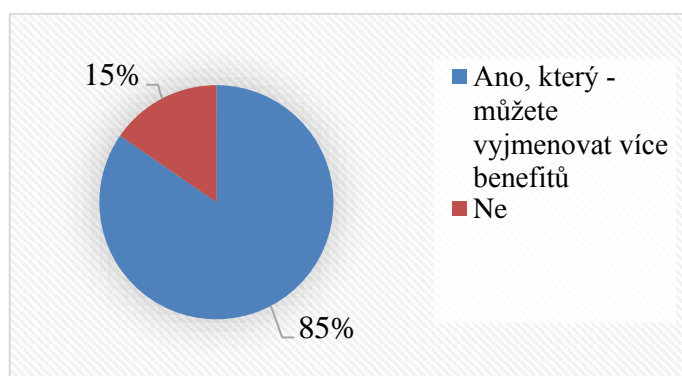
Otázka č. 16 – Chybí Vám v nabídce zaměstnavatele některý z benefitů?

Tabulka 16: Chybějící benefity

Chybí Vám v nabídce zaměstnavatele některý z benefitů?	počet respondentů	% podíl
Ano, který – můžete vyjmenovat více benefitů	110	85 %
Ne	20	15 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 16: Chybějící benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

85 % respondentů by uvítalo změnu a novou nabídku benefitů. V současné době jsou zaměstnavatelem poskytovány stravenky v hodnotě 70 Kč, přičemž příspěvek zaměstnance je 16 Kč. Zaměstnanci je požadována úprava ve vyšší hodnoty stravenky na 100 Kč se stejným poměrem příspěvku zaměstnance čili 16 Kč. Dále je požadováno zvýšení příspěvku zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění, možnost pracovat v režimu home office. Vzhledem k tomu, že organizace se zabývá poštovními službami, zaměstnanci mají zájem také o firemní produkty ve formě nižších poplatků za tyto služby (odesílání dopisů, zásilek, balíků, prodej známek). 15 % respondentů uvedlo, že nechce měnit žádný benefit, protože stávající systém poskytovaných benefitů je naprosto vyhovující.

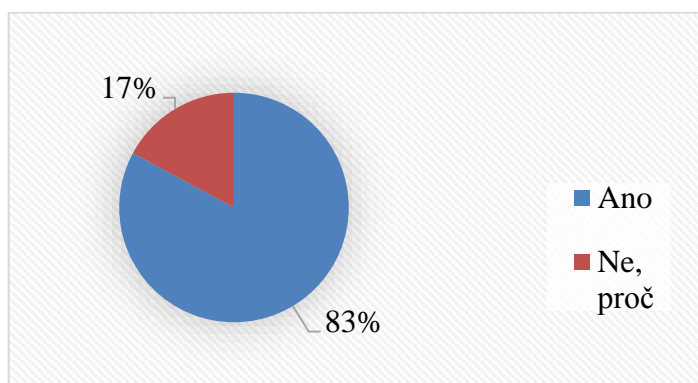
Otázka č. 17 – **Domníváte se, že rozšířením poskytovaných benefitů se může zvýšit motivace zaměstnanců?**

Tabulka 17: Rozšíření benefitů

Domníváte se, že rozšířením poskytovaných benefitů se může zvýšit motivace zaměstnanců?	počet respondentů	% podíl
Ano	116	83 %
Ne, proč	24	17 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 17: Rozšíření benefitů



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

83 % respondentů se ztotožňuje s vyjádřením, že jedním z motivátorů zaměstnanců jsou benefity poskytované podnikem. Benefity jsou zaměstnavatelem nastaveny v souladu se systémem odměňování. Klade si za cíl podporovat zaměstnance ke zvýšení motivace, spokojenosti a tím i větší efektivitě práce. Tyto motivační prostředky pomáhají snižovat fluktuaci pracovních sil a odchod ze zaměstnání k zaměstnavatelům, kteří mají větší nabídku benefitních produktů. Pouze 17 % respondentů si nemyslí, že rozšířením poskytovaných benefitů se zvýší motivace zaměstnanců. Jako zdůvodnění uvedli, že pro ně je důvod ke zvýšení motivace pouze mzda a nikoli benefity, které nejsou poskytovány ve finanční podobě. Nechtějí slevy na firmní produkty, vědí, že pro provozní zaměstnance není benefitem home office.

