

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ**

STUDIJNÍ PROGRAM: N 6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE STÁTNÍM PODNIKU
A STÁTNÍ SPRÁVĚ**

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

**Autor:
Bc. Lucie Rundová**

2009

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu se §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.....

Bc. Lucie Rundová

Ve Čkyni dne 13. dubna 2009

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala Martě Patrajové za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

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
2. 6. 1. CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	31
2. 6. 2. CHARAKTERISTIKA STÁTNÍ SPRÁVY.....	32
2. 7. STÁTNÍ PODNIK.....	34
3. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	36
3. 1. FORMULACE CÍLE PRÁCE A JEJÍ METODIKY.....	36
3. 2. SBĚR DAT	37
3. 2. 1. POZOROVÁNÍ.....	37
3. 2. 2. NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY	37
3. 2. 3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
3. 3. POSTUP PŘI SBĚRU DAT	38

4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH ORGANIZACÍ	39
4. 1. HISTORIE ČESKÉ POŠTY, S. P.	39
4. 1. 1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
4. 1. 2. ROZSAH ČINNOSTI	40
4. 2. CHARAKTERISTIKA MĚSTA A MĚSTSKÉHO ÚŘADU	41
4. 2. 1. MĚSTSKÝ ÚŘAD STRAKONICE A JEHO ODBORY	41
5. VÝSLEDKY ANALÝZY A PRŮZKUMU	43
5. 1. SOUČASNÝ STAV – ANALÝZA POSTUPŮ A METOD PRÁCE	43
5. 2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	44
5. 2. 1. PŘIJÍMACÍ PROCES	48
5. 2. 1. 1. NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	48
5. 2. 1. 2. VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	50
5. 2. 1. 3. PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....	53
5. 3. ADAPTAČNÍ PROCES	54
5. 4. VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIK.....	58
5. 5. ČESKÁ POŠTA, S. P. MĚMÍ SVOU TVÁŘ	61
5. 5. 1. DATOVÉ SCHRÁNKY	62
5. 5. 2. PŘEMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	64
5. 6. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	71
6. DISKUSE.....	99
7. ZÁVĚR	101
8. SUMMARY	103
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	104

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

PŘÍLOHY

1. ÚVOD

Již v uplynulém desetiletí se v hospodářsky vyspělých zemích věnovala mimořádná pozornost analýze a především rozvoji lidských zdrojů. Hlavním důvodem bylo poznání, že z dlouhodobého hlediska jediným reálným zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniků jsou právě lidské zdroje. Současný diskontinuitní tok změn provázející procesy globalizace vyžaduje flexibilitu a adaptabilitu jako nepostradatelné vlastnosti dobře reagujícího lidského subjektu. Dalšími nezbytnými schopnostmi se jeví rozvíjení invence a kreativity. Smyslem a zároveň cílem budoucnosti bude péče o lidské zdroje jako o lidský kapitál. Pro vzdělanostní společnost se znalostní ekonomikou budou významní tvůrčí jedinci, stejně tak ve státní správě a státním podniku – profesně i osobnostně zdatní. Schopni komunikovat a řešit problémy společenství na optimální úrovni.

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. Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své lidské 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.

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.

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 jsou zaměstnanci

nazývání, představují významný nástroj, jimž organizace plní své cíle a vize. Jsou ale často zařazovány vedle dalších zdrojů a je s nimi mnohdy také jako se „zdroji“ zacházeno.

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

Cílem této diplomové práce je specifikace vybraných pohledů na řízení lidských zdrojů a jeho analýza v současné státní správě a státním podniku, tzn. na základě průzkumu zhodnotit stávající situaci se záměrem odhalit nedostatky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

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 Resource Economy (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) vymežit 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 stimulujícího rozvoj 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 (Armstrong, 2002).

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 (Armstrong, 2002).

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 vzdělaní 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 (Krninská, 2002a).

2. 1. 4. Globalizace a nové 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, 2002).

Nové 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, 2002a).

Pro nový svět, ať už ho nazýváme společností informační, postindustriální, postkapitalistickou nebo znalostní, potřebují podniky nové znalosti i dovednosti. Ve znalostní společnosti, do které vstupuje, dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Jeho ostatní formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny (Truneček, 2004).

Od tradičních samostatně pracujících oddělení, se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce, nikoliv naopak (Drucker in Krninská, 2002). Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách. Je chápán širěji, 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 (Armstronga, 2002) jsou hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými 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 jejich 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

Obečným 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 proti 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, 2002).

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 (Koubek, 2001).

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 rozhodnuti 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, 2002).

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
Řídicí 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 přestavuje 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 stanovením 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 (Koubek, 2001).

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

Cíl

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích 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 (Armstrong, 2002).

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 zácviku 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, 2002a).

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).

2. 6. Veřejná správa

2. 6. 1. Charakteristika veřejné správy

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“ (Skulová, 2001).

Veřejná správa je:

- a) Souhrn záměrných činností, kterými se zabezpečují úkoly na jednotlivých vládních úrovních ve veřejném zájmu, a to na úrovni státu a územní samosprávy. Jde o spravování, službu, dozor, organizování apod. – to je **funkční pojetí** veřejné správy.
- b) Souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají přímo, či zprostředkovaně – to je **organizační pojetí** (institucionální pojetí) veřejné správy. Veřejná správa představuje souhrn různých výkonných orgánů na jednotlivých vládních úrovních s různou náplní činnosti, s různou odpovědností (vůči voleným orgánům, nadřízeným orgánům ve veřejné správě apod.).

Veřejná správa zahrnuje:

- **státní správu**, která má dominantní postavení;
- **samosprávu**, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem, a to zejména:

- na úrovni **územní samosprávy**, někdy se hovoří o veřejné samosprávě; v jejím rámci jde o zastupování zájmů občanů žijících na určitém menším území než je území státu, dále i
- **zájmovou samosprávu** (profesní apod.) (Peková, Pilný, 2002).

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 (Jouza, 2003).

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).

2. 6. 2. Charakteristika státní správy

Státní správa je definována jako veřejná správa uskutečňovaná státem, přičemž v každé společnosti zorganizované ve stát je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. V tomto smyslu je státní správa také základem, jádrem veřejné správy. Je odvozována od samotné podstaty, postavení a poslání státu, od podstaty a způsobů

realizace státní moci. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaného státem. Pojem státní správa je užíván jak v tzv. organizačním pojetí, kdy se jím rozumí orgány státní správy, tak v tzv. funkčním pojetí, kdy jde prakticky o výkon státní správy jakožto výkon podzákoně nařizovací činnosti těchto orgánů.

Pro státní správu je typická nejen výkonná činnost, ale i v mezích zákona moc nařizovací, při níž využívá různé mocenské nástroje. Stát formou zákona deleguje správu na jiné subjekty, tzn. na ústřední vládu, která má specifické postavení, dále na ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy, decentralizované správní úřady, finanční úřady, finanční ředitelství apod., které vykonávají ze zákona výkon státní správy v rámci tzv. dekoncentrace, dále veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory, tzn. policie, profesionální hasičské záchranné sbory apod (Peková, Pilný, 2002).

Státní správa zahrnuje orgány:

- *se všeobecnou působností*, v ČR je to vláda jako vrcholný ústavní orgán moci výkonné a politické,
- *se specializovanou působností*, v ČR to jsou ministerstva a ostatní ústřední orgány a odborné územní decentralizované správní úřady a orgány s odvětvovou působností na úrovni okresů a krajů (např. na úrovni okresu finanční úřad, resp. zpravidla 2-3 finanční úřady v okrese, úřad práce, katastrální úřad, stavební úřad apod.), či větších územních celků, v některých oblastech "odvolací" úřady jako decentralizované orgány státní správy (např. krajské soudy, krajská státní zastupitelství, krajská finanční ředitelství apod.). Připomeňme nezávislost soudnictví (jde o moc soudní) (Peková, Pilný, 2002).

Samospráva označuje zpravidla oprávnění určitého společenského organismu obstarávat právem vymezený okruh svých záležitostí samostatně, relativně nezávisle na širším společenském organismu, jehož je součástí. Politický pojem samosprávy znamená pouhý organizační princip státní správy (státní správu obstarávají nejen úředníci, ale i zástupci občanů), přičemž subjektem státní správy je sám stát. Právní pojem samospráva vyjadřuje skutečnost, že veřejné záležitosti spravuje někdo jiný než stát, tj. veřejnoprávní svaz. Samospráva se obvykle člení na územní a zájmovou. Podstata územní samosprávy spočívá v tom, že je "mikrokosmem státu", univerzalitou působnosti a vrchnostenské moci

v tom smysli, že např. obci podléhají všechny osoby a jejich prostřednictvím i všechny věci na jejím území. Také samospráva zájmová působí na určitém území, ale její vrchnostenská moc, resp. pečovatelská činnost, se týká jen určitého okruhu osob.

Působnost obcí je institutem, jímž se obecně řečeno rozumí právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činnosti, v nichž obec realizuje svoji pravomoc. Podle platné právní úpravy přichází u obcí v úvahu působnost dvojího druhu, a to jednak tzv. působnost samostatná a dále tzv. působnost přenesená.

- *U samostatné působnosti* hovoříme o klasické obecní samosprávě či samosprávné působnosti obce, v jejímž rámci obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána jen zákony a obecně závaznými právními předpisy, vydanými ústředními orgány k jejich provedení (Madar, 1995).

- *U přenesené působnosti* naproti tomu jde o výkon státní správy, ovšem o takový výkon, který stát nerealizuje přímo, svými orgány, nýbrž nepřímo a to prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se obec řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a v jejich mezích také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy.

Přenesená působnost zahrnuje státní správu, u které stát sice vychází z toho, že patří jemu, ale jejíž bezprostřední výkon považuje za vhodné svěřit obcím jako představitelům místní samosprávy, a to proto, aby si občané mohli základní záležitosti z oblasti státní správy vyřizovat přímo na místě (Madar, 1995).

2. 7. Státní podnik

Státní podnik (s. p.) je podnik, který je založen státem, či jeho organizační jednotkou (spolkový stát, kraj, oblast, provincie, obec). Vzniká zakladatelskou listinou. Státní podniky vznikají většinou ze strategických důvodů; tj. stát nechce vydat do soukromých rukou klíčová odvětví ekonomiky (například telekomunikace, doprava či energetiku).

V čele státního podniku stojí většinou (například v Česku) ředitel, kterého jmenuje zakladatel celého podniku. Kontrolním orgánem bývá dozorčí rada, představenstvo, statutární orgán, známý například z akciové společnosti, zde neexistuje. Pravidla pro nakládání s majetkem jsou mnohem přísnější (podobně jako například ve státní správě; nejedná se totiž o majetek společnosti ale státu), nákupy či prodeje jsou regulovány, je například potřebný souhlas zakladatele apod.

Mezi české státní podniky patří například Česká pošta, Letiště Praha, Správa železniční dopravní cesty, Vojenské lesy a statky ČR, Povodí Vltavy, Povodí Labe, Povodí Ohře, Povodí Moravy, Povodí Odry, Státní léčebné lázně Karlova Studánka, Státní tiskárna cenin, Palivový kombinát Ústí, Řízení letového provozu ČR nebo Lesy ČR (Státní podnik, 2008).

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3. 1. Formulace cíle práce a její metodiky

Cílem diplomové práce je:

- specifikace vybraných pohledů na řízení lidských zdrojů a jeho analýza v současné státní správě a ve státním podniku, tzn. na základě průzkumu zhodnotit stávající situaci v oblasti řízení lidských zdrojů se záměrem odhalit nedostatky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu;
- 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 státního podniku a státní správě, případně bude vytvořen názor na rozvoj personální práce – řízení lidských zdrojů v budoucí globální společnosti i případně v současné Evropské unii.

Zaměřím se na postupy a metody personální práce v České poště, s. p., 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“.

3. 2. Sběr dat

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 České pošty, s. p.;
- vlastní pozorování, které bylo prováděno po dobu šesti měsíců v České poště, s. p.;
- dotazníkové šetření na Městském úřadě ve Strakonících a v České poště, s. p. OZJČ v Českých Budějovicích.

3. 2. 1. Pozorování

Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. V plánu pozorování musí být stanoveno, co má být předmětem pozorování a čas, ve kterém se bude pozorování uskutečňovat, jakým způsobem budou jevy sledovány, do jakých kategorií budou pozorovaná fakta zařazována, jak bude prováděn záznam pozorovaného (Hesková, 2003).

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 dobře znám, měla jsem nesporně výhodu úzkého kontaktu k činnosti celého oddělení.

3. 2. 2. Nestandardizované rozhovory

Z průběžné konzultace s vedoucí personálního oddělení České pošty, s. p., OZJČ 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. 2. 3. Dotazníkové šetření

Dalším nástrojem sběru dat potřebných k vyhodnocení bylo vypracování dotazníků, které byly předány vedoucímu pracovníkovi České pošty, s. p. a rozdány na Městském úřadě ve Strakonících.

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací (Kotler, 1998).

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. 3. Postup při sběru dat

Základní metodou mého průzkumu se stalo písemné dotazování pomocí předem vypracovaného dotazníku, který obsahuje 24 otázek. Celkem byly získané odpovědi od 115 respondentů. Z toho bylo 45 respondentů z České pošty, s. p. (dále jen ČP), kteří odpovídali v roce 2007. Nyní o dva roky později v roce 2009, aby bylo možné srovnání v čase, je osloveno už jen 30 zaměstnanců a to z důvodu personálních změn (snižování počtu zaměstnanců, změna pracovní pozice). Dalších 40 respondentů je z Městského úřadu ve Strakonících (dále jen MÚ). Všichni respondenti, kteří odpovídali na předložený dotazník, byli ujištěni o zachování jejich naprosté anonymity a ubezpečeni, že všechny získané odpovědi budou použity výhradně k vypracování této diplomové práce.

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. Všechny tabulky a grafy obsažené v této práci jsou vlastním dílem autorky.

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

4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH ORGANIZACÍ

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 připomněla 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.

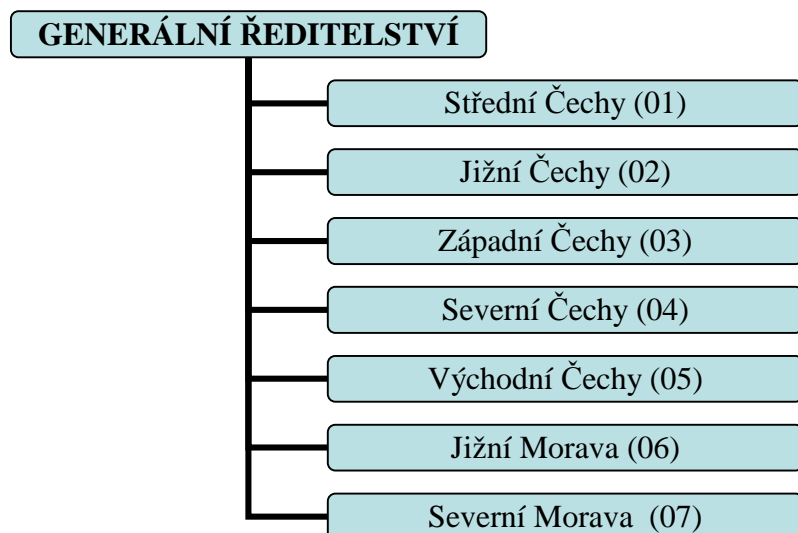
Pokud bychom se podívali trochu zpět do historie, existovaly do roku 1952 samostatné podniky oddělení pošty a telekomunikací. Následně došlo k jejich postupnému sloučení a společnému hospodaření a to až do 1. 1. 1992, kdy došlo opět k jejich rozdělení a oba celky začaly samostatně hospodařit. Rozdělení 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.

