

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: **Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

**Řízení lidských zdrojů v poštovních
službách**

Vedoucí bakalářské práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor
Michaela Mikešová

České Budějovice 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řízení lidských zdrojů v poštovních službách“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití materiálů, které jsou uvedené v seznamu použité literatury.

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

V Českých Budějovicích 20.4. 2010

.....
Michaela Mikešová

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, vedoucí bakalářské práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování výsledků bakalářské práce.

Děkuji též vedení a zaměstnancům podniku Česká pošta, s. p., zejména paní Věře Mikešové - pracovníci personálního oddělení, za ochotnou spolupráci a poskytnutí údajů a materiálů potřebných pro vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1	Management.....	5
2.1.1	Nároky na manažera z pohledu řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Řízení lidských zdrojů	6
2.2.1	Základní pojmy	7
2.2.1.1	Personální strategie	7
2.2.1.2	Personální politika	8
2.2.1.3	Personální činnosti.....	8
2.2.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	8
2.2.2.1	Zabezpečování a rozvoj pracovníků	8
2.2.2.2	Ocenění pracovníků	9
2.2.2.3	Vztahy	9
2.2.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
2.2.4	Podoba řízení lidských zdrojů.....	10
2.2.4.1	Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů	11
2.2.4.2	Měkká podoba řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.5	Znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů	12
2.2.6	Modely řízení lidských zdrojů	12
2.2.6.1	Model shody	12
2.2.6.2	Harvardský systém.....	13
2.2.6.3	Model nejlepšího postupu/ nejlepší praxe (nejlepšího výsledku).....	15
2.2.6.4	Kontingenční model.....	15
2.2.7	Základní personální činnosti.....	16
2.2.7.1	Plánování pracovníků	16
2.2.7.2	Získávání a výběr pracovníků.....	16
2.2.7.3	Hodnocení pracovníků a jejich výkonu	17
2.2.7.4	Odměňování.....	19
2.2.7.5	Vzdělávání a výcvik pracovníků.....	20
2.2.8	Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků	24
2.2.8.1	Povinnosti pro zaměstnance.....	24
2.2.8.2	Povinnosti pro vedoucí pracovníky	25
2.2.9	Motivace	25
2.2.9.1	Proces motivace	26
2.2.9.2	Typy motivace	27
3	CÍLE PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	29
3.1	Cíl práce	29
3.2	Pracovní hypotézy.....	29
3.3	Metody a techniky zpracování	29
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
5	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	34
5.1	Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců	34
5.2	Vedení personální agendy.....	34
5.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	35

5.4	Odměňování zaměstnanců	37
5.5	Péče o zaměstnance	41
5.6	Motivování zaměstnanců	44
6	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
7	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ.....	62
8	DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	64
9	ZÁVĚR	67
10	SUMMARY	69
11	ZDROJE.....	70
12	PŘÍLOHY	71

1 ÚVOD

V dnešním moderním světě je řízení lidských zdrojů velmi aktuálním tématem, proto se téměř v každém větším podniku zřizuje personální oddělení. Na zaměstnance již není nahlíženo jen jako na nástroj, kterým je práce uskutečněna. Dnes lidé patří se svými znalostmi, talentem a schopností využívat veškeré vrozené či získané poznatky k nejdůležitějším a nejcennějším faktorům podniku. Představují pohon pro efektivnost a ziskovost všech prováděných činností. Troufnu si říci, že zaměstnanci jsou rozhodující pro úspěšnost celého podniku a jeho udržení na trhu. Toto jsou důvody, proč by podnik měl mít zájem o zajištění celkové spokojenosti svých zaměstnanců. S tím souvisí široké spektrum aktivit, jako je péče o ně, zajištění vhodného pracovního prostředí a pracovních podmínek, které vedou ke zkvalitnění práce a zvýšení výkonnosti. Nutná je i vhodná stimulace pracovníků, která je může vést ke snaze naplnit podnikové cíle a ztotožnit se s nimi. Naštěstí většina podniků si je těchto faktů vědoma, proto poskytuje řadu zvýhodnění a zlepšovacích opatření. V mé bakalářské práci se touto problematikou budu zabývat v konkrétním podniku.

Ráda bych vás seznámila se systémem řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. Zaměřím se na současnou situaci v oblasti personalistiky, zejména na odměňování, zvyšování kvalifikace a péče o zaměstnance, neboť tyto faktory mohou být rozhodující pro spokojenost zaměstnanců a tím i pro prosperitu podniku. V první řadě popíši, jakým způsobem podnik přijímá nové zaměstnance, a jaké události tomu předcházejí. Rovněž uvedu politiku odměňování v podniku, jednotlivé složky mzdy a další příspěvky. Odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány pravidelně i mimořádné odměny působící na motivaci zaměstnanců. Lidé, kteří se vzdělávají a rozvíjejí mohou lépe reagovat na náročnější situace a změny. Z toho důvodu zhodnotím další významnou personální činnost, a to vzdělávání. Zjistím, zda podnik provádí akce pro zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, a zda využívá různé kvalifikační a školící kurzy. Po provedeném dotazníkovém šetření zhodnotím podnik z pohledu zaměstnanců. Získané

informace se pokusím využít i k navrhnutí změn pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců a tím pro vyšší konkurenceschopnost na trhu práce.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Management

Pojem management vychází z anglického slova „to manage“ = řídit, vést, spravovat, vládnout apod. Nejobecněji lze management charakterizovat jako soubor veškerých činností, které je nezbytné vykonat, aby bylo zabezpečeno fungování společnosti. (Veber, 2003)

„Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.“ (Veber 2003, s. 17)

2.1.1 Nároky na manažera z pohledu řízení lidských zdrojů

- schopnost představit spolupracovníkům vizi a zároveň si je získat pro strategii, aby vize bylo dosaženo i osobním příkladem,
- výraznou charakteristikou je přizpůsobivost a pružnost,
- schopnost nahlížet na věci souvisle a v perspektivě – tj. zvládnout systémové myšlení a být schopný kvalitních myšlenkových operací, jako je analýza, syntéza, dedukce, indukce, komparace, zevšeobecnění,
- tvořivý přístup v práci - vymýšlet nové věci, být kreativní, originální a být schopný předvídat budoucí vývoj a jeho dopady,
- schopnost soustředěnosti, odolnost vůči stresovým činitelům, duševní a tělesné námaze. (Krninská, 2002)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Společnosti a veškeré organizace fungují pouze v případě, pokud shromáždí, propojí, uvedou do pohybu a budou využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje a
- c) lidské zdroje.

Podle analýzy fungování firem je možné dokázat, že jedním z obecných činitelů úspěšnosti firem je způsobilost zformovat lidské zdroje a používat je k zabezpečení plnění cílů organizace. Přestože cíle manažerského úsilí se mohou odlišovat, lidé jsou klíčovým faktorem k tomu, jak jich docílit. Hlavním předpokladem úspěchu fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovní úsilí. (Veber, 2003)

„Řízení lidských zdrojů 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 v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek 2002, s. 11)

Protože lidské zdroje mají vliv na využití jiných zdrojů a na jejich uvedení do pohybu a protože lidské zdroje představují pro podnik ten nejvzácnější a v rozvinutých tržních podmínkách obvykle i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů základem a nejvýznamnější oblastí celého podnikového řízení. Z toho vyplývá, že v každé oblasti podnikového řízení, ať už v oblasti výroby, prodeje, financí apod., jde zejména o řízení lidí odpovídajících za tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů.

V tržních podmínkách je logické, že o stylu řízení lidských zdrojů rozhoduje sám podnik. Mezi hlavní kompetence podniku patří to, jaké bude mít řízení v podnikové

hierarchii řídicích činností postavení, kolik a jaké pracovníky bude podnik zaměstnávat a jaká bude podniková personální strategie, politika apod. Intervence státu do této oblasti by měly být v malém množství, zásahy by měly napomoci předcházet konfliktům mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zajistit, aby nedocházelo k narušování oprávněných zájmů zmíněných stran.

V průběhu 50. a 60. let se ve vyspělých zahraničních státech začala formovat současná koncepce personální práce, označována též jako „řízení lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů je podkladem pro celé podnikové řízení, stává se jeho nejdůležitější složkou. Toto nové pojetí personální práce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup a motor podnikové aktivity. Dochází k dovršení vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů v nejmodernějším pojetí obsahuje nejen strategické aspekty, zejména se soustředění na dlouhodobou perspektivu a zároveň na orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Výrazně stoupá zájem o trh práce, vývoj populace, hodnotové zaměření lidí, jejich způsob života a sociální rozvoj, o osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Podle nového pojetí nejsou personální činnosti věcí pouze personálních pracovníků, ale spadají i do každodenní práce vedoucích pracovníků. (Koubek, 2002)

2.2.1 Základní pojmy

2.2.1.1 Personální strategie

„Personální strategie (personnel strategy) – vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality (vlastností). Vychází se přitom ze strategických záměrů organizace, hodnotové orientace pracovníků, managementu i majitelů a zároveň se respektují vnější vlivy – dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav trhu práce atd.“ (Veber 2003, s.166)

2.2.1.2 Personální politika

„*Personální politika (personnel policy) – soubor zásad, metod a pravidel uplatňovaných v přístupu k řízení personálu.*“ (Veber 2003, s.167)

2.2.1.3 Personální činnosti

„*Personální činnosti (personnel activities) - personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, analýza pracovních míst a rozmisťování pracovníků, řízení kariéry, odměňování, personální informační systém, pracovní vztahy včetně kolektivního vyjednávání, péče o zákazníky.*“ (Veber 2003, s.167)

2.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby podnik byl schopen vhodně vést a korigovat zaměstnance, a díky tomu dosáhl splnění podnikových cílů. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být podkladem pro schopnost podniku učit se rozeznávat a využívat nové příležitosti. Přesněji, řízení lidských zdrojů se zabývá naplňováním cílů v těchto oblastech:

2.2.2.1 Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Organizace by měla předpovídat a zajišťovat budoucí potřeby pracovníků a snažit se o růst a rozvoj důležitých schopností lidí, jako je jejich potenciál, užitečnost, zaměstnatelnost, a tím by si měla zaručit a zabezpečit získání a udržení způsobilých, loajálních, angažovaných a dobře motivovaných zaměstnanců. Podstatné schopnosti lidí může organizace rozvíjet tím, že svým zaměstnancům zajistí soustavné vzdělávání a rozvoj. Může také zvyšovat přizpůsobivost na základě zformování systému vysoce výkonné práce, který v sobě zahrnuje důkladné a nekompromisní metody získávání a výběru pracovníků, dále pobídkové systémy odměňování založené na výkonu a aktivitě soustředující pozornost na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející požadavky podniku.

2.2.2.2 Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a loajálnost pracovníků nastolením politiky a metod, jež zabezpečují oceňování a odměňování lidí za všechny činnosti, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které zvládají.

2.2.2.3 Vztahy

Zformovat vhodné pracovní prostředí, které by napomáhalo udržet produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a podřízenými, ve kterém bude moci růst týmová práce. Uplatňovat velmi motivující metody vedení, které respektují pracovníky v organizaci jako hodnotnou, velmi angažovanou stranu, a snažit se vytvářet vhodné prostředí pro spolupráci a důvěru mezi pracovníky. Snažit se pomoci podniku vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran a přizpůsobit se jim, tzn. státním orgánům, managementu, vlastníkům, pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům a veřejnosti. Vést kulturně různorodé pracovní síly a uvažovat nad možností výskytu individuálních a skupinových rozdílů v potřebách, způsobech práce a v aspiracích pracovníků. Uskutečňovat opatření k zajištění stejných možností a šancí pro všechny a zároveň podporovat etický přístup k vedení pracovníků vycházející z péče o lidi, spravedlnosti a jasnosti.

