



## K PROBLEMATICE ODMĚŇOVÁNÍ VE VELKÉM SÍTOVÉM PODNIKU

Jitka Březinová\* – Tatiana Čorejová\*\*

### Úvod

Cílem podniku je, aby výkon zaměstnanců, kteří tvoří nejvýznamnější zdroj zásadně ovlivňující vývoj podniku, byl efektivní. Jedním z prostředků k dosažení tohoto cíle je motivace, která ovlivňuje přístup k práci, výkon a kvalitu provedené práce. Odměňování zahrnuje různé formy peněžní odměny, povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům. Odměna je kompenzací za vykonanou práci. Systém odměňování má motivační a stimulační funkci. K zajištění optimálního fungování odměňování je nutné dodržovat tyto zásady (Milkovich – Beaudreau):

- a) stabilizovat žádanou pracovní sílu,
- b) odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti,
- c) hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků a být jimi akceptován,
- d) sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- e) zajistit, aby náklady práce mohly být kontrolovány s ohledem na příjmy.

Při tvorbě podnikového systému odměňování musíme nalézt soulad mezi pracovními schopnostmi, výkonem zaměstnanců, cíli a možnostmi zaměstnavatele, to znamená vytvořit srozumitelný, spravedlivý a motivující systém odměňování v podniku.

Mzdový systém každého podniku je souborem pravidel, metod, forem mzdových úrovní a závislosti mezd na výsledcích práce. Je prostředkem k dosažení souladu mezi podnikovými záměry a spokojeností zaměstnanců. Základními prvky podnikového mzdového systému jsou tarifní soustava, mzdové formy, mzdová zvýhodnění a zaměstnanecké výhody.

Tarifní soustava je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výška a podmínky poskytování základních částí pevných složek mzdy – mzdových tarifů.

Mzdové formy – jejich cílem je ocenit výsledky práce jednotlivého pracovníka (nebo skupiny). Klíčový význam mají tzv. pobídkové či výkonové mzdové formy (vázané na objem produkce, produktivitu práce). Pobídkové formy jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu s cílem motivovat zaměstnance. Jsou vypláceny samostatně nebo jako součást časové mzdy. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon neměl negativní dopad na kvalitu práce a nebylo ohroženo zdraví pracovníků.

Mzdová zvýhodnění (příplatky) jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k motivaci vykonávání prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. Představují doplňkovou část pevné složky mzdy. Podle ustanovení zákona č. 217/2000 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку, je podnik povinen poskytovat

\* Ing. Jitka Březinová, externá doktorandka, Katedra spojov, Fakulta PEDAS, Žilinská univerzita v Žiline

\*\* prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD., Katedra spojov, Fakulta PEDAS, Žilinská univerzita v Žiline, e-mail: [tatiana.corejova@fpedas.uniza.sk](mailto:tatiana.corejova@fpedas.uniza.sk)

mzdová zvýhodnění za práci přesčas, za svátek, práci v noci a ve ztíženém pracovním prostředí.

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Přispívají k zabezpečení sociálních a osobních potřeb. Představují nepřímou formu motivace zaměstnanců. Některé zaměstnanecké výhody nejsou vázány na pracovní výkon, ale jsou poskytována na základě příslušnosti k danému podniku. Lze je rozčlenit na:

- výhody sociální povahy (životní či důchodové pojištění, půjčky),
- výhody mající vztah k práci (stravování, doprava, vzdělávání),
- výhody spojené s postavením v podniku (podnikové auto, byt, telefon).

Podnik, který chce prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zvýšit motivaci zaměstnanců, se zajímá o jejich preference a efektivnost využívání zaměstnaneckých výhod.

Výše uvedené zásady je nutno transformovat podle místních podmínek a strategie daného podniku. Vybudování účinného motivačního systému ve velkém síťovém podniku vyžaduje především změnu v myšlení lidí a jejich přístupu k této problematice. Existuje-li v podniku odborová organizace je tato problematika dlouhodobě a detailně podrobována analýzám v rámci kolektivního vyjednávání mezi zástupci podniku a odborovými představiteli s vyústěním do Kolektivní smlouvy pro příslušné časové období. V Kolektivní smlouvě musí být při jejím sestavování zakotvena příslušná legislativa. Takto schválená Kolektivní smlouva ve svých jednotlivých ustanoveních v podstatě zahrnuje motivační systém podniku, kde detailně specifikuje jednotlivé prvky práce a následného odměňování. Příspěvek je orientován na problematiku odměňování v České poště (dále jen ČP), která vykazuje charakteristiky velkého síťového podniku dle počtu zaměstnanců, obratu a síťové technologické platformy.

