

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ**

STUDIJNÍ PROGRAM: 6208 B EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNĚ PODNIKATELSKÝ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

**Vedoucí bakalářské práce:
Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

**Autor:
Lucie Rundová**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě“ vypracovala samostatně na základě vlastního zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

.....
Lucie Rundová

Ve Čkyni dne 7. dubna 2007

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem zaměstnancům České pošty, s. p., kteří se podíleli na mém výzkumu a poskytli mi potřebné informace o organizaci.

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2. 1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
2. 1. 1. DEFINICE A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA	9
2. 1. 2. CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
2. 1. 3. SOUČASNÉ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2. 1. 4. GLOBALIZACE A VÝVOJOVÉ TENDENCE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ...	13
2. 2. PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
2. 2. 1. ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	15
2. 3. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI	16
2. 3. 1. PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2. 3. 2. ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2. 3. 2. 1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
2. 3. 2. 2. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	21
2. 3. 2. 3. PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
2. 4. ADAPTAČNÍ PROCES	25
2. 5. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	27
2. 5. 1. OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKA	28
2. 5. 2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ, JEHO FORMY A METODY	30
2. 6. VEŘEJNÁ SPRÁVA	31
3. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	33
3. 1. FORMULACE CÍLE PRÁCE A JEJÍ METODIKY	33
3. 1. 1. POZOROVÁNÍ.....	34
3. 1. 2. NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY.....	34
3. 1. 3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
3. 2. POSTUP PŘI SBĚRU DAT.....	35
4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE.....	36
4. 1. HISTORIE ČESKÉ POŠTY, S.P.	36
4. 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
4. 3. ROZSAH ČINNOSTI.....	37

5. VÝSLEDKY ANALÝZY A PRŮZKUMU.....	38
5. 1. SOUČASNÝ STAV – ANALÝZA POSTUPŮ A METOD PRÁCE.....	38
5. 2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	39
5. 2. 1. PŘIJÍMACÍ PROCES.....	43
5. 2. 1. 1. NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ.....	44
5. 2. 1. 2. VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	45
5. 2. 1. 3. PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....	49
5. 3. ADAPTAČNÍ PROCES.....	50
5. 4. VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIK.....	54
5. 5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	57
6. DISKUSE.....	81
7. ZÁVĚR.....	83
8. SUMMARY.....	86
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	87

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

PŘÍLOHY

1. ÚVOD

Oddělení „Lidských zdrojů“, nebo též Human Resources (HR) je součástí téměř každé větší organizace. Proto je na tuto problematiku, ve veřejné správě, zaměřena tato bakalářská práce. Její snahou je vyzdvihnout důležitost správného vedení a neustálého vzdělávání zaměstnanců.

Nové principy řízení lidských zdrojů jsou spojeny s větší péčí o rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde zde o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Rozvoj celkového lidského potenciálu klade důraz na tvůrčí schopnosti osobnosti.

Personální řízení se zaměřuje na problematiku působení člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik. Lidské zdroje představují bez nadsázky zásadní a nejcennější zdroj produktivity, ale také zároveň představují pro podnik nejdražší nákladovou položku rozhodující o prosperitě podniku. Práce s lidskými zdroji se dá proto považovat za jádro celého podnikového řízení.

Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na její úspěch či neúspěch a ten zároveň je a v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí. Řízení jakékoliv organizační jednotky či útvaru spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu lidí.

Na důležitost lidského kapitálu pro organizace upozorňují mnohé moderní publikace, pojednávající o personálních otázkách. Přesto si ale v praxi velice málo vedoucích pracovníků tento fakt plně uvědomuje. Lidské zdroje, jak se o zaměstnancích hovoří v souladu se současnou terminologií, představují významný nástroj, jimiž organizace plní své cíle a vize.

Cílem budoucnosti bude péče o lidské zdroje jako o lidský kapitál. Pro vzdělanostní společnost se znalostní ekonomikou budou významní tvůrčí jedinci, stejně tak ve veřejné správě – profesně i osobnostně zdatní. Schopni komunikovat a řešit problémy společnosti na své úrovni.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2. 1. Řízení lidských zdrojů

2. 1. 1. Definice a obecná charakteristika

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

Motto pro práci s lidskými zdroji:

„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a rozdělíš práci, ale nauč je společně toužit po širém, nekonečném moři“ (A. de S. Exupéry in Krninská, 2002).

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik.

To, co vlastně znamenají lidé v rámci organizace velice dobře vystihuje tento citát (Lee Lacocca in Stýblo, 1993).

„Všechny obchodní transakce se dají koneckonců zredukovat na tři slova: lidé, zboží, zisk. První jsou lidé. Pokud nemáte dobrý tým, je vám to ostatní k ničemu.“

Úkolem řízení v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. A protože jsou to lidé, kdo rozhoduje o využívání

materiálních, finančních a informačních zdrojů, efektivní řízení lidských zdrojů tak zároveň zprostředkovaně ovlivňuje zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku (Truneček, 2003).

Řízení lidských zdrojů je totožné s pojmem **Human Resource Management (HRM)**

HRM = HRD + HRE

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

HRE = Human Ressource Ekonomy (efektivní využití schopností pracovníků)

Hlavními charakteristikami řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou podle (Armstronga, 2002) tyto:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

2. 1. 2. Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).

Základní cíle personální práce v hospodářské a sociální oblasti je možno podle (Kliebla, 2002) vymezit následujícím způsobem:

a) v ekonomické oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí;
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace;
- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj;
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečování potřeb pracovníků) na optimální výši;
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivity a zvyšování schopností každého pracovníka.

b) v utváření pracovního klimatu a sociální oblasti

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci;
- napomáhat identifikaci s cíli organizace;
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace;
- vytvářet předpoklady pro spokojenost s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (humanizace práce).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se podle (Armstronga, 2002) ***týká plnění cílů v následujících oblastech:***

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnanost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Organizace musí podnikat takové kroky, aby zabezpečila stejné příležitosti pro všechny a zároveň nechat v organizaci zvítězit etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti (Armstrong, 2002).

2. 1. 3. Současné trendy v řízení lidských zdrojů

V současnosti si stále více manažerů uvědomuje, že jejich úspěch a schopnost přežití záleží nejvíce právě na lidech, kteří jejich organizaci tvoří. Přestože samotné označení pracovníků jako „lidské zdroje“ svádí zařadit je mezi ostatní ekonomické zdroje a tak s nimi i pracovat, je nyní již jasné, že takový postoj by podniku úspěch nepřinesl, ba spíše naopak. V druhé polovině 20. století si vrcholoví manažeři začali uvědomovat, že rychlému rozvoji vědy a techniky mohou stačit jen vzdělání zaměstnanci, a tak prioritou číslo jedna se stalo vzdělání především na středních a vyšších úrovních vedení. A tak délka setrvání v organizaci spolu s dostatečným vzděláním téměř jistě zaručovala vedoucí postavení. Tento přístup sice nebyl špatný, ale opomínal jednu podstatnou věc – a to potenciál a schopnosti jednotlivce.

Organizace se nezaměřovala na zjištění potenciálu každého pracovníka, na analýzu a psychologický rozbor jeho osobnosti, či na zjištění jeho skutečných schopností. Postačující bylo dostačující vzdělání a tedy naučená schopnost vykonávat přidělenou pracovní pozici. A tak by velice snadno mohl možná být mírně nadprůměrný vedoucí obchodního oddělení vynikajícím marketingovým analyzátozem, ale bohužel nikdo u něj tuto schopnost nezjistil.

Tento závažný nedostatek si současní manažeři dobře uvědomují, a proto se do popředí jejich zájmu dostává snaha získat z každého pracovníka to nejlepší. To lze, ale jen za předpokladu dobré analýzy jeho schopností, zájmů a dovedností. Na manažerovi či personalistovi potom je, aby sám rozhodl, zda je pro takového pracovníka v organizaci pracovní pozice, ve které by svůj potenciál mohl řádně rozvinout nebo zda by bylo lépe jej uvolnit a poskytnout mu tak příležitost uplatnění v jiné organizaci.

2. 1. 4. Globalizace a vývojové tendence v řízení lidských zdrojů

Globalizace jako současný vývojový trend

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech sfér národohospodářských a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace.

Obstát v procesu globalizace z hlediska řízení lidských zdrojů znamená zaměřit se na péči o rozvoj lidské osobnosti. V procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a tím i význam řízení a rozvoje lidských zdrojů. Vzrůstající význam tvůrčího lidského faktoru se stává nezbytností a vynutil si v podstatě i **přerod personálního řízení v řízení lidských zdrojů** – náhradu personálního řízení řízením lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

Vývojové tendence u nás a ve světě

Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál firmy, protože není problém vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (Horalíková in Krninská, 2002b).

Od tradičních samostatně pracujících oddělení, se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce, nikoliv naopak (Drucker in Krninská, 2002a). Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách. Je chápán šířeji, než personální řízení. Zatímco personalistika přispěla ke zvládnutí takových aktivit, jako je výběr, hodnocení, adaptace pracovníků, apod., rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni.

2. 2. Procesy řízení lidských zdrojů

2. 2. 1. Úloha personálního útvaru

Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. *Může se zaměřit na tyto oblasti řízení lidských zdrojů:* uspořádání a rozvoj organizace, řízení znalostí, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální administrativa a jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí.

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně.

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Dle (Armsrtonga, 2002) jsou hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniiovými manažery, tak personalisty:

Organizace

Podoba organizace – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.

Zaměstnanecké vztahy

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

Zabezpečování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů – odhalování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.

Získávání a výběr – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

Řízení pracovního výkonu

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Rozvoj lidských zdrojů

Celoorganizační a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační a individuální úrovni; poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.

Rozvoj manažerů – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívá k plnění cílů organizace.

Řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

Řízení odměňování

Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.

Zásluhové odměny – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

Nepeněžní odměny – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu.

Pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.

Komunikace – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

2. 3. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využívala. Týká se také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace – a pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.

2. 3. 1. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací a v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: 1. *Kolik lidí?*

2. *Jaké lidi?*

Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v nějaké organizaci budou do značné míry záviset na jejích podmínkách, ale - obecně řečeno - **typickými cíly bude:**

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

2. 3. 2. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

2. 3. 2. 1. Získávání pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;*
- 2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;*
- 3. vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2002).*

V procesu získávání pracovníků prosti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci. Organizace tam může obsahovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil (Koubek, 2001).

Získávání (vyhledávání) pracovníků má dvě základní formy:

- **získávání pracovníků z interních – vnitropodnikových – zdrojů,**
- **získávání pracovníků z externích – mimopodnikových – zdrojů.**

Obě formy vyhledávání pracovníků mají své přednosti, ale i své nevýhody. Na které zdroje vyhledávání se podnik zaměří, to závisí na profilu pracovního místa a možnosti (nemožnosti) najít vhodného kandidáta v podniku. Má-li být vyhledávání pracovníků efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností, vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím (Krninská, 2002b).

Jak jsem se již zmínila, podnik může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace (Koubek, 2001).

Některé funkce a pracovní místa jsou obsazovány vlastními pracovníky, např. formou vnitřního výběrového řízení, pracovního postupu (tzv. „přirozenou cestou“), přemístěním, prostě tzv. vnitřním trhem práce. Takováto snaha je aktuální např. při vyhledávání nedostatkových profesí, povyšování stávajících pracovníků, výběru mistrů z řad vlastních pracovníků apod.

Společný jmenovatel je však vždy stejný – získat potřebné pracovníky mezi svými lidmi a udržet si takové, které by jiný rád přijal (Stýblo, 1993).

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody

- + otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se pod. klima);
- + nízké náklady na získávání lidí;
- + uchazeč zná podnik a spolupracovníky;
- + udržení úrovně mezd a platů;
- + rychlejší obsazení místa;
- + uvolnění místa pro mladé zájemce;
- + cílevědomé personální řízení a omezení fluktuace.

Nevýhody

- omezený výběr;
- vyšší náklady na vzdělávání lidí;
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita;
- obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového pracovníka;
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. zaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkové vnější zdroje:

- d) ženy v domácnosti;
- e) důchodci;
- f) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);
- g) pracovní zdroje v zahraničí aj.

Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů:

Výhody

- + škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace;
- + do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku;
- + zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a managery zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody

- přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce);
- adaptace a orientace pracovníků je delší;
- mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo (Koubek, 2001).

2. 3. 2. 2. Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci (Koubek, 2001).

V zásadě existují dva způsoby výběru uchazečů:

- 1) **Výběrové řízení**, které se realizuje v případech výběru uchazečů o místa zařazená do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídicích funkcí; škála užívaných metod výběru bývá užší, průběh řízení je jednodušší.
- 2) **Konkursní řízení** probíhá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů (případy funkcí, resp. pracovních míst, na něž probíhá konkursní řízení, bývají zpravidla určeny vnitropodnikovými normami, popř. obecně platným právním předpisem); řízení je složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škály kritérií a je rovněž užívána širší paleta metod výběru (Krninská, 2002a).

Tabulka č. 1

Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod k posouzení uchazečů

Výběrové kritérium	Metody posuzování
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu, Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu, Osvědčení, Test technických znalostí
Komunikační dovednosti	Interview, Jazykový test, Assessment centre / Hraní rolí
Řídící schopnosti	Interview, Reference, Analýza životopisu
Kvantitativní schopnosti	Numerický test, Interview, Případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Psychologický test, Behaviorální interview, Assessment centre / Skupinové cvičení
Zákaznická orientace	Psychologický test, Behaviorální interview, Assessment centre / Hraní rolí

Zdroj: Krninská 2002b

Proces výběru pracovníků je řadou kroků, které začínají prvotní kontrolou dokumentů předložených uchazečem. Následuje řada nejrůznějších metod výběru. Úkolem předběžného pohovoru je vyřadit zcela nevhodné uchazeče, a často představuje první osobní kontakt, který má uchazeč s podnikem.

2. 3. 2. 3. Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i – v návaznosti na výsledky provedeného výběru – splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.). Tento proces se prakticky začíná uskutečňovat od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.

Vlastní výběrové a přijímací řízení v konkrétním podniku zpravidla zahrnuje:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem;
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.);
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka;
- provedení výběrového (přijímacího) rozhovoru;
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče;
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby (Bedrnová, Nový, 1998).

Proces výběru uchazečů a jejich přijímání má zpravidla několik obecných kroků:

1. Získání kvalitních informačních podkladů o uchazeči:

- Úvodní, ***orientační pohovor*** s uchazečem – první kontakt, který může, ale nemusí proběhnout, je prvním kontaktem uchazeče s podnikem, ať již osobní nebo telefonický, a realizují ho pracovníci personálního útvaru nebo vedoucí pracovník, v jehož útvaru bude případně uchazeč pracovat.
- ***Shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči*** na základě osobní dokumentace – př.: analýza životopisu – výchozí metoda posouzení, kdy svou vypovídací hodnotu má i sestavení, vzhled, strukturování i jeho grafická podoba.

Dále sem patří:

- doklady o původním vzdělání uchazeče, kvalifikace, jazykové a další znalosti a dovednosti;
- doklady o průběhu dosavadní praxe, charakteristiky osobních poměrů uchazeče o rodinném stavu, zdravotních předpokladech, většinou formou osobního dotazníku;
- charakteristiky struktury zájmů uchazeče;
- specifickými informacemi jsou reference o uchazeči.

Analýza získaných údajů z osobní dokumentace může pomoci k zúžení souboru uchazečů. Požadavkům neodpovídající uchazeče lze přímo vyřadit.

2. Vlastní výběr ze souboru možných uchazečů formou výběrového nebo konkursního řízení:

- ***Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů*** uchazečů spočívá ve využití řady uváděných metod. Často se při této fázi výběrového řízení využívá činnosti expertů – psychologů, sociologů, lékařů apod., kteří provádějí expertní posouzení odborné způsobilosti uchazečů.
- ***Provedení výběrového rozhovoru s uchazeči.*** Výběrový rozhovor čili interview je základní metoda výběru, je nejdůležitější, ale také nejobtížnější součástí výběrového (konkursního) řízení. Je nezbytné, aby rozhovor vedl vysoce kvalifikovaný pracovník, který nejen ovládá techniku strukturovaného rozhovoru, se stanovením hlavních fází a tématických okruhů přijímacího rozhovoru, ale také bezpečně ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka (tj. jaké musí mít pracovník znalosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, osobní vlastnosti a další předpoklady).
- ***Celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče;*** celkové vyhodnocení výběrového (konkursního) řízení se uskutečňuje na základě vyhodnocení všech dostupných údajů a názorů členů komise. Lze využít řady srovnávacích metod a je možné připravit i určit vodítko pro členy komise ve formě formuláře. Komise dává doporučení k přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Rozhodnutí o přijetí (nepřijetí) uchazeče závisí na statutárně pověřeném pracovníkovi podniku.

- **Písemné vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení;** výběrové řízení je nutné důstojně ukončit písemnou informací uchazeči a v případě jeho nepřijetí je třeba uvést i důvody.

3. Uzavření pracovní smlouvy s přijatým uchazečem představuje vlastní „rozmístění“ pracovníka na konkrétní pracovní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí mít určité náležitosti vyplývající z právních předpisů, většinou se stanovím oboustranné zkušební doby – nejdéle 3 měsíce, jak je vymezeno Zákoníkem práce. Vyhodnocení zkušební doby by mělo být ukončeno pohovorem nového pracovníka s jeho bezprostředním vedoucím. *Pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou*, pak začíná okamžikem určeným ve smlouvě a rovněž okamžikem určeným ve smlouvě končí. *Pracovní poměr na dobu neurčitou* začíná dnem, na kterém se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodli, avšak v pracovní smlouvě není uvedeno datum jeho ukončení. V tomto případě může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď jen ze závažných, v zákoně taxativně vyjmenovaných výpovědních důvodů. Pracovní poměr může ovšem skončit i jinými zákonem stanovenými důvody (Krninská, 2002a).