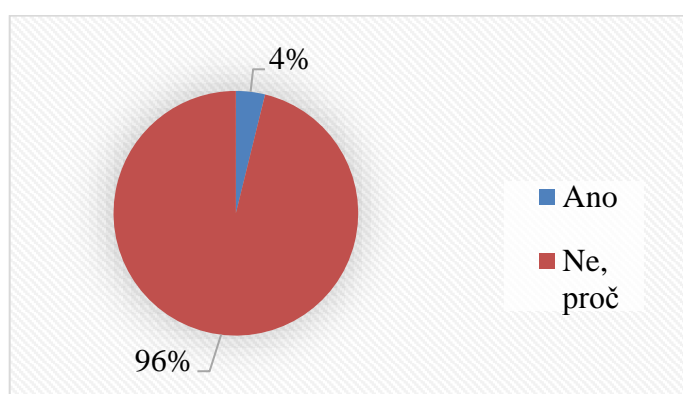
Otázka č. 18 – Souhlasíte, že navýšení Vaší mzdy v organizaci navazuje na Vaše roční hodnocení?

Tabulka 18: Roční hodnocení X navýšení mzdy

Souhlasíte, že navýšení Vaší mzdy v organizaci navazuje na Vaše roční hodnocení?	počet respondentů	% podíl
Ano	5	4 %
Ne, proč	125	96 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 18: Roční hodnocení X navýšení mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Většina respondentů, tj. 96 %, vyjádřila nesouhlas, že výše mzdy navazuje na roční hodnocení zaměstnanců. Pouze 4 % se s tímto ztotožňuje. Roční hodnocení probíhá formou rozhovoru vedoucího se zaměstnancem. Nadřízený pracovník svému zaměstnanci podá informace o jeho výkonu, pokud však zaměstnanec nepodává vyšší výkon, není důvod pro zvýšení mzdy. Je zřejmé, že většina zaměstnanců má na svůj výkon odlišný názor oproti názoru vedoucího pracovníka. Manažeři mají určený objem finančních prostředků, který mohou použít na úpravy mezd. Navýšení mezd určují dle jejich výkonnosti a efektivity práce.

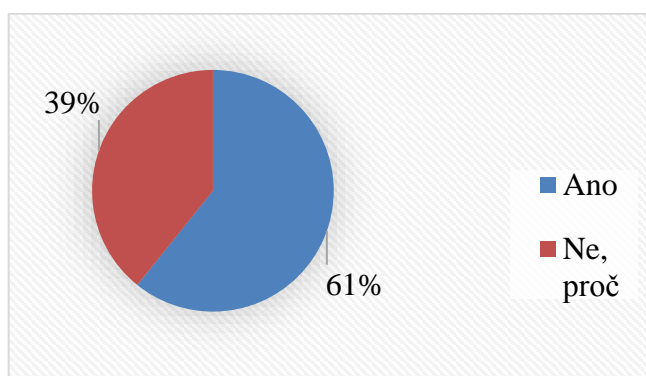
Otázka č. 19 – Konzultuje s Vámi nadřízený výši mzdy?

Tabulka 19: Konzultace nadřízeného o výši mzdy

Konzultuje s Vámi nadřízený výši mzdy?	počet respondentů	% podíl
Ano	79	61 %
Ne, proč	51	39 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 19: Konzultace nadřízeného o výši mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

61 % respondentů uvedlo, že s nimi nadřízený konzultuje výši mzdy. 39 % respondentů uvedlo, že s nimi jejich nadřízený výši mzdy nekonzultuje a na otázku, proč žádný respondent důvod neuvedl. Zaměstnanci jsou seznamováni s výši mzdy vždy při přijímání do pracovního poměru. Výše mzdy je závislá na činnosti, kterou vykonávají, a do jaké typové pozice jsou zařazeni. Česká pošta, s.p., má vypracovaný systém odměňování a jeho součástí je tabulka, v níž je uvedena typová pozice, mzdový tarif a k nim náležící mzdové ohodnocení. Ohodnocení je uvedeno v rozpětí od – do, které poskytuje možnost zvýšení mzdy pro pracovníky, kteří jsou již zapracovaní a vykazují nadstandardní pracovní výkon. Komunikace o výši mzdy probíhá dále při ročním hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Výstupem z takového hodnocení je zápis, kde je uvedeno, zda se zaměstnanci ponechává výše současné mzdy, nebo je navržen na změnu zvýšení mzdy.