## 1. Systém odměňování

Systém odměňování se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru s ČP. Základem systému odměňování je v ČP zařazení zaměstnance do typové pozice. Systém typových pozic představuje průběžně aktualizovaný soubor informací usnadňující porovnávání obsahu práce, hodnoty a ceny práce a nároků na zaměstnance. Pro vytvoření typové pozice je využívána metoda analytického hodnocení prací, která umožňuje zařazení prací do tarifních stupňů na základě jejich složitosti, namáhavosti, odborné způsobilosti, resp. fyzické a intelektuální zátěže.

Mzda zaměstnance v pracovním poměru nesmí být nižší než minimální mzda, stanovená vládou pro příslušné období (8 000 Kč) a minimální tarif stanovený tímto předpisem pro příslušný tarifní stupeň (v návaznosti na odpracovanou dobu). Průměrná tarifní mzda za rok 2008 činila 19 996,- Kč.

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v ČP je časová mzda, která se užívá tam, kde množství vykonané práce nelze měřit jiným kritériem než je doba, po kterou zaměstnanec pracuje, nebo tam, kde je výkon práce závislý na chodu technologického zařízení. Časová mzda se určí pomocí mzdového tarifu a skutečně odpracované doby (mzdový tarif může být hodinový, týdenní, měsíční i roční).

Konkrétní výše tarifní mzdy (mzdový výměr) je přiznána na základě výsledku hodnocení zaměstnance liniovým vedoucím za předchozí kalendářní rok v rámci rozpětí výše tarifní mzdy stanoveného pro danou typovou pozici.

Časové mzdě je v klasické podobě vytykána nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto je část tarifní mzdy vázána na plnění úkolů (opět hodnocení liniovým vedoucím), a to ve výši 20, 15, resp. 10 % z tarifní mzdy podle konkrétní typové pozice.

Výhody časové mzdy a platu:

- je relativně jednoduchá a administrativně nenáročná,

- usnadňuje plánování mzdových nákladů,
- je pro zaměstnance srozumitelná a vytváří jistotu stabilního výdělku,
- při kolektivním vyjednávání nevyvolává tolik diskusí jako úkolová mzda či prémiové systémy.

Nevýhody časové mzdy a platu spočívají v limitovaném prostoru pro motivaci ke zvyšování produktivity či efektivnosti.

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy mzdy je úkolová mzda, zvláště pro dělnické profese. Užívá se na pracovištích, kde lze stanovit objektivní a přesné normy výkonu a kde převládá zájem zaměstnavatele na množství produkce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda zaměstnance je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce.

Základní předpoklady pro zavedení úkolové mzdy

- předem je stanoven technologický a pracovní postup a výkonové normy,
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů,
- je zajištěna spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce,
- zaměstnanci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem,
- nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Výhody úkolové mzdy:

- zaměstnanec – je odměňován dle výkonu a to je silný podnět k vyššímu výkonu,
- podnik – operativní plánování pracovních postupů, potřeby pracovníků a věcných prostředků, mzdových a jiných nákladů.

Nevýhody úkolové mzdy:

- zaměstnanec – riziko přecenění fyzických možností, riziko kolísání mzdy dle výkonu, které motivuje k vytváření rezerv ve výkonu,
- podnik – náklady na objektivizaci výkonových norem v důsledku technického rozvoje, předstírání výkonu při nevhodně stanovených úkolech

Z analýzy úkolové mzdy vyplývá celá škála provozních problémů, kdy při jejich řešení je třeba mít na paměti, že zajišťujeme služby do určitého optima, to znamená optimalizaci nákladů v souvislosti s optimem užitku, který tyto služby prezentují.