4. 1. 1. Organizační struktura

Podnik ČP je řízen generálním ředitelstvím. Pod působnost GŘ spadá v současnosti 7 odštěpných závodů:

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



Zdroj: Česká pošta, s. p.

4. 1. 2. Rozsah činnosti

Česká pošta měla k 31. 12. 2005 na území České republiky:

- 3 401 pošt;
- 15 poštoven;
- 102 poštovních středisek;
- 9 dislokovaných přepážek;
- 10 471 doručovacích okrsků;
- 24 107 poštovních schránek;
- 38 290 zaměstnanců;
- 4 283 aut.

Po Českých drahách je druhým největším zaměstnavatelem v Česku.

4. 2. Charakteristika města a MÚ Strakonice

Město Strakonice vzniklo jako územní samosprávná jednotka dle ustanovení tehdy platného zákona č. 367/1990 Sb., o obcích, a vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících, je tedy právnickou osobou. Posláním města je zajištění veřejné správy na svém území a výkon státní správy v územním obvodu, za podmínek stanovených zákony.

Orgánem města je vedle zastupitelstva města, rady města a starosty také městský úřad. Městský úřad se člení dle konkrétní organizační struktury na odbory a dále na oddělení.

4. 2. 1. MÚ Strakonice a jeho odbory

Kancelář tajemníka

- správa budov užívaných městským úřadem, informačních systémů, personální agenda,
- zajišťování voleb, sčítání obyvatel a místního referenda,
- zřizování Jednotek dobrovolných hasičů obce.

➤ Odbor vnitřních věcí

- zajištění právní služby pro účely rozhodování orgánů města a pro potřeby města, agenda občanských průkazů, cestovních dokladů a evidence obyvatel, agenda matrik.

➤ Odbor finanční

- agenda rozpočtu a financování, vedení účetnictví, kontrola hospodaření příspěvkových organizací zřízených městem, kontrola pokladen.

➤ Stavební úřad

- vedení stavebních řízení a povolování staveb, provádění kolaudací staveb, rozhodování o udělování sankcí za dotčené přestupky a správní delikty.

➤ Odbor životního prostředí

- údržba městské zeleně, likvidace černých skládek, ekologická výchova, odpadové hospodářství města, vyřizování stížností a podnětů občanů na kvalitu ovzduší.

➤ **Odbor dopravy**

- výkon funkce silničního správního úřadu ve věcech silnic II. a III. třídy ve správním obvodu obce s rozšířenou působností a místních komunikací ve městě, rozhodování o odnětí a vrácení řidičského oprávnění, vedení registru vozidel.

➤ **Odbor majetkový**

- evidence movitého a nemovitého majetku včetně bytů, dispozice s ním,
- investice města, zajišťování výběrových řízení, zastupování města ve stavebně správním řízení, kontrola inženýrské činnosti u dodávek zajišťovaných dodavatelsky.

➤ **Obecní živnostenský úřad**

- vydávání živnostenských oprávnění pro živnosti ohlašovací volné, řemeslné, vázané a živnosti koncesované a živnosti provozované průmyslovým způsobem,
- provádění živnostenské kontroly a ukládání pokut za porušení povinností dle živnostenského zákona ve správním a blokovém řízení.

➤ **Odbor sociální**

- agenda dávek sociální péče, pomoc při zapojení těžce zdravotně postižených a starých občanů do společenského a kulturního života, péče o rodinu a děti, řešení problematiky protidrogové prevence.

➤ **Odbor rozvoje**

- agenda územně plánovací dokumentace pro město a obce ve správním obvodu,
- činnost architekta města, dotační a grantová politika města Strakonice.

➤ **Odbor školství a cestovního ruchu**

- příprava koncepce základních škol a mateřských škol, zpracování rozboru hospodaření za školy a školská zařízení,
- podpora cestovního ruchu a propagace – vydávání informačních a propagačních materiálů, zajišťování propagačních a prezentačních aktivit města a městského úřadu, účast na výstavách a veletrzích (Organizační struktura, 2006).

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, umísťování 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 spořitelny 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) *jednotliví 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. Přijímací 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 – náboru 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.

System 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. Jednotliví 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 pracovně 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 doručovatelů 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 školícím 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. Česká pošta, s. p. mění svou tvář

Co zásadního čeká Českou poštu v roce 2009?

Jak se bude Česká pošta transformovat na akciovou společnost?

Co čeká úsek lidských zdrojů v roce 2009?

Toto jsou faktické otázky, které v současné době stále aktuálnější v souvislosti s připravující se proměnou České pošty.

Hlavním úkolem v nadcházejícím období je připravit Českou poštu, s. p. (dále jen Poštu či ČP) na plnou liberalizaci trhu poštovních služeb od roku 2013. Dle současného stavu by Pošta svůj podíl na trhu v následujícím období neobhájila, dostala by se do tzv. červených čísel a někdo (zahraniční poštovní operátoři?) by její trh postupně spolkl. Takže směr dalšího dění je ke kořenům – k základům poštovní služby. Srdcem Pošty je logistika, a ta potřebuje významné investice a změny. Změny bohužel nejdou udělat přes noc, dle odhadu generálního ředitele bude změna viditelná za 2-3 roky. Mezitím se bude pracovat i na zlepšení služeb a nových službách (to je docela intenzivní práce, která už probíhá), zlepšení procesů řízení – narovnání řídicích linií, odstranění zbytečných článků řízení, přeměně pracovišť – více se orientovat směrem k zákazníkovi (Sedláček, 2009).

Pošta rozbíhá řadu nových aktivit: novou podobu poboček (uspořádání pracoviště, jeho vybavení atd.) se kterou bude samozřejmě souviset i definice výbavy pracoviště. Vedení se bude snažit, aby všechny pobočky byly časem on-line, aby například povinnou výbavou každého pracoviště byl nejméně jeden PC pro společné používání – alespoň pro připojení na intranet. Pošta se chystá k velkým investicím do „výpočetní techniky“, jde o celý komplex datových SW a dalších investic, které musí dohnat to, kde Pošta zaostává a vytvořit IT předpoklady pro nové služby.

Od prvního června se **centrála hodně změní**. Cílem je delegovat kompetence na nižší články řízení a zároveň snížit jejich počet. Na konci tohoto procesu by měla být centrála Pošty štíhlejší, efektivnější, procesně orientovaná, ubýt by měla byrokracie. Pokud to nebude vysloveně nutné, nebude se sahat do provozu, zvláště do profesí, které jsou v přímém styku se zákazníkem. Pošta je jedním z největších zaměstnavatelů a musí se chovat sociálně zodpovědně, zvláště v dnešní době míní generální ředitel.

*Naprostou dominantou roku jsou tzv. **datové schránky**, jejichž provozováním se Pošta ještě hlouběji zapojí do procesu eGovernmentu.*

Od 1. července datová schránka, nebo-li moderní způsob elektronické komunikace, postupně nahradí listovní zásilky, které putují v rámci vnitřní komunikace státní správy a také ty, které si vyměňuje státní správa s právníckými osobami. Je to přímá konkurence poštovní zásilky, toho, co živí zaměstnance Pošty a je jasné, že Pošta přijde o část výnosů. Přesto se do projektu datových schránek zapojí pošta dle slov generálního ředitele aktivně. Nabízí se totiž do budoucna šance nabídnout více služeb a obsloužit větší část trhu. Z hrozby je záměr udělat příležitost.

V provozu Pošty by měl začít náročný proces přebudování logistiky, v pilotu by mělo být odzkoušeno rozšířené odpolední doručování, dalšího rozvoje by se měly dočkat elektronické poštovní služby. Opatření, která přijdou budou dlouhodobě tlačit na celkovou transformaci Pošty, jak z hlediska služeb a produktů, tak na celkovou změnu poštovní infrastruktury.

5. 5. 1. Datové schránky

Od poloviny letošního roku by měl začít platit zákon, kterým se budou zřizovat datové schránky. Odborníci mu říkají zákon o eGovernmentu a představuje velký průlom v komunikaci státní a veřejné správy, právníckými osobami a občany. Celá tato akce je významná i pro Českou poštu, která v připravovaném scénáři hraje důležitou roli. Již dnes se na jejich přípravě pracuje, od 1. 7. 2009 budou pevnou součástí služeb České pošty.

Co je to datová schránka

Datová schránka je vlastně virtuální elektronické úložiště. Pomocí datové schránky spolu budou komunikovat orgány státní a veřejné správy, které budou takto posílat dokumenty a informace i všem ostatním občanům a firmám, kteří si ji zřídí. Tento elektronický způsob nahradí klasické doručování v listinné podobě.

Příklad: Tomu, kdo bude mít datovou schránku, budou úřady zasílat korespondenci pouze v elektronické podobě, v ní také povedou veškerou agendu. S papírovou podobou se tak setká už jenom ten, kdo nebude mít datovou schránku.

Na základě zákona budou systém využívat všechny úřady, soudy, neziskové organizace a další instituce, a také právnické osoby zapsané do obchodního rejstříku. Dobrovolně se budou moci do systému přihlásit fyzické osoby. Přechodnou lhůtu pro zřízení schránek budou mít advokáti, notáři či daňoví poradci.

Jak by měly datové schránky fungovat

Technologicky jde o podobný princip jako při používání on-line kreditních karet při bankovním styku. Každá datová schránka bude mít svůj PIN s omezeným a přesně definovaným a zabezpečeným přístupem. Přístup k datové schránce bude přes internet, konkrétně pomocí webového portálu, rozhraní spisových služeb nebo prostřednictvím poboček Czech POINT.

Například na Czech POINTu bude celá operace vypadat následovně: Pracovník na přepážce klientovi dokument z datové schránky za poplatek vytiskne nebo naopak donesený dokument zkonvertuje, tedy přenesení do elektronické podoby, opatří elektronickým podpisem a odešle danému orgánu veřejné moci.

Výhody datových schránek

Komunikace s veřejnou správou bude rychlejší, levnější a z hlediska ochrany dat také bezpečnější. Pro komunikaci s úřady tak budou mít elektronické a papírové dokumenty stejnou váhu.

Role České pošty, s. p.

Česká pošta bude provozovatelem datových schránek. Bude zajišťovat chod celého systému, zejména jeho technologickou část. S tím budou souviset i další navazující činnosti jako například provoz helpdesku či callcentra.

Proč se Česká pošta, s. p. akce účastní

S prudkým rozvojem elektronické komunikace bude nezbytně ubývat listovních zásilek. Česká pošta tím, že se stane součástí projektu s velkou perspektivou, myslí na svoji budoucnost. Jinými slovy, datové schránky jsou pro Českou poštu velkou příležitostí.

Proměna, nebo lépe – Česká pošta nově

Generální ředitel České pošty ing. Sedláček rozhodl o důležitém projektu, jehož cílem je zlepšit vnímání Pošty veřejností a zvýšení pracovního komfortu zaměstnanců. Jinými slovy – započal dlouhodobý projekt na přestavbu poštovních poboček. Nejedná se o pouhou modernizaci. Měnit by se neměla jen samotná tvář Pošty, ale především jde o to najít vstřícnější způsob obsluhy klientů Pošty. S jistou nadsázkou se dá říci, že se jedná o snahu Pošty vymanit se z letitých návyků, probudit do současného světa, osvěžit, aby se na pobočkách Pošty zákazníci, ale i její zaměstnanci cítili co nejlépe. Zákazník, který vejde na pobočku Pošty, by si neměl připadat jako v bance, v samoobsluze, nebo na nádraží. Musí přijít na Poštu přátelskou svým prostředím i systémem obsluhy zákazníka.

Tolik o změnách, které čekají Českou poštu v nadcházejícím období a přiblížení některých nových produktů, které bude Pošta nabízet.

5. 5. 2. Přeměna organizační struktury

Ruku v ruce s přeměnami České pošty jdou i přeměny celé organizační struktury, kde se zaměřím na oblast personální.

V současné době stojí v čele úseku personálního výkonný ředitel pro personalistiku. V úseku výkonného ředitele pro personalistiku je sekretariát a odbor pracovně právní v čele s ředitelem odboru pracovně správního, podnikovým právníkem, specialistou řízení projektů a koordinátory.

Dále se úsek personální člení na sekce a to:

Sekce lidské zdroje – front office

V jejím čele je ředitel sekce lidské zdroje-front office, který řídí:

- odd. lidské zdroje centrála;
- odd. lidské zdroje Střední Čechy;
- odd. lidské zdroje Jižní Čechy;
- odd. lidské zdroje Západní Čechy;
- odd. lidské zdroje Severní Čechy;
- odd. lidské zdroje Východní Čechy;
- odd. lidské zdroje Jižní Morava;
- odd. lidské zdroje Severní Morava;
- odd. lidské zdroje Praha.

Sekce benefity a odměňování

V jejím čele je ředitel sekce benefity a odměňování, který řídí:

- odbor odměňování;
- odbor personální informace.

Sekce rozvoj lidských zdrojů

V jejím čele je ředitel sekce rozvoj lidských zdrojů, který řídí:

- ***odbor profesní vzdělávání:***
 - odd. profesní příprava;
 - odd. lokální podpora Střední Čechy a Severní Čechy;
 - odd. lokální podpora Jižní Čechy a Západní Čechy;
 - odd. lokální podpora Východní Čechy a Jižní Morava;
 - odd. lokální podpora Severní Morava.
- ***odbor nábor a HR marketing***
- ***odbor rozvojové vzdělávání:***
 - odd. trénink.

Sekce personální procesy – back office

V jejím čele je ředitel sekce personální procesy - back office, který řídí:

- ***odbor mzdová účtárna:***
 - odd. zpracování mezd;
 - odd. mzdová účtárna Střední Čechy;
 - odd. mzdová účtárna Jižní Čechy;
 - odd. mzdová účtárna Západní Čechy;
 - odd. mzdová účtárna Severní Čechy;
 - odd. mzdová účtárna Východní Čechy;
 - odd. mzdová účtárna Jižní Morava;
 - odd. mzdová účtárna Severní Morava.
- ***odbor personální:***
 - odd. personální administrativa;
 - odd. personální Střední Čechy;
 - odd. personální Jižní Čechy;
 - odd. personální Západní Čechy;
 - odd. personální Severní Čechy;
 - odd. personální Východní Čechy;
 - odd. personální Jižní Morava;
 - odd. personální Severní Morava;
 - odd. personální Praha.
- ***odbor procesní podpora SAP HR***
- ***odbor organizace a systemizace.***

V čele každého odboru stojí ředitel příslušného odboru a oddělení pak řídí vedoucí samostatného oddělení.

Hlavním smyslem celého nového uspořádání úseku personálního je v působení jednotlivých sekcí. Sekce lidské zdroje – front office zabezpečuje funkci tzv. *obchodníka s produkty* a to jak z oblasti benefitů a odměňování, rozvoje lidských zdrojů, tak i personálních procesů – back office.