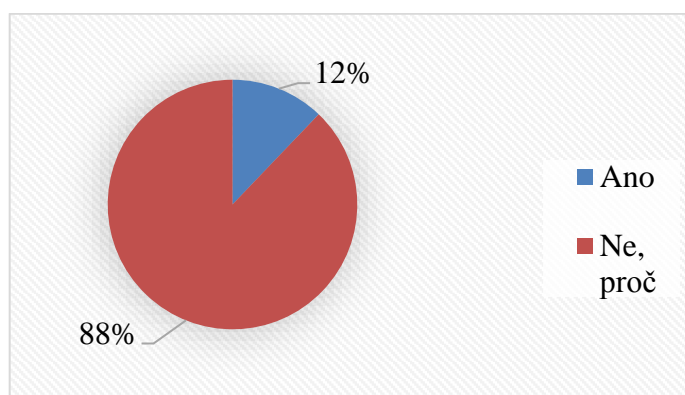
Otázka č. 20 – Konzultuje s Vámi nadřízený výši odměn?

Tabulka 20: Konzultace nadřízeného o výši odměn

Konzultuje s Vámi nadřízený výši odměn?	počet respondentů	% podíl
Ano	17	12 %
Ne, proč	123	88 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 20: Konzultace nadřízeného o výši odměn



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

88 % respondentů se vyjádřilo, že jejich nadřízený s nimi nekonzultuje výši odměn. Odměna je nenároková složka mzdy, kterou přiděluje vedoucí pracovník dle výkonu zaměstnance. Komunikace mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci není zákonem stanovena ani nařízena vnitřním předpisem nebo pracovním řádem. Rozdělování odměn je v kompetenci vedoucího pracovníka. Ovšem v rámci dobrých mravů a vztahů na pracovišti by měl vedoucí zaměstnanec komunikovat se svým podřízeným zaměstnancem. Pouze 12 % respondentů bylo spokojeno s konzultací výši odměn. Všech 12 % dotazovaných respondentů bylo z administrativy.

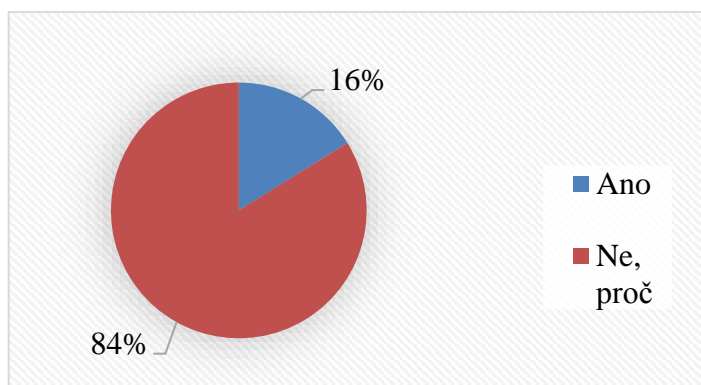
Otázka č. 21 – Myslíte si, že Vám nadřízený přiznává spravedlivě odměny?