Základní mzdové formy mohou být dle potřeby kombinovány s doplňkovými mzdovými formami, které zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Mnohdy se používají ke zvýšení pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Mohou být jednorázové či periodicky se opakující. Ze široké škály forem jsou v ČR používány:

- podíl na výsledku hospodaření,
- operativní odměny,
- cílové odměny,
- odměny za zástupy (chybějících zaměstnanců),
- odměny při významných pracovních a životních výročích,
- bonusy za produkty,
- odměny za projekty,
- příplatky ke mzdě (viz zákon č. 217/2000 Sb., o mzdě a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce):
  - za noční práci,
  - za práci v sobotu a v neděli,
  - za práci přesčas,
  - za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
  - příplatek za rozdělenou směnu,
  - za řízení a údržbu motorového vozidla,
  - režimový příplatek.

Výplatu zákonných příplatků nelze smluvně vyloučit ani v Kolektivní ani v individuální smlouvě.

Podíl na výsledku hospodaření (dále jen podíl) je vyplácen pouze v případě splnění plánovaného výsledku hospodaření v celé ČP. Celková plánovaná výše odměny za předpokladu splnění plánu výsledku hospodaření a dalších stanovených podmínek činí 20 % průměrné měsíční tarifní mzdy, kterou zaměstnavatel vyplatil zaměstnancům v hodnoceném období. V případě lepšího plnění výsledku hospodaření je vyplacena další část podílu na výsledku hospodaření každému zaměstnanci podle odpracovaných hodin v roce. Hodnoceným obdobím pro výplatu podílu je celý kalendářní rok. Podíl navazuje na zásluhy zaměstnanců za dosažený výsledek hospodaření. Proto je poskytován v závislosti na mzdě vyplacené v průběhu roku. Základnou pro výpočet podílu je průměrná měsíční tarifní mzda vyplacená za příslušný kalendářní rok.

Podíl je poskytován zaměstnancům, kteří byli v pracovním poměru s ČP k poslednímu dni hodnoceného období a jejichž pracovní poměr k tomuto datu trval alespoň dva měsíce.

V CP jsou uplatňovány také různé formy odměn: operativní, cílová, za zástup, při významných životních a pracovních výročích, za projekty nebo bonusy za produkty aliančních partnerů.

Operativní odměnu poskytuje zaměstnavatel:

- a) za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou, a dále za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom apod.,
- b) za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu.

Objem operativních odměn přiděluje úsek náměstka pro personální práci a jejich rozdělování realizují vedoucí úseků buď postupně, na základě jednorázových aktivit, nebo stanoví pro jejich uplatnění ukazatele a postup. Vedoucí úseku může rozhodnout o rozdělení přidělených prostředků k dispozici jemu podřízeným vedoucím zaměstnancům pro průběžné zajišťování jednorázových úkolů. Objem prostředků na operativní odměny je plánován ve výši 3 – 6 % z plánovaných tarifních mezd pro zaměstnance zařazené v příslušných typových pozicích. Výši odměn navrhuje vedoucí zaměstnanec v rámci přiděleného objemu. Slouží pro realizaci rychlé, operativní odměny zaměstnance a lze je v průběhu roku převádět mezi čtvrtletími.

Cílovou odměnu lze poskytnout za splnění významných termínovaných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem a splnění jiných náročných úkolů. Cílové odměny musejí být stanoveny a naplánovány před realizací příslušného úkolu. S cílem zajistit zkvalitnění doručování vybraných zásilek jsou v ČP pro doručovatele stanovena pravidla pro výplatu cílové odměny, kde se celková cílová odměna skládá z odměny za doručení jednoho kusu vybrané zásilky (výše odměny je stanovena podle druhu zásilky a míst doručení) a odměny ve výši 500,- Kč za jeden doručovací okřsek při překročení 70 % úspěšnosti doručení vybraných zásilek za celou automatizovanou balíkovou dodejnu. Vybranými zásilkami pro účely této odměny jsou: obyčejný balík, cenný balík, obchodní balík, PROFI balík, zásilkový balík, balík ze zahraničí, EMS, cenné psaní a doporučená zásilka ze zahraničí. Cílová odměna se vztahuje na balíkové doručovatele zařazené v typové pozici: balíkový doručovatel bez řízení motorového vozidla, balíkový doručovatel s řízením motorového vozidla a doručovatel (střídač).