V praxi to znamená následující:

Pokud se u České pošty uchází o zaměstnání zájemce na základě inzerátu, který sekce lidské zdroje – front office v rámci své působnosti zveřejňuje nejčastěji a moderně na stránkách www.prace.cz nebo www.jobs.cz, či na vlastním portálu České pošty, stará se o jeho začlenění do pracovního procesu právě příslušné odd. lidské zdroje – front office.

Oddělení lidské zdroje – front office rovněž zabezpečuje veškeré změny v pohybu zaměstnanců v rámci systemizace funkčních míst. K tomu nechá vyhotovit zájemcem Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání a Osobní dotazník pro přijímací řízení, včetně Souhlasu se zpracováním osobních údajů. Dále odd. front office vyhotoví buď návrh na přijetí do pracovního poměru (příp. přijetí dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce) nebo v případě změny v pohybu zaměstnanců v rámci systemizace funkčních míst „Návrh na změnu zařazení zaměstnance“.

Sekce lidské zdroje – front office a její jednotlivá oddělení dle příslušné lokality se dále stará o rozpis plánu a sledování čerpání přepočteného počtu zaměstnanců, včetně pracovníků na dohodu o pracovní činnosti.

V rámci své působnosti spolupracují jednotliví pracovníci oddělení lidských zdrojů – front office s manažery obvodů, kteří řídí v rámci své kompetence jednotlivé vedoucí řídicích a samostatných pošt. Vedoucí řídicích pošt řídí pak vedoucí malých tzv. *satelitních pošt*. Pracovníci odd.lidských zdrojů – front office se zúčastňují porad s manažery a snaží se vyhovět veškerým jejich požadavkům v oblasti personální.

Sekce benefity a odměňování se zabývá otázkou odměňování (úpravou tarifních mezd). Do kompetence tohoto úseku patří tarifní mzdy, minimální výše při nástupu zaměstnanců, úpravy po adaptačním procesu, dosažení tzv. kalkulační hodnoty, která představuje 10 a 15 % nárůstu tarifní mzdy, případně maximální výše tarifní mzdy. Sleduje čerpání mezd a jejich dalších mzdových druhů (příplatky za práci přesčas, příplatky za sobotu a neděli, dělené směny, režimové příplatky za řízení vozidla apod.).

Tato sekce se rovněž zabývá benefity, které vyplývají z uzavřené Podnikové kolektivní smlouvy a jednotlivých Zásad pro tvorbu a používání fondu kulturních a sociálních potřeb.

Například v rámci Jižní Čechy je v „Zásadách pro tvorbu a používání FKSP“ pro rok 2009 uvedeno, jaká výše se bude zaměstnanci přispívat na rekreaci, na dětské tábory, pro děti zaměstnanců, na masáže, kolik se bude vyplácet na pracovních výročích při dovršení 20, 25, 30, 35, 40, 45, příp. 50 let odpracovaných u České pošty, kolik se bude vyplácet na životních výročích při 50 letech věku a odchodech do starobních či plného invalidního důchodu. Tato sekce zabezpečuje též prostřednictvím jednotlivých personálních oddělení distribuci vitamínu zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra. Důležitou součástí sekce je *oblast mimořádných událostí*.

Oblast mimořádných událostí

Jedná se o projekt péče o přepadené zaměstnance České pošty, který má za sebou první rok fungování. U této oblasti bych se chtěla chvíli zastavit a přiblížit jí.

Celý projekt se zaměřuje na poskytnutí pomoci zaměstnancům, kteří se stali obětí loupežného přepadení. Jedná se hlavně o pracovníky na přepážkách a doručovatelky. Za tuto pomoc zodpovídá personální úsek České pošty, kdy je v každém regionu několik personalistů, kteří se této činnosti věnují.

V čem přesně spočívá jejich práce a co mohou přepadení zaměstnanci očekávat?

V případě, že dojde k loupežnému přepadení pošty, dostanou personalisté informace od kolegů z odboru bezpečnosti. Poté přijedou osobně na místo, případně kontaktují přepadeného a domluví se s ním na nejbližším možném termínu.

Při mimořádných událostech bývá na poštách velice rušno – honí se pachatel, počítají se peníze, zabezpečuje se objekt. Personalista je však k dispozici pro přepadeného zaměstnance. V případě, potřeby mu zajistí psychologa nebo tři dny placeného volna, na které má nárok ve smyslu platné Podnikové kolektivní smlouvy. Alternativně může přepadenému nabídnout i krátký pobyt v lázních.

Zkušenosti ukazují, že nejvíce pomáhá „obyčejný“ zájem – přepadení se často potřebují jen vypovídat, říci, jak se cítí. To, že to Poštu zajímá, pro ně hodně znamená.

Tím personalisté svou úlohu splní nebo se na ně přepadení kolegové mohou obrátit i později?

Samozřejmě, že mohou, personalista na sebe nechá dotyčnému spojení. Zvlášť v případech, kdy došlo k fyzickému napadení nebo pracovní neschopnosti. Personalisté jsou s přepadeným v kontaktu tak dlouho, dokud je potřeba. Platí, že pomoc nabízí, ale nevnucují se. Jak praví jedno přísloví – můžeme přivést koně k vodě, napít se ale musí sám.

Je na každém, jak se rozhodne nabízené možnosti využít. Zkušenosti ukazují, že prvních 14 dní po přepadení bývá kritických. Nepříjemná zkušenost se během nich rozleží a začne v člověku „pracovat“. Často pak přece jen psychologické pomoci využije. I kdyby si jen jednou či dvakrát zašel popovídat, pomůže mu to.

Jak lze zhodnotit existenci projektu po prvním roce fungování

Jednoznačně pozitivně. Loupežných přepadení spíše přibývá (za rok jich bylo v rámci České pošty 100) a s nimi i počet těch, kterým je projekt určen. Je dobré, že Česká pošta umí zaměstnancům podat pomocnou ruku. Naprostá většina personalistů vzala tuhle novinku za svou a odvádějí skvělou práci.

Statistika: Za rok 2008 bylo přepadeno 92 pošt a 10 doručovatelů, personalisté intervenovali v 98 případech, ve 27 případech byla využita nabídka odborné psychologické pomoci (většinou jednorázová či krátkodobá).

Sekce rozvoj lidských zdrojů se stará o profesní vzdělávání v současné době probíhá intenzivně proškolení a následně ověření znělosti pracovníků v oblasti poskytovaných služeb Czech POINTu.

O profesní přípravu se starají kvalifikovaní lektori. V jednotlivých regionech fungují oddělení lokální podpory, kde jednotlivý personalisté tohoto úseku zprostředkovávají účast zaměstnanců na jednotlivých proškoleních a následné zaznamenání výsledků a certifikátů do osobních podkladů do SAPu (SAP je funkční software, se kterým se v rámci České pošty pracuje).

Odbor náboru a Hr marketingu se pak stará o novelizaci jednotlivých předpisů, zejména pak Směrnic a předpisů o vzdělávání a adaptaci zaměstnanců. Novelizací prochází

samostatný adaptační proces, při kterém se zaměstnanci adaptují profesně na příslušné pracoviště.

V rámci *odboru rozvojové vzdělávání* fungují personalisté – trenéři, kteří se starají o vedení a psychologické výcviky zaměstnanců při komunikaci se zákazníky České pošty, snaží se přiblížit modelové situace při obsluze a komunikaci se zákazníkem tak, aby ze strany zaměstnanců pošty byly poskytovány co nejlepší služby a aby se zaměstnanci vyhnuli stresovým situacím při případné nelibosti zákazníka.

Sekce personální procesy – *back office* je důležitou součástí celého nového organizačního uspořádání. Sem patří odbor mzdová účtárna a odbor personální.

Mzdová účtárna zpracovává pracovní výkazy, které předkládají jednotlivých vedoucích pošt, vedoucích pracovníci. Tipují do počítače jednotlivé mzdové nároky zaměstnanců z pracovních výkazů a cestovních příkazů. Provádějí kontrolu náležitostí pracovních výkazů a cestovních příkazů v souladu s platnými předpisy. Zpracovávají podklady pro výplatu nemocenských dávek, které hradí zaměstnavatel. Vedou agendu mzdových listů, evidenčních listů důchodového zabezpečení a agendu daní.

Odbor personální a jeho jednotlivá oddělení vyhotovují pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti, případně dohody o provedení práce, manažerské smlouvy. Zpracovávají se mzdové výměry, dohody o hmotné odpovědnosti. Při ukončení pracovního poměru se reaguje buď na podanou výpověď z pracovního poměru, nebo na dohodu o ukončení pracovního poměru.

Vyhotovuje se zde „Potvrzení o zaměstnání“ jako doklad pro dalšího zaměstnavatele nebo pro úřad práce. Sledují se pracovní poměry uzavřené na dobu určitou, vynětí z evidenčního poměru žen, které odešly na mateřskou dovolenou. Vede se zde agenda důvodů a forem při přijetí do pracovního poměru a rovněž i při skončení pracovního poměru.

V oddělení personálním se rovněž zpracovávají případné vytýkácí dopisy, které vyplývají z porušení povinností zaměstnance v souvislosti s vykonávanou prací a zaměstnanci je provedeno krácení možné části tarifní mzdy. Další důležitá agenda, která patří do tohoto úseku je sledování plánu a čerpání dovolené, sledování čerpání práce přesčas. Tento úsek zabezpečuje veškeré změny, které se týkají případných organizačních

změn na základě rozhodnutí či opatření generálního ředitele České pošty nebo jeho náměstků, případně opatření ředitelů regionů.

Každá personalistka ošetřuje zadaná data zaměstnance v počítači a zároveň vede agendu osobních spisů zaměstnanců.

Oddělení personální v rámci jednotlivých regionů se stará o poskytování benefitů v rámci své působnosti. Zpracovává došlé faktury za rekreace a poskytuje příspěvek na tuto rekreaci. Dále zpracovává faktury za dětské tábory dětí zaměstnanců včetně poskytnutí příspěvku. Kontroluje a eviduje faktury za masáže a přispívá na ně. Poskytuje a zprostředkovává odměny při významných životních a pracovních výročích. Rovněž vede agendu zabývající se příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění.

O to aby všechny sekce úseku personálního fungovaly softwarově bez závad se stará **odbor procesní podpora SAP HR**. Specialisté a referenti v oblasti HR se snaží všem v úseku personálním zabezpečit jak pomoc technickou, tak i radu s případnou rozborovou činností, neboť právě oni se umí bezproblémově pohybovat v programovém vybavení.

Na závěr je nutné uvést i **odbor organizace a systemizace**, bez kterého by nebyla řádně zpracovaná a ošetřená oblast systemizace funkčních míst. Úsek zabezpečuje, aby v systemizaci funkčních míst byly uvedeny všechny potřebné údaje, tj. organizační jednotka, typová pozice (název a číslo) tarifní stupeň (příp. smlouvené mzda) přepočtený počet pracovníků, fyzický počet pracovníků, základní pracovní úvazek, případně zkrácený pracovní úvazek na straně jedné, tj. stanovené a na straně druhé obsazené, tj. uvedení rovněž přepočteného počtu pracovníků, fyzický počet pracovníků, zkrácený pracovní úvazek, personální číslo (osobní číslo), příjmení a jméno a plánované místo.

Toto uvedené organizační uspořádání úseku personálního je připraveno k případné transformaci na akciovou společnost. Nevylučuje se však, že může ještě dojít k tzv. kosmetickým úpravám. Nicméně je to nové uspořádání, které by mělo přispět k řádnému chodu a fungování úseku personálního v rámci České pošty a zároveň poskytování co největšího komfortu pro samotné zaměstnance, ale i jejich vedoucí pracovníky.

5. 6. Vyhodnocení výsledků průzkumu: dotazníkové šetření

Celkem byly získané odpovědi od 115 respondentů. Z toho bylo 45 respondentů z České pošty, s. p. (dále jen ČP), kteří odpovídali v roce 2007. Nyní o dva roky později v roce 2009, aby bylo možné srovnání v čase, je osloveno už jen 30 zaměstnanců a to z důvodu personálních změn (snižování počtu zaměstnanců, změna pracovní pozice). Dalších 40 respondentů v roce 2009 je z Městského úřadu ve Strakonici (dále jen MÚ). 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.

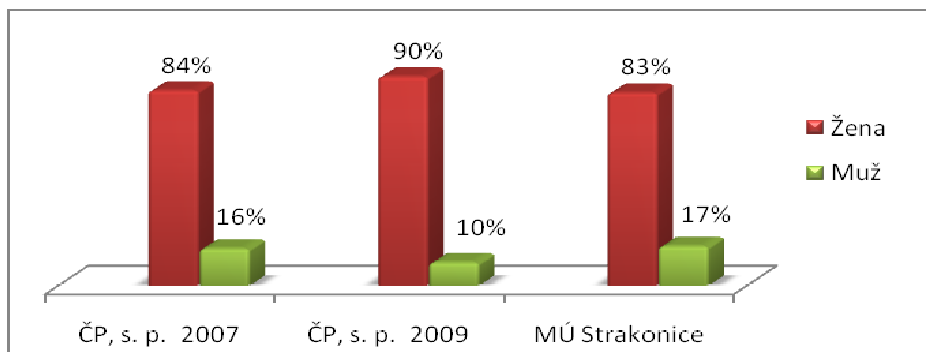
Uvedeným respondentům byl předložen dotazník obsahující celkem 24 otázek. Jedna otázka byla otevřená a ostatní uzavřené. Mezi uzavřenými otázkami byly použity otázky dichotomického a polytomického typu. Úvodní otázky byly zaměřeny na identifikaci respondentů. Dále následovaly otázky objasňující postoj 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

Pohlaví	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Žena	38	84	27	90	33	83
Muž	7	16	3	10	7	17
Celkem	45	100	30	100	40	100

Graf č. 1: Podíl mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

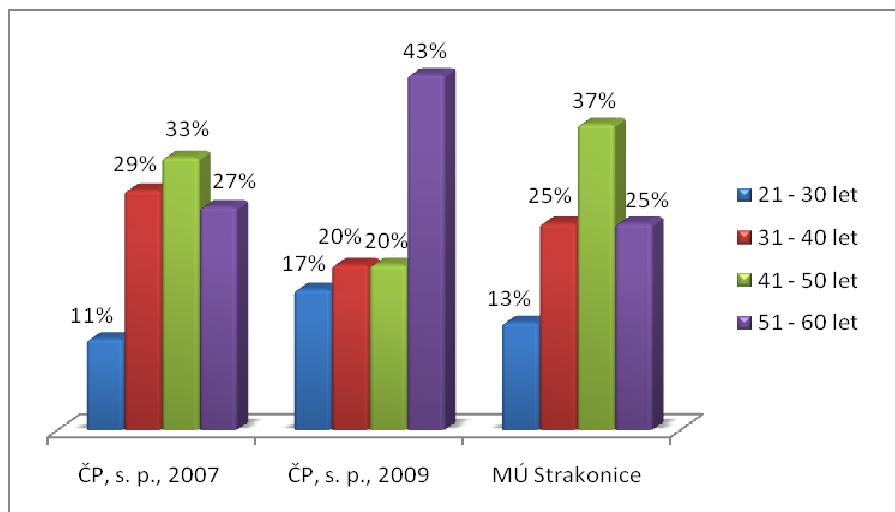
Výsledky a diskuse:

Dotázaní respondenti jsou pouze vzorkem, který svou strukturou odpovídá složení všech zaměstnanců ve zkoumaných organizacích. V obou organizacích velmi výrazně převyšuje počet žen nad počtem mužů. Většinu zaměstnanců těchto organizací tvoří ženy. Je to dáno tím, že se jedná hlavně o administrativní práci, která vyžaduje pečlivost, trpělivost a práci s lidmi, tudíž je více namáhavá psychicky než fyzicky a proto lépe vyhovuje ženám.