Zmiňované cíle jsou velmi ambiciózní a mohou být shledány za čistě rétorické. Podle provedených výzkumů bylo zjištěno, že všeobecně se vyskytují diametrální rozdíly mezi typem rétoriky a skutečností. Vedoucí pracovníci se většinou snaží uplatnit tyto teoretické poznatky, ale jejich uvedení do praxe je mnohdy velmi složité. Může k tomu docházet na základě problémů, které souvisejí s okolnostmi a používanými metodami. Týká se to především odlišných priorit podniku, krátkodobosti některých činností, neadekvátní infrastruktury, malé podpory od liniových manažerů, nedostatku prostředků, odporu ke změnám a prostředí, kde zaměstnancům chybí důvěra k manažerům. (Armstrong, 2002)

2.2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je napomáhat podniku, aby neustále zvyšoval a zlepšoval jeho výkon. K naplnění tohoto úkolu lze docílit ustavičným zlepšováním použití všech zdrojů, které má podnik k dispozici, tj. materiální, finanční a lidské zdroje.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

- a) Snaha skloubit počet pracovních míst a jejich strukturu s odpovídajícím počtem zaměstnanců a jejich strukturou v podniku, aby schopnosti pracovníka pro určitou pracovní pozici, co nejvíce odpovídaly požadavkům na toto pracovní místo, a aby pracovníci podniku byli neustále připraveni reagovat a přizpůsobovat se případným změnám v požadavcích na jejich pracovní místo.
- b) Adekvátní využití pracovníků, tzn. efektivně využívat pracovní dobu a pracovní schopnosti zaměstnanců podniku.
- c) Tvoření pracovních týmů, efektivního způsobu řízení pracovníků a dobrých vzájemných vztahů v organizaci.
- d) Osobní a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci, tzn. rozvíjení jejich pracovní kariéry, schopností a vlastností, směřující k uspokojení z práce, kterou zastávají, aby se sblížili s podnikovými zájmy nebo je přijali za své, aby rozvoj napomáhal i k uspokojování a vývoji materiálních a nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců. Důležité je připomenout nutnost vytváření vhodných pracovních a životních podmínek pro zaměstnance. (Koubek, 2002)

2.2.4 Podoba řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů může být nahlíženo jako na filosofii popisující způsob jednání a zacházení se zaměstnanci v zájmu podniku. Použití této filosofie je možné za pomoci různých metod, avšak k určení typických znaků a popisu řízení lidských zdrojů není

možné využít žádný obecný model. Řízení lidských zdrojů se může členit na měkkou a tvrdou podobu.

2.2.4.1 Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů nahlíží na člověka velmi racionálním způsobem, jako na kterýkoliv jiný ekonomický faktor, který využívá, tzn. soustředí se zejména na věcné, kvantitativní a podnikatelsky strategická hlediska řízení lidí. Vychází z tzv. „filosofie kšeftů“ a povinností, která vidí nutnost řídit pracovníky takovým stylem, aby od nich získali přidanou hodnotu a zaručili podniku větší konkurenční výhodu. Nahlíží na lidi jako na lidský kapitál, do kterého se musí investovat a rozvíjet ho, aby přinášel příslušný zisk. Dříve někteří autoři prezentovali dělníky úplně totožně jako kterékoliv jiné klíčové faktory, které vedoucí pracovníci využívají k získání konkurenční výhody pro svou organizaci. Potřeba aplikovat řízení lidských zdrojů vychází z nutnosti bránit se vnějším rizikům, které plynou z neustálého narůstání konkurence.

2.2.4.2 Měkká podoba řízení lidských zdrojů

Měkký přístup k řízení lidských zdrojů čerpá z tzv. školy lidských vztahů, zdůrazňuje komunikaci, motivaci a vedení. Tato podoba na pracovníky nahlíží jako na nejcennější zdroj organizace, prvek konkurenční výhody vyplývající z loajálního a angažovaného přístupu pracovníků, z jejich přizpůsobivosti a dovedností, znalostí a výkonu. Pracovníci jsou bráni spíše jako prostředky než jako předměty. Měkká podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na nutnost získat oddanost - „srdce a myšlení“, - pracovníků tím, že jim umožní zapojit se do rozhodování, zajistí jim spoluodpovědnost, komunikaci s nimi a prostřednictvím dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a důvěry v podniku. Klíčovou úlohu má též kultura organizace. Zdůrazňuje se především „vzájemnost“: mínění, postoje, zájmy pracovníků a managementu by se neměly vylučovat. Předpokládá se harmonický a jednotný přístup organizace, že všichni zaměstnanci ctí a uznávají cíle podniku a pracují jako členové jednoho týmu. Avšak dle provedených výzkumů, mnohdy dochází ke smíšení měkké a tvrdé podoby řízení

lidských zdrojů. Z toho vyplývá, že vymezené rozdíly mezi podobami nejsou zcela přesné a tím pádem nejsou ani neomylné. (Armstrong, 2002)

2.2.5 Znamky a rysy moderního řízení lidských zdrojů

- soulad podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- zabezpečit vzdělávání pracovníků s ohledem na osobní rozvoj a růst lidského potenciálu, klást důraz na přizpůsobivost, flexibilitu a hlavně na vynalézavost a vysokou tvořivost,
- využití schopností, dovedností, zkušeností a znalostí jednotlivců, ale i potenciálu celého podnikového kolektivu,
- řízení lidských zdrojů začíná být záležitostí vedoucích pracovníků a nejen náplní práce specializovaných personálních útvarů
- klade se důraz na podporování silné podnikové kultury a na stimulaci vedoucích k sdílení podnikových hodnot, která vystřídala někdejší striktní kontrolu,
- zaměřuje se na kvalitní pracovní život a spokojenost zaměstnanců,
- na lidské zdroje už není pohlíženo pouze jako na složku nákladů, ale jsou oceňovány jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku. (Krninská, 2002)

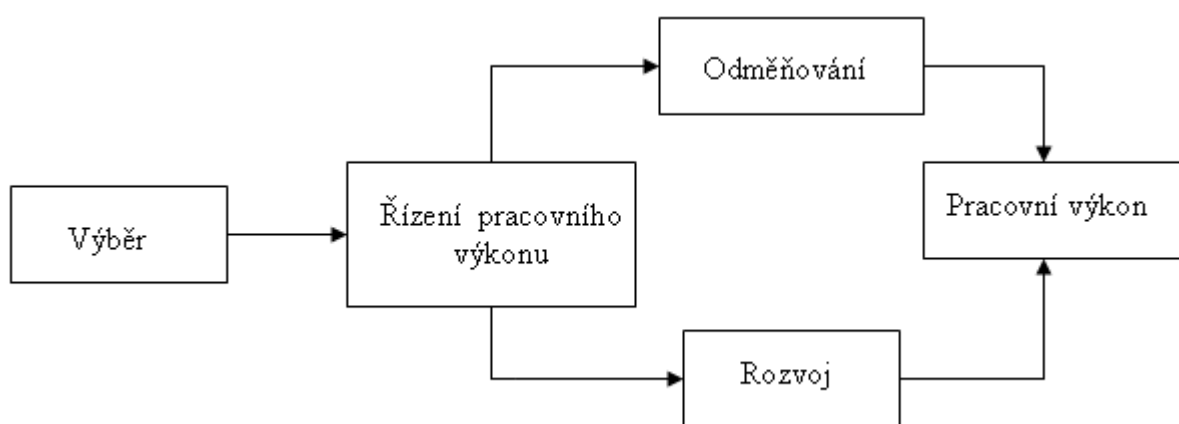
2.2.6 Modely řízení lidských zdrojů

2.2.6.1 Model shody

Michiganská škola zformovala jednu z prvních koncepcí řízení lidských zdrojů. Hlavní zastánci modelu uplatňovali názor, že řízení lidských zdrojů a struktura organizace by měly být v harmonii se strategií organizace, od toho je odvozen i název „model shody“. Její představitelé také zastávali teorii, že existuje cyklus lidských zdrojů, který zformoval čtyři procesy nebo funkce uplatňované ve všech organizacích. Patří sem:

- výběr – spojování pracovních míst s existujícími lidskými zdroji;
- hodnocení – (ovlivňování pracovního výkonu)
- odměňování – jedná se o jeden z nejčastěji málo využívaných nástrojů stimulace a výkonu organizace; podnik musí odměňovat stejně dlouhodobé tak i krátkodobé výsledky a respektovat, že v dnešní době musí podnik vydat značné úsilí, aby v budoucnu uspěl.
- rozvoj - klást důraz na rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.

Obrázek č.:1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong 2002

2.2.6.2 Harvardský systém

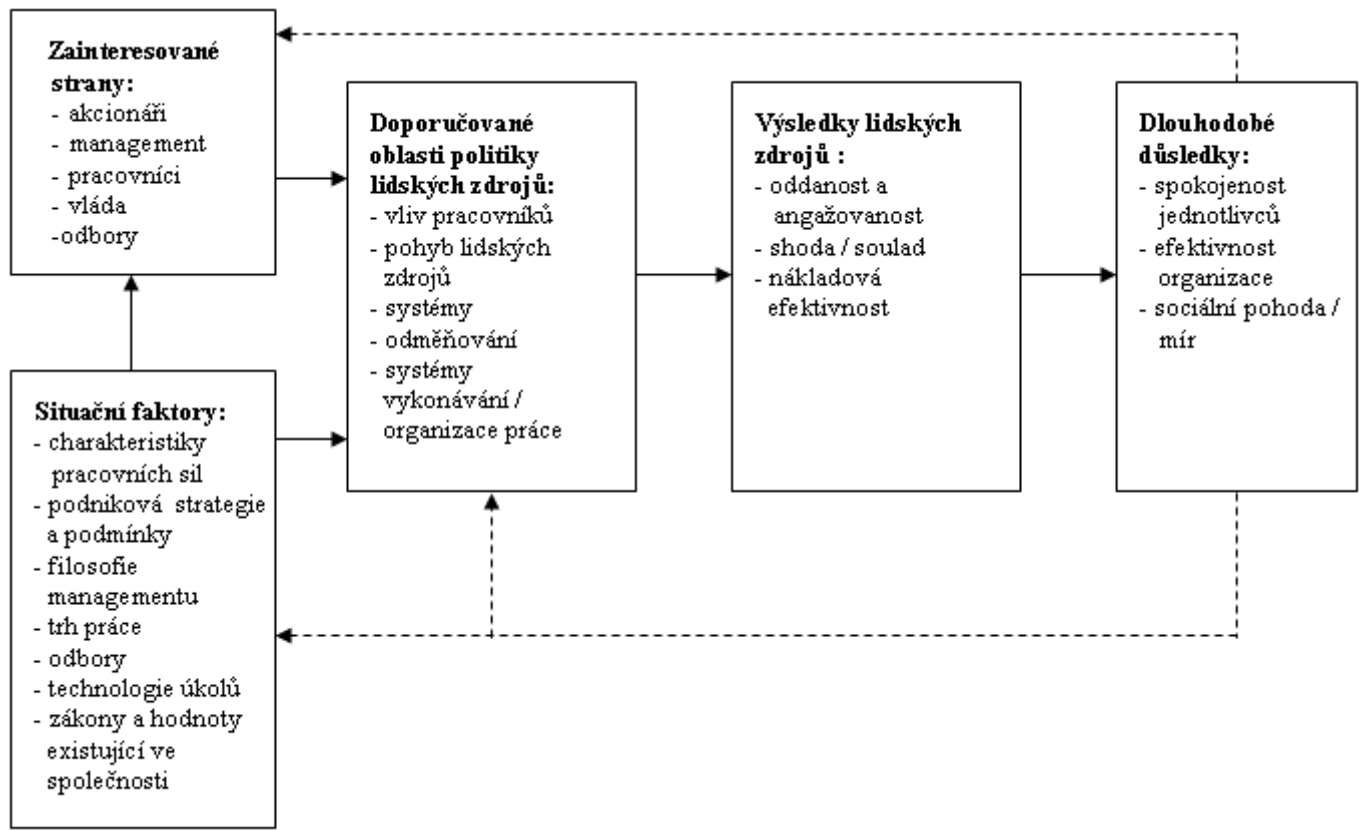
Další koncepci řízení lidský zdrojů založila harvardská škola pod názvem „ harvardský systém“... Hlavní myšlenka přístupu spočívala v názoru, že se v dnešní společnosti vyskytuje mnoho rizik, která si žádají rozsáhlejší, ucelenější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje podniku. Obrana proti těmto rizikům vyžaduje, aby se k řízení lidských zdrojů přistupovalo z dlouhodobého hlediska a k lidem spíše jako k možnému bohatství podniku než pouze jako k položce nákladů. Harvardský systém také vyzdvihuje důležitost liniových manažerů v řízení lidských zdrojů, podotýká, že řízení lidských zdrojů obsahuje veškerá rozhodnutí a postupy managementu ovlivňující charakter vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci.

Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- Přijmutí větší zodpovědnosti za zajištění sjednocení strategie konkurenceschopnosti a personální politiky ze strany liniových manažerů. Posláním personálního oddělení je vytvořit politiku a zásady, na jejímž základě se řídí plánování a realizace personálních činností, aby byly ve vzájemné shodě.
- Uznává široké spektrum zájmů zainteresovaných stran. Implicitně nebo explicitně uznává smysl dohody mezi zájmy pracovníků a zájmy vlastníků a mezi ostatními zájmovými skupinami. Zahrnutím vlivu pracovníků, organizace práce a s tím spojených otázek způsobu řízení rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů. Akceptuje rozsáhlé spektrum ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jak manažeři rozhodují o strategii, a radí, aby přitom sladili logiku trhu výrobků se sociálně kulturní logikou. Klade důraz na strategický přístup, který se neorientuje podle situačního determinismu nebo determinismu v prostředí.

Harvardský model významně ovlivnil teorii i praxi v oblasti řízení lidských zdrojů hlavně tím, že vyzdvihl skutečnost, že řízení lidských zdrojů je záležitostí spíše manažerů než pouze personalistů a personálních oddělení.

Obrázek č.:2 Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong 2002

2.2.6.3 Model nejlepšího postupu/ nejlepší praxe (nejlépšího výsledku)

Tento model klade důraz na oddanost a zainteresovanost pracovníků než na poddajnost a ochotu se podvolit a hájí procesy řízení kultury, aby mohl dohlížet nad kulturou lidí v podniku.

2.2.6.4 Kontingenční model

Kontingenční model se zaměřuje na získání harmonie mezi celkovou strategií podniku a strategií řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2002)

2.2.7 Základní personální činnosti

2.2.7.1 Plánování pracovníků

Jde hlavně o naplánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců. Předpokládá odhady potřebných pracovníků, fluktuaci pracovníků i vnitropodnikový pohyb pracovníků. Smyslem plánování je docílit optima mezi použitelnými zdroji a potřebou pracovních sil a dosáhnout souladu mezi touto potřebou pracovníků a vhodnou strukturou pracovníků. Kvalifikovaná prognóza vývoje pracovníků a vývoje zdrojů pracovních sil je základem pro plánování zaměstnanců. Plánování zaměstnanců se soustředí na uspokojení veškerých rozvojových potřeb podniku. V tomto procesu jsou nejdůležitější složkou strategické cíle, kterých má podnik docílit, zanalyzování výchozího stavu a stylu uskutečnění změn nutných k dosažení strategického cíle organizace. Pro pokrytí pracovní síly se využívají vnější zdroje, ty zahrnují nábor a získávání nových pracovníků, a zdroje vnitřní které se týkají zvyšování odborné způsobilosti a rekvalifikace zaměstnanců, získávání pracovníků pro vedoucí funkce v rámci organizace. (Veber, 2003)

2.2.7.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je proces zabezpečující uspokojivý zájem potenciálních uchazečů o volné pracovní pozice v podniku, a to s optimálními náklady a v odpovídajícím termínu. Zahrnuje rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovníků, poskytování informací o neobsazených pracovních místech a jejich nabídku. Také spočívá v jednání se zájemci o pracovní místo, v získávání odpovídajících informací o zájemcích a v administrativním a organizačním zajištění všech těchto postupů. Získávání a výběr pracovníků je jedna z rozhodujících etap formování pracovní síly v podniku a z velké části rozhodujícím prvkem toho, koho bude mít podnik k dispozici.

V České republice se tento proces označuje jako „nábor pracovníků“, avšak je důležité podotknout, že termíny získávání a nábor se v moderním pojetí řízení lidských zdrojů liší. Kdežto nábor pracovníků obvykle vyjadřuje získávání pracovníků

z mimopodnikových zdrojů, moderní získávání pracovníků se snaží získávat pracovníky z vnějších zdrojů, ale i ze zdrojů vnitřních.

Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovní síly uspořené díky nahrazení živé lidské práce stroji či využití produktivnější technologie, v důsledku zlepšené organizace práce apod., tzn. v důsledku technického rozvoje,
- b) lidské zdroje uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dospěli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávající pracovní pozici,
- d) pracovní síly, které jsou sice účelně využity na stávající pracovní pozici, mají však z nějakých příčin zájem přejít na nově vytvořenou pracovní pozici v jiné části podniku či zájem přejít na uvolněné pracovní místo.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- a) volné lidské zdroje na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní jako zájemci o zaměstnání na úřadech práce),
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na zaměstnání,
- c) zaměstnanci jiných podniků, které nabídka našeho podniku přivede k rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo jsou k této změně rozhodnutí z vlastní iniciativy.

Doplňkové vnější zdroji mohou např. být:

- d) ženy v domácnosti,
- e) důchodci,
- f) studenti (o prázdninách či v určité části dne, týdne),
- g) pracovní síly v zahraničí aj.. (Koubek, 2002)

2.2.7.3 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

Předpokladem odborné personální práce je kvalitní systém hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Systém začíná tvořit základ účelného a efektivního stylu

rozmisťování pracovníků, jedná se o vytvoření souladu mezi strukturou pracovníků a potřebami na pracovní místo, plánování jejich odborného růstu a rozvoje předpokladů pro vykonávání složitější práce. Motivační systém každé organizace by měl rovněž zahrnovat hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Jedná se o pole působnosti personální práce, které by měl ovládat každý pracovník ve vedoucí funkci.

Hodnocení pracovních činností tvoří velice odbornou činnost spočívající v určení požadavků pracovních činností na jednotlivé aspekty práce, odbornou způsobilost a schopnosti zaměstnanců pro nutnost řízení pracovního procesu, odměňování a kvalifikačních aktivit. Výsledkem hodnocení práce by měla být tzv. hodnota práce, která představuje relativní míru odpovědnosti, namáhavosti a složitosti jednoho typu práce ve srovnání s jinými typy práce. Tvoří základ tvorby tarifních systémů, neboť umí porovnávat i práce různé náročnosti a různého charakteru. (Veber, 2003)

Přístupy k hodnocení:

Z Armstrongovo výzkumu založeného na rozhovorech s výkonnými řediteli a ostatními řediteli vyplynulo, že nejtypičtějším východiskem pro hodnocení zaměstnanců byl jejich úsudek týkající se takových faktorů, jako je:

- znalost podniku – jeho hodnot, klíčových činitelů úspěchu, poslání, strategie výrobního marketingu, technologie nebo metody jeho provozu a schopností, které jsou odlišné od jiných podniků;
- účinnost příspěvků pro rozhodování vrcholového týmu manažerů v otázkách týkajících se podnikání nebo společnosti;
- počet předložených inovačních, přesvědčivých a realistických návrhů ve sféře politik, strategií a projektů lidských zdrojů;
- schopnosti uskutečnit dané závazky;

- hodnocení subjektivním stylem kvalitu poskytovaných služeb a rad – např. zda jsou věcné, jsou ekonomicky úspěšné, vyřeší můj problém, vyhovují mým požadavkům, rychlost odezvy na požadavek o radu či pomoc;
- schopnost formovat a udržovat stále a spolupracující vztahy s odbory;
- schopnost vypořádat se s těžkými situacemi, jako je snižování počtu zaměstnanců;
- ve velmi obecných znacích pak příspěvek k formování podnikové kultury, vliv na způsob řízení, schopnost pracovat jako plnoprávný člen týmu vrcholového vedení a schopnost ponoukat.

Tyto hodnocení založená na mínění manažerů byla dotvořena analýzou důležitých personálních ukazatelů, jako např. statistika zdraví a bezpečnosti práce, míra fluktuace a absence, obdržené a uplatněné návrhy, výsledky analýzy spokojenosti zákazníků.

Některé podniky prováděly formální šetření postojů liniových manažerů na služby, které jim obstarává personální oddělení. Nástrojem hodnocení byly opět průzkumy názorů a mínění pracovníků. Tento nedostatek by neměl odrazovat od snaživého úsilí zjistit efektivnost personální práce. Vyskytuje se velké množství postupů pro hodnocení práce, které je možné využít. (Armstrong, 2002)

2.2.7.4 Odměňování

V ustanovení § 111 zákoníku práce, zejména ve dvou samostatných zákonech, je upraveno odměňování pracovníků v pracovním poměru. Podle zákona o platu a příslušných nařízení vlády k jeho provedení jsou odměňováni zaměstnanci státu, státních fondů, územních samosprávních celků a absolutní většiny příspěvkových organizací. Podle zákona o mzdě jsou odměňováni pracovníci ostatních zaměstnavatelů. Mzdou se myslí peněžité plnění, nebo i naturální plnění. Podle komplikovanosti, odpovědnosti a pracnosti, rovněž podle těžkosti pracovních podmínek, pracovního výkonu a pracovních výsledků náleží zaměstnanci za práci od zaměstnavatele peněžité

plnění. Mzda musí být stanovena zejména v pracovní či v jiné individuální smlouvě nebo v kolektivní smlouvě a to písemně před výkonem práce. Nesmí být nižší než minimální mzdový tarif a než mzda minimální. (Kleibel, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Cíle odměňování

System odměňování představuje to, co organizace oceňuje a kolik je za to ochotna zaplatit. Vede ho potřeba odměňovat za správné věci a předávat tak správné poselství, co je podstatné.

Hlavním cílem odměňování je určit mzdu za odvedenou práci v harmonii se zásadami odpovídajícími mzdové politice podniku.

Obecným cílem odměňování pracovníků je napomáhat, aby bylo docíleno strategických i krátkodobých cílů podniku tím, že zabezpečuje kvalifikovanou, způsobilou, loajální a dobře motivovanou pracovní sílu, která je pro podnik nezbytná. Mzdový systém má jistý podíl na uskutečnění několika cílů, čímž má vliv na uplatnění personálních záměrů.

Mzdovou politikou sleduje zaměstnavatel zejména tyto cíle: Získat kvalifikované zaměstnance, kteří svými dovednostmi a vědomostmi odpovídají požadavkům na pracovní pozici, ale i svým pracovním jednáním, přístupem k cílům podniku napomáhají k vytváření stabilizovaného soudržného stavu zaměstnanců. Podněcovat k výkonu a požadovanému pracovnímu chování. Zaručit spravedlivou diferenciaci mzdy uvnitř podniku a v porovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce. Zajistit, aby celkový rozsah vyplácených mzdových prostředků byl v takovém množství, které neohrozí konkurenceschopnost podniku. (Armstrong, 1999)

2.2.7.5 Vzdelávání a výcvik pracovníků

Vzdelávání a výcvik pracovníků prezentuje soustavné přizpůsobování jednání studiem, kterého lze docílit na základě instruktáží, vzdelání, rozvoje a plánování získávání zkušeností...Hlavní záměr vzdelávání zaměstnanců je, aby organizace docílila svých cílů prostřednictvím zhodnocení lidských zdrojů v podniku. Vzdelávání představuje

investici do pracovníků s cílem zajistit jejich lepší pracovní výkon a zlepšit využití jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců a vylepšit jejich pracovní výkon;
- Napomáhat osobnímu růstu a rozvoji svých zaměstnanců, aby budoucí požadavky na lidské zdroje organizace mohly být co nejvíce čerpány z vlastních zdrojů;
- Zkracovat dobu nutnou pro zácvik a adaptaci zaměstnanců nastupujících na nová pracovní místa, nebo zaměstnanců povýšených či převáděných na jinou pracovní pozici, aby pracovníci schopně vykonávali svou práci při nejnižších možných nákladech.

Plánování vzdělávání

Plánované vzdělávání jsou promyšlené postupy zaměřené na získání vzdělání nutného pro zdokonalení pracovního výkonu. Plánované vzdělávání zahrnuje následující postupy:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání – zahrnuje analýzu podnikových, týmových požadavků a potřeb jednotlivců dosáhnout nových vědomostí a dovedností nebo zdokonalit existující schopnosti. Rozbor se týká budoucích potřeb a aktuálních problémů, které vyžadují řešení. V tomto stádiu se určuje nejvhodnější typ vzdělávání, které je nezbytné pro řešení existujícího problému a s využitím adekvátních nákladů.

2. Definování požadovaného vzdělávání – nutné srozumitelně a jasně charakterizovat dovednosti a vědomosti lidí, které si mají osvojit, jaké schopnosti je nutné podporovat a jaké názory je potřeba změnit.

3. Definování cílů vzdělávání – cílem vzdělávání je určení toho, co si zaměstnanci mají osvojit, a zároveň co musí udělat pro úspěšné dokončení daného vzdělávacího programu.