Tabulka 21: Spravedlivé rozdělení odměn

Myslíte si, že Vám nadřízený přiznává spravedlivě odměny?	počet respondentů	% podíl
Ano	21	16 %
Ne, proč	109	84 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 21: Spravedlivé rozdělení odměn



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

84 % respondentů si nemyslí, že jejich nadřízený rozděljuje odměny spravedlivě a naopak pouze 16 % dotazovaných si to myslí. Asi by se otázka lépe vyhodnocovala. Větší počet respondentů, kteří nejsou spokojeni s přiznáním odměn, se domnívá, že odměny neodpovídají jejich pracovnímu výkonu. Cítí se být poškozeni a vyjadřují svou nespokojenost, protože jejich výkony jsou vyšší než některých jejich kolegů, kteří jsou odměňováni lépe. Pokud se zaměstnanci dotazují svého nadřízeného, tak jim odpoví, že odměny rozdělil spravedlivě podle svého svědomí a v rámci pracovního výkonu tak, jak to vidí on sám.

7 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN

Na základě **kvantitativního výzkumu** z dotazníkového šetření ve státním podniku Česká pošta, s.p., bylo zodpovězeno 21 konkrétních otázek, které jasně ukázaly, kde je největší problém pro všechny zaměstnance v oblasti odměňování.

Z šetření je patrné, že největší problém zaměstnanci spatřují v rozložení výkonové **mzdy**. 95 % respondentů jasně odpovědělo, že není spokojeno s rozložením 15 % výkonové mzdy. Vědí, že pokud provedou pracovní chybu, mohou být potrestáni, a to až 100 % výkonovou mzdou dolů. Na otázku dotazující se na spokojenost s výší zákonných příplatků bylo odpovězeno, že 55 % dotazovaných není spokojeno s výší příplatků a nejvíce by ocenilo vyšší příplatek za práci v noci a sobou + neděli. Co se týče srozumitelnosti výplatní pásky, jednoznačně bylo odpovězeno, že výplatní pásce rozumí 85 % dotazovaných. Na otázku na navýšení mzdy 1x ročně odpovědělo 95 % respondentů kladně a souhlasí s navýšením mzdy 1x ročně. Na otázku, zda rozumí systému odměňování, 96 % respondentů odpovědělo, že nerozumí a není jim zcela jasný. Otázka, která se týkala změny v systému odměňování upozornila na nespokojenost v odměnách za zastupování. Zaměstnancům lze přiznat **odměnu za zastupování** nejdříve po 20 pracovních dnech zastupování za nepřítomného zaměstnance ve výši 60 % přiznané tarifní mzdy zastupovaného. Dále je z průzkumu patrné, že za nejdůležitější zaměstnanecké benefity považují: příspěvek na stravování (35 %) a příspěvek na penzijní a životní připojištění (15 %). Myslí si, že je to pro zaměstnance důležitá motivační složka nepeněžní formy odměňování, protože v dnešní době nízké nezaměstnanosti si zaslouží větší příspěvek na tyto benefity. Z dotazníku vyplynulo, že 110 respondentů by uvítalo stravenky ve vyšší hodnotě 100–150 Kč, slevy na firemní produkty, poštovní služby. Průzkum také ukázal, že **roční hodnocení** zaměstnanců neovlivňuje jejich navýšení celkové mzdy. I po hodnocení, které mají kladné, nedochází k navýšení mzdy adekvátně k jejich pracovnímu výkonu, pouze dojde ke každoročnímu navýšení mzdy pro všechny zaměstnance dle jednání mezi odbory a zaměstnavatelem, což nemá spojitost s ročním hodnocením. Mezi další negativum patří konzultace s nadřízeným, který dostatečně nekonzultuje výši mzdy ani výši odměn. Jedná se především o provozní zaměstnance. V administrativě jsou pracovníci informováni o výši odměn a myslí si, že i nadřízený spravedlivě rozděluje odměny.

Možností řešení této problematiky je navržení změny v celkovém **systemu odměňování** zaměstnanců s tarifní mzdou, který by byl založen na principech spravedlnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Základní mzda zaměstnance by mohla být upravena dle následujícího návrhu:

Zrušení výkonové mzdy a navržení tak zvaných **bonusů**.