Tabulka č. 4: Věkové kategorie zaměstnanců

Věk	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Do 20 let	0	---	0	---	0	---
21 - 30 let	5	11	5	17	5	13
31 - 40 let	13	29	6	20	10	25
41 - 50 let	15	33	6	20	15	37
51 - 60 let	12	27	13	43	10	25
Celkem	45	100	30	100	40	100

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Ani v jedné organizaci nebyl žádný z respondentů ve věku do 20 let. Ve věku mezi 21 – 30 lety v institucích pracuje nejméně zaměstnanců. To může vysvětlovat fakt, že většina zaměstnanců v organizaci pracuje již delší dobu a jen postupně jsou přijímáni noví. Počty zaměstnanců přibývají od 31 let. U České pošty, s. p. můžeme pozorovat, že se snížil počet zaměstnanců, přičemž se zvýšila jejich věková struktura. Nyní zde pracuje více

zaměstnanců ve věku mezi 51. a 60-tým rokem, což představuje 43%, zatímco v roce 2007 zde pracovalo nejvíce zaměstnanců ve věku od 31 (29%) do 50 let (33%). Na MÚ ve Strakonících pracuje vyšší počet „starších“ zaměstnanců a to ve věku 41-50 let (37%).

Diskuse:

V obou případech to jsou pravděpodobně zaměstnanci, kteří jsou v institucích zaměstnání již déle, jejich pracovní pozice jim plně vyhovuje a mají značné zkušenosti. Blížící se odchod do starobního důchodu může znamenat obtíže při hledání nového zaměstnání, a proto tito „starší“ zaměstnanci raději setrvávají na dosavadním místě.

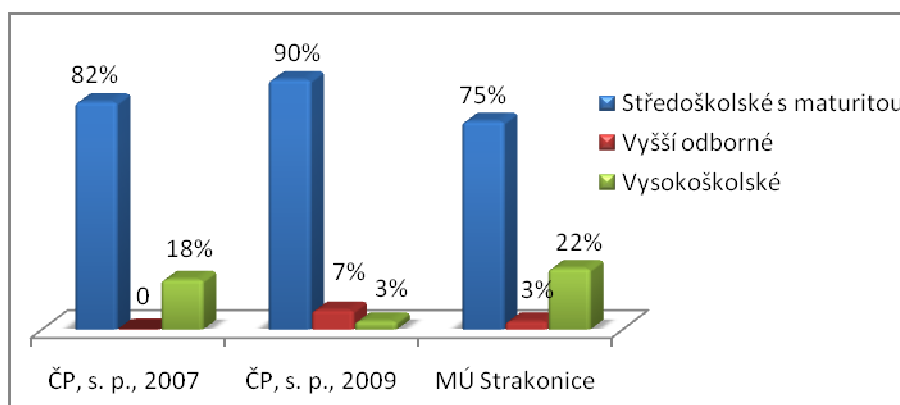
Tabulka č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Středoškolské s maturitou	37	82	27	90	30	75
Vyšší odborné	0	---	2	7	1	3
Vysokoškolské	8	18	1	3	9	22
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Celkově více než třičtvrtě zaměstnanců obou institucí absolvovalo středoškolské vzdělání. V tomto případě to značí nejnižší dosažené vzdělání, a proto by to mohlo znamenat, že nezbytnou podmínkou přijetí, z mnoha jiných, je maturitní zkouška. V ČP, s. p. klesl počet zaměstnanců s vyšším vzděláním z 18% na 10%. Ze zaměstnanců MÚ má vyšší vzdělání celá 1/3 (25%), což je poměrně hodně v porovnání s ČP. To by mohl vysvětlovat ten fakt, že zde pracuje více „mladších“ respondentů.

Graf č. 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců zkoumaných organizací



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

V dnešní společnosti začíná být vysokoškolské vzdělání nezbytně nutné hlavně co se týče „mladší“ věkové generace. V České poště, s. p. pracuje velké množství „starších“ zaměstnanců, kterým zřejmě stačilo při přijetí do pracovního poměru středoškolské vzdělání. U těchto zaměstnanců si zaměstnavatel váží především jejich zkušeností a praxe. Vysokoškolské vzdělání má jen jeden muž, který pracuje ve vedení. Už dnes je v mnoha zaměstnání vysokoškolské vzdělání podmínkou pro přijetí a do budoucna lze očekávat zvyšující se podíl těchto zaměstnanců.

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

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

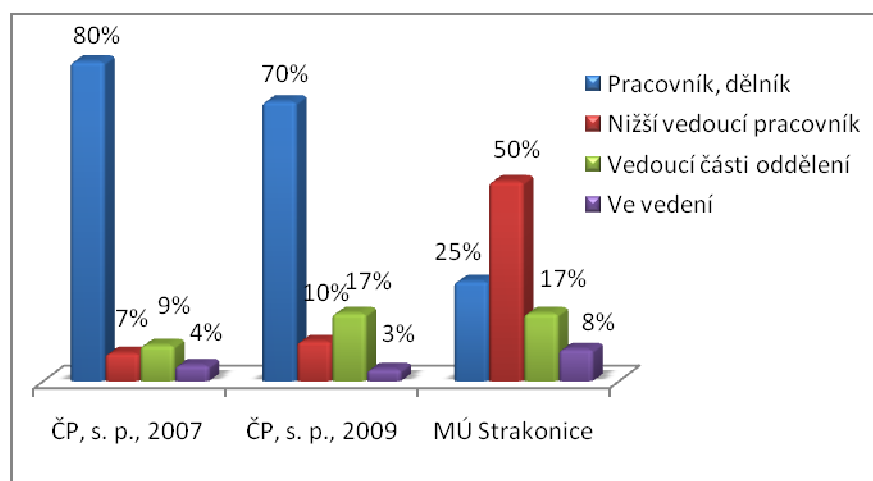
Tabulka č. 6: Pracovní zařazení dotázaných

Pracovní pozice	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Pracovník, dělník	36	80	21	70	10	25
Nižší vedoucí pracovník	3	7	3	10	20	50
Vedoucí části oddělení	4	9	5	17	7	17
Ve vedení	2	4	1	3	3	8
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Výraznou část zaměstnanců ČP tvoří běžní pracovníci, kterých je nyní 70 %, což je o 10 % méně než před 2 lety a to v důsledku personálních změn. Naproti tomu MÚ zaměstnává převážnou část (50 %) nižších vedoucích pracovníků.

Graf č. 4: Pracovní zařazení dotázaných



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Nejvíce zaměstnanců jasně tvoří ženy u přepážek a běžní pracovníci, bez nichž a jejich významného počtu by provoz ČP 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?

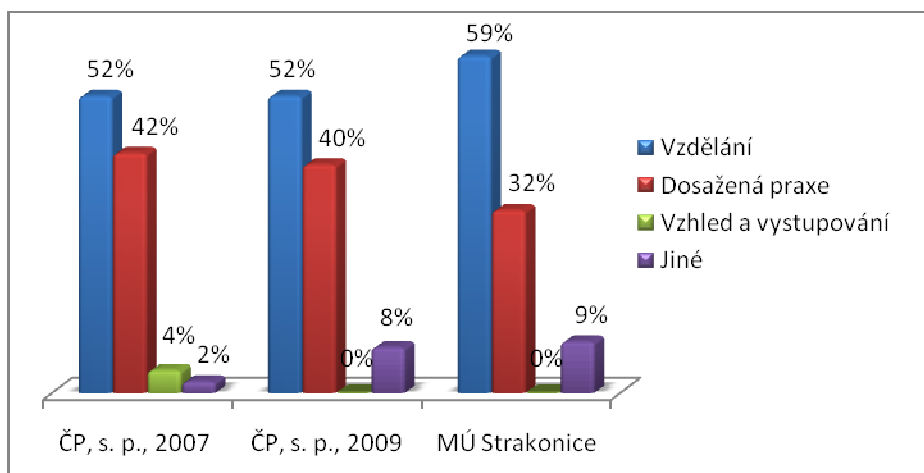
Tabulka č. 7: Rozhodující faktory pro získání současné pracovní pozice

Faktory	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Vzdělání	33	52	26	52	37	59
Dosažená praxe	27	42	20	40	20	32
Vzhled a vystupování	3	4	0	---	0	---
Jiné	1	2	4	8	6	9
Celkem	64	100	50	100	63	100

Výsledky:

V odpovědích na tuto otázku převažuje u sledovaných institucí faktor vzdělání 52 – 59 % nad ostatními. Hned po vzdělání následuje dosažená praxe v rozmezí od 32 % do 42 %. V možnosti jiné uváděli respondenti nejčastěji znalost práce na PC. Z celkového pohledu se odpovědi obou organizací značně shodují.

Graf č. 5: Rozhodující faktory pro získání zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Celkové výsledky ukazují, že bylo rozhodující pro získání zaměstnání dosažené vzdělání nebo praxe. Malou téměř nepatrnou část tvoří vzhled a vystupování. 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?

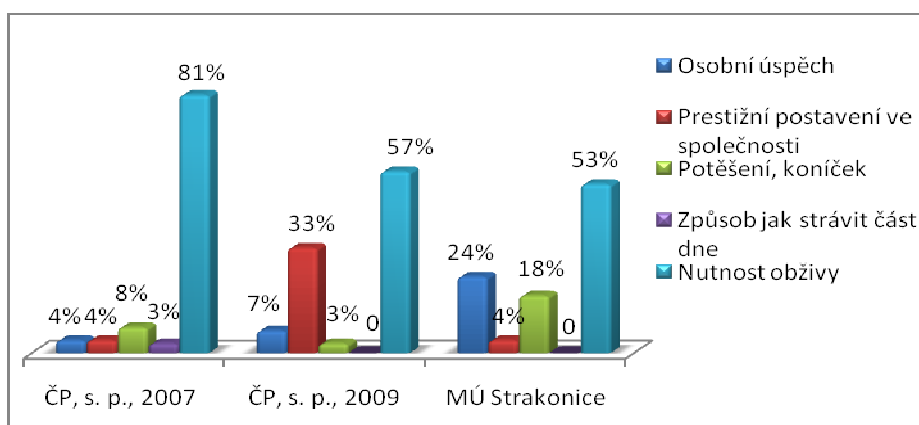
Tabulka č. 8: Postoj dotázaných ke své práci

Postoj k práci	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Osobní úspěch	2	4	2	7	11	24
Prestižní postavení ve společnosti	2	4	10	33	2	4
Potěšení, koníček	4	8	1	3	8	18
Způsob jak strávit část dne	1	3	0	---	0	---
Nutnost obživy	39	81	17	57	24	53
Celkem	48	100	30	100	45	100

Výsledky:

Nejvíce respondentů vykonává svou práci jen z nutnosti obživy a finančního zabezpečení rodiny. Tak odpovědělo nejvíce dotázaných v obou institucích. U ČP je to nyní 57%, což znamená snížení oproti roku 2007, kde bylo 81 % a 53 % zaměstnanců MÚ. Prestižní postavení ve společnosti tato práce znamená hlavně pro vedoucí části oddělení nebo vedoucí, což činí 33 % zaměstnanců ČP. Narozdíl od 24 % zaměstnanců MÚ, kteří své povolání považují spíše jako osobní úspěch.

Graf č. 6: Postoj dotázaných k vykonávané práci



Zdroj: Vlastní zpracování

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, jak České pošty, s. p. tak i MÚ. Avšak je nutno říci, že u ČP vzrostl počet zaměstnanců, pro které znamená zaměstnání prestižní postavení ve společnosti. Ostatní odpovědi jsou zcela srovnatelné.

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

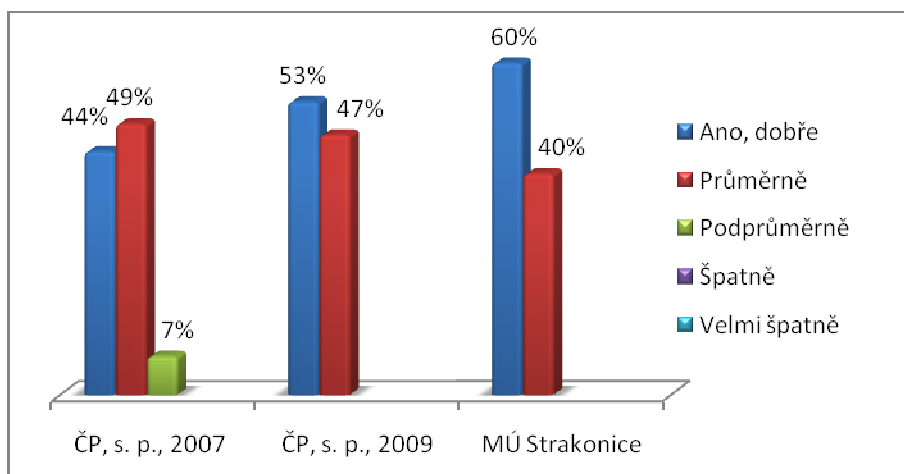
Tabulka č. 9: Názory dotázaných na ohodnocení své práce

Ohodnocení práce	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano, dobře	20	44	16	53	27	60
Průměrně	22	49	14	47	18	40
Podprůměrně	3	7	0	---	0	---
Špatně	0	---	0	---	0	---
Velmi špatně	0	---	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	45	100

Výsledky:

Téměř polovina všech dotázaných shodně označila svou práci buď za dobře nebo průměrně ohodnocenou. Na ČP se podmínky zlepšily na 53 %. Zaměstnanci MÚ jsou však spokojeni o něco více (60 %). Jen nepatrná část zaměstnanců ČP (7 %) se dříve domnívala, že je jejich práce ohodnocena podprůměrně.

Graf č. 7: Adekvátnost ohodnocení práce zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Ani v jedné organizaci již není nikdo, kdo by měl pocit, že je jeho 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 v případě obou organizací.

Otázka č. 6: Pracujete často ve stresu?