Zaměstnancům lze poskytnout odměnu za zastupování zaměstnance, který je nepřítomen v práci, a za neobsazené pracovní místo. Odměnu lze poskytnout pouze v případě, že práce nebyly odměněny jinou mzdovou formou, nezbytné činnosti byly vykonávány za ztížených podmínek a výrazného zvýšení intenzity práce. V období čerpání dovolené může příslušný vedoucí zaměstnanec navrhnout uplatnění odměny za zástup pouze v provozu, kde

musí práci nepřítomného zaměstnance plně zajistit ostatní zaměstnanci (např. tzv. rozebírka doručovacího okrsku, zpracování všech zásilek v termínu apod.). V případě zastupování činností v rámci příslušného útvaru může liniový vedoucí navrhnout zastupujícímu zaměstnanci (nebo kolektivu zaměstnanců) podle rozsahu zastupování odměnu maximálně do výše 60 % přiznané tarifní mzdy zastupovaného zaměstnance. Tyto odměny jsou vypláceny měsíčně.

Jako uznání a ocenění záslužné práce mohou být všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru poskytovány odměny při těchto příležitostech 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u ČP nebo jejích právních předchůdců a životního jubilea 50 let věku.

Odměnu, včetně její konkrétní výše, navrhuje zaměstnanci liniový vedoucí na základě individuálního zhodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, zejména s ohledem na kvalitu pracovního výkonu apod., a to až do výše 5 000,- Kč. Podmínkou pro přiznání maximální výše odměny u životního jubilea je trvání pracovního poměru u ČP a jejích právních předchůdců v délce nejméně 5 roků.

Bonusy za produkty (dále jen bonusy) se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů. Bonusy se vyplácejí zaměstnanci, který produkt obstaral (kompletní zpracování návrhu nebo uzavření smlouvy, případně založení příslušného účtu a zpracování v úloze APOST), dále zaměstnanci, který prokazatelně zajistil tip, a vedoucímu pošty. Objem plánovaný na výplatu bonusů za produkty a výše bonusů pro zaměstnance je záležitostí smlouvy mezi ČP a obchodním partnerem.

Odměna za projekty se poskytuje za realizaci projektu v požadované kvalitě a termínu. Výše odměny a základní kritéria pro její rozdělení se stanovují ve schváleném projektu, který je předložen před realizací projektu. Rozdělení odměny je v kompetenci vedoucího projektu, který určuje míru podílu práce jednotlivých zaměstnanců na realizaci projektu.

Součástí systému motivace zaměstnanců je i systém příplatků, který zahrnuje řadu forem:

- a) za práci v noci přísluší zaměstnancům za odpracovanou dobu příplatek ke mzdě ve výši 15,- Kč za hodinu,
- b) za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnancům za odpracovanou dobu dosažená mzda a příplatek ve výši 12,- Kč za hodinu,
- c) za práci přesčas náleží zaměstnancům, kromě tarifní či smluvní mzdy příplatek ke mzdě v rozsahu vykonané práce ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, jestliže nebylo za tuto práci poskytnuto náhradní volno,
- d) zaměstnancům, kteří pracují ve svátek, náleží kromě odpovídající mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo poskytnutí náhradního volna se zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku,
- e) za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnancům za odpracovanou dobu příplatek ke mzdě ve výši 10,- Kč za hodinu. Příplatek se přiznává v souladu s nařízením vlády č. 267/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- f) za práci v dělených směnách přísluší zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši:
  - 20,- Kč, pokud přerušení směny trvalo 1,0 až 1,99 hodiny,
  - 45,- Kč, pokud přerušení práce trvalo 2,0 až 2,99 hodiny,
  - příplatek podle předchozího bodu se zvyšuje o 10,- Kč za 3 hodiny a každou další i započatou hodinu přerušení směny,
  - pokud k přerušení směny dochází v době mezi 22<sup>00</sup> a 6<sup>00</sup>, zvyšují se tyto příplatky o 10,- Kč za každou i započatou hodinu přerušení směny v této době,