4. Plánování vzdělávacích programů – důležité je vhodně stanovit a zkombinovat postupy vzdělávání a jeho umístění pro zformování vzdělávacích programů, aby zajistily uspokojení potřeb a uskutečnění záměrů vzdělávání.

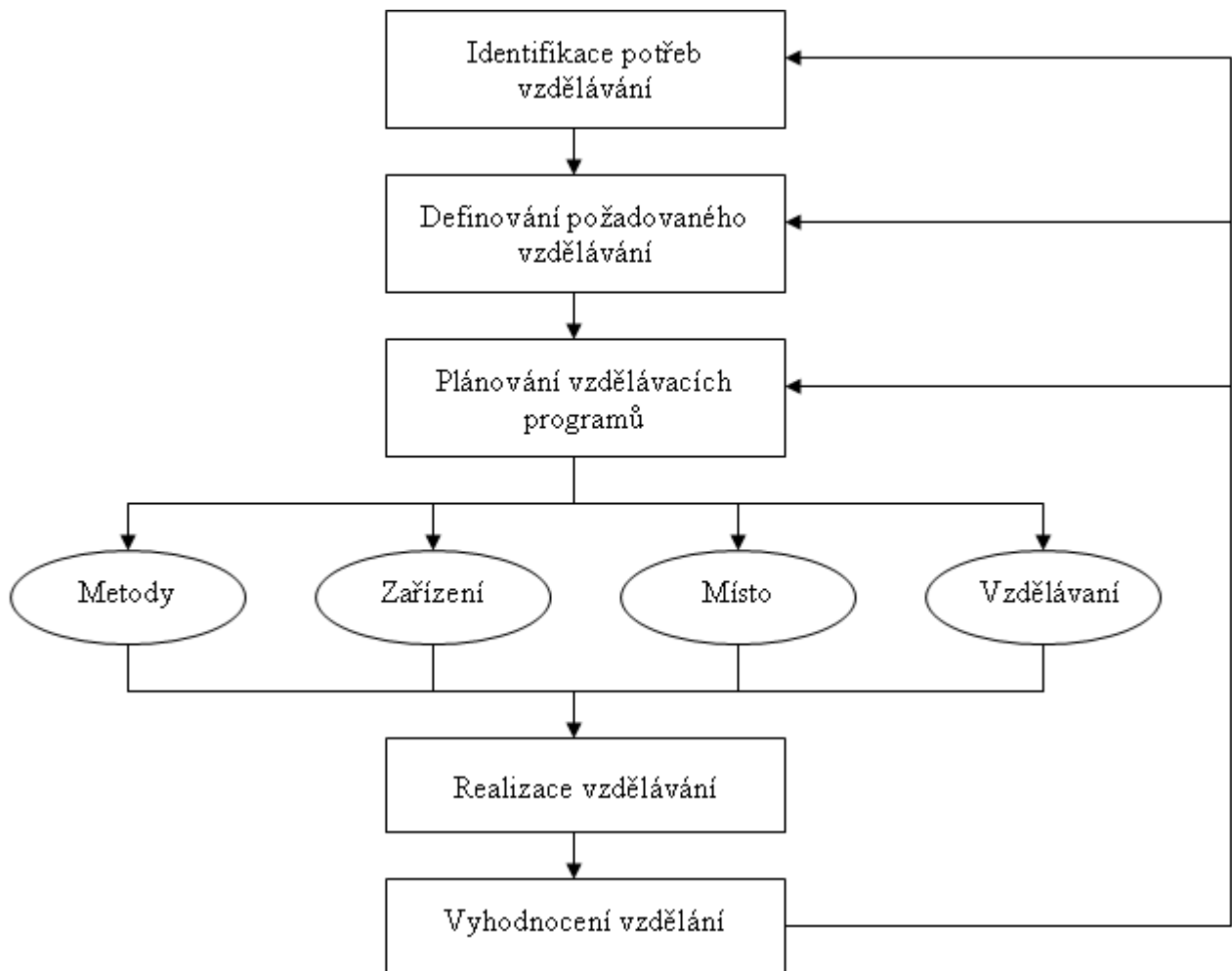
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání – určit z jaké části bude vzdělávání zajištěno v rámci podniku a z jaké části mimo něj. Zároveň je nutné rozhodnout, jakou odpovědnost za vzdělávání budou mít manažeři, samotní vedoucí pracovníci a útvar vzdělávání.

6. Realizace vzdělávání – zabezpečit využívání nejefektivnějších postupů, které zajistí, že vzdělávání pracovníci se naučí dovednosti, vědomosti, schopnosti a stanoviska potřebná pro svou práci.

7. Vyhodnocení vzdělávání – v průběhu programů se zjišťuje účinnost vzdělávání a poté dochází k vyhodnocení jeho vlivu. Smyslem je zhodnotit míru plnění cíle vzdělávání.

8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné – dle zjištěných výsledků určit, zda jde nezbytné vylepšit program plánování a v jakém rozsahu, a rozhodnout o tom, jak uspokojit zbylé či přetrvávající požadavky na vzdělávání. (Armstrong, 2002)

Obrázek č.:3 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj:Armstrong 2002

Metody vzdělávání

U vzdělávání zaměstnanců existuje rozsáhlé spektrum metod. Tyto postupy lze dělit na:

- *„Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring a ostatní aktivity osobního rozvoje.“ (Armstrong 2002, s. 506)*

- „*Metody vzdělávání mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskuzí, diskuze, metodu objevování, případné studie, hraní rolí, simulaci, skupinové cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou a semináře.*“ (Armstrong 2002, s. 506)
- „*Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnují instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), interaktivní video a video.*“ (Armstrong 2002, s. 506)

2.2.8 Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků

2.2.8.1 Povinnosti pro zaměstnance

- vykonávat práci osobně a zachovat pracovní kázeň,
- plnit pokyny od svého nadřízeného pokud tyto pokyny jsou v souladu se zákonnými předpisy, pracovat poctivě a svědomitě podle svých vědomostí, sil a schopností,
- plnit zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- kvalitně, v přesný termín a za adekvátních nákladů provést úkoly, plnit a plně používat danou pracovní dobu a pracovní prostředky,
- dodržovat právní předpisy týkající se vykonávané práci (neznalost zákona neomlouvá) a i ostatní předpisy ohledně jeho práce, pokud s nimi byl patřičně obeznámen,
- neustále zvyšovat kvalifikaci k výkonu práce,
- patřičně manipulovat s prostředky, které jim zaměstnavatel svěřil, chránit a hlídat majetek zaměstnavatele před poškozením, zničením, zneužitím či ztrátou,
- nechovat se v nesouladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

2.2.8.2 Povinnosti pro vedoucí pracovníky

- řídit podřízené zaměstnance a dohlížet na jejich práci,
 - pravidelně hodnotit vztah zaměstnanců k pracovnímu kolektivu, k práci a pracovní výsledky zaměstnanců,
 - snažit se o to, aby výroba odpovídala podle technických a hospodářských možností potřebám technickoekonomického rozvoje, organizovat práci v zájmu zvyšování produktivity práce,
 - formovat vhodné pracovní podmínky a zabezpečit bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
 - zajišťovat odměňování zaměstnanců na základě pracovních a kolektivních smluv, platných obecně závazných mzdových předpisů a vnitřních mzdových předpisů a mzdy zaměstnanců diferencovat dle jejich výkonnosti a zásluhám na konečných výsledcích práce,
 - formovat vhodné podmínky pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců a pro uspokojení jejich sociálních a kulturních požadavků,
 - zajistit dodržování platných právních a jiných předpisů, především směřovat zaměstnance k pracovnímu pořádku, ohodnotit jejich iniciativu a pracovní snažení,
 - zaručit, aby nedocházelo k neplnění povinností a k porušování pracovního pořádku,
 - zajistit přijetí účinných a včasných kroků k ochraně majetku zaměstnavatele.
- (Kahle, Stýblo, 1998)

2.2.9 Motivace

Každý podnik má zájem o zvyšování a zlepšování výkonnosti lidí. Z toho plyne vynakládat větší pozornost nejvhodnějším metodám motivování lidí za pomoci takových prostředků, jako jsou různé stimuly, prémie, vedení lidí a práce, kterou dělají a za jakých podmínek ji vykonávají. Smyslem je zformovat a vyvíjet motivační procesy

a pracovní prostředí, které umožní jednotlivým zaměstnancům dosahovat adekvátní výsledky, které se od nich očekávají.

Motivace se zabývá procesem motivování, procesem tvoření motivací. Interpretuje způsob chování lidí při práci a proč se tak chovají, a vysvětluje z jakého důvodu vyvíjet určité snažení v konkrétním směru. Též vysvětluje, jak mohou podniky povzbuzovat lidi, aby využívali své dovednosti a znalosti způsobem, který napomáhá k uskutečnění podnikových cílů i uspokojení vlastních potřeb.

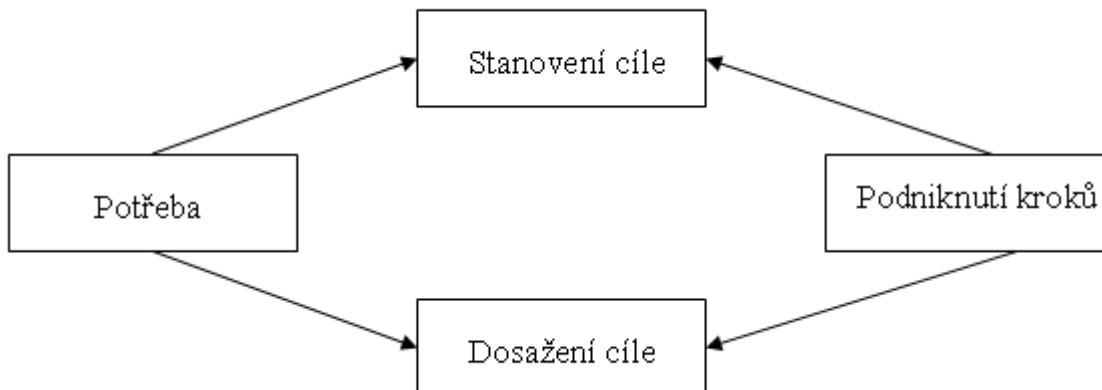
Bohužel na postupy k motivování pracovníků bývá mnohdy nahlíženo velmi zjednodušeně. Motivace je velmi složitý proces, než si mnoho lidí myslí. Lidé mají odlišné cíle a potřeby, které touží uspokojit, proto konají různá opatření, která jim umožní docílit těchto cílů. Je chybná představa, že jeden postoj k motivování bude vhodný pro všechny lidi. To je příčinou zjednodušující myšlenky, že odměna odrážející pracovní výkon působí jako motivátor. Motivování bude zřejmě efektivní, bude-li založeno na pochopení a poznání toho, oč jde.

2.2.9.1 Proces motivace

Motiv je příčina, která lidi vede k tomu, aby něco udělali. Motivace zahrnuje faktory, které mají vliv na lidi, aby se určitým stylem chovali...Motivování jiných lidí je působení na lidi tak, aby se ubírali směrem, který chcete za účelem dosažení požadovaného efektu. Naopak stanovování nezávislého směru a podnikání opatření, která zabezpečí, abyste se dostali tam, kam chcete se týkají motivování sebe sami. Motivaci je možné popsat jako cílově soustředěné chování. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že jistá opatření dle všeho povedou k naplnění nějakého cíle a k naplnění ceněné či hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby.

Lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jednoznačně definované cíle a uskutečňují kroky, od nichž čekají, že napomůžou k naplnění těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, a v případě, že k dosažení toho, co chtějí jdou správnou cestou, pak je to nejlepší možná motivace.

Obrázek č.:4 Proces Motivace



Zdroj: Armstrong 2002

Tento model nastiňuje, že motivace je podněcována vědomým nebo mimovolným objevením neuspokojených potřeb. Tyto potřeby působí jako nutkání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Pak se určí cíle, které by měly tyto potřeby a přání uspokojit, a stanoví se cesty nebo styly chování, které by měly vést k dosažení daných cílů. Pokud byl stanovený cíl naplněn, znamená to, že potřeba je uspokojena a je možné, že chování, které napomohlo k dosažení cíle, se v případě výskytu podobné potřeby, bude opakovat.