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a sice zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popřípadě jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu a jiné (Koubek, 2001).

Po nástupu nového pracovníka do zaměstnání je třeba ho řádně seznámit nejen s novými pracovními úkoly, ale i s pracovním prostředím a podobně. Touto fází se zabývá následující kapitola.

2. 4. Adaptační proces – uvádění nových pracovníků do organizace

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Dle (Armstronga, 2002) má uvádění nových pracovníků do organizace tyto čtyři cíle:

1. překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
2. rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku, tak aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. **Tento proces probíhá v rovině:**

- **pracovní adaptace** je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
- **sociální adaptace** je procesem postupného začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je od sebe absolutně oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkon.

Plán (program) adaptace – individuální adaptační plán – nového pracovníka musí přihlížet:

- k náročnosti pracovního místa;
- věku přijatého zaměstnance;
- dosavadním zkušenostem pracovníka.

Postup přímého nadřízeného v procesu adaptace nově přijatého pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998):

1. *Seznámení zaměstnance s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení (individuální plán adaptace, zkušební doba apod.).*
2. *Vstupní pohovor – informace o charakteru podniku (o historii podniku, o dosavadní činnosti podniku, jeho úspěších, charakteristikách podnikové kultury, o podnikové filozofii a perspektivách podniku, o principech systému práce s lidmi) a upřesnění vstupních očekávání pracovníka.*
3. *Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, respektive zařazení na pracoviště, jeho seznámení s pracovištěm, úkoly a podmínkami práce i odměňováním práce (informování pracovníka o pracovních podmínkách, organizaci pracovní doby, sociálních službách a činnostech).*
4. *Představení nového pracovníka a jeho uvedení na pracovišti (charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, zkušenosti, kvalifikace, místa předchozího působení).*
5. *Seznámení nového pracovníka se zaměstnanci na pracovišti (zastoupení jednotlivých profesí, přehled odbornosti členů skupiny, normy, zvyklosti a tradice na pracovišti).*
6. *Určení garanta adaptačního procesu – konzultanta (zkušeného a osobnostně vhodného pracovníka).*
7. *Průběžné sledování pracovníka a jeho začlenění do pracovního týmu (skupiny) – získávání zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti.*
8. *Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního programu.*
9. *Závěrečné hodnocení procesu adaptace.*

2. 5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 2002).

Cíl

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné (Armstrong, 2002).

2. 5. 1. Osobní rozvoj pracovníka

Profesní vzdělávání pracovníků se chápe jako součást jejich osobního rozvoje. Pod pojmem osobní rozvoj rozumíme soubor procesů, které pozitivně mění kvalifikaci, postoje, způsoby jednání apod. jednotlivých pracovníků.

Ke zjištění potřeb osobního rozvoje se používají obvykle tyto metody:

- písemné dotazníky;
- osobní rozhovory s pracovníky;
- hodnocení skutečné a potenciální výkonnosti pracovníků a vyvozování závěrů ze zjištěných rozdílů;
- testy a prověrky;

- pozorování pracovního jednání a chování zaměstnanců na pracovišti;
- podněcování zájmů zaměstnanců o vlastní osobní rozvoj a vytváření stimulačních podmínek pro tento záměr;
- skupinové diskuse;
- rozbor dokumentů;
- diskuse s pracovníky odpovědnými u firem za vzdělávání;
- podněty a informace managementu apod.

Relativně novou tezí podporovanou podnikovými vedeními je, že o rozvoj zaměstnanců má pečovat nejen firma, ale i každý sám. A to doslova i finančně (Stýblo, 1998).

Výhody vzdělávání

Efektivní vzdělávání může:

1. minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
2. zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity;
3. zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace);
4. přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí;
5. zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
6. usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
7. napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizace, například kultury orientované na zlepšování výkonu;
8. poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 2002).

2. 5. 2. Podnikové vzdělávání, jeho formy a metody

Pod pojmem podnikové (firemní) vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Iniciativa v oblasti podnikového vzdělávání musí vycházet z vedení podniku – firmy. Podklady pro identifikaci druhu a rozsahu vzdělávání musí přicházet od bezprostředních nadřízených a také od samotných pracovníků. Cílem těchto činností je zvýšení či prohlubování kvalifikace zaměstnanců a vedou k vyššímu pracovnímu výkonu jak jednotlivců, tak celé organizace.

Do oblasti firemního vzdělávání se řadí:

- **orientace** – seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese (pro zkrácení doby adaptace na nové podmínky);
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – přizpůsobování znalostí novým požadavkům profese;
- **rekvalifikace (přeškolení)** – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávat práce na jiném než současném pracovním místě;
- **profesní rehabilitace** – vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Krninská, 2002b).

Metody vzdělávání

Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?

Existují tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání:

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti);
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště);
- externě, mimo podnik.

Každý způsob má své použití a své výhody či nevýhody (Armstrong, 2002).

Skupina metod používaných ke vzdělávání na pracovišti bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Druhá skupina (tedy metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště) pak bývá považována za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání (Koubek, 2001).

Hlavní nevýhodu představuje přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, zejména pak u externích kursů. A i v případech, kdy je toto vzdělávání efektivní, se získané znalosti a dovednosti rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi školení používat okamžitě. Může být také obtížné vybrat z ohromného množství nabízených kursů ty, které odpovídají potřebám organizace (Armstrong, 2002).

2. 6. Veřejná správa

Veřejná správa

Pojem „**veřejná správa**“ znalo, v obecnějším významu, již právo římské, a také jeho slovní základ (*administratio rei publica*) se později stal východiskem pro pozdější vyjádření tohoto pojmu v příslušných jazycích. To našlo svůj výraz i v češtině, kde se někdy alternativně, či případně samostatně, ve smyslu slova „správní“ (v rovině veřejné správy) používá výraz „administrativní“.

Sám pojem veřejná správa je ve svém tradičním pojetí pojmem, sloužícím k označování specificky pojaté správy veřejných záležitostí ve společnosti zorganizované ve stát, a to jako projevu realizace výkonné moci ve státě, na straně jedné, a jako specifického projevu postavení tzv. samosprávné moci, na straně druhé. V předchozím období (na konci 40. let) byla veškerá veřejná správa „postátněna“, a prakticky výlučně se užíval pojem „státní správa“. Ve smyslu úst. zák. č. 294/1990 Sb. potom byly položeny ústavě první základy pro následné zákonné zpětné „odstátnění“ části státní správy, v důsledku čehož pojem „veřejná správa“ opět i v našich podmínkách nabyl svůj tradiční význam a obsah („správa“ zahrnující a propojující jak státní správu, tak samosprávu (Skulová, 2001)).

Vznik pracovního poměru

Úředníkem územního samosprávného celku se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky (případně fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt), dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon této činnosti stanovené zvláštním předpisem.

Tyto předpoklady musí úředník splňovat po celou dobu své správní činnosti. Pokud nebude splňovat některý z předpokladů, územní celek bude povinen ho převést na jinou práci, pro kterou úředník předpoklady splňuje.

Soustavné vzdělávání ve veřejné správě

Výkon veřejné správy se neobejde bez odborně vyspělých a kvalifikovaně zdatných úředníků. Proto nový zákon velmi podrobně upravuje komplexní systém vzdělávání úředníků.

Jde o:

- vstupní vzdělávání, které musí absolvovat všichni úředníci a které poskytne širší obecný přehled o veřejné správě;
- nezbytné znalosti věcné problematiky, týkající se agendy, o které úředník rozhoduje a která je zahrnuta do zvláštní odborné způsobilosti určené pro úředníky vykonávající vybrané činnosti v přenesené působnosti (státní správa);
- průběžné (prohlubující, aktualizací a specializační) vzdělávání;
- vzdělávání vedoucích úředníků, které zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení.

Územní celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle plánu vzdělávání. Tento plán obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejvýše 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní celek je povinen vypracovat tento plán do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci (Jouza, 2003).

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3. 1. Formulace cíle práce a její metodiky

Cílem bakalářské práce je:

- pozorování činností a úroveň řízení lidských zdrojů;
- analýza postupů a metod personální práce v České poště, s. p. zhodnoceny budou jednotlivé činnosti a funkce odboru řízení lidských zdrojů;
- zjišťován bude současný stav fungování personální politiky v rámci České pošty, s. p., a postavení oddělení lidských zdrojů ve společnosti, do jaké míry je nápomocné oddělení ostatním, zda funguje a jakým způsobem se projevuje jako podpora celé organizace;
- po analýze a zhodnocení bude vytvořen názor na zkvalitnění oblasti řízení lidských zdrojů v podmínkách dalšího působení s. p., případně bude vytvořen názor na rozvoj personální práce – řízení lidských zdrojů v budoucí globální společnosti i případně v současné Evropské unii;
- zhodnocena bude rovněž otázka, jak se projeví proces řízení lidských zdrojů na konkrétním zaměstnanci, a jaký dopad bude mít na výkon práce tohoto zaměstnance.

Zaměřím se na postupy a metody personální práce, tak jak se projevují v každodenní práci každého vedoucího pracovníka a personalisty:

- organizačním začleněním a rozsahem činností útvarů řízení lidských zdrojů;
- systémem plánování potřeby zaměstnanců a jejich přijímáním;
- adaptačním procesem nově přijímaných zaměstnanců;
- vzděláváním a výcvikem zaměstnanců;
- systémem personálních rezerv;
- hodnocením přístupu zaměstnanců České pošty, s. p. při obsluze klientů za pomoci tzv. „trenérů profesního jednání“.

Potřebné informace pro zhodnocení úrovně a funkcí personálního útvaru byly získávány na základě následujících technik sběru dat:

- mým záměrem bylo vycházet z nestandardizovaných rozhovorů s vedoucími
- pracovníky a vedoucím oddělení personální práce;
- vlastní pozorování, které bylo prováděno po dobu šesti měsíců;
- dotazníkové šetření.

3. 1. 1. Pozorování

Jako zájemce o činnost odboru řízení lidských zdrojů v České poště, s. p. OZJČ České Budějovice jsem na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení měla po dobu půl roku možnost pozorovat veškeré činnosti a úroveň řízení lidských zdrojů. Jednotlivé poznatky týkající se fungování samotného oddělení a pracovní náplně zaměstnanců jsem průběžně zaznamenávala a zpracovávala. Vzhledem k tomu, že vedoucí oddělení personálního je mi osobně dobře znám, měla jsem nesporně výhodu úzkého kontaktu k činnosti celého oddělení.

3. 1. 2. Nestandardizované rozhovory

Z průběžné konzultace jsem zjistila maximální množství informací týkající se postavení personálního útvaru ve společnosti a na základě těchto informací jsem mohla zhodnotit úroveň komunikačních procesů v rámci řízení lidských zdrojů. Otázky kladené při jednotlivých rozhovorech nebyly předem stanovené.

3. 1. 3. Dotazníkové šetření

Dalším nástrojem sběru dat potřebných k vyhodnocení bylo vypracování dotazníků, které byly předány vedoucímu pracovníkovi.

Dotazník se skládá z několika stručných uzavřených otázek, které mají rozhodující význam pro získání potřebných údajů. Respondenti mohou označit jednu, ale i více možných odpovědí.

3. 2. Postup při sběru dat

Základní metodou mého průzkumu se stalo písemné dotazování pomocí předem vypracovaného dotazníku. Celkem byly získané odpovědi od 50 respondentů. Všichni respondenti, kteří odpovídaly na předložený dotazník, byly ujištěni o zachování jejich naprosté anonymity a ubezpečeni, že všechny získané informace budou použity výhradně k vypracování této bakalářské práce. Uvedeným respondentům byl předložen dotazník obsahující celkem 24 otázek.

Získané výsledky byly zpracovány do tabulek, kde hodnoty jsou vyjádřeny vždy v absolutních a relativních četnostech jednotlivých odpovědí. Z nich pak byl sestaven graf vyjadřující názorně procentuální vyjádření alternativ u jednotlivých otázek.

Tato bakalářská práce byla zpracována pomocí programu Microsoft Office, konkrétně pak v programech Word a Excel.

4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE

4. 1. Historie České pošty, s. p.

Malé ohlédnutí do historie státního podniku Česká pošta, s. p., který je vybrán jako společnost, ve které bude provedena analýza, komparace a syntéza údajů.

V roce 2007 si Česká pošta připomene malé jubileum – patnáct let své činnosti v novém státě, České republice. Ten uplynulý čas se stal obdobím modernizace poštovních služeb v rozšiřující se nabídce, využívání výpočetní techniky se stalo samozřejmostí. Nástup a rozvoj informační společnosti je zde. Je fenoménem 21. století, který proniká všemi kontinenty. Nové jevy v životě společnosti jako celku i jednotlivců v něm však nebrání tomu, abychom si vážili dobrých tradic, využívali je i přetvářeli jejich hodnotné stránky v ještě lepší.

Pokud bychom se podívali trochu zpět do historie, existovaly do roku 1952 samostatné podniky oddělení pošty a telekomunikací. Následně došlo k jejich postupnému sloučení a společnému hospodaření a to až do 1. 1. 1992, kdy došlo opět k jejich rozdělení a oba celky začaly samostatně hospodařit. Rozdělení pošty a telekomunikací bylo potřebné pro další rozvoj obou oborů v podmínkách tržní ekonomiky.

Ve všech podobách působnosti České pošty, s. p. měla vždy tato organizace, k úspěšnému fungování na trhu, zajištěny materiální, finanční i lidské zdroje. V oblasti lidských zdrojů by měli vždy pracovat zkušení odborníci, díky kterým firma získává dobré a loajální zaměstnance, kteří jsou prostředkem k zajištění produktivity a v dnešní době zejména konkurenceschopnosti firmy. Zaměstnanci jsou součástí procesu poskytování poštovních služeb zákazníkům, uživatelům.

5. VÝSLEDKY ANALÝZY A PRŮZKUMU

5.1. Současný stav – analýza postupů a metod personální práce

Současný stav – analýza postupů a metod personální práce v České poště, s. p. zhodnocení jednotlivých činností a funkcí odboru řízení lidských zdrojů

V odboru „Řízení lidských zdrojů“ u České pošty, s. p. odštěpného závodu Jižní Čechy, České Budějovice bylo s účinností od 1. 10. 2005 zřízeno oddělení personální a sociální, jehož hlavním úkolem je zabezpečovat personální a sociální politiku pro jednotlivé odbory provozu podle územního členění pro oblast provozu České Budějovice, Jindřichův Hradec, Tábor a úsek ředitele, jeho náměstků, odboru přepravy, dopravy, VT a do jehož kompetence *náleží zabezpečovat*:

- nábor zaměstnanců;
- výběrové řízení;
- příjem zaměstnanců;
- změny pracovního poměru;
- skončení pracovního poměru;
- pracovně právní vztahy;
- pracovně právní poradenství;
- ochrana osobních údajů;
- kolektivní smlouva;
- ochranné pracovní pomůcky – stejnokroje, obuv apod.;
- skartace a archivace;
- zdravotní programy;
- vedení evidence ZPS;
- statistická a rozborová činnost;
- dovolená na zotavenou;
- pracovní doba;
- příprava na skončení pracovní kariéry;
- kontrolní činnost.

Přestože je oblast personální a sociální poměrně rozsáhlá, neváhala jsem se seznámit s průběhem jednotlivých prováděných forem.

Zajímala jsem se jakým způsobem je prováděn nábor zaměstnanců, jak probíhá výběrové řízení, jak je řešen příjem zaměstnanců, co se děje při změnách pracovního poměru, jak probíhá skončení pracovního poměru.

Diskutovala jsem s vedoucí oddělení personální o všech výše uvedených procesech přijímacího řízení.

Názorně byla předvedena modelová situace přijímacího řízení.

5. 2. Personální plánování – důležitá oblast personální politiky

Důležitou komplexní procedurou odboru personálního je plánování potřeby zaměstnanců tzn. personální plánování a postupů při jejich přijímání do pracovního poměru. Součástí celého procesu jsou metody získávání zaměstnanců, jejich výběr, umístování a následný proces adaptace.

Prioritním úkolem personálního plánování jako důležité součásti řízení České pošty, s. p. je zajistit personální potenciál ve vztahu k potřebám (cílům) ČP, s ohledem na možnosti trhu pracovních sil. Plánování potřeby pracovních sil v kvantitativním smyslu je záležitostí ekonomického plánu, resp. jeho součástí – plánu zaměstnanců a mezd.

Komplexní personální plánování přesahuje rámec prostého plánování počtu zaměstnanců a stává se nástrojem, umožňujícím zajistit rovnováhu mezi potřebou (poptávkou) po pracovních silách a jejich nabídkou na trhu práce nejen v potřebném množství, ale také v **potřebné kvalitě s ohledem na další atributy, tj.:**

- s potřebnými znalostmi a zkušenostmi;
- ve správný čas a s přiměřenými náklady;
- ve správném územním rozmístění;
- s kladným přístupem k práci.

Personální plánování se realizuje ve třech liniích:

- plánování potřeby zaměstnanců;
- plánování zdrojů zaměstnanců (pokrytí potřeby zaměstnanců - absence - dovolené a nemoci);
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců.

Výchozím předpokladem pro personální plánování je analýza pracovních míst, která vytváří celkový obraz o potřebě a využití pracovních sil v rámci ČP.

Personální plán návazně stanoví potřebu zaměstnanců v kvantitativním i kvalitativním složení. Současně vymezí průběh vertikální a horizontální mobility v rámci ČP a potřebu zaměstnanců z vnějších zdrojů (s ohledem na situaci na trhu práce) a stanoví nástroje nutné k zabezpečení pracovního procesu kvalitní pracovní silou.