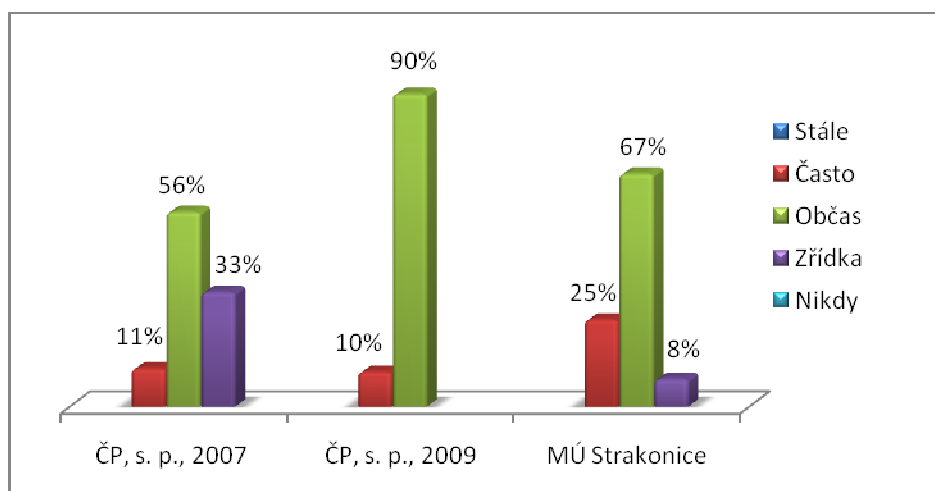
Tabulka č. 10: Působení stresu na pracovišti

Práce ve stresu	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Stále	0	---	0	---	0	---
Často	5	11	3	10	10	25
Občas	25	56	27	90	27	67
Zřídka	15	33	0	---	3	8
Nikdy	0	---	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Jak je názorně vidět z grafu, není stresové zatížení u zaměstnanců České pošty, s. p. nijak zvláště vysoké. Nejvíce stresu zažívá 10 % zaměstnanců ČP a 25 % MÚ, kteří pracují ve stresu často. Je zvláštní, že mezi tyto zaměstnance nepatří nikdo z vedení ČP. Oproti tomu na MÚ pracuje ve stresu často právě část zaměstnanců, pracujících na vyšších pozicích.

Graf č. 8: Působení stresu na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

V tomto ohledu se situace na ČP mírně zhoršila, jelikož dříve zde bylo 33 % zaměstnanců, kteří pracovali ve stresu zřídka, a nyní zde tuto možnost nevedl nikdo. Myslím, že nejvíce osob pracuje ve stresu v okamžiku, kdy ČP 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. Občasným stresovým situacím se dle mého názoru nelze vyhnout v žádné oblasti lidské činnosti. Na stresové situace má vliv mnoho skutečností. Například jak často a v jaké míře na zaměstnance stresové faktory působí (plnění termínů, konflikty s klienty nebo dokonce s nadřízeným atd.) a jak je zaměstnanec psychicky vybaven pro zvládnání stresových situací (zda si z problémů hlavu nedělá, či naopak).

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.

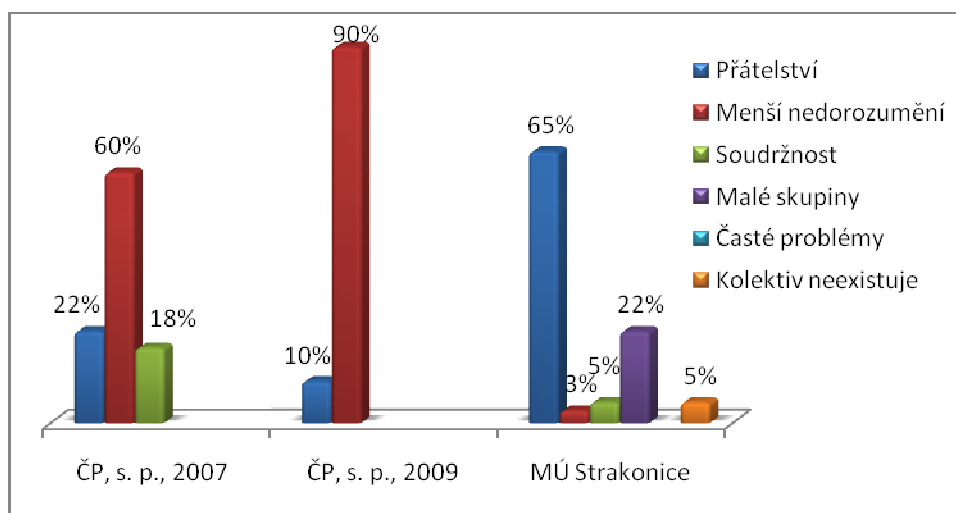
Tabulka č. 11: Hodnocení kolektivu na pracovišti

Kolektiv na pracovišti	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Přátelství	10	22	3	10	26	65
Menší nedorozumění	27	60	27	90	1	3
Soudržnost	8	18	0	---	2	5
Malé skupiny	0	---	0	---	9	22
Časté problémy	0	---	0	---	0	---
Kolektiv neexistuje	0	---	0	---	2	5
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

U 90 % dotázaných zaměstnanců ČP se občas vyskytne menší nedorozumění na pracovišti, ale to lze vysvětlit občasnou stresovou zátěží. Zbýlých 10 % dotázaných z ČP a 65 % z MÚ považuje jednotlivé kolegy za opravdové přátele. Dalších 22 % zaměstnanců MÚ je rozděleno do izolovaných skupin, které mezi sebou mohou občas i bojovat.

Graf č. 9: Zhodnocení kolektivu na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Je možné, že právě ti zaměstnanci ČP, kteří v roce 2007 uváděli alternativu, že pokud je potřeba dokáží držet při sobě (18 %), patří mezi ty, kteří byli buď převedeni na jinou pobočku nebo propuštěni. A proto zde tuto možnost nyní neuvedl nikdo. Na MÚ bylo uváděno mnohem více alternativ, ale přátelství (65 %) jednoznačně převládlo nad ostatními.

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. Rozdělení zaměstnanců na pracovišti do menších skupin je logické ve větších organizacích s velkým počtem zaměstnanců a je také dáno vnitřní organizační strukturou, tzn. rozdělením celého úřadu na odbory, oddělení atp.

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

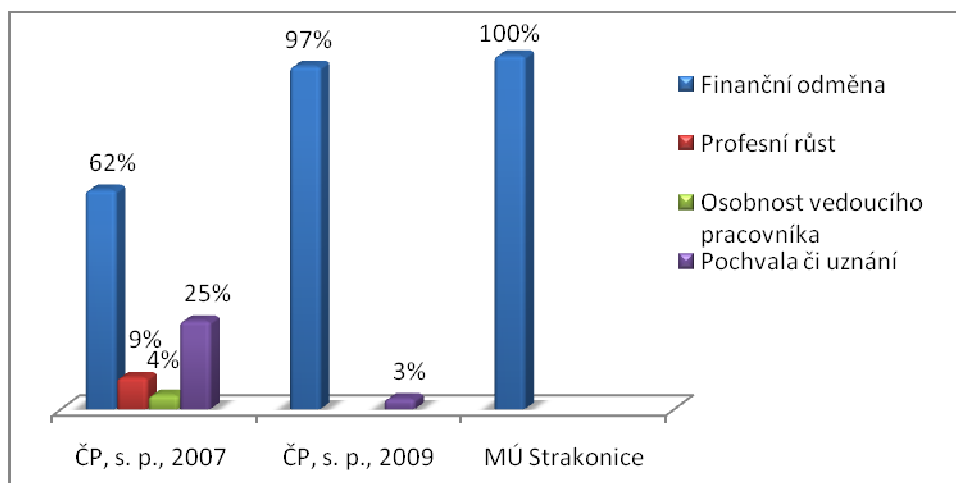
Tabulka č. 12: Formy motivace zvyšující pracovní výkon

Motivace	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Finanční odměna	42	62	29	97	40	100
Profesní růst	6	9	0	---	0	---
Osobnost vedoucího pracovníka	3	4	0	---	0	---
Pochvala či uznání	17	25	1	3	0	---
Jiné	0	---	0	---	0	---
Celkem	68	100	30	100	40	100

Výsledky:

Před 2 lety uváděli zaměstnanci ČP více možností forem motivace zvyšující jejich pracovní výkon. Nyní dotázaní obou institucí uvedli jen jednu dle nich nejvýznamnější formu motivace. V ČP z 97 % a na MÚ z celých 100 % motivuje pracovníky nejvíce finanční odměna. Jen 3 % po finanční odměně je a byla pro zaměstnance nejdůležitější pochvala či projev uznání (25 %).

Graf č. 10: Formy motivace zvyšující pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Vliv finanční odměny na pracovníky je jednoznačně nejvyšší. Pouhým 3 % dotázaných by ke zvýšení pracovního výkonu stačila pochvala či uznání. Je jasné, že lidé stále dávají přednost hmotným než nehmotným motivům. Už jen z čistě ekonomického hlediska, neboť tato forma motivace závisí jen na schopnostech vedoucího pracovníka a pro organizaci nepřináší žádnou finanční zátěž, 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

Uplatnění	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano, je uplatňována	39	87	30	100	40	100
Ne, není	6	13	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	40	100

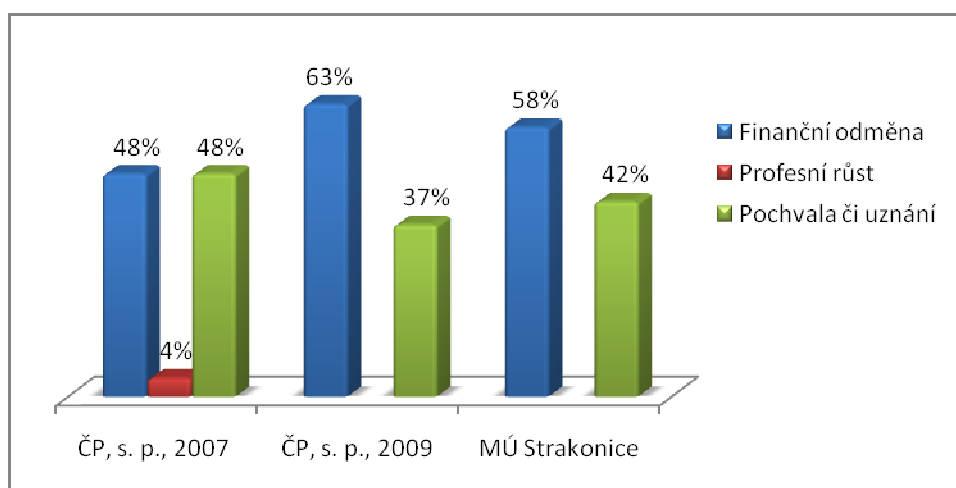
Výsledky:

Celých 100 % respondentů obou institucí připouští, že takové formy motivace na jejich pracovišti uplatňované jsou. To znamená, že o těchto formách motivace již ví i ti, kteří se dříve (13 %) domnívali opak. Následující tabulka pak ukazuje, jaké formy motivace jsou podle těchto zaměstnanců na pracovišti používané.

Tabulka č. 14. Uplatňované formy motivace zvyšující pracovní výkon

Používané formy	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Finanční odměna	12	48	30	63	32	58
Profesní růst	1	4	0	---	0	---
Pochvala či uznání	12	48	18	37	23	42
Celkem	25	100	48	100	55	100

Graf č. 11: Podíl uplatňovaných forem motivace zvyšující pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuse:

Z předchozí tabulky vyplývá, že na otázku, zda jsou některé formy motivace uplatňované na pracovišti odpovědělo kladně 100% dotázaných. Tyto osoby dále označovaly jednotlivé formy motivace, z nichž vyplývá, že nejčastěji je na pracovišti skutečně uplatňována finanční odměna, jak v ČP (63 %), tak i na MÚ (58 %) spolu s pochvalou či uznáním (37 % a 42 %).

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

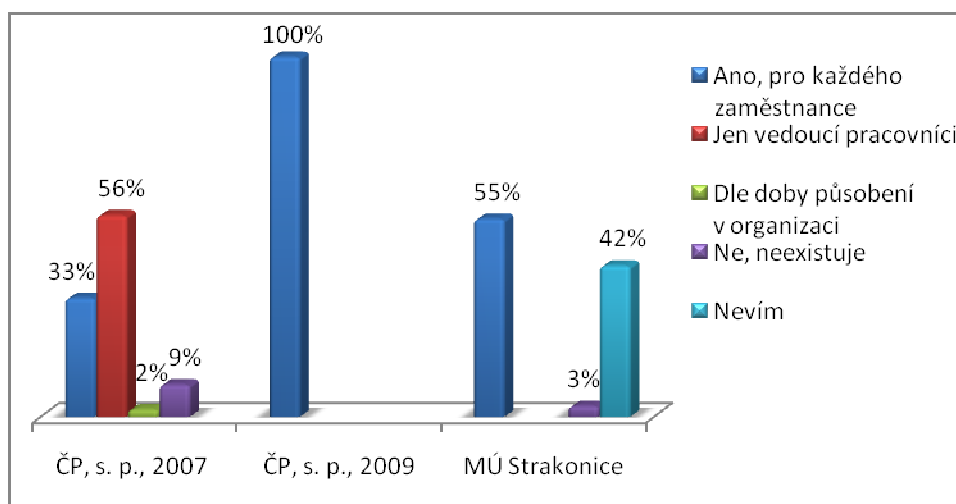
Tabulka č. 15: Existence plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků

Osobní rozvoj pracovníka	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano, pro každého zaměstnance	15	33	30	100	22	55
Jen vedoucí pracovníci	25	56	0	---	0	---
Dle doby působení v organizaci	1	2	0	---	0	---
Ne, neexistuje	4	9	0	---	1	3
Nevím	0	---	0	---	17	42
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

V této otázce „uspěla“ ČP znamenitě. Naprosto všichni respondenti (100 %) odpověděli, že zde existuje plánování a řízení osobního rozvoje pro každého zaměstnance oproti roku 2007. Na MÚ je situace zcela odlišná 42 % osob o existenci plánování a řízení rozvoje pracovníků vůbec neví a 3 % tvrdí, že zde takové řízení vůbec neexistuje.

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



Zdroj: Vlastní zpracování

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. Zaměstnanci v oblasti veřejné správy jsou povinni se dále vzdělávat a personalisté v jednotlivých organizacích sestavují pro každého zaměstnance konkrétní plán vzdělávání. Pokud někteří dotázaní uvedli, že neexistuje

plánování a řízení jejich profesního rozvoje, nebo že o něm neví, potom to svědčí o jejich neinformovanosti. A tudíž bychom mohli tvrdit, že na MÚ personalistika nefunguje optimálně. Naproti tomu na ČP nyní pracuje sice méně zaměstnanců, ale naprosto všichni mají povědomí o tom, že je zde možnost plánování a řízení osobního rozvoje.

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

- Alternativy:**
- rád(a) 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.

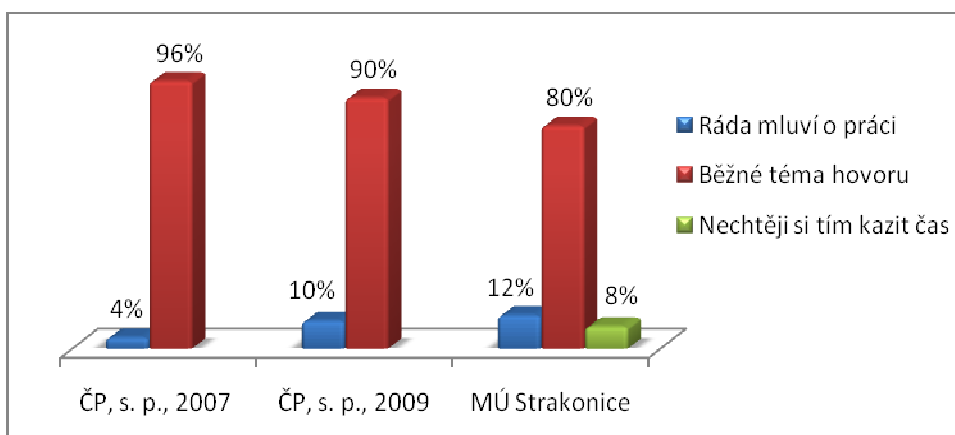
Tabulka č. 16: Chování zaměstnanců při hovoru o práci se svým okolím

Práce jako téma hovoru	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Rád(a) mluvím o práci	2	4	3	10	5	12
Běžné téma hovoru	43	96	27	90	32	80
Nechtěl jsem si tím kazit čas	0	---	0	---	3	8
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Z odpovědí vyplývá, že 10 % - 12 % zaměstnanců se o své práci baví ráda. Celých 90 % dotázaných z ČP a 80 % z MÚ bere téma práce jako každé jiné a takový rozhovor jim rozhodně nevádí. Pouhých 8 % osob MÚ si hovorem o práci nechce kazit volný čas.