- Variabilní složka mzdy (dále jen „bonus“) by byl stanoven jako nenároková složka mzdy, jejíž výplata je podmíněna splněním stanovených cílů a ukazateli výkonnosti. Pokud by nebyly stanoveny **cíle a ukazatele výkonnosti**, bude vyplacení bonusu v plnění 100 %. Toto by se týkalo pouze provozních zaměstnanců v provozu;
- **bonus** by byl stanoven procentem ze základní měsíční mzdy a dle zařazení pracovní pozice zaměstnance do skupiny pracovních pozic;
- bonus by byl vyhodnocován následující měsíc po skončení hodnoceného období, kterým je **kalendářní čtvrtletí** ve výši 3 % ze **základní měsíční mzdy** a za kalendářní rok ve výši 5 % z celkové roční základní mzdy;
- bonusy poskytované za vyhodnocení cílů a ukazatele výkonnosti za každé kalendářní čtvrtletí; za kalendářní rok se budou vyplácet po účetní závěrce příslušného kalendářního roku a po projednání výsledku hospodaření;
- cíle a ukazatele výkonnosti by byly stanovovány jen zaměstnancům v pracovním poměru, a to před zahájením hodnoceného období.

Návrh úpravy odměn za zástup:

Zaměstnancům by byla poskytnuta odměna za zástup při zastupování zaměstnance, který je nepřítomen v práci v době nemoci, dlouhodobých překážek v práci na straně zaměstnavatele a rovněž i za zastupování neobsazeného pracovního místa. Odměna za zastupování by byla ve výši 100 % celé tarifní mzdy již od 1 dne nepřítomnosti.

Návrh úpravy benefitů:

Doporučeno bylo finance vynakládané na méně oblíbené benefity přehodnotit tak, aby finanční částka byla lukrativněji využita právě v oblasti preferovaných benefitů.

- **Stravenky** v hodnotě 100 Kč, zaměstnanec doplatí pouze 25 Kč;
- příspěvek na penzijní a životní připojištění v hodnotě, kterou si sami spoří;
- zavedení **home office**, kde kritéria budou přímo stanovena, aby neohrozila chod celého podniku;

- **slevy na firemní produkty** – prodej známek, poplatky za doporučené psaní a balíky, poplatky za služby Czech point a poštovních poukázek.

Návrhy určitě zaměstnance nejen motivují, ale i nastartují k lepším pracovním výkonům a stabilizaci podniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala „Systémem odměňování ve společnosti Česká pošta, s.p.“. Správně nastavený systém odměňování ovlivňuje zaměstnance, motivuje je k odvedené práci, odvíjí jejich spokojenost, firemní kulturu a stabilitu v podniku. Je to jedna z nejdůležitějších pracovních činností **lidských zdrojů**. V současné době odměňování nezahrnuje jen peněžní odměny, ale také nepeněžní odměny, například **pochvalu**, uznání nadřízeného zaměstnance za pracovní výkon.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající odměňovací systém v konkrétní společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení ke zlepšení v oblasti odměňování.

V teoretické části byly zmíněny definice a pojmy v oblasti odměňování, jejich strategie, řízení a cíle. Byly vysvětleny základní pojmy jako mzda, plat, příplatky, odměny, bonusy, systém odměňování a představena byla společnost Česká pošta, s.p. Byl prezentován současný systém odměňování společnosti.

V praktické části bylo použito kvantitativní metody pomocí dotazníkového šetření. Na základě odpovědí z těchto dotazníků bylo možné vyhodnotit a navrhnout možné změny v systému odměňování.

Šetřením byla zjišťována spokojenost zaměstnanců uplatňující tarifní mzdu v souvislosti s celkovým odměňováním České pošty, s.p. Dotazník byl sestaven ze čtyř částí. První se zabývala identifikací zaměstnanců (pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a odpracovaná doba u České pošty, s.p.). Druhá část se zabývala spokojeností s odměňováním (základní mzda, výkonová mzda, celková mzda apod.). Třetí část se dotazovala na benefity a čtvrtá část byla zaměřena na komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, jež měla analyzovat spravedlivé rozdělování odměn.

Při distribuci dotazníků nevznikl žádný problém. Vedoucí zaměstnanci, kteří byli osloveni, formuláře předali a včas zajistili jejich návratnost zpět v příložených a zalepených obálkách. Tím se zajistila anonymita a bylo vyplněno všech 130 dotazníků.