Za personální plánování, resp. personální plán, zodpovídají manažeři a ostatní vedoucí zaměstnanci ČP na všech stupních řízení. Kvalifikovaně sestavený personální plán, výběr zaměstnanců, jejich odborná úroveň a celkový vztah k práci, včetně přístupu (chování) k zákazníkům, je základním předpokladem perspektivy České pošty, s. p.

Na závěr oblasti personálního plánování bych chtěla charakterizovat základní pracovní pozice v České poště:

- v provozu pošty jsou to:

- a) *vedoucí pošt, poštmistři* - řídí příslušnou provozovnu a její pracovníky;
- b) *zástupci a vedoucí oddělení* – zastupují vedoucí pošt, poštmistry na větších poštách;
- c) *přepážkoví pracovníci* – zabezpečují automatizovanou přepážku, příjem a výdej obyčejných listovních zásilek, doporučených zásilek, poštovních poukázek, balíků a další, komunikují s veřejností, poskytují služby pro smluvní partnery Poštovní spořitelnu a Českou pojišťovnu;

- d) *poštovní doručovatelé* – zabezpečují místní, přespolní nebo motorizované doručování listovních zásilek, doporučených zásilek, cenných psaní, poštovních poukázek, balíků a dalších produktů;
- e) *pracovníci vnitřní poštovní služby* – jsou na všech větších poštách a zabezpečují kartování a instradování zásilek, balíků apod.

- v rámci jednotlivých provozů České Budějovice, Jindřichův Hradec a Tábor jsou:

- a) *manažeři odborů provozu* – řídí celý odbor provozu příslušné části a jemu podřízené pracovníky v provozu pošty – viz výše;
- b) *jednotlivý referenti*.

Dále je v rámci České pošty, s .p. OZJČ České Budějovice řídicí a správní aparát, který se dělí na:

- úsek ředitele;
- úsek náměstka pro poštovní provoz;
- úsek náměstka pro ekonomiku;
- úsek náměstka pro techniku a dopravu;
- úsek náměstka pro obchod.

Každý uvedený úsek má svého náměstka, který má v rámci své působnosti jednotlivé odbory činnosti.

Co patří pod:

Úsek ředitele:

- sekretariát ředitele;
- odbor právní;
- odbor kontroly;
- odbor krizového řízení;
- odbor řízení lidských zdrojů.

Úsek náměstka pro poštovní provoz:

- sekretariát náměstka pro provoz;
- odbor pošty;
- odbor peněžních a obstaravatelských služeb;

- odbor racionalizace a optimalizace;
- odbor kvality;
- odbor poštovní přepravy;
- odbor provozu České Budějovice;
- odbor provozu Jindřichův Hradec;
- odbor provozu Tábor.

Úsek náměstka pro ekonomiku:

- sekretariát náměstka ředitele pro ekonomiku;
- odbor controllingu;
- odbor účetnictví;
- odbor analýzy procesů;
- samostatné odd.daňové a účetní metodiky;
- samostatné odd.hospodářské správy.

Úsek náměstka pro techniku:

- sekretariát náměstka pro techniku;
- odbor investiční odbor bezpečnostně-technických služeb;
- odbor logistiky;
- odbor správy nemovitostí;
- odbor dopravy.

Úsek náměstka pro obchod:

- sekretariát náměstka pro obchod;
- odbor obchodu;
- odbor marketingu.

Charakteristickým znakem pro jednotlivé pozice v provozu pošty je úzký kontakt se zákazníkem, tedy velká orientace na zákazníka, na uspokojení jeho potřeb. Na tyto pozice jsou zaměstnáváni lidé s dobrými komunikačními schopnostmi a dobrým vystupováním. Pracovní náplň všeobecně pak spočívá v každodenním přímém i nepřímém kontaktu s klienty poštovních služeb.

Pracovníci na pozicích vedoucích pošt a pracovníci přepážek pracují většinou ve směnném provozu, ať už se jedná o systém práce na ranní a odpolední směny, nebo o práci v dělených směnách. Je tedy důležitá flexibilita a ochota přizpůsobit se příslušnému režimu.

Charakteristickým znakem pro pracovníky v řídicím a správním aparátu je vysoké pracovní nasazení, manažerské i odborné zkušenosti, flexibilita při pracovním nasazení. V rámci řídicího a správního aparátu jsou kladeny vysoké nároky na odbornost a na speciální znalosti.

Tolik charakteristika pracovních pozic v rámci České pošty s. p. OZJČ České Budějovice a dále se budu zabývat další činností odboru personálního.

5. 2. 1. Příjímací proces

Kvalitní zajištění přijímacího procesu prováděného jednotně v rámci ČP odborně připravenými zaměstnanci personálních odborů je jednou ze záruk, že pro potřeby ČP budou vybíráni kvalitní zaměstnanci.

Úkolem přijímacího procesu – náborem je získávání nových zaměstnanců na volná pracovní místa vzniklá:

- přirozeným úbytkem (odchodem stávajících zaměstnanců do starobního nebo invalidního důchodu, na mateřskou dovolenou nebo úmrtím zaměstnance);
- skončením pracovního poměru zaměstnanců;
- vytvořením nového pracovního místa.

Systém přijímání zaměstnanců představuje realizaci přijímacího řízení v odboru personálním ve spolupráci s příslušnými vedoucími, do jejichž útvaru (pracoviště) je nový zaměstnanec přijímán.

5. 2. 1. 1. Nábor zaměstnanců

Organizační zajištění

Organizačně je nábor zaměstnanců v rámci České pošty, s. p. OZJČ České Budějovice prováděn zejména písemnou nabídkou volného místa ve vlastním „Oběžníku“ České pošty, s. p. tento způsob je zvolen při získávání uchazečů uvnitř podniku. V nabídce je vždy evidován počet volných míst, název typové pozice, označení typové pozice, místo výkonu práce, tarifní stupeň, týdenní pracovní úvazek, forma pracovního úvazku, termín nástupu. Stanoveny jsou kvalifikační požadavky a předpoklady. Vždy je uvedeno, kde budou poskytnuty bližší informace.

Další forma, kterou může být proveden nábor zaměstnanců je inzerát, vývěska popřípadě „Věstník“. Tento způsob je zvolen při získávání uchazečů z vnějšího trhu práce. Nabídka volného místa bývá zpravidla stejného rozsahu jak bylo již výše uvedeno.

Pro správně volenou inzerci platí rovněž určité zásady:

- správná volba sdělovacího prostředku, kde nám musí být předem jasno, koho a kde chceme oslovit;
- důležité je rovněž i období inzerce a to z hlediska ročního kalendáře (zřejmě se vyhneme inzerci o dovolených, kdy je většina lidí mimo svá trvalá působiště a k tisku se ani nedostane nebo dokonce dostat nechce);
- je vhodné věnovat pozornost i velikosti a umístění inzerátu, jeho obsahu;
- je nutné upoutat pozornost a vzbudit zájem čtenáře;
- je žádoucí definovat oblast úkolů, které by případný zájemce plnil;
- vzbudit zájem zájemce, aby si přál právě inzerované místo zastávat a aby se snažil navázat kontakt;
- důležité je uvést přesnou adresu a telefonický kontakt na organizaci.

Zájemce se pak přihlásí, případně zašle žádost se životopisem a nabídne osobní setkání.

Vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání

Pokud není zabezpečen nábor zaměstnanců formou oběžníku, inzerátu, vývěsky nebo Věstníku, připadá v úvahu i spolupráce s Úřady práce, případně školami. Zatím nebyla dle sdělení vedoucího oddělení personálního využita personálně-poradenská agentura.

Dokumentace uchazečů o zaměstnání

Vzhledem k tomu, že v současné době je větší poptávka po práci, než nabídka, je v rámci České pošty, s. p. OZJČ České Budějovice vedena dokumentace uchazečů o zaměstnání. Případný zájemce o zaměstnání u České pošty, s. p. si buď napíše sám vlastní žádost, kterou předloží spolu s profesním životopisem, nebo si vyžádá dotazník uchazeče o zaměstnání.

V oddělení personálním a sociálním jsou veškeré žádosti uchazečů shromažďovány a vyhodnocovány a v případě potřeby obsazení pracovních míst, nebo vyhlášení výběrových řízení jsou použity. Jednotlivý zájemci jsou o evidenci informováni.

5. 2. 1. 2. Výběrové řízení

Organizační zajištění

Personálním oddělením je organizačně zajištěna příprava výběrového řízení. Podle požadavku příslušného odboru je provedena tzv. *personální anamnéza*, předloženy jsou dotazníky a životopisy. Proveden je základní výběr v úvahu připadajících zájemců o zaměstnání. Důraz je kladen zejména na plnění kvalifikačních předpokladů, zejména vzdělání.

Realizace výběrového řízení

Oddělení personální písemnou formou vyzve zájemce o zaměstnání k účasti na výběrovém pohovoru, resp. rozhovoru. Určeno je datum a místo konání výběrového

pohovoru, případný časový rozvrh. Na pohovor bývá zpravidla vymezeno minimálně 15 minut, maximálně 1 hodina podle vývoje rozhovoru. Při výběrovém pohovoru jsou vždy vyzváni zájemci, aby se stanovené komisi představili a sdělili důvod zájmu o nabízené místo.

K výběrovému pohovoru je vždy stanovena komise, která se skládá zejména z vedoucího odboru provozu, vedoucího oddělení poštovního provozu a vedoucího oddělení personálního, pokud je výběrový pohovor směřován na odbor provozu. V případě vyhlášení výběrového pohovoru na obsazení typové pozice v úseku ředitele, náměstků apod. jsou vždy přítomni linioví vedoucí.

Při výběrovém pohovoru je provedena tzv. **personální diagnostika**, jsou pokládány otázky zájemci na případné modelové situace a je sledována jeho reakce, jeho zájem o práci, případně jeho organizační schopnosti. V minulosti byla k výběrovým pohovorům využita tzv. metoda TOMAS, která byla postavena na testových otázkách. Jednalo se o jakousi formu psychotestu.

Při samotném výběrovém pohovoru jsou přijímající organizací vždy sděleny základní údaje k pracovnímu místu pro které je výběrový pohovor určen.

Jsou to zejména:

- místo výkonu práce, v našem případě zejména pošta;
- typová pozice, tj. např. vedoucí pošty, pracovník přepážky, pracovník vnitřní poštovní služby nebo poštovní doručovatel, případně další;
- stručný popis typové pozice k bližšímu seznámení zájemce s pracovním místem, o které má zájem;
- tarifní stupeň vztahující se k vykonávané činnosti;
- dále stanovený pracovní úvazek, který je v rámci České pošty, s. p. stanoven ve výši 37,50 hodin týdně/7,5 hodin denně, pokud je pracovní činnost vykonávaná ve směnách pak činný pracovní úvazek 36,50 hodin týdně/7,3 hodiny denně při pětidenním pracovním týdnem;

- Forma uzavřené pracovní smlouvy se rozlišuje na dobu neurčitou a na dobu určitou. Na dobu určitou se uzavírá pracovní poměr zejména za mateřské dovolené a rodičovské dovolené vlastních zaměstnanců.
- Dále je účastník výběrového pohovoru informován o tarifní mzdě, která je stanovena pro příslušnou typovou pozici a která je závislá na splnění kvalifikačních předpokladů. Kvalifikačními předpoklady jsou zejména dosažené vzdělání stanovené pro příslušnou typovou pozici a tarifní stupeň, praxe – rozlišuje se podle praxe v oboru nebo mimo obor, zkouška – o té je zájemce informován a kterou musí absolvovat v případě přijetí.
- Zkoušky bývají pro poštovní doručovatele a pracovníky přepážek základní dle oboru činnosti, dále zkoušky provozní a zkoušky pro vedoucí, kterých se musí zúčastnit každý do vedoucí typové pozice ustanovený vedoucí pracovník. Dále mohou být v požadavcích stanoveny další kvalifikační požadavky. Například u doručovatelů, kteří jsou přijímáni do typové pozice doručovatel motorizovaný je dalším požadovaným kvalifikačním požadavkem řidičský průkaz.

Při přijímacím pohovoru jsou dále stanoveny požadavky na zájemce o zaměstnání u České pošty, s. p. a jsou to především:

- občanská bezúhonnost;
- serióznost;
- samostatnost myšlení;
- schopnost jednat s lidmi – toto je důležitý předpoklad při přijímání zájemců, neboť právě zaměstnanci pošty přicházejí dnes a denně do styku s uživateli poštovních služeb a právě na nich velmi záleží spokojenost zákazníků, kteří poštovních služeb využívají.

Důležité je právě jednání zaměstnanců České pošty, s. p. při získávání zákazníků při nabízení jednotlivých produktů Poštovní spořitelny /jsou to například postžirové účty, postkonta, vkladní knížky a další/ i České pojišťovny. Samozřejmý je i kladný přístup pracovníka České pošty, s. p. při obsluze přepážek na poštách, stejně tak i doručovatelů, kteří jsou dnes a denně mezi námi a právě na nich záleží naše spokojenost.

Při přijímání vedoucích pošt je pak kladen velký důraz na vedení kolektivu zaměstnanců. Případný zájemce o zaměstnání je tak dotazován na případné řešení případných konfliktních situací s veřejností, ale i situací, kdy bude muset řešit případné spory v rámci kolektivu pracovníků, které povede.

Důležitý je prostor, který je dán zájemci o zaměstnání k vlastnímu vyjádření se k jednotlivým výše uvedeným pasážím.

Shrnutí rozdělení činností mezi oddělením personálním a příslušným vedoucím pracovníkem při přijímacím řízení

Personální práce příslušného vedoucího:

- požadavek a specifikace kvality nového zaměstnance, specifikace pracovní náplně (je-li rozdílná od náplně systemizovaného pracoviště);
- odborné posouzení kvality uchazečů ve vztahu k pracovní náplni i osobních kvalit ve vztahu k pracovnímu kolektivu a celkové způsobilosti k výkonu příslušné pracovní činnosti (typové pozici).

Personální práce oddělení personálního:

- administrativní a organizační zajištění informovanosti možných uchazečů;
- první kontakt s uchazeči, zabezpečení výběru (využití výběrových metod, získání dalších potřebných informací o uchazečích) – případné reference z bývalého pracoviště;
- administrativní zabezpečení přijímacího řízení.

Ukončení výběrového řízení

Po realizaci výběrového řízení probíhá proces rozhodnutí o přijetí, který na základě předloženého návrhu každého člena výběrové komise rozhodne o nejvhodnějším kandidátovi na přijetí.

Oddělení personální na základě závěru z výběrové komise písemně vyrozumí uchazeče o zaměstnání o přijetí zájemce na pracovní pozici a zároveň vyrozumí i účastníky výběrového pohovoru, kteří nebyli vybráni o jejich nepřijetí.

S vybraným zájemcem je následně zahájena příprava na přijetí. Příslušný odbor provozu informuje podrobně vybraného uchazeče o typové pozici, kterou bude vykonávat a seznámí jej s příslušnými poštovními předpisy a místem výkonu práce.

5. 2. 1. 3. Příjem zaměstnanců

Příprava dokumentace pro přijetí

Nastává proces, kdy se na základě výběrového pohovoru vybranému zájemci o zaměstnání věnuje přímo personalista. Zpracovává osobní dotazník pro přijímací řízení, případně ověřuje již zapsané údaje v předloženém osobním dotazníku. Údaje jsou zavedeny do HR systému SAP, tj. do počítačového systému, který je u České pošty, s. p. využíván.

Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může vypovědět o uchazeči pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, např. specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kurzy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod. Ani práce s dotazníkem není pouhá formalita. Je to velmi důkladná a náročná analytická činnost, vyžadující často i umění „číst mezi řádky“, usuzovat z analogie, dotvářet a domýšlet souvislosti.

Realizace přijetí nového zaměstnance

Na základě zpracovaných údajů v systému SAP jsou vytištěny jednotlivé dokumenty pro zaměstnance. Jsou to zejména pracovní smlouva, dohoda o hmotné odpovědnosti, mzdový výměr. Tyto jsou navrhovány příslušným liniovým vedoucím ve spolupráci a personalistou a oddělením ekonomiky práce. Dále jsou pak vytištěny formuláře o seznámení zaměstnance s bezpečnostními předpisy a předpisy z oblasti požární ochrany.

Zpracován je popis pracovní činnosti tj. popis obsahu práce a jejího výkonu s vyjádřením hlavních činností a odpovědností.

5. 3. Adaptační proces

Přijatý zaměstnanec vstupuje do tzv. *adaptačního procesu*. Je to období, kterým prochází nově nastupující zaměstnanec zejména v období zkušební doby.

Úkolem kvalitně prováděného adaptačního procesu nově přijatého zaměstnance je:

- celkové seznámení nového zaměstnance s Českou poštou, s. p. jejím organizačním uspořádáním, vnitřními předpisy apod.;
- zajištění základní odborné kvalifikace pro výkon činností:
 - a) teoretické (kvalifikační kurzy);
 - b) praktické (řízená praxe).
- vytvoření základních sociálních a psychologických předpokladů pro ztotožnění se zaměstnance s Českou poštou s. p.

Výstupem z adaptačního procesu je zaměstnanec se základní odbornou přípravou schopný samostatně vykonávat funkci na niž se adaptoval.

Zaměstnancem v adaptačním procesu je každý nově přijatý zaměstnanec, který se připravuje na výkon konkrétní činnosti uvedené v pracovní smlouvě pod vedením odborného garanta, instruktora na:

- cvičné poště;
- cvičném pracovišti;
- budoucím pracovišti;
- v odborném kurzu (například kvalifikační kurzy včetně APOSTU – speciální kurzy ČP).

V rámci adaptačního procesu absolvuje nový zaměstnanec vstupní instruktáž, zaučení, případně zaškolení (v určitém rozsahu).

V případě modelové situace jsem se zaměřila na nástup nové vedoucí na poštu České Budějovice 5.