2.2.9.2 Typy motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma způsoby. Prvním způsobem lidé motivují sami sebe hledáním, nalézáním a vykonáváním práce, která jejich potřeby uspokojuje, nebo od ní jen předpokládají dosažení svých cílů. Druhým způsobem lidé mohou být motivováni managementem díky použití takových metod, jako je pochvala, možnost povýšení, odměňování atd.. (Armstrong, 2002)

Podle Herzberga a kol., existují dva typy motivace:

- *„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými*

vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost k funkčnímu postupu.“ (Armstrong 2002, s. 160)

- *„Vnější motivace - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ (Armstrong 2002, s. 160)*

3 CÍLE PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

3.1 Cíl práce

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Cílem práce bude zanalyzování současných přístupů v řízení lidských zdrojů v České poště vzhledem ke konkurenčním podmínkám v odvětví a návrh jejich úpravy pro zajištění konkurenceschopnosti na trhu práce do budoucna. Zjistit spokojenost zaměstnanců s prací, s pracovními podmínkami a celkovou péčí, kterou jim Česká pošta poskytuje.

3.2 Pracovní hypotézy

1. Většina zaměstnanců je spokojena se systémem odměňování v podniku.
2. Podnik umožňuje svým zaměstnancům absolvování kvalifikačních kurzů.
3. Podnik využívá stimulační faktory ke zvyšování motivace.

3.3 Metody a techniky zpracování

V teoretické části autorka vycházela z odborné literatury českých i zahraničních autorů. Vybraná literatura se zabývala tématem řízení lidských zdrojů, zejména personálními činnostmi, které jsou nutné pro řízení podniku v praxi. Dále literatura obsahovala materiál týkající se motivace zaměstnanců a vztahů mezi nimi.

Studium dokumentů

Pro vypracování charakteristiky podniku byly základní informace čerpány z podnikového internetového portálu. Poté autorka prostudovala poskytnuté vnitřní materiály týkající se školení, výroční zprávu za rok 2008 a Poštovní kurýr, kde získala informace o organizační struktuře, vedení podniku a předmětu činnosti.

Část zhodnocení řízení lidských zdrojů byla zpracována na základě poskytnutých materiálů a dokumentů od podniku Česká pošta. Zejména autorka vycházela z podnikové kolektivní smlouvy, z jejích dodatků a směrnic týkajících se jednotlivých činností, které má na starosti personální oddělení.

Pozorování

V bakalářské práci autorka využila poznatky i z vlastní práce v podniku. Brigádu absolvovala na postu doručovatelky na poště ve Strakoniciích po dobu vždy jednoho měsíce během předešlých 3 let. Práce v podniku jí umožnila poznat pracovní prostředí, vztahy na pracovišti mezi doručovateli, obtížnost jejich práce a zároveň poznat jednání vedoucích.

Rozhovor

Na základě rozhovoru s pracovníci personálního oddělení v Českých Budějovicích autorka rovněž získala cenné údaje o chodu podniku z pohledu vedení lidských zdrojů. Zaměstnankyně ji informovala o činnostech, které podnik uskutečňuje k zlepšení péče o své zaměstnance.

Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pomocí konkrétních otázek a odpovědí požadované informace o současných personálních metodách a postupech používaných v podniku a informace o spokojenosti zaměstnanců s jeho řízením. Autorka se snažila získat data z širokého spektra pracovních pozic, přes mzdové účetní, obchodníky, personalistky až po doručovatele a pracovníce na přepážkách.

Závěr

V závěru bakalářské práce autorka zhodnotila chod podniku z pohledu řízení lidských zdrojů, konkurenceschopnosti podniku na trhu práce a celkovou spokojeností zaměstnanců. Na základě uskutečněných šetření a analýz navrhla změny, které mohou napomoci ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení dalších činností z oblasti vedení lidí.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Česká pošta je státní podnik. Hlavním předmětem činnosti jsou poštovní služby na území České republiky. Zabývá se tedy přijímáním, přepravou a doručováním poštovních zásilek. Zahrnuje i služby pro jiné podniky či úřady. Pro ukázkou lze vybrat několik služeb. Např. zajišťuje výplatu starobních důchodů pro Českou správu sociálního zabezpečení. Poštovní spořitelně a ČSOB pronajímá místa pro bankovní služby. Přijímá tikety, vyplácí výhry a prodává losy pro Sazku. Další službu, kterou Česká pošta zajišťuje je uzavírání smluv pro Českou pojišťovnu, a také umožňuje platby prostřednictvím SIPO. Česká pošta hradí náklady na vydávání poštovních známek a uvádí poštovní známky do oběhu včetně emisního plánu a služeb filatelistům. Podnik byl založený 1. ledna 1993 Zakládací listinou na základě Rozhodnutí ministra hospodářství České republiky. V současnosti plní funkci zakladatele Ministerstvo vnitra České republiky. Dohled nad vykonávanými službami podniku spadá do pravomocí Českému telekomunikačnímu úřadu. Česká pošta je jeden z největších zaměstnavatelů v České republice. Hlavní sídlo podniku je v Praze, Politických vězňů 909/4, 225 99. V roce 2008 Česká pošta provozovala 3392 poboček, přepočtený průměrný počet zaměstnanců činil 37 415 a vlastnila 4 519 aut.

Poslání a strategické cíle podniku

Posláním České pošty je zajistit důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží s využitím tradičních prostředků nebo za pomoci moderních, elektronických prostředků. Poskytuje univerzální poštovní službu a snaží se o její efektivnější zajištění. Neustále spolupracuje se státní správou díky husté síti svých poboček, ale i díky novým formám. Podílí se na provozu a rozvoji sítě Czech POINTů (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), také se stala provozovatelem datových sítí Ministerstva vnitra ČR a jedinečného systému datových schránek. Cílem podniku je snaha čelit výzvám dnešní moderní společnosti jakou jsou nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a postupná liberalizace služeb.

Řízení a organizace podniku

Řízení a organizace podniku je zajištěna pomocí tří hlavních řídicích stupňů a organizačních složek. Patří sem orgány České pošty, vedoucí zaměstnanci a jimi řízené jednotky a specifické organizační složky.

Orgány České pošty

Generální ředitel

Generální ředitel jako statutární orgán České pošty, s.p., řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele, nebo nejsou v působnosti dozorčí rady. Řídí vrchní ředitele a další jemu přímo podřízené vedoucí zaměstnance. Dále určuje, kdo ho v době jeho nepřítomnosti zastoupí. Jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance, kteří jsou zvoleni jmenováním. Další důležitou činností generálního ředitele je schvalování a vydávání organizačních norem a řídicích aktů České pošty, schvalování organizačního uspořádání divizí včetně jejich náplně činnosti a systematizace řídicích struktur. Též uzavírá kolektivní smlouvu s odborovými organizacemi a předkládá dozorčí radě materiály k projednání. Nynější ředitelkou podniku je Ing. Marcela Hrdá.

Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na činnost generální ředitelky a uskutečňování podnikatelských záměrů podniku. Skládá se z dvanácti členů, osm členů dozorčí rady je jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. Nynějším předsedou dozorčí rady je Ing. Jiří Maceška, místopředsedou Karel Koukal a Ing. Jan Mládek, CSc. Dozorčí rada zřizuje výbory jako své pracovní orgány a zároveň volí a odvolává členy těchto výborů. V současnosti jsou zřízeny tyto výbory dozorčí rady: Výbor dozorčí rady pro strategii podniku, Výbor dozorčí rady pro finance a audit, Výbor dozorčí rady pro rozvoj lidských zdrojů. Rozsah kompetencí a povinností dozorčí rady je dán zákonem o státním podniku a Zakládací listinou. Činnost dozorčí rady se řídí vlastním jednacím řádem schváleným zakladatelem.

Stručná historie pošty

- 1526 - Začátek pošty v Českých zemích se spojuje s volbou arciknížete Ferdinanda I., který krátce po svém zvolení nechal zřídit první poštovní spojení Praha-Vídeň.
- 1743 - Zestátnění pošty, do té doby provozovaly poštu šlechtické rody Taxisů a Paarů.
- 1776 - Od tohoto roku pošta ručí za cenné zásilky.
- 1817 - Instalace poštovních schránek ve větších městech.
- 1850 - První vlaková pošta na našem území.
- 1870 - Zákon o ochraně listovního tajemství
- 1918 - Vydání první československé poštovní známky Hradčany od Alfonse Muchy.
- 1925 - Vznik Československé pošty jako státního podniku.
- 1946 - Vydán poštovní zákon.
- 1973 - Zavádění poštovních směrovacích čísel pro ulehčení poštovního provozu.
- 1979 - V Praze instalována plně automatizovaná třídící linka na zpracování listovních zásilek.
- 1993 - Vznik samostatné České pošty.

Zdroj: (Autorka dle Výroční zprávy Česká pošta, s.p. 2008, vnitropodnikových směrnic, www.cpost.cz, časopisu Kurýr)

5 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

5.1 Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců

Pokud chce společnost obsadit volné pracovní místo, hledá vhodné kandidáty nejdříve z interních zdrojů. V případě, že není možné využít interní zdroje, pak teprve hledá uchazeče mimo podnik. Lze se domnívat, že tento postup napomáhá ke zvyšování motivace zaměstnanců, tím že mají možnost být povýšeni nebo přestoupit na práci, která by je více iniciovala. První krok podniku pro uskutečnění náboru je vytvoření plánu zaměstnanců, plánu systematizace pracovního místa a dále určení požadavků na obsazení tohoto pracovního místa a jeho popis. Podnik využívá tři způsoby náboru. Možnostmi jsou: přímým výběrem s náborovou aktivitou nebo bez náborové aktivity nebo výběrovým řízením. Samotný postup obsazení volného pracovního místa už je na rozhodnutí vedoucího zaměstnance.

Podnik informuje o volných pracovních místech na portálu České pošty, ve věstníku, pomocí regionálních informačních prostředků a letáků. Nabídku míst inzeruje i na svých internetových stránkách a i na personálních portálech jako je např. www.jobs.cz nebo www.prace.cz. Klasickým zdrojem náboru je Úřad práce. Doplnkovými zdroji mohou být například náborové aktivity na školách, inzerce v tištěných médiích, v dopravních prostředcích či na firemních vozidlech, nebo využitím personální agentury. Při výběru zaměstnanců podnik používá standardní metody. Může to být screening životopisů, telefonický pohovor, osobní pohovor nebo reference o uchazeči.

5.2 Vedení personální agentury

Podnik vede administrativu související s uzavíráním, změnami a skončením pracovněprávních vztahů ve všech organizačních jednotkách podniku. K vedení agentury používá systém SAP HR, ve kterém jsou k dispozici jednotné formuláře pro práci

s pracovněprávními vztahy. Obsahuje i osobní spisy zaměstnanců, v nichž jsou data související s pracovněprávními úkony. Proto zaměstnanci musí zaměstnavateli ohlašovat veškeré změny v osobních údajích (např.: změnu rodinného stavu, změnu adresy bydliště, změnu zdravotní pojišťovny, změnu bankovního spojení pro zasílání mzdy na účet, uplatnění slevy na dítě apod.), případně další důležité skutečnosti. Dokumenty jsou řazeny chronologicky od vzniku pracovního poměru.

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

Kvalifikační příprava zaměstnanců podniku vychází z metodického pokynu, jehož hlavním cílem je sjednotit a zkvalitnit vzdělávání zaměstnanců. Řada vzdělávacích akcí je v podniku nezbytná, hlavně pro získávání a udržování profesních zdatností zejména provozních pracovníků, neboť ti přímo zajišťují poskytování základních a klíčových služeb zákazníkům. Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance s předepsanou kvalifikací na dané typové pozici. Náplň kvalifikačních kurzů vychází z portfolia poskytovaných produktů a služeb. Podkladem pro zabezpečení kvalifikace je plán vzdělávacích akcí, který vypracovává odbor profesního vzdělávání spolu s příslušnými odbornými útvary. Harmonogram vzdělávacích akcí je pak předáván pololetně pověřeným pracovníkům odborných útvarů.

Katalog kvalifikační přípravy

Katalog je vydáván a aktualizován odborem profesního vzdělávání. Vychází z odborných útvarů, které vyplývají hlavně ze změn poštovních podmínek, technologických postupů a situace na trhu s poštovními službami. Katalog obsahuje nabídku všech typů kurzů. Zahrnuje tedy informace o základních a provozních kvalifikačních kurzech a o kurzech APOST. V katalogu jsou rovněž uvedeny data o základních parametrech kurzů, např. rozsah, cílová skupina, časová dotace atd.