Z výsledku šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou celkově spokojeni se současným nastavením systému odměňování. Důvodem je nesprávně nastavená výkonová mzda, která zaměstnancům nepřináší žádnou výhodu a motivaci. Z výsledků ohledně benefitů vyplynulo, že jsou pro zaměstnance velice zajímavé a motivující. Výzkum prokázal,

že nejdůležitějším benefitem je příspěvek na stravování. Benefit, který společnost neposkytuje, je sleva na produkty, jako jsou poštovní služby, nižší cena známek a další. Z výzkumu bylo vyhodnoceno, že nadřízený při ročním hodnocení podřízeného jen velice málo informuje o mzdovém navýšení, odměnách a celkové mzdě. Většina zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený nepřiznává spravedlivě odměny. Právě negativní odpovědi vplynuly od zaměstnanců z provozních jednotek. Z administrativy a liniového managementu byly odpovědi kladné, protože jejich nadřízený s nimi konzultuje roční hodnocení, výši mzdy a odměn a rozhodně si myslí, že spravedlivě rozděluje výši odměn.

V návaznosti na získané údaje byly navrženy možnosti změn ke zlepšení systému odměňování na České poště, s.p.

Práce otevírá další otázky a nová témata k prozkoumání a může být inspirací pro pokračování zejména ve výzkumném šetření.

Je důležité si uvědomit, že navržené změny není možné zrealizovat v krátkodobém období, ale důkladně analyzovat, zpracovat veškeré kroky strategie v oblasti odměňování. Navržené změny by měly nejen zvýšit spokojenost a výkon zaměstnanců, ale také přispět k personální stabilizaci a konkurenceschopnosti na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. a T. STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2479-882-0.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, J., 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Praha: ANAG. ISBN 978-80-726-3226-8.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7083-3.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
- MACHÁČEK, I., 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0301-1.
- SYNEK, M. a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-740-0336-3.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠUBRT, B., 2014. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-726-3887-1.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.

ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

ANDRAŠČÍKOVÁ, M. a kol., 2016. *Zákoník práce provádějící nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2016*. Praha: ANAG. ISBN 978-80-726-992-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

Mzdovápraxe.cz. URBAN, J. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců*. [online]. 9. 5. 2013 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

PFEFFER, J., 1998. Six dangerous myths about pay. *NCBI*. [online]. Harvard Business Review [cit. 2018-11-26]. Dostupné z:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10179647>

SEZNAM ZKRATEK

- s.p. – státní podnik
- VM – výkonová mzda

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Výhody a nevýhody systému bonusů.....	24
Obrázek 2: Složky celkové odměny.....	26
Obrázek 3: Systém odměňování.....	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví.....	35
Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	36
Tabulka 3: Počet odpracovaných let.....	37
Tabulka 4: Pracovní zařazení.....	38
Tabulka 5: Základní mzda.....	39
Tabulka 6: Výkonová mzda.....	40
Tabulka 7: Spokojenost s celkovou mzdou.....	41
Tabulka 8: Spokojenost s rozložením výkonové mzdy.....	42
Tabulka 9: Spokojenost s výší příplatků.....	43
Tabulka 10: Porozumění výplatní pásce.....	43
Tabulka 11: Navýšení mzdy 1x za rok.....	44
Tabulka 12: Seznámení se systémem odměňování.....	45
Tabulka 13: Změna v systému odměňování.....	46

Tabulka 14: Informace o poskytovaných benefitech.....	47
Tabulka 15: Benefity.....	48
Tabulka 16: Chybějící benefity.....	50
Tabulka 17: Rozšíření benefitů.....	51
Tabulka 18: Roční hodnocení x navýšení mzdy.....	52
Tabulka 19: Konzultace nadřízeného o výši mzdy.....	53
Tabulka 20: Konzultace nadřízeného o výši odměn.....	54
Tabulka 21: Spravedlivé rozdělení odměn.....	55