Zájemkyně o typovou pozici vedoucí na poště České Budějovice 5 vycházela ze stávajících zaměstnanců a dosud vykonávala typovou pozici vedoucí pošty České Budějovice 12. Uvedená vedoucí prošla výběrovým pohovorem a na základě výsledků byla pro výkon typové pozice vedoucí pošty České Budějovice 5 vybrána.

Zároveň u jmenované proběhne adaptační proces v plném rozsahu, neboť se jedná o větší rozsah vykonávané práce vedoucí pošty. Na rozdíl od pošty podací, kterou dosud jmenovaná vedla, přechází na poštu dodací s větším počtem zaměstnanců a rozsáhlejšími kompetencemi v řízení. Všechny práva a povinnosti se na jmenovanou vztahují jako na případně nově přijatého zaměstnance – viz dále o adaptačním procesu.

V rámci adaptačního procesu je zaměstnanec přijímán dle pracovní smlouvy na konkrétní druh práce v souladu se zákoníkem práce a s „Pracovním řádem České pošty, s. p.“. Dále je zaměstnanec v adaptačním procesu seznamován s „Organizačním řádem České pošty, s. p.“, kde jsou uvedeny důležité záležitosti organizace práce v rámci ČP. Důležité je rovněž seznámení se s „Etickým kodexem ČP“, kde jsou uvedeny záležitosti správného jednání se zákazníky.

Zaměstnanci zařazenému do adaptačního procesu je ustanoven **garant a instruktor** z řad kvalifikovaných, zkušených a z hlediska osobních kvalit vhodných zaměstnanců.

Garant je odborný a organizační

- **odborný garant** zodpovídá za odbornou část adaptačního procesu a za kvalitní připravenost zaměstnance na pracovní činnosti po stránce teoretické i praktické. Může jím být jeho přímý nadřízený nebo zkušený zaměstnanec na cvičné poště nebo cvičném pracovišti.
- **organizační garant** zodpovídá za veškeré organizační náležitosti a zdokumentování adaptačního procesu. Je jím zpravidla zaměstnanec oddělení personálního.

Instruktor je výkonný zaměstnanec na pracovním místě, na němž se v adaptačním procesu připravuje nově nastupující zaměstnanec. Instruktor odpovídá za praktickou přípravu zaměstnance v adaptačním procesu.

Časový rozsah adaptačního procesu

Předpokladem pro efektivní realizaci adaptačního procesu je organizační sjednocení termínu nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru vždy k prvnímu dni v měsíci. Základním kritériem pro stanovení přesného časového rozsahu adaptačního procesu (dále AP) je dosažená odborná poštovní kvalifikace zejména u zaměstnanců v provozu pošty a poštovní přepravě.

Přesné stanovení rozsahu AP podle budoucího funkčního začlenění je v kompetenci příslušného manažera v rámci České pošty, s. p. OZJČ České Budějovice.

Tabulka č. 2: Přehled stanovení délky adaptačního procesu

Zaměstnanci oboru pošty a poštovní přepravy (provozní)

Skupina funkcí	Odborná kvalifikace	Délka adaptačního procesu		
		minimální	maximální	Doporučená
Poštovní doručovatelé	s kvalifikací	1 týden	1 měsíc	1 měsíc
	bez kvalifikace	1 měsíc	3 měsíce	3 měsíce
Zaměstnanci pošt. Provozu	s kvalifikací	2 týdny	1 měsíc	1 měsíc
	bez kvalifikace	2 měsíce	3 měsíce	3 měsíce
Manažeři a ostatní vedoucí	s kvalifikací	1 měsíc	3 měsíce	2 měsíce
	bez kvalifikace	2 měsíce	6 měsíců	3 měsíce

Zdroj: Směrnice č. 13/97 – personální práce v České poště, s. p.

Uvedla jsem příklad stanovení délky adaptačního procesu u největšího počtu zaměstnanců ČP. Přesné délky jsou uvedeny ve Směrnici č. 13/97 – personální práce v České poště, s. p.

Adaptační proces se vyhodnocuje ve dvou fázích:

- 1) fáze hodnocení proběhne po ukončení základní teoretické přípravy a základního praktického výcviku za účasti garantů, instruktorů a přímého nadřízeného zaměstnance v adaptačním procesu. Cílem je zhodnotit úroveň adaptačního procesu a schopnost nového zaměstnance samostatně se zapojit do pracovního procesu. Je zdokumentováno krátkým vyjádřením na formuláři „*Záznam o průběhu adaptačního procesu a jeho vyhodnocení*“.
- 2) fáze hodnocení proběhne po celkovém ukončení adaptačního procesu za účasti garantů, instruktorů, přímého nadřízeného zaměstnance v AP a zaměstnance, který právě končí AP. Hodnocení AP probíhá formou hodnotícího rozhovoru, je konstatováno plnění předepsané teoretické přípravy a zhodnocena úroveň praktické přípravy. Cílem je navržení dalšího postupu ve vývoji osobní kariéry nového zaměstnance. Závěrečné hodnocení je zdokumentováno, tak jako 1. fáze, na formuláři „*Záznam o průběhu adaptačního procesu a jeho vyhodnocení*“.

„*Plán adaptačního procesu*“ a „*Záznam o průběhu adaptačního procesu a jeho vyhodnocení*“ jsou součástí osobního spisu zaměstnance.

Cílem adaptačního procesu je kromě jiného, vytvořit u nového zaměstnance žádoucí pocit sebedůvěry a podpořit jej v očekávání, že novou práci dobře zvládne.

Tolik podrobně o adaptačním procesu a vrátím se zpět k dalším úkonům, ke kterým dochází při přijetí zaměstnance.

Pracovník je seznámen s výší přiznané mzdy, výší přiznaných odměn ve smyslu platné kolektivní smlouvy a s ostatními nároky z pracovního právního vztahu vyplývajícími. Informován je o poskytnutí a využívání stravného v rámci České pošty, s. p., dále o využívání ochranných pomůcek. Zároveň je zaměstnanec seznámen s „*Etickým kodexem pošty*“, s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z jednotlivých platných ustanovení zákoníku práce.

Zaměstnanec je uveden na pracoviště. Založen je mu osobní spis, do kterého se ukládají veškeré dokumenty s pracovním právním vztahem i jeho změnami souvisejícími.

Předání vybraných informací

Příslušný personalista o přijetí nového zaměstnance informuje zejména útvary bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, útvar krizového řízení a ostatní stanovené útvary.

5. 4. Vzdělávání a výcvik

Pravidla České pošty, s. p. pro organizování, řízení vzdělávání a výcviků pro odborný profesní rozvoj zaměstnanců pro celou kariérní dráhu v organizaci jsou uvedena ve Směrnici č. 13/97 – personální práce v České poště, s. p.

Oblast vzdělávání a výcviku zaměstnanců se aplikuje v souladu s metodickými principy personální práce, zejména pak v těsné návaznosti na adaptační proces, hodnocení zaměstnanců a plány jejich osobního rozvoje.

Přípravné kurzy završené kvalifikační zkouškou jsou součástí integrovaného systému personální práce. Uplatňování odbornosti v praxi je vodítkem při provádění souhrnného hodnocení a oceňování pracovního výkonu zaměstnance.

Vzdělávání v rámci České pošty, s. p. je rozlišováno na:

- **vzdělávání ve školské soustavě** – základní přípravu pro výkon povolání zajišťují střední a vysoké školy. Vybrané školy poskytují speciální poštovní kvalifikaci, kterou ČP uznává jako rovnocennou vnitropodnikovým formám. Stanoven je seznam škol a oborů, které poskytují vzdělávání na odborných poštovních školách.

- **rekvalifikace** – ČP se snaží přednostně zabezpečovat odbornou přípravu vlastních zaměstnanců pro zvládnutí nových technologií v rámci systému celoživotního vzdělávání. Dále je možné ve spolupráci s úřadem práce zabezpečit uchazeči o zaměstnání tzv. rekvalifikaci na výkon práce u ČP.

- **vzdělávání podnikové a výcvik** - má těsné funkční vazby na systém odměňování.

Blíže k vlastnímu vzdělávacímu procesu

Vlastní vzdělávací proces se řídí „Organizačním a zkušebním řádem vzdělávacích a výcvikových kurzů a kvalifikačních zkoušek“.

Součástí přijímacího řízení je tzv. **vstupní instruktáž**, která slouží k seznámení se základními vnitropodnikovými normami a k seznámení s pracovištěm. Instruktáž provádí přímý nadřízený nebo jím pověřený zaměstnanec. Vstupní instruktáž je povinná pro všechny nastupující zaměstnance. Absolvování musí být doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance.

Součástí procesu adaptace zaměstnance bez odborné kvalifikace je tzv. **zaučení**, které slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost zejména na pracovních místech, pro která není předepsaná další odborná teoretická příprava. Spočívá v odborném poučení s přiměřeným zácvikem ihned po nástupu na pracoviště a je určena i zaměstnancům předcházejícím na jiné pracoviště nebo na nový způsob práce. Zaučení musí být doloženo prokazatelným dokladem, který je nedílnou součástí osobního spisu zaměstnance.

Součástí procesu adaptace zaměstnance bez odborné kvalifikace je tzv. **zaškolení**, které slouží k osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro vykonávanou činnost zejména na pracovních místech, pro něž je předepsána odborná teoretická příprava s certifikací.

Výcvik a kvalifikační zkoušky provozních zaměstnanců ČP pro poštovní technologie se dělí podle stupně zkoušky a oboru na:

- a) kvalifikační zkoušku základní;
- b) kvalifikační zkoušku provozní;
- c) kvalifikační zkoušku pro vedoucí.

Kvalifikačním zkouškám předchází přípravné kurzy ke kvalifikačním zkouškám.

a) kvalifikační zkoušky základní - dle oboru činnosti jsou předepsány poštovním doručovateli a přepážkovým pracovníkům. Ve stanoveném časovém období (periodě) po absolvování základní kvalifikační zkoušky jsou stanoveny atestace – přezkušování způsobilosti.

b) kvalifikační zkoušky provozní - předchází kvalifikačním zkouškám pro vedoucí a absolvují je všichni vedoucí pošt.

c) kvalifikační zkoušky pro vedoucí - dle oboru činnosti jsou vykonávány v rámci ředitelství České pošty, s. p. OZJČ, České Budějovice a jsou prováděny formou testu. Kvalifikační zkoušky provozní a pro vedoucí jsou vykonávány ve školicím středisku Vítkov.

Ve Směrnici č. 13/97 – personální práce v České poště, s. p. jsou stanoveny lhůty ke složení příslušné zkoušky, délka přípravného kurzu, praktický výcvik a periodické ověřování.

V rámci České pošty, s. p. se vyskytují i ostatní nástupní kvalifikační kurzy a zkoušky. Slouží k přípravě a ověření odborné kvalifikace pro pracovní místa, pro něž je vyžadován doklad o způsobilosti opravňující k výkonu příslušné činnosti (např. revizní technici, svářeči, technici aj.).

Povinnost prokázat způsobilost je stanovena obecnými právními předpisy a vnitropodnikovými předpisy. Tolik podrobnější analýza vzdělávacího procesu v rámci České pošty, s. p.

5. 5. Vyhodnocení výsledků průzkumu: dotazníkové šetření

Celkem byly získané odpovědi od 45 respondentů. Všichni respondenti, kteří odpovídali na předložený dotazník, byli ujištěni o zachování jejich anonymity a ubezpečeni, že všechny získané odpovědi budou použity výhradně k vypracování této práce.

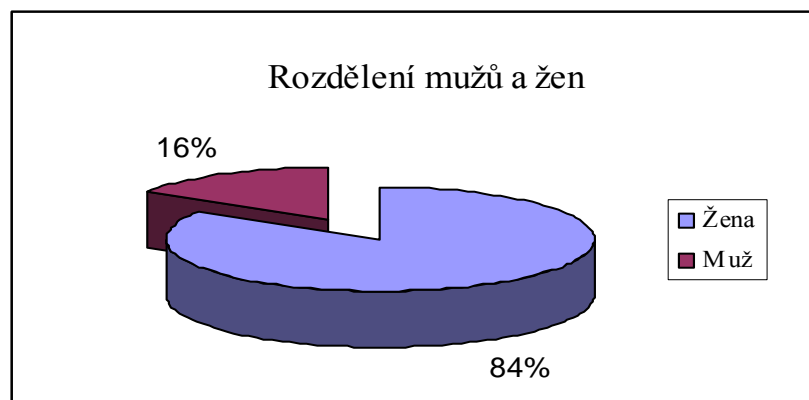
Uvedeným respondentům byl předložen dotazník obsahující celkem 24 otázek. Jedna otázka byla otevřená a ostatní uzavřené. Mezi uzavřenými otázkami byly použity otázky dichotomického a polytomického typu. Úvodní otázky byly zaměřeny na identifikaci respondenta. Dále následovaly otázky objasňující postoj dotazovaného k vykonávané práci a pak byl respondent vyzván, aby zhodnotil používané styly řízení pracovníků. V závěru pak byly zařazeny otázky dotazující se na hodnocení spolupracovníků a vliv zaměstnání na osobní život.

Otázka č. 1: Identifikační údaje:

Tabulka č. 3: Podíl mužů a žen v absolutním a procentuálním vyjádření

	Počet	Procent (%)
Žena	38	84
Muž	7	16
Celkem	45	

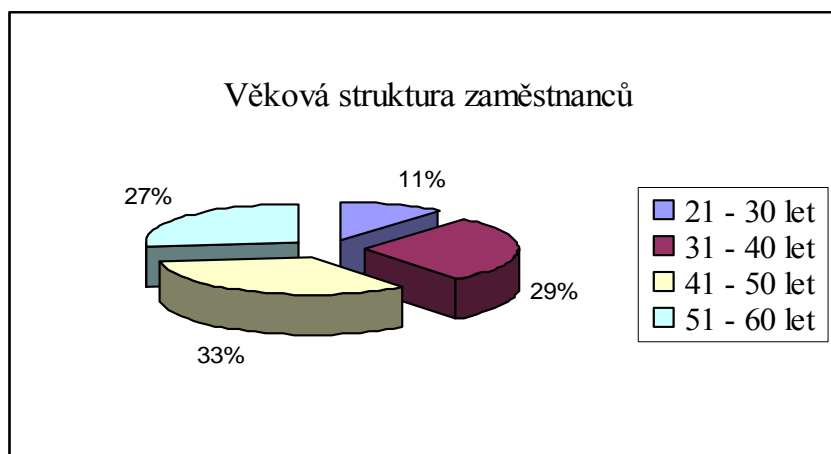
Graf č. 1: Podíl mužů a žen



Tabulka č. 4: Věkové kategorie zaměstnanců

	Počet	Procent (%)
Do 20 let	0	---
21 - 30 let	5	11
31 - 40 let	13	29
41 - 50 let	15	33
51 - 60 let	12	27
Celkem	45	

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců



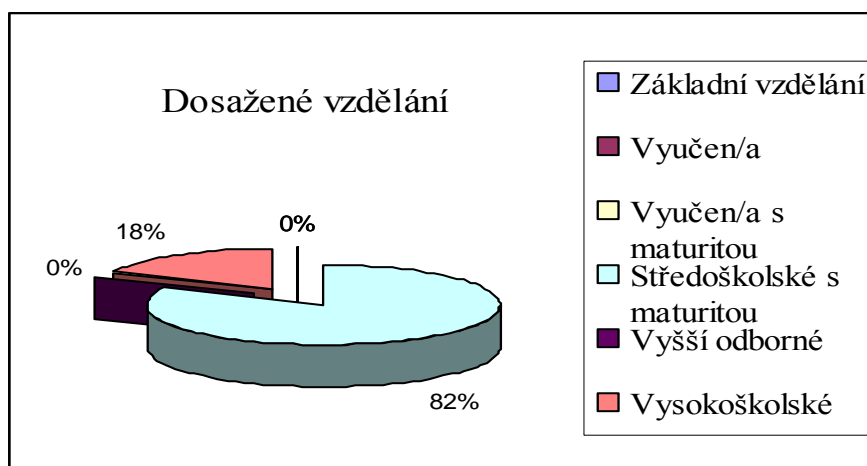
Diskuse:

Ve věku do 20 let zde z dotazovaných respondentů není nikdo. Ve věku mezi 21 – 30 lety zde pracuje 5 žen a ani jeden muž. To může vysvětlovat fakt, že většina zaměstnanců v organizaci pracuje již delší dobu, a není potřeba přijímat nové. Více zaměstnanců je ve věku od 31 let. Nejvíce zde však pracuje lidí ve věku mezi 41. a 50-tým rokem, což činí 33 % z celkového počtu. Celkově zde pracuje mnohem více žen než mužů. Také se málokdy stane, abychom se u přepážky na poště setkali s mužem.

Tabulka č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

	Počet	Procent (%)
Základní vzdělání	0	---
Vyučen/a	0	---
Vyučen/a s maturitou	0	---
Středoškolské s maturitou	37	82
Vyšší odborné	0	---
Vysokoškolské	8	18
Celkem	45	

Graf č. 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.



Diskuse:

Celkově více než třičtvrtě zaměstnanců absolvovalo střední školu s maturitou. V tomto případě to značí nejnižší dosažené vzdělání a proto by to mohlo znamenat, že nezbytnou podmínkou přijetí, z mnoha jiných, je maturitní zkouška. Zbytek má vysokoškolské vzdělání. Mezi zaměstnance s vysokoškolským vzděláním což představuje 18 % je většina pracujících téměř výhradně ve vedení nebo ve věku do 30 let. Což by mohl vysvětlovat fakt, že patří do mladší věkové kategorie a vysokoškolské vzdělání začíná být nezbytně nutné v dnešní společnosti. Už dnes je v mnoha zaměstnání vysokoškolské vzdělání podmínkou pro přijetí.