- g) zaměstnancům v provozu, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž (balíkoví doručovatelé, pracovníci poštovních kurzů a řidiči) náleží měsíční příplatek za řízení a údržbu motorového vozidla ve výši 500,- Kč měsíčně v návaznosti na odpracovanou dobu,
- h) zaměstnancům, kteří pracují v jiném než jednosměnném pracovním režimu v rovnoměrně rozvržené pracovní době, je poskytován režimový příplatek ve výši:
  - 500,- Kč měsíčně na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem v rovnoměrně rozvržené pracovní době, na pracovištích se šestidenním pracovním režimem, na pracovištích s pracovním režimem výhradně v odpoledních nebo výhradně v nočních směnách, u doručovatelů zabezpečujících trvale doručování ve více obcích nebo doručovacích místech mimo obec,
  - 1 000,- Kč měsíčně na pracovištích s nepřetržitým pracovním provozem a obdobným pracovním režimem (např. třisměnný nebo vícesměnný, tzv. turnusový režim), na pracovištích s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou.

## 2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které jsou vázány na statut zaměstnance a obvykle vázány na výkon. Někdy se může přihlížet k postavení zaměstnance v podniku, k době jeho zaměstnání v podniku či k jeho zásluhám. Hlavními cíli politiky a praxe zaměstnaneckých výhod v podniku jsou:

- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči podniku,
- získání a udržení vysoce kvalitních zaměstnanců.

Některé zaměstnanecké výhody spotřebovávají zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé připlácí, jiné jsou zcela bezplatné. Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v podniku, průměrný zaměstnanec má jen malou představu o tom, co může dostat a využít.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- Penzijní systémy jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. V ČR je uplatňován příspěvek podniku na penzijní připojištění, pokud zaměstnanec uvedenou pojistku uzavřel a řádně platí v minimální výši 100,- Kč měsíčně. Tento příplatek je poskytován bez ohledu na délku zaměstnání podle dosaženého věku pojištěnce ve výši 300, 400 nebo 500,- Kč za měsíc. K této částce je poskytován státní příspěvek ve výši 150,- Kč měsíčně.
- Osobní jistoty jsou výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění. Tyto položky jsou odváděny formou srážky ze mzdy (podle příslušné legislativy). K životnímu pojištění konkrétního zaměstnance přispívá ČR částkou stanovenou v Kolektivní smlouvě (obdobně jako u penzijního připojištění jde o částku 300, 400 či 500,- Kč měsíčně).
- Sociální výpomoc nebo půjčky na koupi bytu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem. V této oblasti je každý případ posuzován individuálně na základě různých, předem formulovaných kritérií tak, aby byla zachována objektivita.
- Osobní potřeby a jejich uspokojování - jsou oblastí, která zahrnuje podnikové rekreační zařízení, finanční a právní poradenství, příspěvky na zahraniční dovolenou a dětské tábory, dary k jubileu apod. Zde může zaměstnavatel poskytnout příspěvek na sportovní, kulturní nebo rekreační akci (maximálně do výše 20 000,- Kč za rok). V tomto případě je nutné zvážit, kterou formu preferovat. Pokud je některá akce podpořena jen proto, aby měl podnik „splněno“, pak je dobře myšlený motivační účinek zcela opačný. V podniku

existuje částečný „cafeteria systém“, kdy jednotlivci žádají dodatečnou úhradu ceny akce absolvované podle vlastního výběru.

- Jiné výhody – dotované stravování, pracovní oděvy (uniformy), úhrada telefonních hovorů, podnikové automobily a pohonné hmoty. Výdej dotovaných stravenek podle počtu odpracovaných směn je vnímán zaměstnanci jako nejdůležitější zaměstnanecká výhoda. Její výše pomáhá vytvářet image podniku a podnikové kultury.

Málo aktivní zaměstnanci těchto možností nevyužívají, mnohdy o nich ani nevědí, a tak vznikají paušální uživatelé zaměstnaneckých výhod. To negativně ovlivňuje efektivnost vynakládaných prostředků z hlediska jejich působení na motivaci zaměstnanců.