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	35
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	36
Graf 3: Počet odpracovaných let.....	37
Graf 4: Pracovní zařazení.....	38
Graf 5: Základní mzda.....	39
Graf 6: Výkonová mzda.....	40
Graf 7: Spokojenost s celkovou mzdou.....	41
Graf 8: Spokojenost s rozložením výkonové mzdy.....	42
Graf 9: Spokojenost s výší příplatků.....	43
Graf 10: Porozumění výplatní pásce.....	44
Graf 11: Navýšení mzdy 1x za rok.....	45

Graf 12: Seznámení se systémem odměňování.....	46
Graf 13: Změna v systému odměňování.....	47
Graf 14: Informace o poskytovaných benefitech.....	48
Graf 15: Benefity.....	49
Graf 16: Chybějící benefity.....	50
Graf 17: Rozšíření benefitů.....	51
Graf 18: Roční hodnocení x navýšení mzdy.....	52
Graf 19: Konzultace nadřízeného o výši mzdy.....	53
Graf 20: Konzultace nadřízeného o výši odměn.....	54
Graf 21: Spravedlivé rozdělení odměn.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – DotazníkI

Příloha B – Logo organizace.....V

Dotazníkové šetření:

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Česká pošta, s.p.

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku vysoké školy Univerzity Jana Amose Komenského a pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Systém odměňování“. Sestavila jsem dotazník, na jehož základě vyhodnotím Vaše představy a požadavky pro tuto oblast. Váš názor je velice důležitý, vážím si ho a oceňuji Vaši vstřícnost a ochotu.

Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a v žádném případě nebudou spojovány s Vámi nebo Vaším pracovištěm.

Jak vyplnit dotazník?

1. Svou odpověď zakroužkujte a vyjádřete se k odpovědi.
2. Vyplněný dotazník vložte do přiložené obálky.

Děkuji Vám předem za čas, který budete věnovat vypracování dotazníku.

Kateřina Fišerová

1. Jste muž x žena?

- muž
- žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- SOU
- SŠ s maturitou

- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

3. Jak dlouho pracujete v organizaci (v řádech let)?

- 0–1
- 2–5
- 6–15
- 15 a více

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Management – liniový
- Provozní zaměstnanci
- Administrativa

5. Víte, co je základní tarifní mzda?

- Ano
- Ne, proč

6. Víte, co je výkonová mzda?

- Ano
- Ne, proč

7. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy??

- Ano
- Ne, proč

8. Jste spokojen/a s rozložením výkonové mzdy?

- Ano
- Ne, proč

9. Jste spokojen/a s výší příplatků (za přesčas, svátky, noc, sobotu + neděli)?

- Ano
- Ne, proč

10. Je pro Vás výplatní páska srozumitelná?

- Ano
- Ne, proč

11. Souhlasíte s navýšením mzdy 1x za rok?

- Ano
- Ne, proč

12. Domníváte se, že jste dostatečně seznámeni se systémem odměňování?

- Ano
- Ne, proč

13. Uvítali byste změny v systému odměňování?

- Ano, jaké
- Ne, proč

14. Jste dostatečně informováni, jaké benefity poskytuje Vaše organizace?

- Ano
- Ne, proč

15. Který benefit považujete za nejdůležitější?

- Zkrácená pracovní doba
- Příspěvek na stravování
- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvky na rekreaci
- Příspěvky na dětské tábory
- Dary při životních výročích
- Dary při pracovních výročích
- Příspěvek na vstupenky a jiné kulturní akce

16. Chybí Vám v nabídce zaměstnavatele některý z benefitů?

- Ano, který – můžete vyjmenovat více benefitů
- Ne, proč

17. Domníváte se, že rozšířením poskytovaných benefitů se může zvýšit motivace zaměstnanců?

- Ano
- Ne, proč

18. Souhlasíte, že navýšení Vaší mzdy v organizaci navazuje na Vaše roční hodnocení?

- Ano
- Ne, proč

19. Konzultuje s Vámi nadřízený výši mzdy?

- Ano
- Ne, proč

20. Konzultuje s Vámi nadřízený výši Vašich odměn?

- Ano
- Ne, proč

21. Myslíte si, že Vám nadřízený přiznává spravedlivě odměny?

- Ano
- Ne, proč

Příloha B – Logo organizace



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Fišerová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

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

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

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