Kvalifikace získaná na některých školách odpovídá kvalifikační zkoušce v podniku. Kvalifikace v tříletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná základní kvalifikační

zkoušce a ve víceletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná provozní kvalifikační zkoušce. Kvalifikační zkoušce rovněž odpovídá ukončené studium na vysokých školách se zaměřením na logistiku.

Podnik uznává ukončené studium jako rovnocenné kvalifikační zkoušce u těchto škol:

- SOŠ logistických služeb, Praha;
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín;
- SOŠ a SOU, Kladno;
- SOŠ a SOU, Trutnov;
- SOŠ logistických služeb a SOU, Dalovice;
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň;
- Střední škola informatiky a spojů, Brno;
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava;
- Střední odborná škola, Olomouc;
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem;
- Univerzita Pardubice;
- Dopravní fakulta – obor Dopravní technologie a spoje, obor Management, marketing a logistika ve spojích.

Kvalifikační kurz

Před zahájením základního kurzu z poštovního provozu a kurzu pro doručovatele mohou lektoři ověřit znalosti formou testu nebo pohovoru, ale u kvalifikačního provozního kurzu z poštovního provozu jsou znalosti ověřeny vždy pomocí testu. Kvalifikační kurz také zahrnuje výstupní znalostní test v písemné formě, který má charakter postupové zkoušky. Po úspěšném absolvování testu přistupují zaměstnanci k ústní zkoušce. Pokud účastník vše úspěšně zvládne, obdrží osvědčení.

Kvalifikační zkouška

V rozpětí dvou týdnů až jednoho měsíce od ukončení kvalifikačního kurzu musí zaměstnanci ještě složit kvalifikační zkoušku, která je nutná pro získání předepsané kvalifikace u dané typové pozice. Kvalifikační zkouška může být ústní, formou

písemného či elektronického testu. Skládá se z praktické a teoretické části. Teoretická část se soustředí na zodpovězení otázek ze zkušebních předmětů. Praktická část se zaměřuje na řešení problémových situací, na orientaci v Poštovních podmínkách a provozních předpisech. Zaměstnanci, kteří neuspějí u zkoušky, mají možnost opravy. Opravnou ústní zkoušku mohou absolvovat pouze dvakrát.

Studijní texty a manuály pro jednotlivé typy kurzů mají zaměstnanci k dispozici na podnikovém portále. Materiály obsahují mimo jiné i kontrolní otázky a řešení problémových situací, aby si účastníci kurzů mohli ověřit své znalosti a schopnosti řešit tyto situace.

5.4 Odměňování zaměstnanců

Podnik uplatňuje systém odměňování, jehož základem je vytvořený systém typových pozic. Tento systém zaktualizovalo řízení lidských zdrojů podniku v roce 2008, hlavním důvodem bylo zjednodušení a sjednocení systému odměňování.

Systém typových pozic

Tento systém představuje průběžně aktualizovaný soubor informací, který slouží ke snadnějšímu porovnávání požadavků na zaměstnance s náplní práce, s její hodnotou a cenou. Základem je kartotéka obsahující profily typových pozic a popisující typické znaky výkonu práce. Pro vytvoření typové pozice se využívá metoda analytického hodnocení prací, která posoudí složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Hodnotí se její náročnost z pohledu odborné přípravy, složitosti vykonávané práce a její náročnosti na organizaci a řízení. Dalšími posuzovanými kritérii jsou fyzická a intelektuální zátěž, odpovědnost za škody a bezpečnou práci a tzv. zvláštní požadavky jako je racionální myšlení, kreativita, flexibilita, podnikavost atd. Na základě těchto zhodnocení roztrídí práci do tarifních stupňů a rovněž vytvoří základ pro tvorbu příkladů prací a systému odměňování. Typová pozice je předpokladem pro zajištění rovnosti v odměňování. Každá typová pozice je zahrnuta do profesní skupiny. Profesní skupina je

souhrn podobných činností, která je jednoduchým způsobem identifikovatelná v rámci jednotlivých druhů činností a je samostatně sledována.

Každému zaměstnanci za odvedenou práci náleží mzda. Ta je tvořena tarifní nebo smluvní mzdou související se zařazením do typové pozice, doplňkovými mzdovými formami a příplatky.

Tarifní mzda

Česká pošta uplatňuje časovou mzdu, která se vypočítá jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Vyplácena je měsíčně podle podnikové kolektivní smlouvy, nejméně však ve výši minima pro typovou pozici. Výše tarifní mzdy se stanovuje v rámci rozpětí pro danou typovou pozici a na základě hodnocení zaměstnance liniovým vedoucím za předchozí kalendářní rok.

Tabulka č.1: Minimum v tarifních stupních

Tarifní stupeň	Minimální tarifní mzda (v Kč)
1	8 600
2	9 100
3	9 600
4	10 200
5	10 900
6	11 800
7	12 900
8	14 200
9	16 100
10	19 100
11	24 000
12	32 300

Zdroj: Podnikové kolektivní smlouvy – Příloha 1A

Část tarifní mzdy se váže na plnění úkolů, které vyplývají z popisu pracovního místa. Tato část činí z tarifní mzdy stanovené zaměstnanci ve mzdovém výměru:

- 20 % u zaměstnanců zařazených do profesních skupin: správní aparát řídicí, vedoucí provozoven, vedoucí v provozu ostatní,
- 15 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny správní aparát neřídicí,

- 10 % ostatní zaměstnanci.

Vedoucí pracovníci mají nárok tuto část vyplatit omezeně nebo vůbec nevyplatit v okamžiku, kdy si zaměstnanec neplní své pracovní povinnosti, které se od něho očekávají.

Smluvní mzda

Tuto mzdu podnik vyplácí zaměstnancům na vybraných řídicích pozicích, zaměstnancům se specifickou náplní práce a obchodníkům.

Výše smluvní mzdy je přiznávána zaměstnanci individuálně v návaznosti na odpovědnost a náročnost práce příslušné typové pozice a na pracovní výsledky zaměstnance. Smluvní mzda je tvořena měsíční částkou závislou na odpracované době a individuálním bonusem.

Tabulka č.2: Struktura smluvní mzdy

Skupina zaměstnanců mzdy pro:		Procento z celkové smluvní	
		měsíční část	individuální bonus
a) zaměstnanci vybraných řídicích pozic a zaměstnanci se specifickou pracovní náplní	náměstci generálního ředitele, výkonní ředitelé, ředitel projektu pro datové schránky	50%	50%
	ředitelé úseků, sekcí, provozní ředitelé regionů, ředitel kanceláře generálního ředitele	70%	30%
	ředitelé odborů	80%	20%
	ostatní	80%	20%
b) zaměstnanci vybraných obchodních pozic	obchodní ředitelé regionů	50%	50%
	manažeři obvodů	70%	30%
	key account manažeři	60%	40%
	obchodní referenti	65%	35%
	ostatní obchodníci	50%	50%

Zdroj: vlastní dle směrnic

Podnik poskytuje individuální bonus zaměstnancům na řídicích pozicích a se specifickou náplní práce kvůli zvýšení motivace, aby se snažili o dosažení požadovaného výsledku hospodaření a o dosažení stěžejních úkolů. Ty se hodnotí na

základě ukazatelů, jenž jsou vázány na splnění plánovaného výsledku hospodaření podniku jako celku ve výši 15 % z celkové výše bonusu. Dalším předpokladem získání bonusu je splnění konkrétního kvalitativního nebo kvantitativního úkolu ve výši 85 % z celkové výše bonusu. Procento se může rozdělit, ale nejvyšší počet dílčích úkolů je pět.

U obchodníků podnik také poskytuje bonus ke zvýšení motivace na plnění plánu výnosů a stěžejních úkolů. Výplata bonusů vychází opět ze dvou ukazatelů. První se váže na splnění individuálního plánu výnosů stanoveného pro konkrétního obchodníka, příslušnou organizační složku nebo zákaznický segment, nastaveného na příslušné hodnocené období. Druhým ukazatelem je splnění konkrétního kvalitativního nebo kvantitativního úkolu, který můžeme rozdělit maximálně mezi 5 dílčích úkolů.

Za stanovení jednotlivých úkolů vždy zodpovídá přímý nadřízený.

Podíl na výsledku hospodaření

Podíl je vyplácen pouze v případě splnění plánovaného výsledku hospodaření celého podniku. Výše odměny činí 20% průměrné měsíční tarifní mzdy, kterou zaměstnavatel vyplatil zaměstnancům v hodnoceném období. Pokud výsledek hospodaření bude lepší než podnik očekával, bude vyplacena další část podílu na výsledku hospodaření každému zaměstnanci odměňovanému tarifní mzdou jednotně dle odpracovaných hodin. Podíl je poskytován zaměstnancům, kteří jsou v podniku zaměstnáni alespoň dva měsíce.

Na podíl ztrácejí nárok ti zaměstnanci, kteří za hodnocené období neomluveně zameškali jednu nebo více pracovních směn. Dále ti, kteří byli odsouzeni za úmyslný trestný čin v souvislosti s plněním pracovních úkolů a ti, kteří rozvázali pracovní poměr.

5.5 Péče o zaměstnance

Životní pojištění

Podnik poskytne příspěvek na životní pojištění zaměstnancům, kteří si odpracovali v podniku minimálně 3 roky. Do odpracované doby podnik započítává i mateřskou dovolenou. Zaměstnanci mají nárok na příspěvek pouze jedenkrát v měsíci.

Penzijní připojištění

Zaměstnanec musí odpracovat nejméně tři roky v podniku, aby měl nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Podnik rovněž započítává mateřskou dovolenou do odpracované doby. Zaměstnanec musí prokázat, že uzavřel smlouvu o penzijním připojištění na měsíční splátku nejméně 100 Kč. Na příspěvek má opět nárok jen jednou za měsíc.

Fond kulturních a sociálních potřeb

Podnik do FKSP přiděluje nejméně 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců, na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku.

Objem FKSP podnik vynakládá zejména na tyto účely:

- příspěvek na pobytové a poznávací zájezdy, na rekreaci (včetně rehabilitace), které jsou organizované nebo spoluorganizované zaměstnavatelem, příspěvek může činit maximálně 6 000 Kč pro jednoho zaměstnance, maximálně 3 000 Kč pro každé dítě zaměstnance (do konce povinné školní docházky),
- příspěvek na stravování ve výši 11 Kč na každé hlavní jídlo zaměstnance,
- sociální výpomoci a bezúročné půjčky zaměstnancům (na sociální výpomoc maximálně 15 000 Kč, na bezúročnou půjčku maximálně 20 000 Kč pro jednoho zaměstnance),
- dary v jednotlivých případech do 6 000 Kč, při souběhu do 18 000 Kč za rok,
- úhradu vstupenek na sportovní a kulturní akce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Podnik se zavazuje spolupracovat s odborovými orgány při plnění úkolů v oblasti povinné péče o zajišťování bezpečných a zdravotně nezávadných pracovních podmínek. Spolupráce se týká hlavně zjišťování příčin pracovních úrazů, jejich odškodňování a přijímání opatření ke snižování pracovní úrazovosti a nemocí z povolání.

V případě smrtelného pracovního úrazu zaměstnance, podnik vyplatí jednorázové odškodnění pozůstalému manželu a nezaopatřenému dítěti, a to oběma v minimální výši 250 000 Kč, případně rodičům zemřelého, pokud žili se zaměstnancem v jedné domácnosti, v úhrnné výši 250 000 Kč.

Podnik také zabezpečuje poskytování ochranných nápojů.

Stravování

Podnik umožňuje zaměstnancům stravování s finančním příspěvkem v průběhu pracovního dne, a to ve všech směnách. Pouze u nově přijatých zaměstnanců poskytuje podniku finanční příspěvek až od následujícího měsíce.

Zaměstnancům, kterým podnik nemůže zajistit stravování ve vlastních zařízeních nebo náhradní stravování, umožňuje nákup poukázek na zakoupení jídla v hodnotě 55 Kč. Podnik hradí jednotně z nákladů podniku příspěvek ve výši 55 % ceny jídla, popřípadě ceny stravenky, nejvýše však do výše 30 Kč na jedno hlavní jídlo.

Příspěvek z FKSP poskytuje podnik ve výši 11 Kč.

Rekreace

Všichni zaměstnanci mají nárok dostat příspěvky na rekreaci. Podnik vlastní čtyři rekreační zařízení, které se hradí z centralizovaných prostředků. Patří tam Luhačovice, Rožmberk nad Vltavou, Rožnov pod Radhoštěm a Vítkov- Podhradí. Zmíněných pět rekreačních středisek neslouží jen pro účely ubytování, ale dají se využít i jako školící zařízení.