## **Závěry**

Mzdový systém v ČR vychází samozřejmě z ustanovení Zákoníka práce. V ČR se jedná o platový neboli mzdový tarif přiznaný zaměstnancům na základě vykonané pracovní činnosti odpovídající příslušné typové pozici. Úprava mzdy bez změny typové pozice (a tím i příslušného tarifu) je možná pouze v předem stanoveném platovém rozpětí k 1. 4. v daném roce na základě hodnocení liniovým vedoucím. Jinak je změna tarifu podmíněna změnou typové pozice. Část tarifní mzdy (10, 15, 20%) je vázána na plnění konkrétních pracovních úkolů daného pracoviště. Na základě měsíčního hodnocení úrovně plnění těchto úkolů přímým nadřízeným může dojít ke krácení až k odejmutí uvedené částky. Zde jsou základními problémy kritéria hodnocení a subjektivismus.

Jedinou nenáročnou složkou uplatňovanou v ČR u všech zaměstnanců, je forma operativní odměny. Její uplatnění přispívá k řešení různých nečekaných událostí, které je nutno řešit nad rámec pracovních povinností, resp. zvýšeným pracovním úsilím apod. Na základě individuálního posouzení události příslušným vedoucím může být konkrétní zaměstnanec adekvátně odměněn. Vzhledem k tomu, že havarijní resp. jinou události nelze předvídat, nelze taktéž uvedenou položku zahrnovat do paušálního příjmu zaměstnance. Tato položka nemá předem stanovenou limitní částku pro jednotlivce – zde záleží na adekvátním posouzení situace liniovým vedoucím.

Obdobný přístup je nutno zvolit i v případě získání „Bonusu za produkty aliančních partnerů“ a „Odměny za projekty“. Možná odměna je stanovena určitým procentem z oboustranně dohodnuté ceny zakázky neboli projektu, a tak je velice obtížné specifikovat její výši a četnost.

Odměna za zástup nepřítomného zaměstnance je vyplácena těm spolupracovníkům, kteří realizují objem pracovní činnosti nepřítomného. Vzhledem k realitě, že mnohdy jsou zadáné úkoly spojeny se zvýšeným úsilím, resp. mimo řádně stanovenou pracovní dobu, má 60 % tarifní mzdy chybějícího zaměstnance, rozdělené na příslušný počet zastupujících zaměstnanců, velmi nízký motivační účinek. Navíc zde zcela absentuje otázka zahrnující zákonné příplatky (pokud jsou uplatňovány). Taková situace se stává impulsem pro uplatnění operativní odměny.

Ostatní formy možných odměn (podíly na hospodářských výsledcích, cílové odměny a za jubilea) jsou blíže specifikovány v Kolektivní smlouvě ČR.

Dalšími složkami peněžitého plnění stanovenými v Zákoníku práce, hlava III. uplatňovanými u pošty jsou příplatky: příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a neděli, za přesčasovou práci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v rozdělených směnách.

Uvedené formy příplatků se vážou k měsíčním výplatám vztaženým k odpracovaným hodinám, směnám, resp. paušálně za daný měsíc. Jsou vypláceny selektivně podle charakteru pracovní činnosti a prostředí jednotlivým skupinám zaměstnanců splňujícím uvedené podmínky. Vyplácené částky jsou na spodní úrovni. Možné navýšení jednotlivých položek je limitováno finanční situací a celkovou strategií podniku včetně výsledků kolektivního

vyjednávání s odbory. Za úvahu stojí přehodnocení „bonity“ svátků, které nemají pro většinu zaměstnanců stejnou hodnotu (např. 5. a 6. červenec a naproti tomu Štědrý den), ale jsou zvýhodněny paušální sazbou 100 %. Dalším problémovým místem jsou dělené směny, kdy delší polední pauza (až 3 hodiny) vytváří z denní směny celodenní zaměstnání s příslušnými komplikacemi pro zaměstnance (specifika malých pošt) dojíždějících na taková pracoviště.

Dále lze zmínit příplatek za řízení a údržbu motorového vozidla a specifický „režimový“ (turnusový) příplatek, které jsou vypláceny paušálně v příslušných dávkách určených podle ustanovení Kolektivní smlouvy jako ocenění odváděné práce navíc, resp. v obtížnějším pracovním cyklu.