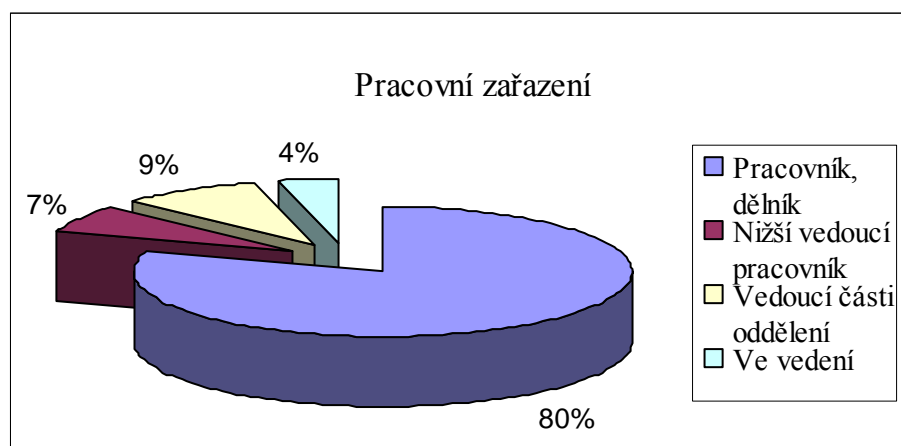
Otázka č. 2: Ve Vaší organizaci jste zaměstnán jako:

- pracovník, dělník;
- nižší vedoucí pracovník;
- vedoucí části oddělení;
- ve vedení.

Tabulka č. 6: Pracovní zařazení dotázaných

	Počet	Procent (%)
Pracovník, dělník	36	80
Nižší vedoucí pracovník	3	7
Vedoucí části oddělení	4	9
Ve vedení	2	4
Celkem	45	

Graf č. 4: Pracovní zařazení dotázaných



Diskuse:

Nejvíce zaměstnanců jasně tvoří ženy u přepážek a běžní pracovníci, bez nichž a jejich velkého počtu by provoz nebyl možný. Za povšimnutí jistě stojí zplošťující se struktura vedení, která rozděluje velká pracoviště do oddělení a úseků, za jejichž chod jsou zodpovědní jednotliví vedoucí pracovníci. Několik úseků pak tvoří větší oddělení, za jehož chod odpovídá další vedoucí.

Otázka č. 3: Co bylo rozhodující pro získání Vašeho současného zaměstnání?

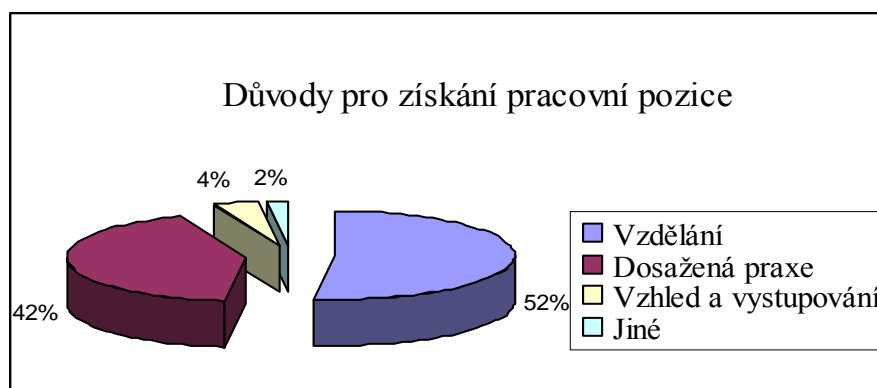
Tabulka č. 7: Rozhodující faktory pro získání současné pracovní pozice

	Počet	Procent (%)
Vzdělání	33	52
Dosažená praxe	27	42
Vzhled a vystupování	3	4
Jiné	1	2
Celkem	64	

Výsledky:

Z celkového počtu 45 dotázaných bylo získáno celkem 64 odpovědí. V odpovědích převažuje faktor vzdělání 33 (52%) nad ostatními. Hned po vzdělání následuje dosažená praxe 27 (42%). Ostatní možnosti jsou zanedbatelné.

Graf č. 5: Rozhodující faktory pro získání zaměstnání u České pošty, s. p.



Diskuse:

Celkové výsledky ukazují, že v 52 % bylo rozhodující pro získání zaměstnání dosažené vzdělání nebo ve 42 % praxe. Malou část tvoří ze 4 % vzhled a vystupování. Do možnosti jiné byla v jednom případě uvedena pracovitost. Myslím si, že stejně tak je tomu i ve většině jiných organizacích. Avšak dle mého názoru je vystupování také velice důležitým faktorem, jelikož jsou zaměstnanci velice často v kontaktu s ostatními lidmi a právě na nich záleží jaké jméno dělají své organizaci.

Otázka č. 4: Co pro Vás znamená Vaše zaměstnání?

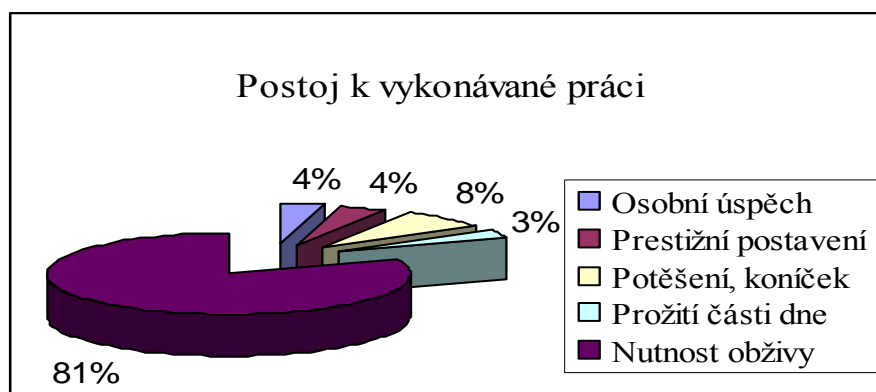
Tabulka č. 8: Postoj dotázaných ke své práci

	Počet	Procent (%)
Osobní úspěch	2	4
Prestižní postavení ve společnosti	2	4
Potěšení, koníček	4	8
Způsob jak strávit část dne	1	3
Nutnost obživy	39	81
Celkem	48	

Výsledky:

Celkem od 45 respondentů bylo označeno celkem 48 možností. Nejvíce respondentů vykonává svou práci jen z nutnosti obživy a finančního zabezpečení rodiny. Tak odpovědělo 39 dotázaných (81 %). 4 respondenti považují svou práci za svůj koníček a potěšení (8 %). Ve 2 případech je práce osobním úspěchem a prestižním postavením ve společnosti. Jen pro jednoho dotázaného je práce způsob jak strávit část dne.

Graf č. 6: Postoj dotázaných k vykonávané práci



Diskuse:

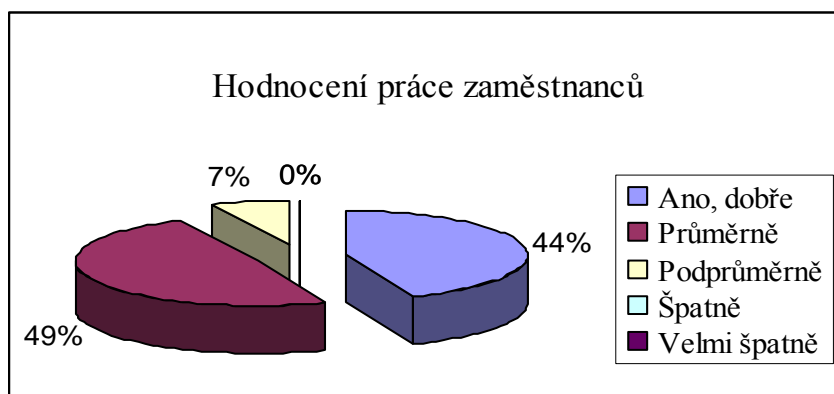
Pro většinu pracujících společností je důvodem proč chodí do práce jen nutnost obživy a finanční zabezpečení rodiny. To ostatně potvrzují i výsledky této odpovědi, kdy tento názor sdílí většina zaměstnanců České pošty, s. p. Ostatní odpovědi jsou zcela srovnatelné. Osobní úspěch a prestižní postavení tato práce znamená hlavně pro vedoucí části oddělení nebo vedoucí, což činí jen 4 %, protože většina dotázaných 80 % jsou pracovníci, dělníci.

Otázka č. 5: Myslíte si, že je Vaše práce adekvátně ohodnocena?

Tabulka č. 9: Názory dotázaných na ohodnocení své práce

	Počet	Procent (%)
Ano, dobře	20	44
Průměrně	22	49
Podprůměrně	3	7
Špatně	0	---
Velmi špatně	0	---
Celkem	45	

Graf č. 7: Adekvátnost ohodnocení práce v České poště, s. p.



Výsledky a diskuse:

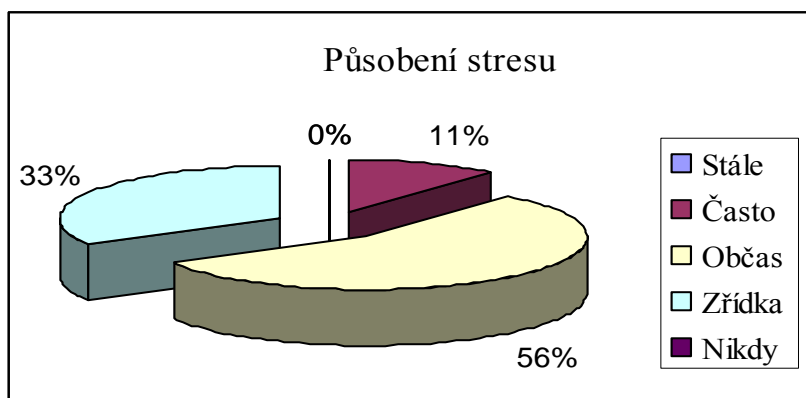
Téměř polovina všech dotázaných shodně označila svou práci buď za dobře nebo průměrně ohodnocenou. Zbylá část zaměstnanců si myslí, že je jejich práce ohodnocena podprůměrně. Výše mzdy se tak jistě odráží na ochotě chodit do práce i na kvalitě vykonávané práce. Myslím si, že je to velice dobré hodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 6: Pracujete často ve stresu?

Tabulka č. 10: Působení stresu na pracovišti

	Počet	Procent (%)
Stále	0	---
Často	5	11
Občas	25	56
Zřídka	15	33
Nikdy	0	---
Celkem	45	

Graf č. 8: Působení stresu na pracovišti



Výsledky a diskuse:

Jak je názorně vidět z grafu, není stresové zatížení u zaměstnanců České pošty, s. p. nijak zvláště vysoké. Nejvíce stresu zažívá 11 % zaměstnanců, kteří pracují ve stresu často. Je zvláštní, že mezi tyto zaměstnance nepatří nikdo z vedení. A tak si myslím, že nejvíce osob pracuje ve stresu v okamžiku, kdy Českou poštu, s. p. navštěvuje nejvíce zákazníků. To se týká hlavně pracovníků u přepážek. Ukazuje se, že osoby, které pracují často ve stresu více myslí doma na svou práci a jejich zaměstnání tak více ovlivňuje jejich osobní život.

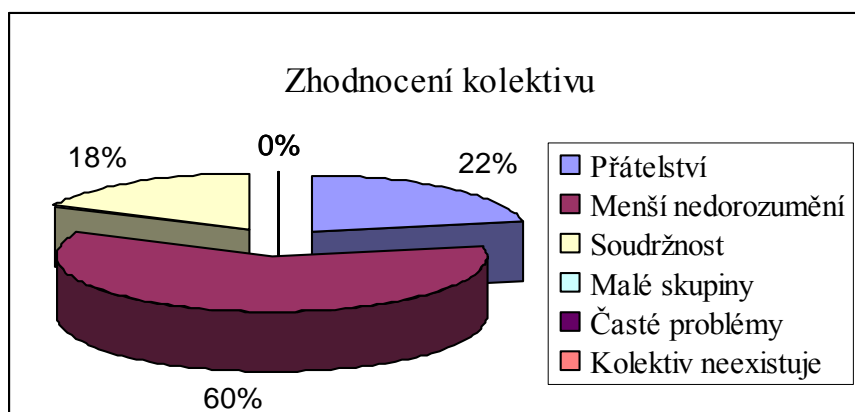
Otázka č. 7: Jak byste zhodnotil/a kolektiv na pracovišti?

- Alternativy:**
- výborně, jsme opravdoví přátelé;
 - občas se vyskytne menší nedorozumění;
 - když je potřeba, dokážeme držet při sobě;
 - jsme rozděleni do malých izolovaných skupin mezi sebou bojujících;
 - máme časté problémy;
 - kolektiv prakticky neexistuje, každý jedná jen sám za sebe.

Tabulka č. 11: Hodnocení kolektivu na pracovišti

	Počet	Procent (%)
Menší nedorozumění	27	60
Přátelství	10	22
Soudržnost	8	18
Malé skupiny	0	---
Časté problémy	0	---
Kolektiv neexistuje	0	---
Celkem	45	

Graf č. 9: Zhodnocení kolektivu na pracovišti v České poště, s. p.



Výsledky a diskuse:

Téměř 40 % dotázaných je spokojena se svým kolektivem na pracovišti, jednotlivé kolegy považuje za přátele a myslí si, že dokáží v případě potřeby držet při sobě. Vyšší výskyt menších nedorozumění lze vysvětlit větší stresovou zátěží, jak ukazuje graf č. 8. Více jak polovina dotázaných pracuje ve stresu občas a (11 %) dokonce často.

Kolektiv a především vztahy mezi kolegy mohou výrazně ovlivnit přístup jednotlivců k práci i jejich celkovou výkonnost. Lidé, kteří na pracovišti dokáží navázat přátelské vztahy, cítí se mezi ostatními dobře a svým kolegům důvěřují, chodí do práce s větší chutí a lépe svou pracovní roli vykonávají.

Otázka č. 8: Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?

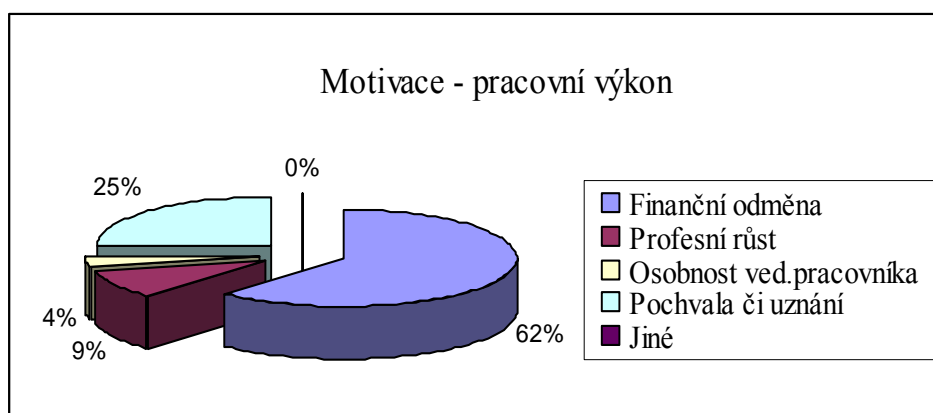
Tabulka č. 12: Formy motivace zvyšující pracovní výkon

	Počet	Procent (%)
Finanční odměna	42	62
Profesní růst	6	9
Osobnost vedoucího pracovníka	3	4
Pochvala či uznání	17	25
Jiné	0	---
Celkem	68	

Výsledky:

Od 45 respondentů bylo celkem uvedeno 68 možných odpovědí. Celkem 42 dotázaných ze 45 uvedlo, že je nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu finanční odměna, což je 62 %. Hned po finanční odměně, je pro zaměstnance nejdůležitější pochvala či projev uznání (25 %). Pro 6 dotázaných je to zajištění profesního růstu. Jen 3 zaměstnanci považují za důležitý prvek osobnost vedoucího pracovníka.

Graf č. 10: Formy motivace zvyšující pracovní výkon



Diskuse:

Vliv finanční odměny na pracovníky je jasně nejvyšší. Jedné čtvrtině dotázaných by ke zvýšení pracovního výkonu stačila pochvala nebo uznání. Je sice jasné, že lidé stále dávají přednost hmotným než nehmotným motivům, přesto ale není toto procento zanedbatelné. Už jen z čistě ekonomického hlediska, neboť tato forma motivace závisí jen na ochotě vedoucího pracovníka a pro organizaci nepřináší žádnou finanční zátěž. Proto by používání těchto motivů mělo být naprostou samozřejmostí.

Otázka č. 9: Je některý z těchto způsobů motivace uplatňován na Vašem pracovišti? (Jak tomu v praxi skutečně je ukazují výsledky této otázky.)

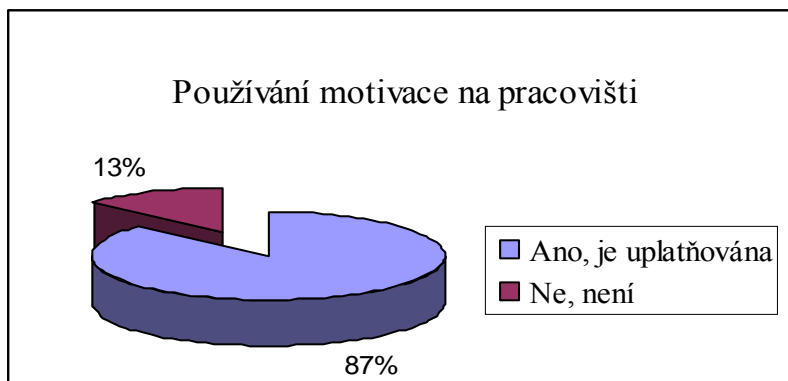
Tabulka č. 13: Uplatňování motivace na pracovišti pro zvýšení pracovního výkonu

	Počet	Procent (%)
Ano, je uplatňována	39	87
Ne, není	6	13
Celkem	45	

Výsledky:

Jen 6 dotázaných (13 %) se domnívá, že na jejich pracovišti nejsou žádné z uvedených forem motivace používány. Celých 87 % respondentů připouští, že takové formy motivace na jejich pracovišti uplatňované jsou. Následující tabulka pak ukazuje, jaké formy motivace jsou podle těchto 87 % zaměstnanců na pracovišti používány.