Jednotlivé regiony mají navíc svá vlastní rekreační zařízení, která sami spravují a poskytují je k dispozici svým zaměstnancům. Pro Jižní Čechy je to např.: Kvilda, Stachy, Černá v Pošumaví, Horní Vltavice a jiné.

Podnik svým zaměstnancům umožňuje týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce.

Inventarizace nabídky

Česká pošta zavedla na některých větších pobočkách vyvolávací systém. Zpočátku zaměstnanci i zákazníci nahlíželi na toto zařízení skepticky. Dnes už zaměstnanci u přepážek systém oceňují jako ulehčení jejich práce. Nejen, že řazení zákazníků urychluje provoz na pobočkách a zkracuje dobu stání ve frontách, což je přínosné pro zákazníky, ale zlehčuje práci i zaměstnancům tím, že mají větší klid na vyřízení požadované služby.

Závodní preventivní lékařská péče

Od doby, kdy stát stanovil zákon o závodních preventivních prohlídkách, má pošta v každém regionu své smluvní lékaře. Zaměstnanci podniku jsou povinni navštívit tyto lékaře při vstupní a periodické prohlídce. Lékařské periodické prohlídky se zaměstnanci zúčastňují do věku 50 let pravidelně po pěti letech, zaměstnanci nad 50 let po třech letech. U některých typových pozic jsou prohlídky častěji, např. u řidičů do 50 let je prohlídka po dvou letech, nad 50 let po roce.

Poskytování stejnokrojů

Uniformy mají povinnost nosit všichni provozní zaměstnanci, zejména doručovatelé, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníkem. Důvodem je, aby je zákazník bezpečně poznal. Každý rok mají zaměstnanci k dispozici 2000 bodů, dle toho jsou odstupňovány různé kusy oblečení. Například. kalhoty (letní/zimní) za 500 bodů, halenky 300 bodů. Dále podnik poskytuje vesty, sukně, saka, bundy, čepice, šály, rukavice. Doručovatelům podnik přispívá i na boty (zimní/letní) částku podle paragonů, maximálně však 1000,- Kč za rok.

Překážky v práci

V současné době vzrostl počet případů související s přepadením poštovních poboček. Podnik má k této události vyškoleného personálního pracovníka. Ten se musí dostavit na poškozenou pobočku a zjistit psychický stav zaměstnance, který tuto traumatickou událost prožil. Následně mu nabídne několik možností, na které má nárok. Jednou z nich je pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu až 3 dnů čerpaných najednou do

1 měsíce od události. Druhou je pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu až 5 dnů čerpaných najednou do 3 měsíců od události na rehabilitační pobyt s příspěvkem zaměstnavatele realizovaný v některém z vybraných rekreačních zařízení v případě, že nečerpal náhradní volno podle první nabídky.

5.6 Motivování zaměstnanců

Operativní odměna

Operativní odměnu poskytuje podnik za splnění jednorázových pracovních úkolů, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou. Také za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku apod. Odměnu podnik poskytuje i za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu. Objem operativních odměn přiděluje úsek náměstka pro personální práci v návaznosti na schválený plán mzdových prostředků na jednotlivé úseky a organizační složky.

Výši odměn navrhuje vedoucí zaměstnanec v rámci přiděleného objemu. Slouží pro realizaci rychlé, operativní odměny zaměstnance.

Objem na operativní odměny podnik plánuje ve výši:

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

Cílová odměna

Podnik poskytuje cílovou odměnu za splnění významných termínovaných pracovních úkolů týkajících se zabezpečení nebo zlepšení provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem a splnění náročných úkolů. Cílové odměny se musí stanovit před realizací příslušného úkolu. Pro zkvalitnění doručování vybraných zásilek podnik

stanovil určitá pravidla. Například odměnu za doručení jednoho kusu vybrané zásilky fyzické osobě ve výši 1,- Kč, za doručení právnické osobě odměnu 0,5,- Kč. Uvedená odměna se ještě násobí koeficientem podle náročnosti při doručování v souvislosti na počtu obyvatel v konkrétním městě. Odměna se vztahuje na balíkové doručovatele.

Vybranými zásilkami pro účely tohoto předpisu jsou: obyčejný balík, cenný balík, obchodní balík, PROFI balík, zásilkový balík, balík ze zahraničí, EMS, cenné psaní, doporučená zásilka ze zahraničí.

Odměna za výkon požární prevence

Odměna za výkon požární prevence náleží zaměstnancům, kteří nemají tuto činnost v pracovní náplni a kteří jsou písemně pověřeni výkonem požární prevence. Za výkon požární prevence obdrží zaměstnanec odměnu ve výši 600 Kč za kalendářní čtvrtletí. V případě, že zaměstnanec zajišťuje revize elektrického požárního systému, patří mu odměna ve výši 900 Kč za kalendářní čtvrtletí. Zaměstnanci, který požární prevenci vykonává jako člen preventivní požární hlídky dostane odměnu 300 Kč za kalendářní čtvrtletí.

Odměna za zástup

Podnik může poskytnout svým zaměstnancům odměnu za zastupování zaměstnance, který je nepřítomen v práci a za neobsazené pracovní místo. Při zastupování může liniový vedoucí navrhnout zastupujícímu zaměstnanci odměnu nejvýše do výše 60% přiznané tarifní mzdy zastupovaného zaměstnance. Odměna se vyplácí měsíčně, ale lze přiznat až po dvaceti odpracovaných dnech zastupování. U zastupování vedoucích pracovníků může být odměna až do výše rozdílu mzdy vedoucího a mzdy zastupujícího.

Odměny při významných pracovních a životních výročích

Podnik poskytuje tuto odměnu jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce zaměstnanců. Výši odměny stanovuje liniový vedoucí na základě individuálního zhodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, hlavně s ohledem na kvalitu pracovního výkonu. Návrh odměny schvaluje příslušný ředitel odboru nebo vedoucí provozovny.

Odměna se poskytuje zaměstnancům zaměstnaným v podniku déle než 20 let a při příležitosti životního jubilea, tedy dosažení věku 50let. Podmínkou přiznání maximální výše odměny u jubilea je, že pracovní poměr musí trvat nejméně 5 let

Odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu

Při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu poskytuje podnik zaměstnancům jednorázovou odměnu.

Výše odměny činí u zaměstnanců, kteří odpracovali v podniku a u jejich právních předchůdců

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

Odměna za projekt

Jedná se o odměnu za realizaci projektu v požadované kvalitě a termínu. Výše odměny a základní kritéria pro její rozdělení se stanovují ve schváleném projektu, ještě před realizací.

Bonusy za produkty aliančních partnerů

Tyto bonusy se vyplácí zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů.

Bonusy obdrží zaměstnanec, který produkt obstaral. Zaměstnanec, který prokazatelně zajistil tip a dále vedoucí pošty.

Bonusy jsou poskytovány za:

- a) produkty ČSOB, pobočky Poštovní spořitelny;

Pro ukázkou je uveden bonus za žádost o založení postžirového účtu.

Celková výše bonusu: 200Kč, z toho:

- 160Kč pro zaměstnance, který bonus obstaral
- 40 Kč pro vedoucího zaměstnance

- b) produkty České pojišťovny a.s.;

- c) produkt Českomoravské stavební spořitelny, a.s. ;

- d) produkt Penzijních fondů;
- e) produkt Home Credit.;

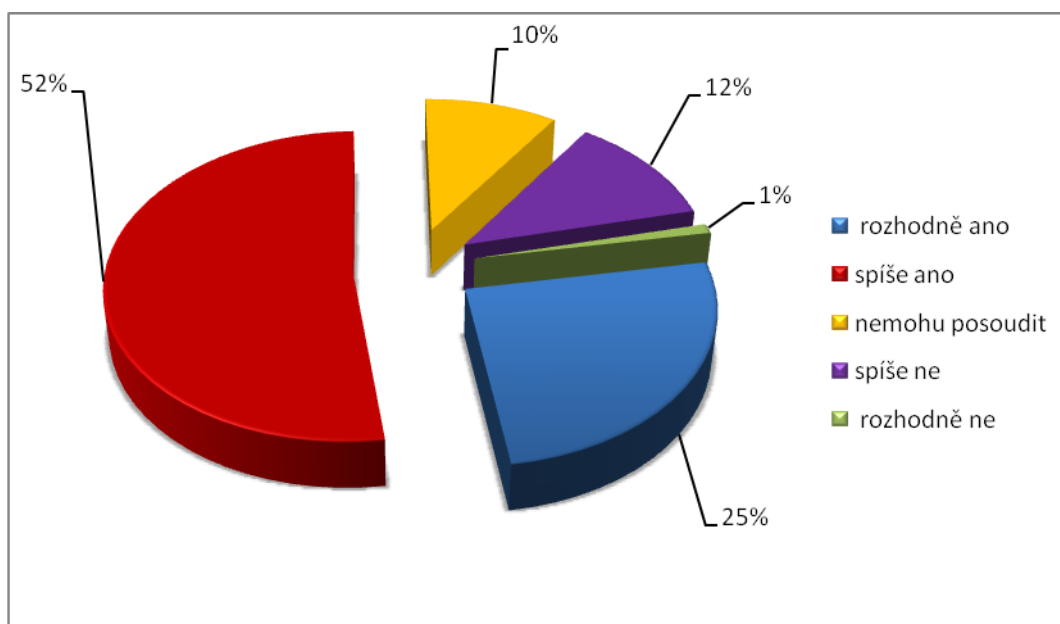
6 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno v podniku Česká pošta. Jedná se o státní podnik, o čem svědčí i počet zaměstnanců, který za rok 2008 činil 37 415. Dotazování se zúčastnilo podnikové ředitelství a zaměstnanci hlavní pošty v Českých Budějovicích, a také zaměstnanci hlavní pošty ve Strakonici. Dotazníky byly poskytnuty na všech odděleních, aby se šetření zúčastnilo, co nejvíce zaměstnanců s různým pracovním zařazením, a tím se zaručilo, aby získané odpovědi měly příslušnou vypovídací hodnotu. Celkem odpovídalo 102 respondentů. Vzhledem k počtu dotazovaných odpovědi nejdou zevšeobecnit na celý podnik.

Otázka 1: Odpovídá Vaše pracovní pozice Vámi dosaženému vzdělání?

Na tomto grafu můžete vidět, že 25% dotazovaných je spokojeno se svým pracovním místem. Většina respondentů je s pracovní pozicí téměř spokojena. Ostatní respondenti buď neví nebo si myslí, že s jejich vzděláním by mohli zastávat vyšší pozici.

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí:

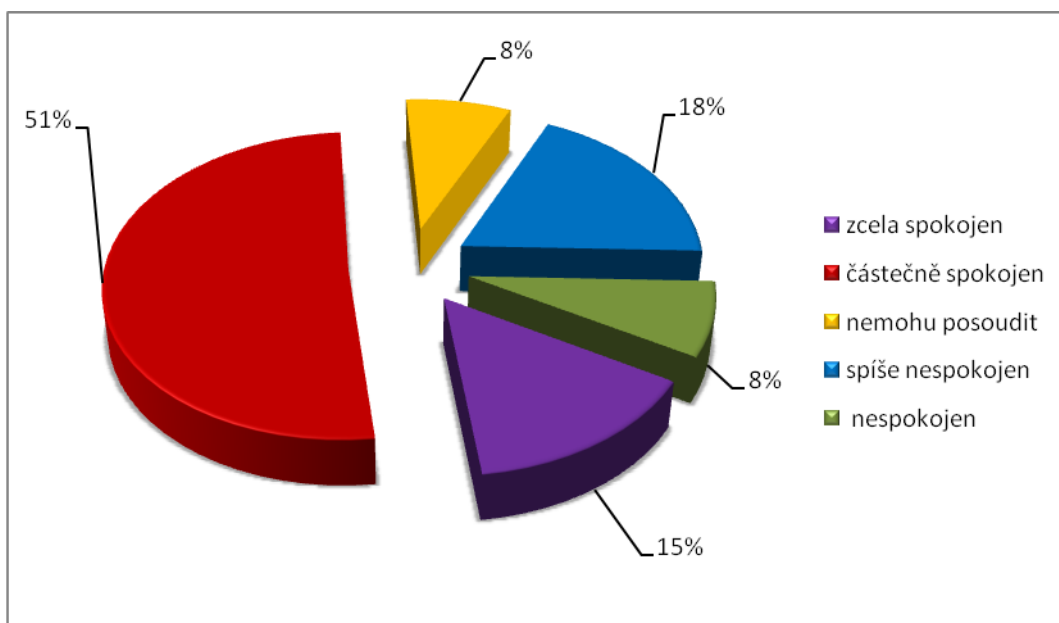


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 2: Jste spokojen s výší platu?