Zaměstnanecké výhody jsou detailně uvedeny v Kolektivní smlouvě. Jedná se o výhody při péči o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování, příspěvky na důchodové a životní pojištění, bezplatné využívání rehabilitačních procedur v rámci péče o zdraví zaměstnanců, příspěvky na rekreační pobyt a vstupné na kulturní a sportovní akce a na úhradu nákladů na dětské tábory, resp. na dopravu na různé akce a příspěvek na stravování apod.

Většina zaměstnanců si je vědoma toho, co se děje vně podniku, což následně ovlivňuje jejich názor na vlastní příjmy. V současné době sledují také celkovou situaci na trhu práce. Recese na trhu ovlivňuje pocit spokojenosti resp. nespokojenosti se svým místem, a také budou mít tendenci více srovnávat své příjmy s tím, co by mohli získat při obdobné práci u konkurence. Proto volba vhodného mzdového systému s aktivními motivačními účinky je prioritou v manažerském rozhodování. V řadě případů musí management respektovat příslušnou legislativu (viz povinné příplatky apod.), kde zákonné nároky zaměstnanců ve finančním vyjádření může pouze navýšit. Na druhé straně disponuje motivačními nástroji, o jejichž uplatnění rozhoduje sám v souladu se strategií podniku pro dosažení dobrých pracovních výsledků a pro stabilizaci kvalitních zaměstnanců v podniku.

Nezbytným dalším předpokladem pro fundované rozhodování je znalost pracovního prostředí a dané problematiky na základě vytvoření tzv. „zpětné vazby“ – neboli umět adekvátně reagovat na změny podmínek.

Proniknout ke správnému rozpoznání vnitřních hnacích sil člověka, které nazýváme motivací, je obtížným úkolem. Strukturu a sílu motivace lze hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo. Existuje však několik postupů, např. metoda alternativních dotazů, nebo dotazníkového šetření, pomocí nichž můžeme alespoň zčásti zjistit, co zaměstnanci požadují od zaměstnavatele, co je dokáže přimět k vyššímu pracovnímu výkonu, co jim na práci a pracovním prostředí vadí nebo naopak se jim líbí a za jakých podmínek by nebyli ochotni pro podnik pracovat vůbec. Všechny aspekty, které pracovníci pociťují a které mohou způsobit jejich spokojenost či nespokojenost, musí zaměstnavatel vnímat a dokázat prostřednictvím správných kroků zajistit takovým způsobem, aby zaměstnanci pro podnik pracovali rádi, využívali pracovní dobu naplno a hlavně se neohlíželo po lepším zaměstnání.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publ. 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] HRABCOVÁ, D., *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. Brno: Masarykova univerzita 2000, ISBN 80-210-2277-9
- [3] KOCOUREK, J., TRYLČ, L., *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG 2004, ISBN 80-7263-226-4
- [4] MATULÍK, A., *Aplikace hodnotové analýzy při diagnostikování podniku*. Doktorská disertační práce. Ostrava: EkF VŠB-TUO 1999



- [5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publ. 1993, ISBN 80- 85623-29-3
- [6] VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O., *Hledání ve světě ekonomie*. Praha: Professional Publ. 2003, ISBN 80-86419-56-8
- [7] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [8] Nařízení vlády č. 267/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- [9] Zákon č. 217/2000 Sb., o mzdě (ve znění pozdějších předpisů)
- [10] Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v platném znění
- [11] Vyhláška č. 478/2000 Sb., kterou se provádí zákon o silniční dopravě, v platném znění
- [12] Nařízení vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozu dopravy dopravními prostředky, v platném znění
- [13] Nařízení vlády č. 589/2006 Sb., kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě, v platném znění
- [14] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006, o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy
- [15] Pracovní řád České pošty, s. p.
- [16] Podniková kolektivní smlouva ČP na rok 2006 – 2010 v platném znění
- [17] Externí a interní materiály České pošty, s.p.

### Grantová podpora

Príspevok vznikol na základe riešenia výskumného projektu VEGA 1/4573/07 Možnosti, ohraničenia a vývojové tendencie koncepcie univerzálnej služby v pošte a telekomunikáciách v procese globalizácie .