Graf č. 11: Podíl uplatňování motivace zvyšující pracovní výkon



Tabulka č. 14. Konkrétní formy motivace zvyšující pracovní výkon uplatňované v ČP

	Počet	Procent (%)
Finanční odměna	12	48
Profesní růst	1	4
Pochvala či uznání	12	48
Celkem	25	

Výsledky:

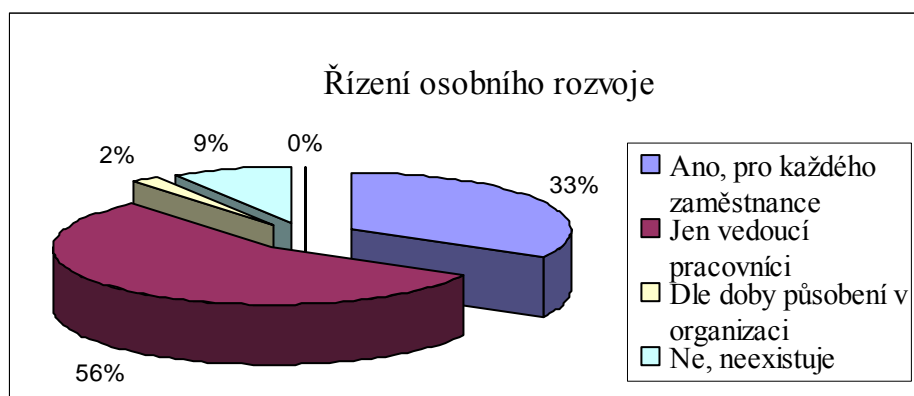
Z předchozí tabulky č. 13 vyplývá, že na otázku, zda jsou některé formy motivace uplatňované na pracovišti odpovědělo kladně 39 dotázaných. Tyto osoby dále označovaly jednotlivé formy motivace a získáno bylo celkem 25 údajů. Z nich vyplývá, že nejčastěji je na pracovišti skutečně uplatňována finanční odměna 48 % spolu s pochvalou nebo uznáním 48 %. Profesní růst byl označen jen 1 krát (4 %).

Otázka č. 10: Existuje ve Vaší organizaci plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků?

Tabulka č. 15: Existence plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků

	Počet	Procent (%)
Ano, pro každého zaměstnance	15	33
Jen vedoucí pracovníci	25	56
Dle doby působení v organizaci	1	2
Ne, neexistuje	4	9
Nevím	0	---
Celkem	45	

Graf č. 12: Existence plánování a řízení osobního rozvoje u pracovníků



Výsledky a diskuse:

V této otázce byli respondenti přímo dotázáni, zda jsou informováni o možnosti pracovního postupu u svého zaměstnavatele, zda s ním tento postup mohou konzultovat a jakým způsobem jej mohou ovlivňovat. Z výsledků vychází, že z 56 % existuje osobní rozvoj jen pro vedoucí pracovníky. A z 33 % pro každého zaměstnance. Jen 2 % dotázaných si myslí, že je osobní rozvoj závislý na době působení v organizaci. Zbylá část respondentů o možnosti plánování a osobního rozvoje vůbec neví.

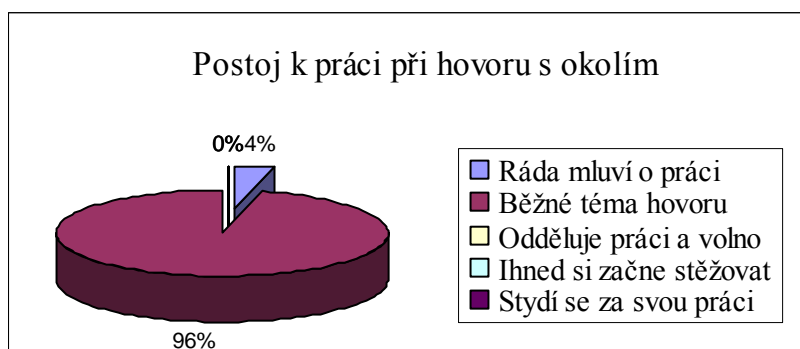
Otázka č. 11: Jak se zachováte, když při hovoru s přáteli přijde řeč na Vaše zaměstnání?

- Alternativy:**
- ráda na toto téma hovořím, práce mě baví;
 - je to téma hovoru, jako každé jiné;
 - nechci si takovým hovorem kazit volný čas;
 - ihned si začnu na práci stěžovat;
 - je mi trapně, za svou práci se stydím a snažím se změnit téma hovoru.

Tabulka č. 16: Chování zaměstnanců při hovoru o práci se svým okolím

	Počet	Procent (%)
Ráda mluví o práci	2	4
Běžné téma hovoru	43	96
Celkem	45	

Graf č. 13: Chování zaměstnanců při hovoru o práci se svým okolím



Diskuse:

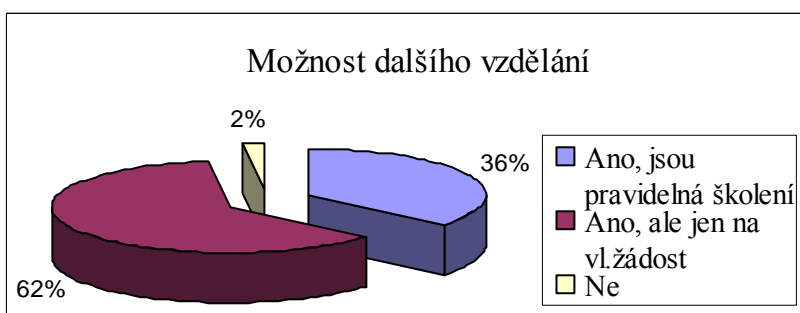
Z odpovědí vyplývá, že 4 % zaměstnanců se o své práci baví ráda. A celých 96 % dotázaných bere téma práce jako každé jiné a takový rozhovor jim rozhodně nevádí. Takové zjištění je jistě potěšující. Ventilace každodenních pracovních problémů ať již s přáteli nebo s partnerem totiž pomáhá k regeneraci psychických sil.

Otázka č. 12: Umožňuje Vám Vaše organizace další vzdělání (školení, kurzy,..)?

Tabulka č. 17: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců

	Počet	Procent (%)
Ano, jsou pravidelná školení	16	36
Ano, ale jen na vl. žádost	28	62
Ne	1	2
Celkem	45	

Graf č. 14: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.



Výsledky a diskuse:

Hlavní zbraní se v dnešní době stávají vzdělání a schopní zaměstnanci. Proto je dobré jejich znalosti dále prohlubovat. Více než polovina zaměstnanců, přesněji 62 %, uvádí, že je v organizaci možnost dalšího vzdělávání, ale jen na vlastní žádost. Zbývá část pracovníků což je 36 % tvrdí, že jsou pravidelná školení a jen pouhá 2 % si myslí, že možnost dalšího vzdělání není.

Otázka č. 13: Jaké vlastnosti považujete u vedoucího pracovníka za nezbytné?

V této otázce měli respondenti uvést několik vlastností, které považují u vedoucího pracovníka za základní a nezbytné pro výkon jeho funkce. Jednotlivé výsledky byly utříděny a do následující tabulky pak bylo vybráno 6 nejčastěji uváděných vlastností.

Tabulka č. 18: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka

	Počet	Procent (%)
Spolehlivost	13	21
Rozhodnost	18	28
Důslednost	13	21
Spravedlnost	9	14
Empatie	5	8
Organizační schopnosti	5	8
Celkem	63	

Výsledky:

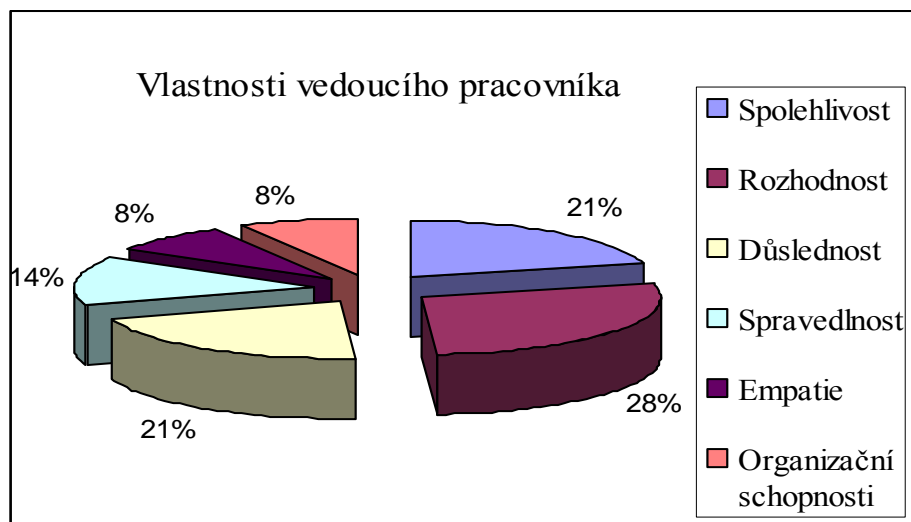
Celkově bylo získáno 63 odpovědí, z nichž nejčastěji (28 %) byla uváděna rozhodnost, dále pak 13 krát (21 %) se objevila důslednost a stejně tak často i spolehlivost. Jako další vlastnosti byly uváděny empatie, spravedlnost a v neposlední řadě také organizační schopnosti.

Diskuse:

Správný výběr kandidáta pro obsazení vedoucího pracovníka na jakékoliv úrovni je velmi důležitý, protože bude dále ovlivňovat další zaměstnance. Čím je jeho postavení vyšší, tím složitější a náročnější tento úkol je. Nestačí jen najít schopného člověka, který výborně rozumí své práci, ale zároveň musí mít řadu osobnostních

vlastností, které při jednání s nadřízenými i podřízenými bude potřebovat. Dokáže ostatní zaměstnance pro práci jak nadchnout, tak i naprosto odradit a nastolit na pracovišti nepříznivou atmosféru.

Graf č. 15: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka



Vlastnosti jako spolehlivost, rozhodnost a důslednost, jsou spíše specifické pro profesi pracovníka na poště. Zatímco ostatní vlastnosti jsou obecné a tím pádem i uplatňované v každém zaměstnání.

Otázka č. 14: Čím by Vás vedoucí pracovník nejvíce motivoval k vyššímu výkonu?

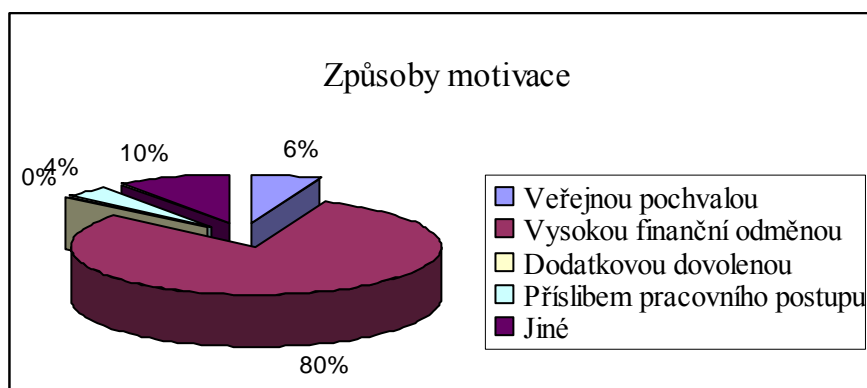
Tabulka č. 19: Způsoby motivace zvyšující pracovní výkon

	Počet	Procent (%)
Veřejnou pochvalou	3	6
Vysokou finanční odměnou	40	80
Dodatkovou dovolenou	0	---
Příslibem pracovního postupu	2	4
Jiné	5	10
Celkem	50	

Výsledky:

Celkem bylo získáno 50 odpovědí, ve kterých opět podobně jako u otázky č. 8 zvítězila možnost vysoké finanční odměny (80 %). Dále pak respondenti uváděli možnost jiné (10 %), kam nejčastěji psali potřebnost jejich působení a uznání. Z 6 % je to pak veřejná pochvala.

Graf č. 16: Způsoby motivace zvyšující pracovní výkon v organizaci



Diskuse:

Tato otázka byla zařazena proto, aby byla prověřena správnost odpovědí na otázku č. 8 a zároveň, aby bylo možné porovnat rozdíly ve faktorech, které považují respondenti obecně za zvyšující pracovní výkon a ve faktorech, které by byly neúčinnější právě u nich. Výsledky se opravdu potvrdily a i v tomto případě je pro dotázané nejdůležitějším motivem příslib finanční odměny.

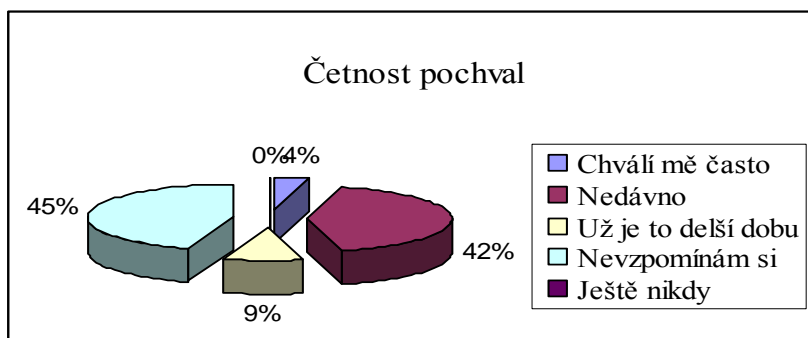
Otázka č. 15: Vzpomenete si, kdy Vás Váš nadřízený naposledy pochválil?

Tato otázka souvisí s otázkou č. 8 a 14. Důsledky a možnosti použití pochval budou zhodnoceny právě zde.

Tabulka č. 20: Četnost pochval na pracovišti

	Počet	Procent (%)
Chválí mě často	2	4
Nedávno	19	42
Už je to delší dobu	4	9
Nevzpomínám si	20	45
Ještě nikdy	0	---
Celkem	45	

Graf č. 17: Četnost pochval na pracovišti



Výsledky a diskuse:

Tato otázka jen potvrzuje výsledky otázek dotazujících se na neúčinnější způsoby motivace na pracovištích. Z nich totiž vyplynulo, že řadu dotázaných by k vyššímu výkonu povzbudilo uznání či pochvala za odvedenou práci od vedoucího. Ta na pracovišti nechybí, neboť zde není nikdo, kdo by uvedl, že ještě nikdy nebyl pochválen. Více než 50 % respondentů však uvádí, že to není rozhodně často. Na druhé straně je zde 42 % dotázaných, kteří byli pochváleni nedávno a 4 % těch, kteří jsou chváleni často.

Otázka č. 16: Jak často je hodnocena Vaše práce?

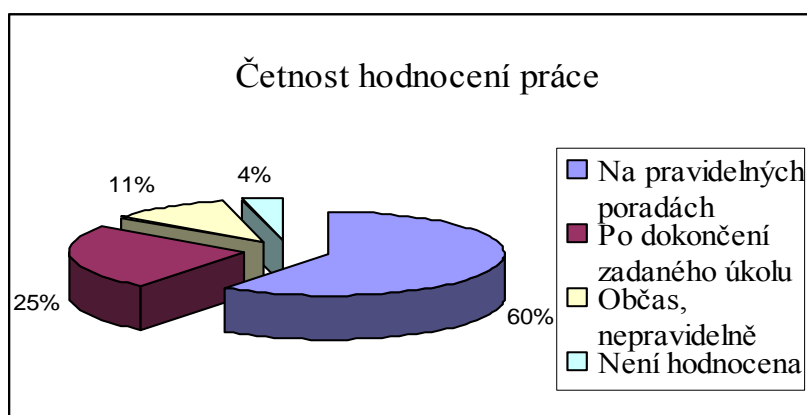
Tabulka č. 21: Četnost hodnocení práce zaměstnanců

	Počet	Procent (%)
Na pravidelných poradách	27	60
Po dokončení zadaného úkolu	11	25
Občas, nepravidelně	5	11
Není hodnocena	2	4
Celkem	45	

Výsledky:

Dotazovaní ze 60 % uvádí, že je jejich práce hodnocena na pravidelných poradách. U této možnosti měli zaměstnanci uvést jak často. Všichni shodně odpověděli, že čtvrtletně. Z 25 % se vyskytla odpověď, že práce je hodnocena po dokončení zadaného úkolu a 11 % uvádí, že jsou hodnoceni jen občas, nepravidelně. Pouhá 4 % respondentů tvrdí, že práce hodnocena není.

Graf č. 18: Četnost hodnocení práce zaměstnanců



Diskuse:

Hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců je dobrý způsob jak zjistit a lépe poznat jejich schopnosti. Zároveň dává vedoucímu do rukou zbraň, jak na svého podřízeného lépe působit a jeho další výkon zvyšovat.

Otázka č. 17: Chodíte do práce rád/a?

U této otázky byli respondenti vyzváni, aby při záporné odpovědi specifikovali, co by je motivovalo ke změně jejich postoje. A proč tomu tak je.