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Zjištění, že valná většina všech dotázaných bere téma práce jako každé jiné a takový rozhovor jim rozhodně nevadí 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,...)?

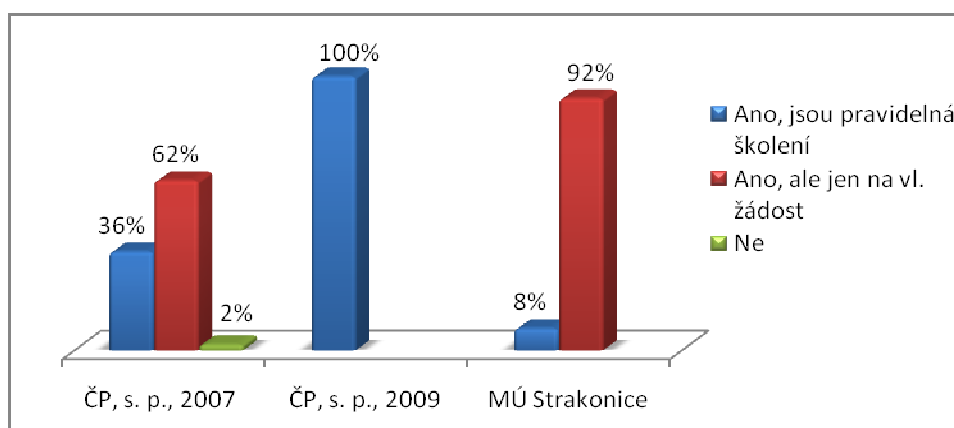
Tabulka č. 17: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců

Další vzdělání	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano, jsou pravidelná školení	16	36	30	100	3	8
Ano, ale jen na vl. žádost	28	62	0	---	37	92
Ne	1	2	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Dříve více než polovina zaměstnanců ČP uváděla, že je v organizaci možnost dalšího vzdělávání, ale jen na vlastní žádost. Nyní se situace změnila a celých 100 % respondentů uvádí, že jsou pravidelná školení. Na MÚ je situace obdobná, jako na počtě před 2 lety. Celých 92 % dotázaných tvrdí, že jsou školení, ale opět jen na vlastní žádost.

Graf č. 14: Možnost dalšího vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

V této otázce došlo na ČP k výraznému zlepšení oproti roku 2007, kdy měli zaměstnanci možnost dalšího vzdělání jen na vlastní žádost jako je tomu na MÚ. Hlavní zbraní se v dnešní době stávají vzdělání a schopní zaměstnanci. Proto je dobré jejich

znalosti dál prohlubovat a rozšiřovat. A právě k tomu jsou zapotřebí pravidelná školení jako je tomu nyní na ČP.

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.

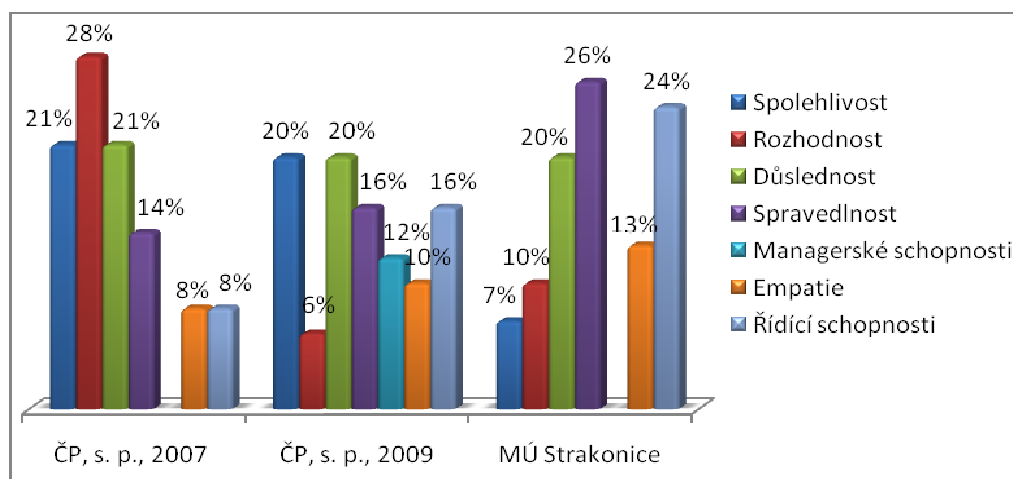
Tabulka č. 18: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka

Vlastnosti vedoucího pracovníka	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Spolehlivost	13	21	10	20	5	7
Rozhodnost	18	28	3	6	8	10
Důslednost	13	21	10	20	15	20
Spravedlnost	9	14	8	16	20	26
Manažerské schopnosti	0	---	6	12	0	---
Empatie	5	8	5	10	10	13
Řídící schopnosti	5	8	8	16	18	24
Celkem	63	100	50	100	76	100

Výsledky:

Ze všech získaných odpovědí v ČP převažují alternativy jako je spolehlivost a důslednost (20 %), dále pak spravedlnost a řídicí schopnosti (16 %). Na MÚ převažuje spravedlnost (26 %), řídicí schopnosti (24 %) a v neposlední řadě také důslednost (20 %). Jako další vlastnosti byly často uváděny empatie, rozhodnost a manažerské schopnosti.

Graf č. 15: Nejdůležitější vlastnosti vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Zatímco v roce 2007 na ČP převažovala rozhodnost, jako nejdůležitější vlastnost vedoucího pracovníka, tak v roce 2009 převažují spolehlivost a důslednost. Na MÚ je nejčastěji uváděna spravedlnost. Druhou nejčastěji uváděnou vlastností jsou u obou organizací řídicí schopnosti.

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.

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

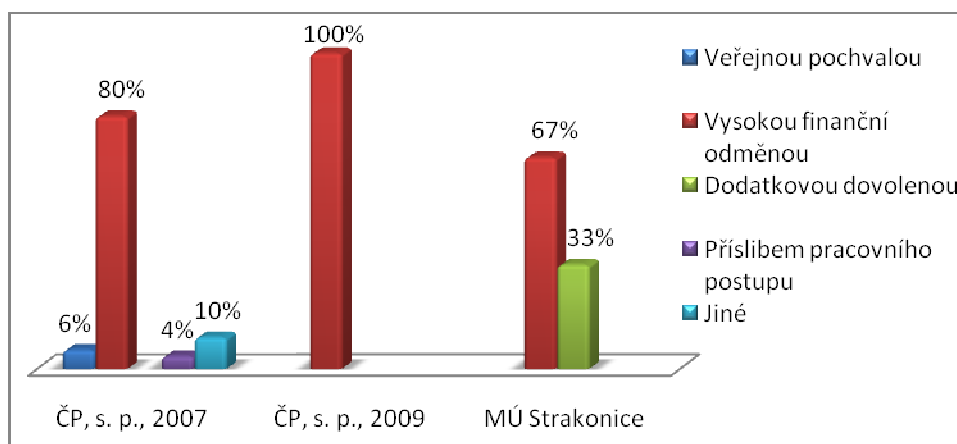
Tabulka č. 19: Způsoby motivace zvyšující pracovní výkon

Motivace	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Veřejnou pochvalou	3	6	0	---	0	---
Vysokou finanční odměnou	40	80	30	100	40	67
Dodatkovou dovolenou	0	---	0	---	20	33
Příslibem pracovního postupu	2	4	0	---	0	---
Jiné	5	10	0	---	0	---
Celkem	50	100	30	100	60	100

Výsledky:

Ze získaných odpovědí jednoznačně převládá motivace formou vysoké finanční odměny podobně jako u otázky č. 8, kde tato alternativa převažuje. Zaměstnance ČP by motivovala finanční odměna ze 100 % a z 67 % by motivovala i pracovníky MÚ. Zbýlých 33 % zaměstnanců by raději preferovalo dodatkovou dovolenou.

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

V roce 2007 zaměstnanci ČP uváděli více alternativ, které by je motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu, zatímco v roce 2009 uvedli jen jeden způsob motivace, kterým je finanční odměna. Pracovníky MÚ by po finanční odměně motivovala ještě dodatková dovolená.

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 téměř potvrdily a i v tomto případě je pro dotázané nejdůležitějším motivem příslib vysoké 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.

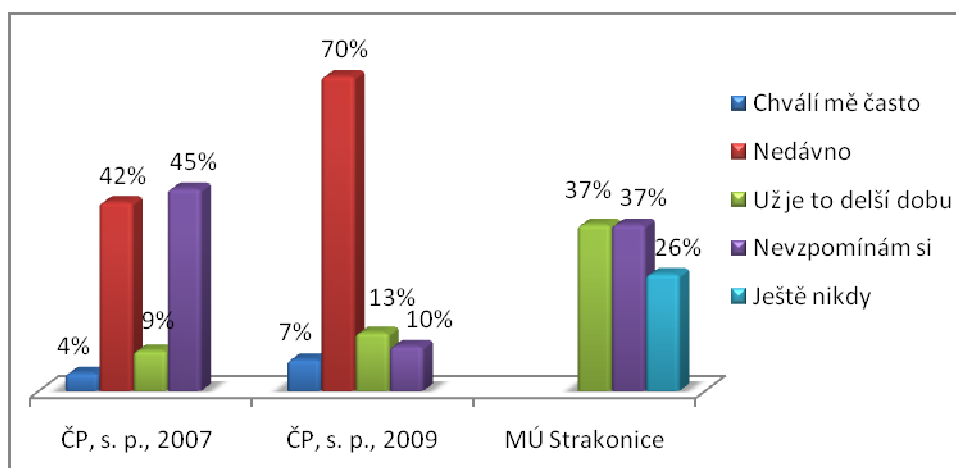
Tabulka č. 20: Četnost pochval na pracovišti

Pochvala	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Chválí mě často	2	4	2	7	0	---
Nedávno	19	42	21	70	0	---
Už je to delší dobu	4	9	4	13	15	37
Nevzpomínám si	20	45	3	10	15	37
Ještě nikdy	0	---	0	---	10	26
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Z výsledků vyplývá, že na ČP je pochvala za odvedenou práci od vedoucího stále častějším způsobem motivace a vedoucí pracovníci chválou jistě nešetří. Téměř třičtvrtě (70 %) zaměstnanců uvádí, že byli pochváleni nedávno a 7% tazatelů je chváleno často. Také zde žádný respondent neuvedl, že by nebyl pochválen nikdy. Oproti tomu situace na MÚ je zcela odlišná. Z dotázaných 37 % uvádí, že je to již delší dobu, kdy byli pochváleni a stejná část si ani nevzpomíná. Zarážející však je, že 26 % osob dosud pochváleno nebylo.

Graf č. 17: Četnost pochval na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Dle zjištěných výsledků a mého názoru je situace na ČP velice uspokojivá. Ze všech dotázaných 70 % uvádí, že byli pochváleni nedávno oproti roku 2007, kdy většina (45 %) respondentů uvedla, že si na pochvalu už nevzpomíná. Avšak na MÚ je situace v tomto ohledu spíše znepokojující, jelikož převážná část zaměstnanců byla pochválena před delší dobou nebo si nevzpomínají a dokonce 26 % nebylo pochváleno ještě nikdy.

Zde zaměstnancům pochvala jistě chybí. Přitom použití tohoto způsobu nehmotné motivace by mohlo pomoci lépe zvládat stresové situace, zlepšit kolektiv na pracovišti a upevnit důvěru mezi nadřízeným a podřízeným.

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

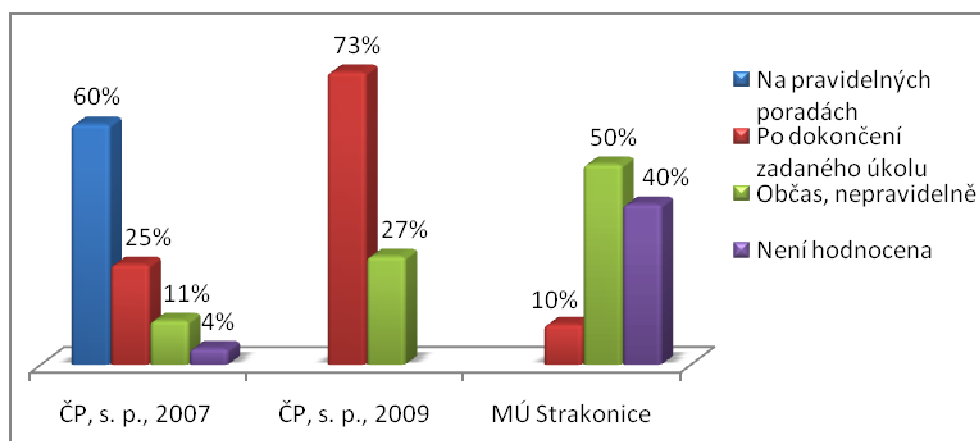
Tabulka č. 21: Četnost hodnocení práce zaměstnanců

Hodnocení práce	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Na pravidelných poradách	27	60	0	---	0	---
Po dokončení zadaného úkolu	11	25	22	73	4	10
Občas, nepravidelně	5	11	8	27	20	50
Není hodnocena	2	4	0	---	16	40
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Z dotázaných na ČP 73 % uvádí, že je jejich práce hodnocena po dokončení zadaného úkolu, přičemž dříve byla převážně hodnocena čtvrtletně na pravidelných poradách (60 %). Na MÚ je práce zaměstnanců z 50 % hodnocena nepravidelně a ze zbylých 40 % není hodnocena vůbec.

Graf č. 18: Četnost hodnocení práce zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Ani v jedné instituci není práce zaměstnanců hodnocena na pravidelných poradách. Na ČP došlo k výrazné změně oproti roku 2007, kdy zde byla práce zaměstnanců hodnocena převážně pravidelně. 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.