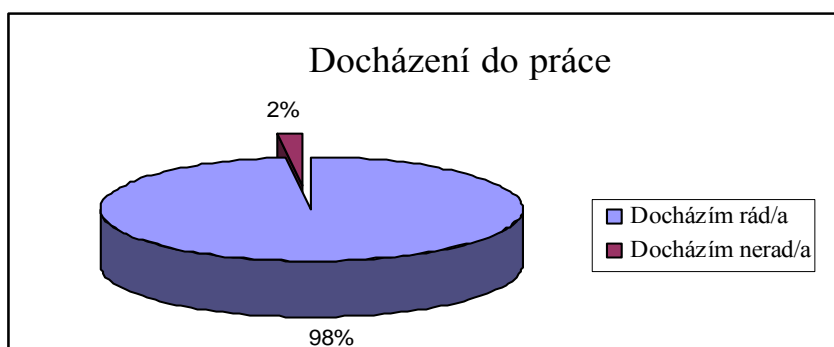
Tabulka č. 22: Docházení do práce z hlediska libosti či nelibosti

	Počet	Procent (%)
Docházím rád/a	44	98
Docházím nerad/a	1	2
Celkem	45	

Výsledky:

Ze 45 dotázaných 44 uvedlo, že do práce dochází rádo a zbytek, tedy jen jeden zaměstnanec tuto možnost odmítl. Tento zaměstnanec na otázku: „Co by Vás motivovalo ke změně Vašeho postoje?“ uvedl: „Čím lépe budu pracovat = více vydělám“.

Graf č. 19: Postoj zaměstnanců k docházení do práce z hlediska libosti či nelibosti



Diskuse:

Již z otázky č. 7, kterou byli respondenti dotazováni, zda jsou spokojeni s kolektivem na pracovišti byly patrné náznaky, které vedly k domněnce, že většina zaměstnanců do svého zaměstnání chodí ráda. Ale nejen kolektiv ovlivňuje chuť pracovníků docházet do zaměstnání.

Otázka č. 18: Myslíte si, že jste v kolektivu:

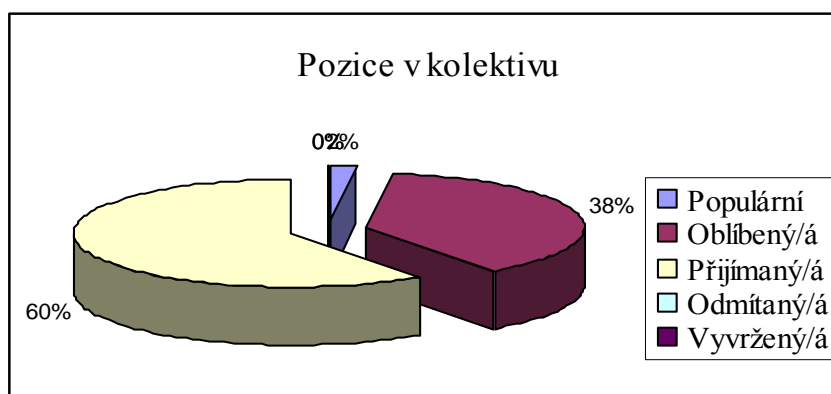
Tabulka č. 23: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu na pracovišti

	Počet	Procent (%)
Populární	1	2
Oblíbený/á	17	38
Přijímaný/á	27	60
Odmítaný/á	0	---
Celkem	45	

Výsledky:

Nejvíce dotázaných uvádí, že jsou v kolektivu přijímáni (60 %) nebo oblíbeni (38 %). V jednom případě se sám respondent označil za osobu v kolektivu populární.

Graf č. 20: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu



Diskuse:

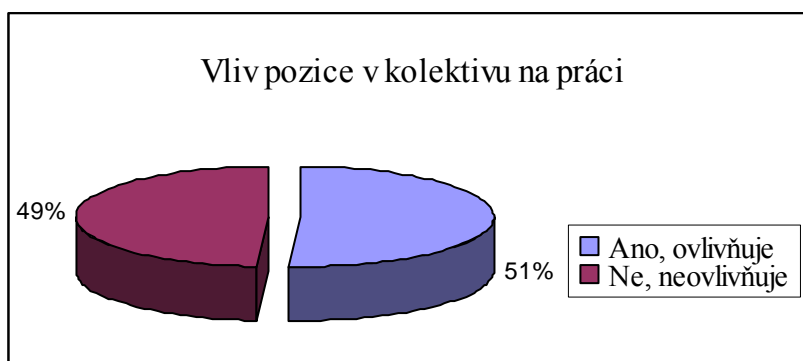
Důležitost kolektivu jsem již několikrát zmiňovala. Tato otázka se zaměřuje na to, jak sám sebe respondent hodnotí a jakou roli si myslí, že v rámci celku zastává. Jasně převládly dvě kategorie, do nichž by se skutečně zařadila většina zaměstnanců – a to osoba v kolektivu oblíbená nebo přijímaná. Důležité ale u této otázky je, že v kolektivu není nikdo odmítaný a ani vyvržený.

Otázka č. 19: Projevuje se to na Vaší výkonnosti nebo na Vašem přístupu k práci?

Tabulka č. 24: Vliv pozice v kolektivu na výkonnost nebo přístup k práci

	Počet	Procent (%)
Ano, má vliv	23	51
Ne, nemá vliv	22	49
Celkem	45	

Graf č. 21: Vliv pozice v kolektivu na výkonnost nebo přístup k práci



Výsledky a diskuse:

Celkově připustilo vliv pozice v kolektivu na přístup k práci a pracovní výkon 23 dotázaných (51 %), zatímco zbytek si myslí, že to na jejich přístup k práci nic nezmění. Z tohoto výsledku by se dalo usoudit, že polovině respondentů záleží na postoji druhých, zatímco druhá polovina dotázaných si je jista sama sebou, a tak je jasné, že se nenechá kolektivem ovlivňovat. U kladných odpovědí byli ještě respondenti požádáni, zda by nspecifikovali, jak jejich práci kolektiv ovlivňuje. Jen dva zaměstnanci uvedli, že je to ochota vzájemně si pomoci a sounáležitost kolektivu.

Otázka č. 20: Ovlivňuje Vaše práce Váš soukromý život?

Na tuto otázku měli zaměstnanci odpovědět zda ano či ne. A pokud jejich práce soukromý život ovlivňuje, tak jak.

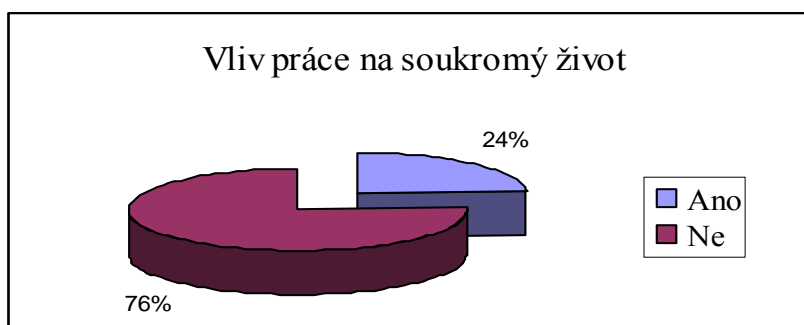
Tabulka č. 25: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců

	Počet	Procent (%)
Ano	11	24
Ne	34	76
Celkem	45	

Výsledky:

Ze všech dotázaných celkem 34 (76 %) uvedlo, že jejich práce neovlivňuje jejich soukromý život. U alternativy ano byli dotázaní požádáni, aby uvedli, jakým způsobem jim práce do soukromého života zasahuje. Byly uvedeny jen dvě možnosti a těmi jsou obživa a nervozita.

Graf č. 22: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců



Diskuse:

Ve větší míře sice dotázaní vypověděli, že jejich práce nemá žádný vliv na soukromý život, přesto ale část zaměstnanců uvedla, že ano. Tudíž je možné, že tato část respondentů si vyzkoušela, co je to být bez zaměstnání a nemít prostředky na obživu, a tak chtějí mít nějakou jistotu. S tímto může souviset již zmiňovaná nervozita, která pak jejich soukromý život také ovlivňuje.

Otázka č. 21: Poskytuje Vaše organizace svým zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?

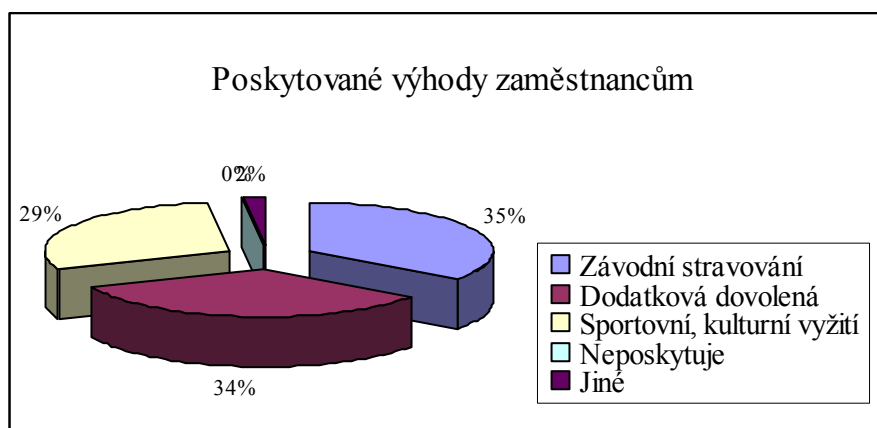
Tabulka č. 26: Zaměstnanecké výhody poskytované Českou poštou, s. p.

	Počet	Procent (%)
Závodní stravování	44	35
Dodatková dovolená	43	34
Sportovní, kulturní vyžití	38	29
Neposkytuje	0	---
Jiné	2	2
Celkem	127	

Výsledky:

Celkem bylo získáno 127 odpovědí, z nichž nejvíce dotázaných uvádí, že jim jejich organizace umožňuje závodní stravování (35 %), dodatkovou dovolenou (34 %) a také sportovní a kulturní vyžití (29 %). Jako jiné (2 %) uvádí zaměstnanci příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění.

Graf č. 23: Zaměstnanecké výhody poskytované Českou poštou, s. p.



Diskuse:

Poskytováním různých zaměstnaneckých výhod se snaží zaměstnavatelé získat si pracovníky. Například možnost navštěvování různých sportovních zařízení, přispívání na vstupenky na různé kulturní nebo společenské akce. V největší míře však možnost závodního stravování. Zaměstnanecké výhody mohou motivovat pracovníky a hlavně to může mít příznivý vliv na zdravotní stav při sedavém zaměstnání.

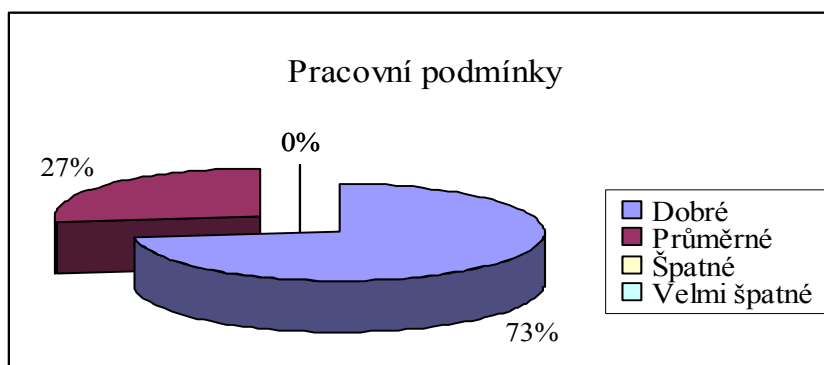
Pracovníci České pošty, s. p. dostávají v rámci sportovního vyžití 600,-- Kč na masáže a také si mohou zvolit zda chtějí 1.500,-- Kč na rekreaci či na dětský tábor. Dále si mohou zaměstnanci pronajmout sportovní halu na různé sportovní aktivity. Tento pronájem je jim také hrazen. Když se zaměstnanci účastní nějakých zimních nebo letních sportovních her, je jim placeno různé oblečení, dresy a podobně.

Otázka č. 22: Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

Tabulka č. 27: Pracovní podmínky na pracovišti

	Počet	Procent (%)
Dobré	33	73
Průměrné	12	27
Špatné	0	---
Velmi špatné	0	---
Celkem	45	

Graf č. 24: Pracovní podmínky na pracovišti v České poště, s. p.



Výsledky a diskuse:

Z hlediska pracovních podmínek jsou pracoviště v České poště, s. p. zcela přijatelné. Pracovníci zde nejsou vystaveni žádným extrémním vlivům jako například nadměrný chlad či horko, prašnost nebo hlučnost ba ani fyzická nebo psychická namáhavost vykonávané práce nevybočuje z běžného průměru. Proto i většina dotázaných uvedla, že podmínky na jejich pracovišti jsou ve velké míře dobré nebo průměrné a v podstatě jsou s nimi spokojeni.

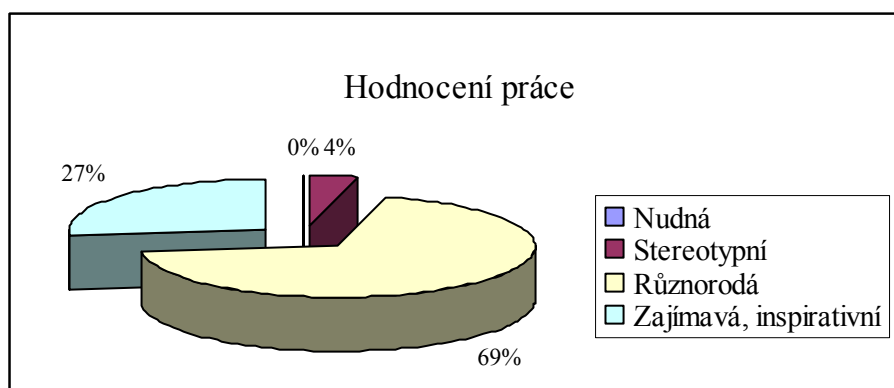
Otázka č. 23: Jak byste hodnotil/a svou práci z krátkodobého hlediska?

Výsledky této otázky téměř kopírují zařazení respondentů.

Tabulka č. 28: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska

	Počet	Procent (%)
Nudná	0	---
Stereotypní	2	4
Různorodá	31	69
Zajímavá, inspirativní	12	27
Celkem	45	

Graf č. 25: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska



Diskuse:

Nadpoloviční většina považuje svoji práci za různorodou. A pro 12 zaměstnanců je tato práce zajímavá a inspirativní. Jen 2 dotázaní berou svoji práci za stereotypní. Horší stav je mezi pracovníky u přepážek, jejichž práce je na jednu stranu náročná na pozornost, na druhou stranu se může zdát stereotypní. S vyšším pracovním zařazením stoupá i různorodost práce, což může být na druhé straně vyváženo vyšší stresovostí.

Otázka č. 24: Kdyby jste se rozhodl/a změnit zaměstnání, bylo by pro Vás rozhodující:

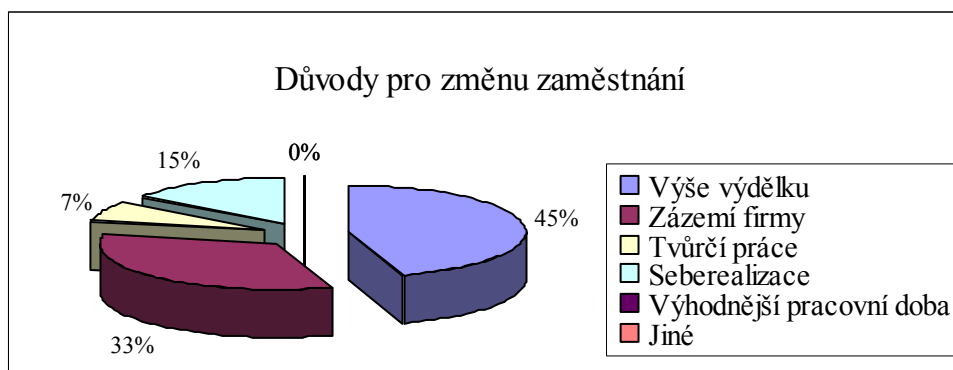
Tabulka č. 29: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání

	Počet	Procent (%)
Výše výdělku	38	45
Zázemí firmy	28	33
Tvůrčí práce	6	7
Seberealizace	12	15
Výhodnější pracovní doba	0	---
Celkem	84	

Výsledky:

Celkově bylo u této otázky získáno 186 odpovědí, v nichž největší důraz by kladlo 38 dotázaných ze 45 na výši výdělku. Dále by pak pro ně bylo rozhodující zázemí firmy (28), seberealizace (12) a nakonec ze 7 % tvůrčí práce.

Graf č. 26: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání



Diskuse:

Nemyslím si, že by v této otázce respondenti uváděli, co jim v současném zaměstnání chybí, ale spíše co by preferovali u nového potenciálního zaměstnavatele, pokud by se naskytla lepší příležitost. Jakýmsi favoritem byla výše výdělku, která je samozřejmě vždy rozhodující pro nástup do jakéhokoliv zaměstnání. Na druhou stranu jen potvrzuje výsledek několika předchozích otázek.

6. DISKUSE

V kapitole 5.5. byla u výsledků každé otázky provedena diskuse, která měla za cíl vysvětlit získané informace. Zde budou zhodnoceny výsledky z první části, ve které jsem se zabývala jednotlivými činnostmi a funkcemi odboru řízení lidských zdrojů a současným stavem – analýzou postupů a metod personální práce. Cílem je nyní popsat způsob řízení lidských zdrojů, které používá Česká pošta s. p. a zároveň popsat personální politiku.

Spolupráce oddělení lidských zdrojů s vedoucími pracovníky

Konzultace s odborem řízení lidských zdrojů a jednotlivými manažery v rámci odborů provozů.

V předcházejících částech jsem přiblížila oblasti, které zabezpečuje odbor řízení lidských zdrojů – konkrétně oddělení personální. Celá činnost odboru řízení lidských zdrojů má přímou vazbu na spolupráci s jednotlivými odbory provozu či úseky jednotlivých náměstků. Ve svém zjišťování a analýze činnosti odboru lidských zdrojů jsem se zaměřila na spolupráci s odbory provozu, konkrétně na odbor provozu v Českých Budějovicích.