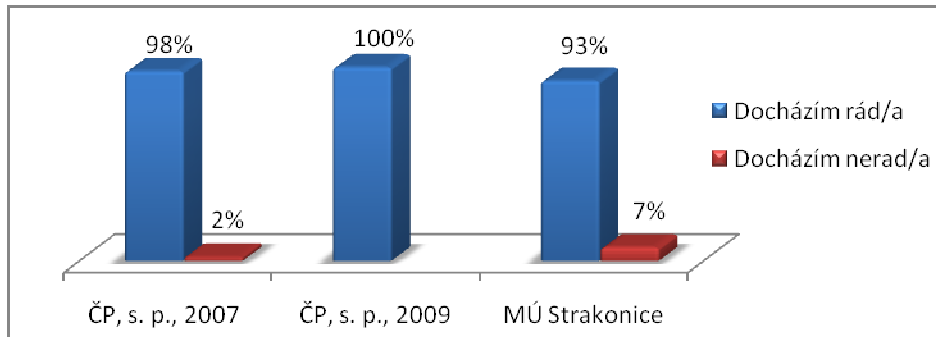
Tabulka č. 22: Docházení do práce z hlediska libosti či nelibosti

Chození do práce	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Docházím rád/a	44	98	30	100	37	93
Docházím nerad/a	1	2	0	---	3	7
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

V ČP pracují pouze zaměstnanci, kteří chodí do práce rádi (100 %). To se zdá být až neuvěřitelné, avšak pro ČP je to jistě výborné hodnocení. Zaměstnanci MÚ chodí do práce rádi z 93 % a pouhých 7 % dochází do práce nerada. Toto nízké procento může být způsobeno nespokojeností s pracovním zařazením, finančním ohodnocením nebo chápáním práce pouze jako nutnost obživy.

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Již v otázce č. 7, která se dotazovaných ptala, zda jsou spokojeni s kolektivem na pracovišti byly patrné náznaky, které vedly k domněnce, že většina zaměstnanců do svého zaměstnání chodí ráda. Nejen kolektiv nebo ocenění práce ze strany nadřízených ovlivňuje chuť pracovníků jít do zaměstnání.

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

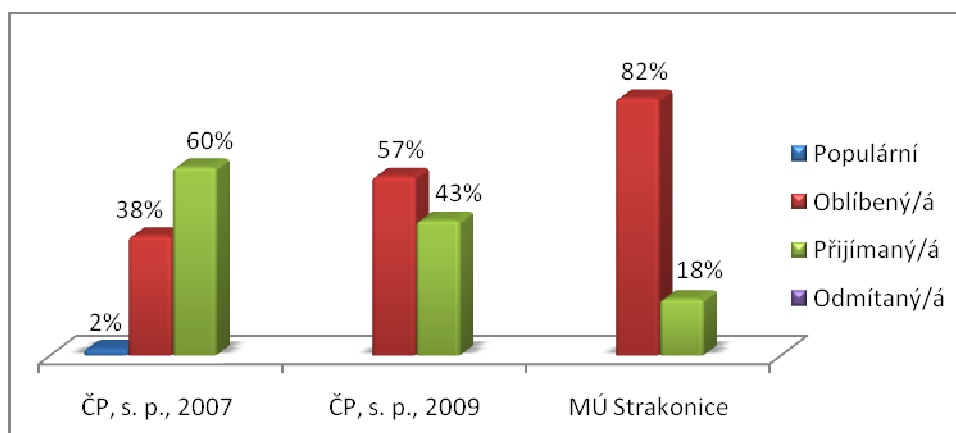
Tabulka č. 23: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu na pracovišti

Pozice v kolektivu	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Populární	1	2	0	---	0	---
Oblíbený/á	17	38	17	57	33	82
Přijímaný/á	27	60	13	43	7	18
Odmítaný/á	0	---	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

V obou organizacích se většina zaměstnanců domnívá, že jsou v pracovním kolektivu buď to oblíbení (57 % ČP a 82 % MÚ) nebo přijímaní (43 % a 18 %). Důležité ale je, že v kolektivu není nikdo odmítaný a ani vyvržený.

Graf č. 20: Hodnocení vlastní pozice v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

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. U ČP by se nyní převážná část zaměstnanců zařadila do kategorie oblíbených, přičemž před dvěma lety se více dotázaných zařadilo mezi přijímané. Na MÚ je situace obdobná jako na ČP v roce 2009. Otázkou však zůstává, zda všichni dotázaní dokáží svou oblíbenost v pracovním kolektivu zhodnotit objektivně. Někdy se stává, že člověk sám sebe vidí lépe, než ho vnímají druzí.

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

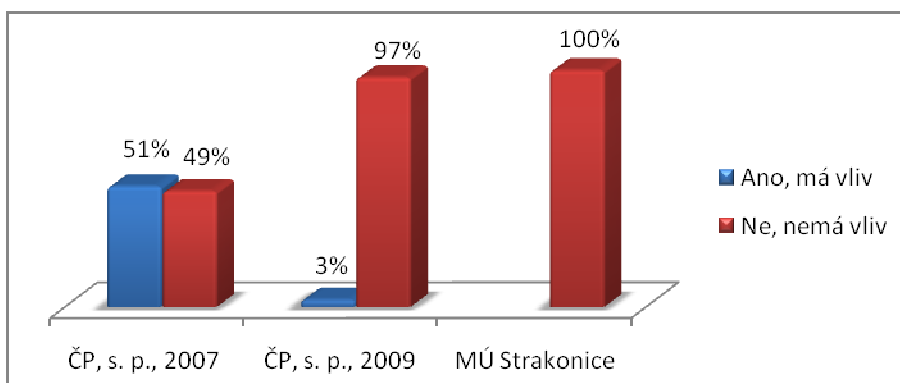
Tabulka č. 24: Vliv pozice v kolektivu na výkonnost nebo přístup k práci

Vliv na práci	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano, má vliv	23	51	1	3	0	---
Ne, nemá vliv	22	49	29	97	40	100
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Celkově připustilo vliv pozice v kolektivu na přístup k práci a pracovní výkon 3% dotázaných zaměstnanců ČP. U kladných odpovědí byli ještě respondenti požádáni, zda by nespecifikovali, jak jejich práci kolektiv ovlivňuje. Pouze tento jeden zaměstnanec ČP uvedl, že je to ochota vzájemně si pomoci a sounáležitost kolektivu. Zbytek se domnívá, že kolektiv na výkonnost nebo přístup k práci vliv nemá. Totéž si myslí i 100 % respondentů MÚ. Před 2 lety byla situace na ČP spíše opačná. Většina zaměstnanců se domnívala, že pozice v kolektivu vliv na výkonnost v práci má (51 %).

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Valná většina dotázaných z ČP v roce 2009 uvedla, že kolektiv a atmosféra na pracovišti jejich přístup k práci neovlivňuje a jen jedna osoba tento názor nesdílí. A právě toto by mohl vysvětlovat ten fakt, že nyní se většina zaměstnanců zařazuje mezi oblíbené oproti roku 2007, a proto už pozice v kolektivu nemá vliv na jejich výkon nebo přístup k práci. Já osobně si myslím, že kolektiv i atmosféra, která na pracovišti panuje může výkonnost i přístup k práci do značné míry ovlivňovat zcela určitě.

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.

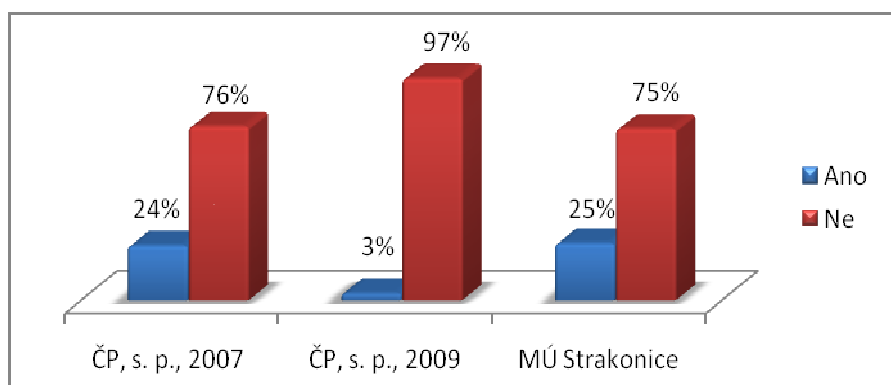
Tabulka č. 25: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců

Vliv na soukromý život	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Ano	11	24	1	3	10	25
Ne	34	76	29	97	30	75
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

V obou institucích je situace optimální, většina zaměstnanců se nikdy nenechá ovlivnit svou prací v soukromém životě. V ČP se nyní nenechá ovlivnit celých 97 % dotázaných. Na MÚ je situace téměř stejná jako na ČP v roce 2007, kdy 24 % respondentů uvedlo, že jejich práce soukromý život ovlivňuje.

Graf č. 22: Vliv práce na soukromý život zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Na soukromý život může mít vliv také pozice zaměstnance v kolektivu. Vzhledem k tomu, že se v roce 2009 více zaměstnanců ČP řadí mezi oblíbené, než tomu bylo před dvěma lety, vzrostl i počet respondentů, kteří uvádějí, že práce nemá vliv na jejich soukromý život. U lidí, kteří se nikdy nenechají ovlivnit prací ve svém soukromém životě, lze předpokládat, že jsou psychicky natolik odolní, že dokáží striktně oddělit svůj pracovní a soukromý život. Podle mého názoru jsou však častější případy, ve kterých jsou lidé ovlivněni svou prací v osobním životě alespoň částečně, i když si to možná někdy ani neuvědomují.

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

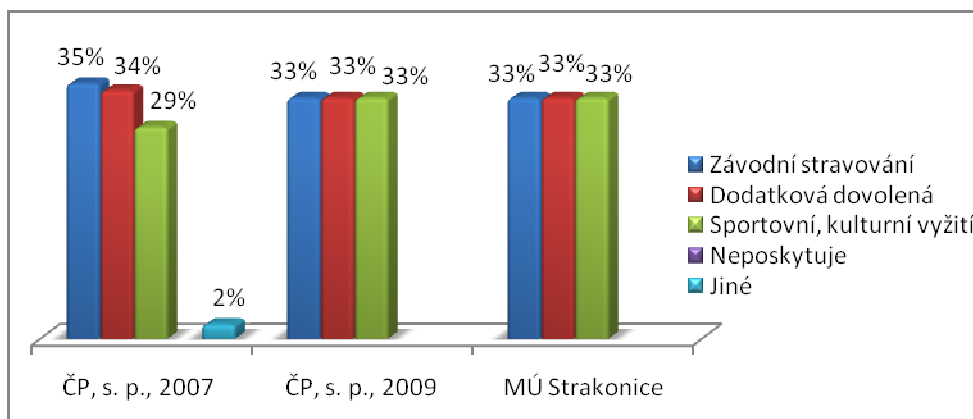
Tabulka č. 26: Zaměstnanecké výhody poskytované v organizacích

Zaměstnanecké výhody	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Závodní stravování	44	35	30	33	40	33
Dodatková dovolená	43	34	30	33	40	33
Sportovní, kulturní vyžití	38	29	30	34	40	34
Neposkytuje	0	---	0	---	0	---
Jiné	2	2	0	---	0	---
Celkem	127	100	90	100	120	100

Výsledky:

U této otázky respondenti uváděli více možností. Výsledky jsou však naprosto shodné v obou organizacích. Všichni zaměstnanci ČP i MÚ v roce 2009 uvedli, že jim organizace poskytuje, jak závodní stravování (33 %), dodatkovou dovolenou (33 %), tak i sportovní a kulturní vyžití (33 %).

Graf č. 23: Zaměstnanecké výhody poskytované institucemi



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Poskytováním různých zaměstnaneckých výhod se zaměstnavatelé snaží získat nebo si udržet pracovníky. Například možnost navštěvování různých sportovních zařízení, přispívání na vstupenky na různé kulturní nebo společenské akce. V největší míře však možnost závodního stravování. V dnešní době si zaměstnanecké výhody získávají stále větší oblibu a to zejména u zaměstnanců.

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

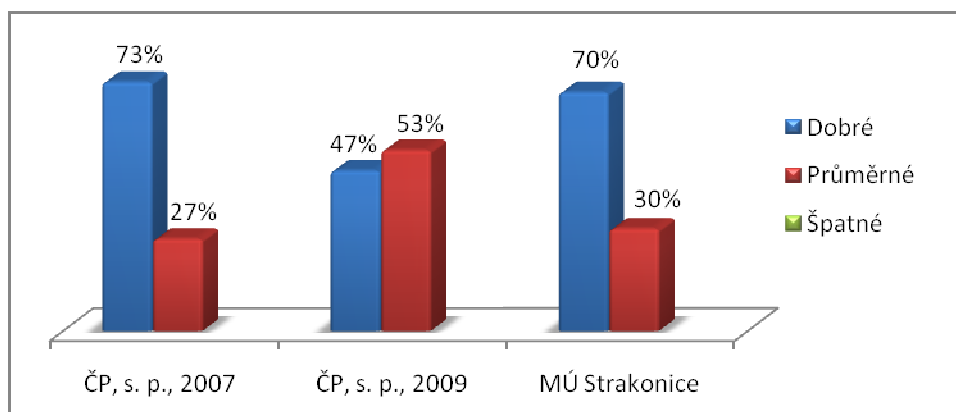
Tabulka č. 27: Pracovní podmínky na pracovišti

Pracovní podmínky	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Dobré	33	73	14	47	28	70
Průměrné	12	27	16	53	12	30
Špatné	0	---	0	---	0	---
Velmi špatné	0	---	0	---	0	---
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Na MÚ jsou pracovní podmínky z větší části hodnoceny jako dobré (70 %) a jen částečně jako průměrné (30 %). Obdobně tomu bylo na ČP v roce 2007. V roce 2009 se situace změnila a jen nepatrně převládají průměrné (53 %) pracovní podmínky nad dobrými. Nikdo však neuvedl, že jsou pracovní podmínky špatné.

Graf č. 24: Pracovní podmínky na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Z hlediska pracovních podmínek jsou pracoviště v obou institucích zcela přijatelné. Pracovníci zde nejsou vystaveni žádným extrémním vlivům, jako například nadměrný chlad či horko, prašnost nebo hluchost ba ani fyzická či 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. Dobré pracovní podmínky jsou jedním ze základních předpokladů toho, aby se lidé na pracovišti cítili dobře a chodili do práce rádi. Ve špatných pracovních podmínkách by zaměstnanci zřejmě dlouho nesetřávali a docházelo by k fluktuaci zaměstnanců, což není v zájmu ani samotného zaměstnavatele.

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

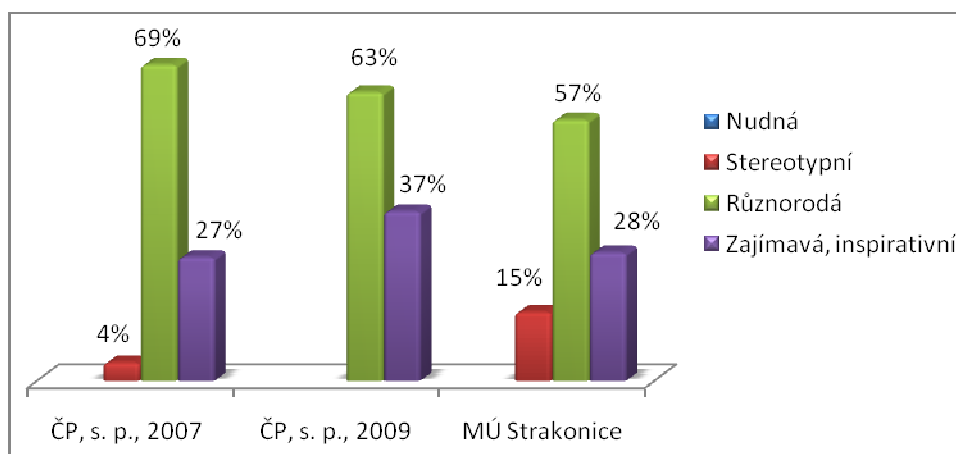
Tabulka č. 28: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska

Hodnocení práce	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Nudná	0	---	0	---	0	---
Stereotypní	2	4	0	---	6	15
Různorodá	31	69	19	63	23	57
Zajímavá, inspirativní	12	27	11	37	11	28
Celkem	45	100	30	100	40	100

Výsledky:

Nadpoloviční většina dotázaných, jak v ČP (63 %), tak i na MÚ (57 %) považuje svoji práci za různorodou. Pro zbylou část zaměstnanců je tato práce zajímavá a inspirativní. Jen pouhým 15 % respondentů MÚ se zdá být jejich práce stereotypní. Výsledky této otázky většinou kopírují zařazení respondentů.