Z konzultace vyplývá, že nastávají problémy při přijímání pracovníků na některé pracovní pozice. ***Dále uvádím nejpodstatnější problémy:***

1. problém – výběr kvalitních zaměstnanců

Týká se to zejména administrátorů, kde dochází k tomu, že do těchto typových pozic se hlásí a jsou přijímáni zaměstnanci, zejména ženy, které později většinou odcházejí na mateřskou dovolenou a do této typové pozice se již nechtějí vracet.

Důvod proč se nechtějí již vrátit na své původní pracoviště je ten, že tato pracovní pozice zabezpečuje administrování zejména vedoucích pošt a tato práce je dosti časově náročná, neboť se takto zařazení pracovníci pohybují v rámci dostupnosti platné pracovní smlouvy, což je dosti časově náročné a nevyhovuje to ženám s malými dětmi.

Návrh na řešení: Vytipovat do uvedené typové pozice zaměstnance, kteří budou mít zájem v uvedené typové pozici pracovat a finančně je ohodnotit tak, aby měli zájem tuto typovou pozici zastávat.

2. problém – nástupní plat zaměstnance

Problémy nastávají dále u některých pošt při zaměstnávání doručovatelů balíků, kdy vzhledem k zastávané pracovní pozici reagují zaměstnanci na výši platu, zejména nástupního. S ohledem na to, že uvedenou typovou pozici zastávají zejména muži, jsou platové podmínky při nástupu nezajímavé.

Návrh na řešení: Hledat možnosti na řešení finančního ohodnocení zaměstnance, aby mohl sám svým přístupem a pracovním nasazením dosáhnout lepšího finančního ohodnocení co nejdříve po zapracování.

3. problém – ztížený nábor zaměstnanců v určité oblasti (např. pošta Vyšší Brod)

Problém nastává při obsazování volných míst na poště v typové pozici pracovník přepážky a doručovatel motorizovaný. Při odchodu pracovníků do starobního důchodu a na mateřskou dovolenou je problematické zabezpečit náhradu zaměstnanců. Nedaří se najít náhradu z vlastních zdrojů, ani nábor z úřadu práce, případně inzerce.

Návrh na řešení: Nabízet možnost zaměstnání na uvedené poště zaměstnancům případně zájemcům o zaměstnání z nejbližšího okolí. Při tom úzce spolupracovat s úřadem práce. Zvážit možnost finančně zvýhodnit problematickou oblast.

7. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit úroveň a způsob řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Za tímto účelem byl proveden průzkum v organizaci, u které se dalo předpokládat, že na počátku 21. století, při své dlouholeté působnosti bude již mít dobře vytvořený a správně fungující systém.

Česká pošta, s. p. odštěpný závod Jižní Čechy, České Budějovice je jednou z významných společností na českém trhu, která zaměstnává přes 2600 zaměstnanců, s odborem řízení lidských zdrojů (odborem personálním), ve kterém působí 30 zaměstnanců.

Výzkum byl prováděn konkrétně na České poště, s. p. OZJČ, ČB se sídlem na Senovážném náměstí 240/1, 370 81 České Budějovice, kde pracuje celkem 191 zaměstnanců, z toho 101 provozních a 90 pracovníků řídicího a správního aparátu.

Pomocí dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 45 respondentů, z nichž 84 % tvořily ženy a jejich věkový průměr se pohyboval do 60 let. Věkový podíl kromě osob starších 60 let a mladších 30 let byl velmi vyrovnaný. Nejvíce respondentů pracuje na nejnižších pracovních pozicích (80 %). Co se týče dosaženého vzdělání, tak (82 %) dotázaných má středoškolské s maturitou a zbytek vysokoškolské. V otázce, co si myslí, že bylo nejdůležitější pro získání jejich pracovní pozice uváděli nejčastěji dosažené vzdělání a praxi. Je to dáno tím, že Česká pošta, s. p. upřednostňuje zaměstnance, kteří mají požadovanou odbornost či již obdobnou pracovní pozici zastávali. Jisté je, že praxe je velice důležitá a v mnohých oblastech nezbytná. Délka a intenzita zapracování je úměrná důležitosti pracovního zařazení nového uchazeče.

Po celkové specifikaci vybraných pohledů na řízení lidských zdrojů (přijímání zaměstnanců, adaptační proces a vzdělávání, ...) a jeho analýze u mnou vybrané organizace a po konzultaci s odborem řízení lidských zdrojů (vedoucím oddělení personálního) a zástupcem odboru provozu České Budějovice lze konstatovat, že jsme při vzájemné diskusi sice narazili na některé problémy, které se u organizace vyskytují, ale zároveň jsme se shodli na jejich řešení. Zhodnotili jsme problémy týkající se výběru

kvalitních zaměstnanců, jejich nástupních platů i jejich náboru v určité oblasti. Návrhy jsou uvedeny a podrobně diskutovány v kapitole šest.

Řešení vzniklých problémů je zcela jednoduché vzhledem k rozmanitosti práce, kterou jednotlivé profese vykonávají. K řešení personálních problémů by určitě mohla přispět případná regulace finančních prostředků a jejich cílené nasměrování na problémové oblasti.

Většina zaměstnanců bere své zaměstnání jen jako způsob obživy. A tak jako největší stimul motivující pracovníky k vyššímu výkonu považují finanční odměnu, která je zde i v praxi uplatňována. Platy zaměstnanců České pošty, s. p. jsou stanovovány dle kolektivní smlouvy a odvíjí se od minimálních tarifů. Toto stanovuje GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ České pošty, s. p.

I když je v dnešní době výše odměny hlavním pracovním stimulem a jistě na ní závisí mnoho faktorů, je třeba si uvědomit, že lidé nebudou se svým platem asi nikdy zcela spokojeni, což jistě souvisí s mzdovou politikou v České republice oproti stavu ve státech Evropské unie. Hlavní je si uvědomit to, že nejdůležitějším a nejcenějším majetkem podniku jsou právě lidé, kteří v něm pracují.

Otázky zaměřující se na hodnocení atmosféry na pracovišti dopadly dobře. Zaměstnanci mají pocit, že na pracovišti panují přátelské vztahy a případné nedorozumění se rychle vyřeší. Lidé si zde uvědomují důležitost příznivé atmosféry, která dává možnost v klidu a bez stresu pracovat a odvádět adekvátní výkon. Dotázaní uvádí, že pracují ve stresu jen občas či zřídka, čímž je pozitivně ovlivněn jejich přístup k práci a zaměstnanci pak svou pracovní pozici vykonávají vcelku rádi. To by také mohlo vysvětlovat ten fakt, že téměř 100 % zaměstnanců chodí do práce rádo.

O řízení lidských zdrojů bylo v poslední době napsáno mnoho publikací a také je jim věnována náležitá pozornost. Mnohdy by alespoň prozatím stačil lidský a vstřícný přístup.

Na závěr nelze opomenout sociální program, ve kterém Česká pošta, s. p. umožňuje svým zaměstnancům řadu výhod. Pracovníci dostávají v rámci sportovního vyžití 600,-- Kč na masáže a také si mohou zvolit zda chtějí 1.500,-- Kč na rekreaci či na dětský tábor. Dále si mohou zaměstnanci pronajmout sportovní halu na různé sportovní aktivity. Tento pronájem je jim také hrazen. Když se zaměstnanci účastní nějakých zimních nebo letních sportovních her, je jim placeno různé oblečení, dresy a podobně. Samozřejmostí je možnost závodního stravování. Pro přijetí nabízeného zaměstnání uchazečem je často rozhodující právě zmiňovaná sociální politika. Nebereme-li v úvahu finanční ohodnocení.

Při zpracování této bakalářské práce jsem vycházela ze studia odborné literatury vztahující se k danému tématu, z materiálů České pošty, s. p. OZJČ České Budějovice, z konzultace s odbornými pracovníky a z dotazníkového šetření.

Chtěla bych, aby tato práce byla svým obsahem přínosná pro pochopení správného fungování personálních útvarů ve větších organizacích.

8. SUMMARY

Human resources management in public administration

This bachelor thesis deals with chosen views of human resources management in present public administration.

It is focusing principally on current system that plans needs of employees, their recruitment, adaptation process of new received employees and the Czech Post Office education in České Budějovice.

Interviews and some substandard discussions with the general officer were used to get some information about human sources management.

The principal aim was an analysis of procedures and methods of personal work. Further it was investigated how the personal politics operates within the Czech Post Office nowadays. The next theme was the position of human resources management in our society.

Finally there is a proposal for conditions enhancement within some activities of state public enterprise.

Key words: - human resources management;
- public administration;
- recruitment;
- adaptation process;
- education.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1998, 559 s. ISBN 80-8594333-57-3
4. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
5. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0646-7
6. JOUZA, L. *Veřejná správa: pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků*. Příloha měsíčníku Poradce. Český Těšín: Poradce, 2003, 16 s. ISSN 1211-2437
7. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994, 265 s. ISBN 80-85856-06-9
8. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 349 s. ISBN 80-7261-033-3
10. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
11. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002b, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
12. PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6
13. SKULOVÁ, S. *Veřejná správa na prahu 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 149 s. ISBN 80-210-2739-8
14. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
15. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-71696-16-1
16. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-866419-35-5
17. VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999, 57 s. ISBN 80-71696-66-8

SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A GRAFŮ

Schémata:

Schéma č. 1: Organizační struktura České pošty, s. p.

Tabulky:

Tabulka č. 1: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod k posouzení uchazečů

Tabulka č. 2: Přehled stanovení délky adaptačního procesu

Tabulka č. 3: Podíl mužů a žen v absolutním a procentuálním vyjádření

Tabulka č. 4: Věkové kategorie zaměstnanců

Tabulka č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tabulka č. 6: Pracovní zařazení dotázaných

Tabulka č. 7: Rozhodující faktory pro získání současné pracovní pozice

Tabulka č. 8: Postoj dotázaných ke své práci

Tabulka č. 9: Názory dotázaných na ohodnocení své práce

Tabulka č. 10: Působení stresu na pracovišti

Tabulka č. 11: Hodnocení kolektivu na pracovišti

Tabulka č. 12: Formy motivace zvyšující pracovní výkon

Tabulka č. 13: Uplatňování motivace na pracovišti pro zvýšení pracovního výkonu

Tabulka č. 14: Konkrétní formy motivace zvyšující pracovní výkon uplatňované v ČP

Tabulka č. 15: Existence plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků

Tabulka č. 16: Chování zaměstnanců při hovoru o práci se svým okolím

Tabulka č. 17: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců

Tabulka č. 18: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka

Tabulka č. 19: Způsoby motivace zvyšující pracovní výkon

Tabulka č. 20: Četnost pochval na pracovišti

Tabulka č. 21: Četnost hodnocení práce zaměstnanců

Tabulka č. 22: Docházení do práce z hlediska libosti či nelibosti

Tabulka č. 23: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu na pracovišti

Tabulka č. 24: Vliv pozice v kolektivu na výkonnost nebo přístup k práci

Tabulka č. 25: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců

Tabulka č. 26: Zaměstnanecké výhody poskytované Českou poštou, s. p.

Tabulka č. 27: Pracovní podmínky na pracovišti

Tabulka č. 28: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska

Tabulka č. 29: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání

Grafy:

- Graf č. 1: Podíl mužů a žen
- Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců
- Graf č. 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.
- Graf č. 4: Pracovní zařazení dotázaných
- Graf č. 5: Rozhodující faktory pro získání zaměstnání u České pošty, s. p.
- Graf č. 6: Postoj dotázaných k vykonávané práci
- Graf č. 7: Adekvátnost ohodnocení práce v České poště, s. p.
- Graf č. 8: Působení stresu na pracovišti
- Graf č. 9: Zhodnocení kolektivu na pracovišti v České poště, s. p.
- Graf č. 10: Formy motivace zvyšující pracovní výkon
- Graf č. 11: Podíl uplatňování motivace zvyšující pracovní výkon
- Graf č. 12: Existence plánování a řízení osobního rozvoje u pracovníků
- Graf č. 13: Chování zaměstnanců při hovoru o práci se svým okolím
- Graf č. 14: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců České pošty, s. p.
- Graf č. 15: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka
- Graf č. 16: Způsoby motivace zvyšující pracovní výkon v organizaci
- Graf č. 17: Četnost pochval na pracovišti
- Graf č. 18: Četnost hodnocení práce zaměstnanců
- Graf č. 19: Postoj zaměstnanců k docházení do práce z hlediska libosti či nelibosti
- Graf č. 20: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu
- Graf č. 21: Vliv pozice v kolektivu na výkonnost nebo přístup k práci
- Graf č. 22: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců
- Graf č. 23: Zaměstnanecké výhody poskytované Českou poštou, s. p.
- Graf č. 24: Pracovní podmínky na pracovišti v České poště, s. p.
- Graf č. 25: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska
- Graf č. 26: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance České pošty, s. p.

Příloha č. 2: Osobní dotazník pro přijímací řízení

Příloha č. 3: Návrh na přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 4: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 5: Plán nástupní praxe absolventa (NP)

Příloha č. 6: Plán adaptačního procesu (AP)

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance České pošty, s. p.

Tento dotazník je součástí bakalářské práce na Jihočeské univerzitě na téma *Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě*. Vaše odpovědi prosím zakřížkujte. Mnohokrát děkuji za vyplnění.

1. Identifikační otázky:

Pohlaví:

- Žena Muž

Věková kategorie:

- do 20 let 21-30 31-40 41-50 51-60 61 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní vyučen/a s maturitou vyšší odborné
 vyučen/a středoškolské s maturitou vysokoškolské

2. Ve Vaší organizaci jste zaměstnán jako:

- pracovník, dělník
 nižší vedoucí pracovník
 vedoucí části oddělení (pracoviště)
 ve vedení

3. Co bylo rozhodující pro získání Vašeho současného zaměstnání?

- vzdělání
 dosažená praxe
 vzhled a vystupování
 jiné (uveďte prosím co).....

4. Co pro Vás znamená Vaše zaměstnání?

- osobní úspěch
 prestižní postavení ve společnosti
 potěšení, koníček
 způsob, jak strávit část dne
 nutnost obživy

5. Myslíte si, že je Vaše práce adekvátně ohodnocena?

- ano, dobře
 průměrně
 podprůměrně
 špatně
 velmi špatně

6. Pracujete často ve stresu?

- stále
 často
 občas
 zřídka
 nikdy

7. Jak byste zhodnotil/a kolektiv na pracovišti?

- výborně, jsme opravdoví přátelé
 občas se vyskytne menší nedorozumění
 když je potřeba dokážeme držet při sobě
 jsme rozděleni do malých izolovaných skupin vzájemně mezi sebou bojujících
 máme časté problémy
 kolektiv prakticky neexistuje, každý jedná jen sám za sebe

8. Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?

- finanční odměna
- profesní růst
- osobnost vedoucího pracovníka
- pochvala či uznání
- jiné (uveďte prosím co).....

9. Je některý z těchto způsobů motivace uplatňován na Vašem pracovišti?

- Ano (uveďte prosím který).....
- Ne

10. Existuje ve Vaší organizaci plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků?

- ano, pro každého zaměstnance
- jen u vedoucích pracovníků/ manažerů
- profesní růst odpovídá délce působení zaměstnance u firmy
- ne, neexistuje
- nevím

11. Jak se zachováte, když při hovoru s přáteli přijde řeč na Vaše zaměstnání?

- ráda na toto téma hovořím, práce mě baví
- je to téma hovoru jako každé jiné
- nechci si takovým hovorem kazit volný čas
- ihned si začnu na práci stěžovat
- je mi trapně, za svou práci se stydím a snažím se změnit téma hovoru

12. Umožňuje Vám Vaše organizace další vzdělání (školení, kurzy, semináře...)?

- ano, jsou pravidelná školení
- ano, ale jen na vlastní žádost
- ne

13. Jaké vlastnosti považujete u vedoucího pracovníka za nezbytné?

(uveďte prosím jaké).....

14. Čím by Vás vedoucí pracovník nejvíce motivoval k vyššímu výkonu?

- veřejnou pochvalou
- vysokou finanční odměnou
- dodatkovou dovolenou
- příslibem pracovního postupu
- jiné (uveďte prosím čím).....

15. Vzpomenete si, kdy Vás Váš nadřízený naposledy pochválil?

- chválí mě často
- nedávno
- už je to delší dobu
- nevzpomínám si
- ještě nikdy

16. Jak často je hodnocena Vaše práce?

- na pravidelných poradách (uveďte prosím jak často).....
- po dokončení zadaného úkolu
- občas, nepravidelně
- není hodnocena

17. Chodíte do práce rád/a?

- Ano
- Ne (uveďte prosím, co by vás motivovalo ke změně Vašeho postoje).....

18. Myslíte si, že jste v kolektivu:

- populární
- oblíbený/á
- přijímaný/á
- odmítaný/á
- vyvržený/á

19. Projevuje se to na Vaší výkonnosti nebo na Vašem přístupu k práci?

- Ano (uveďte prosím jak).....
- Ne

20. Ovlivňuje Vaše práce Váš soukromý život?

- Ano (uveďte prosím jak).....
- Ne

21. Poskytuje Vaše organizace svým zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?

- závodní stravování
- dodatková dovolená
- sportovní, kulturní, rekreační vyžití
- neposkytuje
- jiné (uveďte prosím jaké).....

22. Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

- dobré
- průměrné
- špatné
- velmi špatné

23. Jak byste hodnotil/a svou práci z krátkodobého hlediska?

- nudná
- stereotypní
- různorodá
- zajímavá, inspirativní

24. Kdyby jste se rozhodl/a změnit zaměstnání, bylo by pro Vás rozhodující:

- výše výdělků
- zázemí firmy
- tvůrčí práce
- seberealizace
- výhodnější pracovní doba
- jiné (uveďte prosím co).....