Graf č. 25: Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska



Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse:

Hodnocení vykonávané práce z krátkodobého hlediska může být horší 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 stresovou zátěží.

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

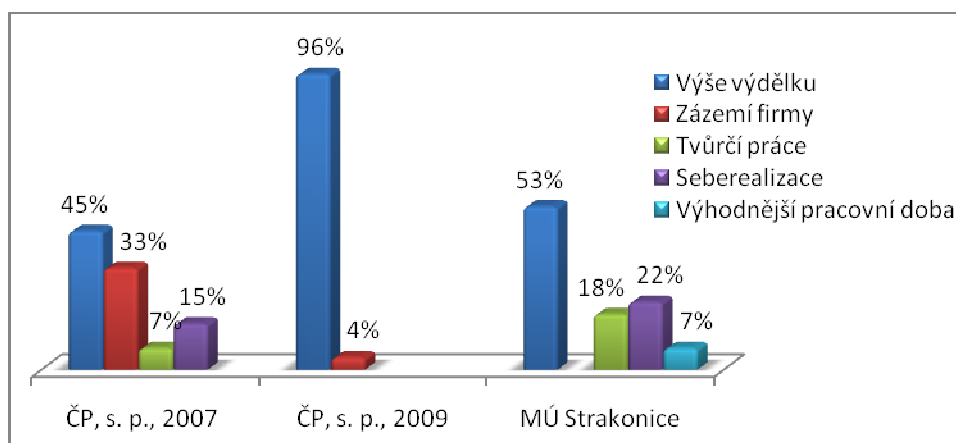
Tabulka č. 29: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání

Rozhodující faktory	ČP, s. p., 2007		ČP, s. p., 2009		MÚ Strakonice	
	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)	Počet	Procent (%)
Výše výdělku	38	45	29	96	24	53
Zázemí firmy	28	33	1	4	0	---
Tvůrčí práce	6	7	0	---	8	18
Seberealizace	12	15	0	---	10	22
Výhodnější pracovní doba	0	---	0	---	3	7
Celkem	84	100	30	100	45	100

Výsledky:

V ČP je nejvýznamnějším faktorem pro změnu zaměstnání výše výdělku (96 %) a z nepatrné části (4 %) zázemí firmy. Dříve zaměstnanci uváděli také seberealizaci (15 %). Nyní je v ČP možnost osobního rozvoje pro každého pracovníka, a proto už seberealizace není rozhodujícím faktorem pro změnu zaměstnání. Na MÚ je pro zaměstnance rozhodující také výše výdělku (53 %), dále pak již zmiňovaná seberealizace (22 %) a tvůrčí práce (18 %).

Graf č. 26: Rozhodující faktory pro změnu zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

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 naskytl 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. 6. byla u výsledků každé otázky, z důvodu bližší návaznosti, provedena dílčí diskuse, která měla za cíl podrobněji vysvětlit získané informace. Nyní přistoupím ke komparaci a syntéze získaných informací z oblasti řízení lidských zdrojů ve státním podniku Česká pošta a státní správě na Městském úřadě ve Strakonici. Základní myšlenky, vybraných autorů, uvedené v literární rešerši, jako je například nutnost vytvoření optimálního pracovního prostředí, kde by byl odpovídající počet pracovníků s odpovídajícími pracovními schopnostmi, kde by se mohly pod vedením schopného řídicího pracovníka rozvíjet harmonické vztahy mezi zaměstnanci a kde by byl kladen důraz na osobní rozvoj pracovníků, a přitom by byli zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením, se více či méně na základě dotazníkového šetření potvrdily u obou organizací.

6. 1. Zhodnocení Městského úřadu ve Strakonici

Co se Městského úřadu týče, pak z předchozích diskusí vyplývá, že se nachází v obdobné situaci, jako byla Česká pošta, s. p. před dvěma lety v roce 2007. Dnes v roce 2009 je situace na České poště, s. p. o mnoho lepší. Zaměstnanci jsou spokojeni se svou různorodou prací, s dobrými pracovními podmínkami, s pracovním kolektivem, který je označován za přátelský, i s finančním ohodnocením. I když doopravdy s vyšší výdělkem zcela spokojeni nebudou asi nikdy. Právě výše výdělkem je pro zaměstnance Městského úřadu nejdůležitějším motivem pro změnu zaměstnání. V této instituci je nejvýraznějším problémem nedostatečná informovanost zaměstnanců ze strany personalistů o existenci plánování a řízení profesního rozvoje pracovníků a zcela jistě zde zaměstnancům chybí pochvala, která se zde vyskytne jen velice ojediněle, což je dosti znepokojující situace.

Městskému úřadu lze doporučit, aby personalisté průběžně seznamovali zaměstnance s plánováním a řízením jejich profesního a osobního rozvoje a s jeho smyslem. Také bych vedoucím pracovníkům navrhovala, aby zvažili četnost pochval na pracovišti, jako nehmotné formy motivace, jelikož to může zlepšit atmosféru v kolektivu a upevnit důvěru mezi podřízeným a nadřízeným.

6. 2. Zhodnocení České pošty, s. p.

Tuto organizaci bych na základě diskusí v předchozí kapitole označila za optimální. Pro většinu zaměstnanců je sice důvodem „proč chodí do práce“ jen nutnost obživy a finančního zabezpečení rodiny, ale oproti roku 2007 je právě těchto zaměstnanců mnohem méně, jelikož rapidně vzrostl počet těch, kteří berou své zaměstnání za prestižní postavení ve společnosti. Zaměstnanci považují svou práci za různorodou, zajímavou a inspirativní. Co se týče finančního ohodnocení, tak i zde jsou spokojeni, i když hlavním motivem je právě finanční odměna a rozhodujícím faktorem by pro změnu povolání byla právě výše výdělku, což jistě souvisí se mzdovou politikou České republiky, která je na jiné úrovni oproti většině států Evropské unie. Pracovní podmínky jsou hodnoceny jako průměrné nebo dobré a co se týče pracovního kolektivu, tak 90 % zaměstnanců sice uvedlo, že se občas vyskytne menší nedorozumění, ale to lze vysvětlit občasnou stresovou zátěží, která je nyní o něco větší, než byla v roce 2007. V této organizaci velice dobře funguje personalistika, protože naprosto všichni zaměstnanci vědí o existenci plánování a řízení jejich profesního a osobního rozvoje. S tím úzce souvisí to, že nyní jsou pro zaměstnance školení pravidelná a ne jen na vlastní žádost. Také pochvala za odvedenou práci od vedoucího je zde stále častějším způsobem nehmotné motivace a vedoucí pracovníci chválou nešetří, což zaměstnancům lépe pomáhá zvládat stresové situace a zlepšovat atmosféru v kolektivu na pracovišti.

Česká pošta, s. p. by měla alespoň o něco zlepšit pracovní podmínky na pracovišti, i když jsou nyní přijatelné. A pomoci zaměstnancům co nejlépe zvládat o něco zvýšenou stresovou zátěž. A právě změny pracovních podmínek, mimo jiné, má tento podnik v plánu pro nadcházející období a s ním i zvládání stresových situací, které mohou být vyvolané například loupežnými přepadeními, pomocí nové sekce, jejíž součástí je oblast zabývající se mimořádnými událostmi.

7. ZÁVĚR

Záměrem této diplomové práce bylo zjistit úroveň stávající situace a způsob řízení lidských zdrojů ve státním podniku a státní 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, kterou je Česká pošta, s. p. odštěpný závod Jižní Čechy, České Budějovice. Dále byla provedena analýza výsledků získaných ve státní správě na Městském úřadě ve Strakoncích, prostřednictvím specificky zaměřeného dotazníku. V kapitole diskuse byla každá organizace zhodnocena samostatně a bylo poukázáno na zjištěné nedostatky včetně návrhu konkrétních možných řešení.

Provedený průzkum poukázal na určité rozdíly, mezi těmito institucemi, v konkrétních dílčích oblastech řízení lidských zdrojů, což je zapříčiněno tím, že každá organizace je svým způsobem jedinečná, má svou organizační strukturu, vytváří své pracovní podmínky a je ovlivňována individualitou vedoucích pracovníků. Avšak v největší míře je jedinečná svými zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitější a nejcennější součástí právě těchto institucí. Představují „kvalitu“, s níž přichází do styku široká veřejnost.

Po zhodnocení výsledků průzkumu lze konstatovat, že zaměstnanci obou institucí do svého zaměstnání chodí rádi, jsou spokojeni se svou prací, kolektivem i s finančním ohodnocením. Svou práci považují za různorodou a inspirativní, i když přiznávají, že své zaměstnání berou převážně jen jako způsob obživy. A tak jako největší stimul motivující pracovníky k vyššímu výkonu považují finanční odměnu, která je zde v praxi uplatňována. I když je v dnešní době výše odměny hlavním pracovním stimulem, je možné konstatovat, že lidé nebudou se svým platem zcela spokojeni asi nikdy, což v současnosti souvisí se mzdovou politikou v České republice, kde jsou platy stále nižší než ve většině států Evropské unie, ale ceny jsou téměř na stejné úrovni, například díky rostoucím cenám energie.

Pracovní podmínky jsou hodnoceny jako dobré nebo průměrné. Dobré pracovní podmínky a příznivá atmosféra na pracovišti jsou jedním ze základních předpokladů, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře, mohli v klidu pracovat a odvádět adekvátní

výkon. Téměř všichni zaměstnanci obou organizací chodí do práce rádi. Zaměstnanci jsou v kolektivu oblíbení a se svými spolupracovníky vycházejí dobře, a pokud se občas vyskytne menší nedorozumění snaží se to rychle vyřešit. Kontakt s veřejností se může v některých případech stát pro zaměstnance nepříjemnou a stresovou situací, což by bylo dobré řešit různými školeními zaměřenými na zvládání nejrůznějších stresových situací.

Oblastí, v níž jsou jisté rezervy je vzdělávání úředníků na Městském úřadě, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci mnohdy nemají informace o existenci plánování a řízení profesního rozvoje. V tomto směru lze jednoznačně doporučit, aby vedoucí pracovníci zaměřili svou pozornost právě na tuto problematiku a více informovali své zaměstnance o možnosti dalšího osobního i profesního rozvoje.

1) Doporučení pro Městský úřad:

- průběžně seznamovat zaměstnance s plánováním a řízením profesního a osobního rozvoje a s jeho smyslem;
- zvýšit četnost pochval na pracovišti.

2) Doporučení pro Českou poštu, s. p.:

- zlepšit pracovní podmínky na pracovišti;
- pomoci zaměstnancům co nejlépe zvládat zvýšenou stresovou zátěž.

Hlavní je si uvědomit to, že nejdůležitějším a nejcennějším prostředkem organizace jsou právě lidé, kteří v ní pracují. 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.

Diplomová práce, by v ideálním případě, mohla být svým obsahem přínosná pro pochopení pohledů na současnou specifiku řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a ve státním podniku.

8. SUMMARY

Human resources management in state public enterprise and state administration

This diploma thesis deals with chosen views of human resources management in present state administration and state public enterprise.

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.

The research via questionnaire was used as the fundamental method for gaining required information of human resources management. Data were analyzed separately for each organization. The further information were gained by the interview, which was not standardized, with the human resources manager of the Czech Post Office.

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 and Municipal 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 and state administration.

Key words:

- human resources management,
- state administration,
- state public enterprise,
- 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. HESKOVÁ, M. *Marketing*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003, 189 s. ISBN 80-7040-620-8
6. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0646-7
7. JANKŮ, M. *Základy práva pro posluchače právnických fakult*. Praha: C. H. Beck, 2004, 502 s. ISBN 80-71-79-883-5
8. JOUZA, L. *Veřejná správa: pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků*. Příloha měsíčníku Poradce. Český Těšín: Poradce, 2003, 16 s. ISSN 1211-2437
9. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994, 265 s. ISBN 80-85856-06-9
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
11. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 349 s. ISBN 80-7261-033-3
13. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. JU ZF, České Budějovice, 2002a, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
14. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002b, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
15. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: ZF JU, 2002c, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
16. MADAR, Z., et al. *Slovník českého práva. Díl II., P-Z*. Praha: Linde, 1995, ISBN 80-85647-62-1
17. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI Publishing, 2002, 441 s. ISBN 80-86395-21-9
18. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002, 278 s. ISBN 80-7179-748-0.

19. PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6
20. SKULOVÁ, S. *Veřejná správa na prahu 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 149 s. ISBN 80-210-2739-8
21. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
22. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-71696-16-1
23. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-866419-35-5
24. VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999, 57 s. ISBN 80-71696-66-8
25. Organizační struktura, 2006. MÚ Strakonice [online]. [cit. 2009-01-07]. Dostupné na [www:< http://www.mu-st.cz/view.php?cisloclanku=2005120605>](http://www.mu-st.cz/view.php?cisloclanku=2005120605)
26. Organizační struktura, 2007. Česká pošta, s. p. [online]. [cit. 2007-11-02]. Dostupné na [www: < http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/mediatype/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/onas?ksid=25700&navig=1&pgtyp=S&docid=263>](http://www.cpost.cz/jetspeed/portal/mediatype/html/user/anon/page/default.psml/js_pane/onas?ksid=25700&navig=1&pgtyp=S&docid=263)
26. Státní podnik – encyklopedie, 2009. [online]. [cit. 2008-12-02]. Dostupné na [www: < http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/502414-statni-podnik>](http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/502414-statni-podnik)

SEZNAM SCHÉMAT, 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

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 organizací

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
- Graf č. 4: Pracovní zařazení dotázaných
- Graf č. 5: Rozhodující faktory pro získání zaměstnání
- Graf č. 6: Postoj dotázaných k vykonávané práci
- Graf č. 7: Adekvátnost ohodnocení práce
- Graf č. 8: Působení stresu na pracovišti
- Graf č. 9: Zhodnocení kolektivu na pracovišti
- 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
- 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 organizací
- Graf č. 24: Pracovní podmínky na pracovišti
- 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. OZJČ České Budějovice
a Městského úřadu ve Strakonících

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. a Městského úřadu

Tento dotazník je součástí diplomové práce na Jihočeské univerzitě na téma *Řízení lidských zdrojů ve státní správě a státním podniku*. 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 (uved'te prosím jak).....
- Ne

20. Ovlivňuje Vaše práce Váš soukromý život?

- Ano (uved'te prosím jak).....
- Ne

21. Poskytuje Vaše organizace svým zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?

- závodní stravování
- dodatková dovolená
- sportovní, kulturní, rekreační vyžití
- neposkytuje
- jiné (uved'te 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 výdělku
- zázemí firmy
- tvůrčí práce
- seberealizace
- výhodnější pracovní doba
- jiné (uved'te prosím co).....