Většina zaměstnanců je relativně spokojena se svým platem. Lze říci, že zaměstnanci v podniku jsou odměňováni dostatečně, ale rovněž si uvědomují, že by mohli mít plat vyšší. Hodnota nespokojených zaměstnanců činí 8% a částečně nespokojených zaměstnanců 18%. Relativně nespokojených zaměstnanců bylo celkem 26, což není hodně, ale rozhodně není málo vzhledem k celkovému počtu dotazovaných.

Graf 2: Spokojenost s výší platu:



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 3: Proč jste tak odpověděl(a) v předchozí otázce?

V předchozí otázce většina respondentů sice odpověděla, že jsou částečně spokojeni s výší platu, ale následně reagovali spíše negativně. Zejména poštovní doručovatelé zmínili, že jejich práce je fyzicky náročná a zodpovědná, tím pádem by mohli být lépe finančně ohodnoceni. Pracovnice poštovních přepážek též uvedly výtku, že jejich práce zahrnující manipulaci s penězi vyžaduje velkou zodpovědnost, a že ve srovnání s ostatními peněžními ústavy mají plat nižší. Rovněž mzdové účetní se necítí být náležitě ohodnoceny, zmiňují, že množství práce a velká zodpovědnost související

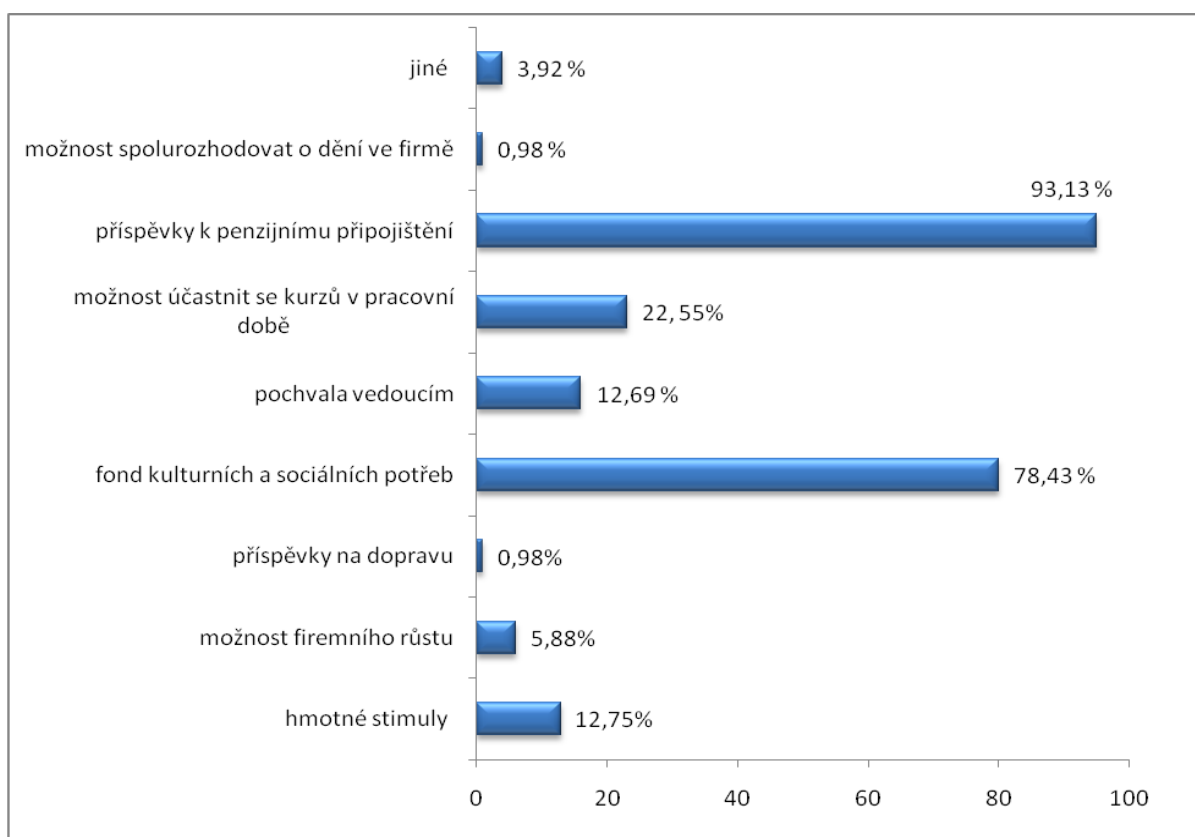
s jejich prací neodpovídá výši platu. Na ostatních pracovních pozicích jsou relativně spokojeni, avšak v dnešní ekonomické krizi a s neustále rostoucími životními náklady je jen málo lidí, kteří by nechtěli vyšší plat.

Pouze 6 dotazovaných odpovědělo kladně, že jsou spokojeni a že jejich plat zcela odpovídá odvedené práci. K otázce se nevyjádřilo 44 respondentů.

Otázka 4: Jaké metody stimulace podnik používá (mimo mzdy)?

U této otázky bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Překvapivé je, že pouze 78,43% respondentů odpovědělo, že podnik využívá fond kulturních a sociálních potřeb. Zbýlých 21,57% dotazovaných si zřejmě tuto formu stimulace neuvědomilo, neboť tento stimulační faktor náleží všem zaměstnancům bez výjimky. Možnost spolurozhodovat o dění ve firmě uvedl pouze jeden dotazovaný, což svědčí o tom, že zaměstnanci nemají nárok zasahovat do rozhodování o firmě. Mezi jiné metody stimulace byly zmíněny například příspěvky na stravování.

Graf 3: Metody stimulace v podniku:



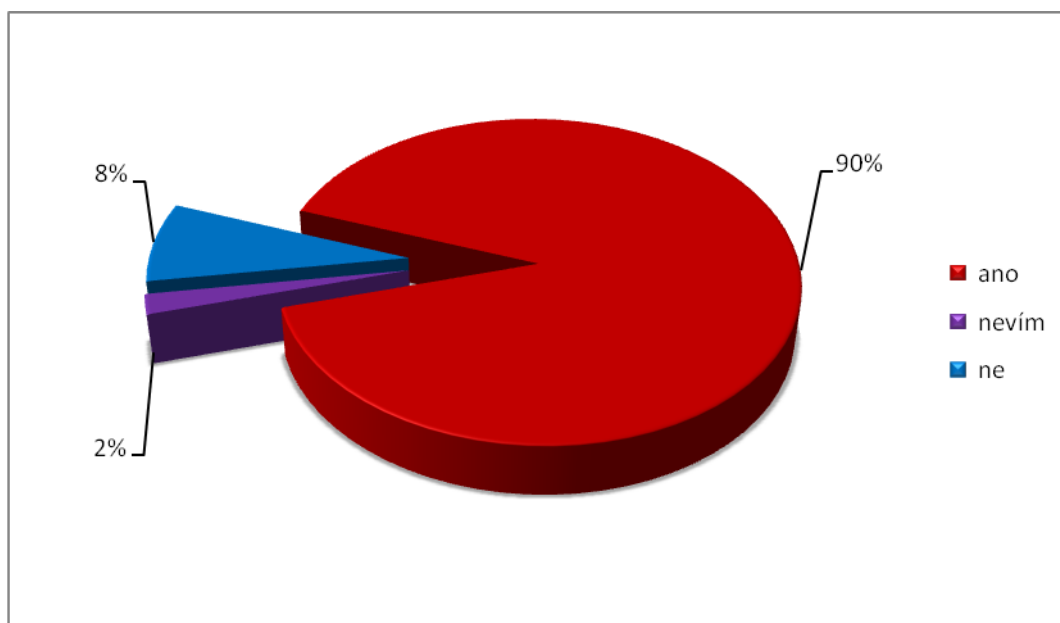
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 5: Jaké používá ve vašem případě?

70% dotazovaných uvedlo, že jim podnik umožňuje příspěvky na penzijní připojištění. Dalším nejčastěji uváděným stimulem byl fond kulturních a sociálních potřeb. Zaměstnanci neopomíjeli ani stravné a možnost vzdělávání. Hmotné stimuly má k dispozici 8,82% zaměstnanců. Většinou náleží obchodním manažerům a referentům. Mezi další stimuly byly uváděny příspěvky na kulturu, možnost masáží, příspěvky na solárium a dovolenou. Pouze 9 zaměstnanců napsalo, že ke stimulaci je u nich použita pochvala vedoucím. Toto číslo je velmi malé, proto by v budoucnu měl na to podnik více dbát.

Otázka 6: Zajišťuje Vám podnik zvyšování kvalifikace (školící kurzy, semináře atd.)?
 V podniku navštěvuje školící kurzy a semináře pro zvyšování kvalifikace 90% dotazovaných. Pouze 8 % uvádí, že jim podnik zvyšování kvalifikace nezajišťuje a 2% neví. Podnik má zavedený systém kvalifikačních kurzů odstupňovaný podle jednotlivých typových pozic, ale dle některých odpovědí je patrné, že některé pozice školení nemají povinné nebo o možnosti vzdělávání v podniku neví.

Graf 4: Zvyšování kvalifikace v podniku:

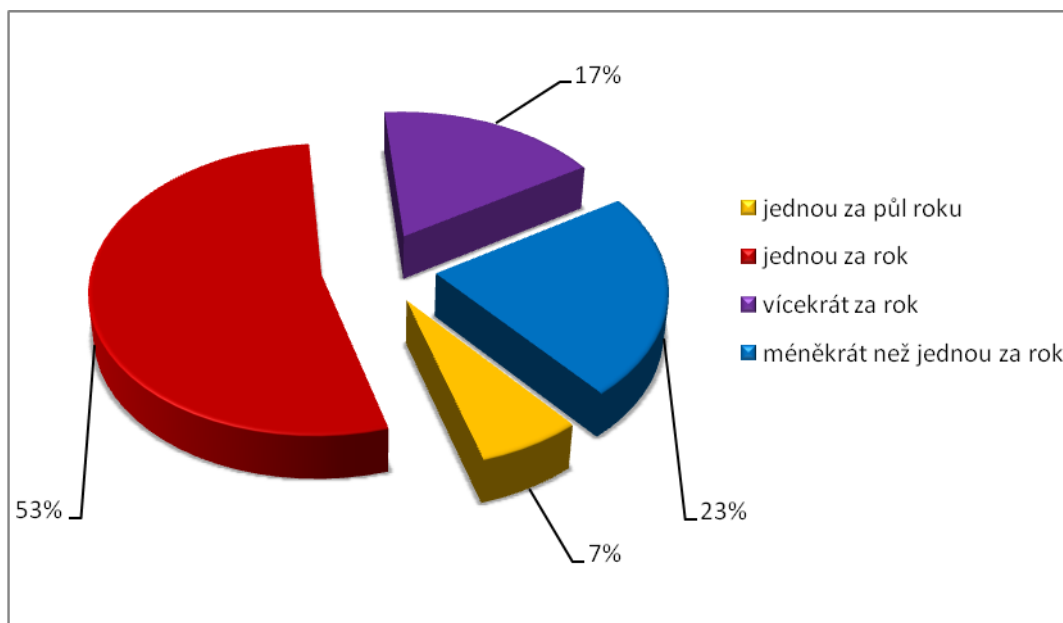


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 7: Pokud ano, jak často absolvujete kurzy zvyšování kvalifikace?

Jednou za rok absolvuje kurzy zvyšování kvalifikace 53% dotazovaných. S půl roční frekvencí navštěvuje vzdělávací kurzy 7% respondentů. Dotazovaných, kteří mají kurzy vícekrát do roka je 17% a 23% dotazovaných uvedlo, že školící kurzy mají méněkrát než jednou za rok. Z výsledků lze soudit, že zaměstnanci, kteří vykonávají práci s častými obměnami v náplni jejich práce, musí rychleji reagovat na případné změny, proto je nutné, aby absolvovali kurzy zvyšování kvalifikace častěji. To platí i pro zaměstnance na náročných a zodpovědných funkcích.

Graf 5: Četnost kurzů zvyšování kvalifikace:

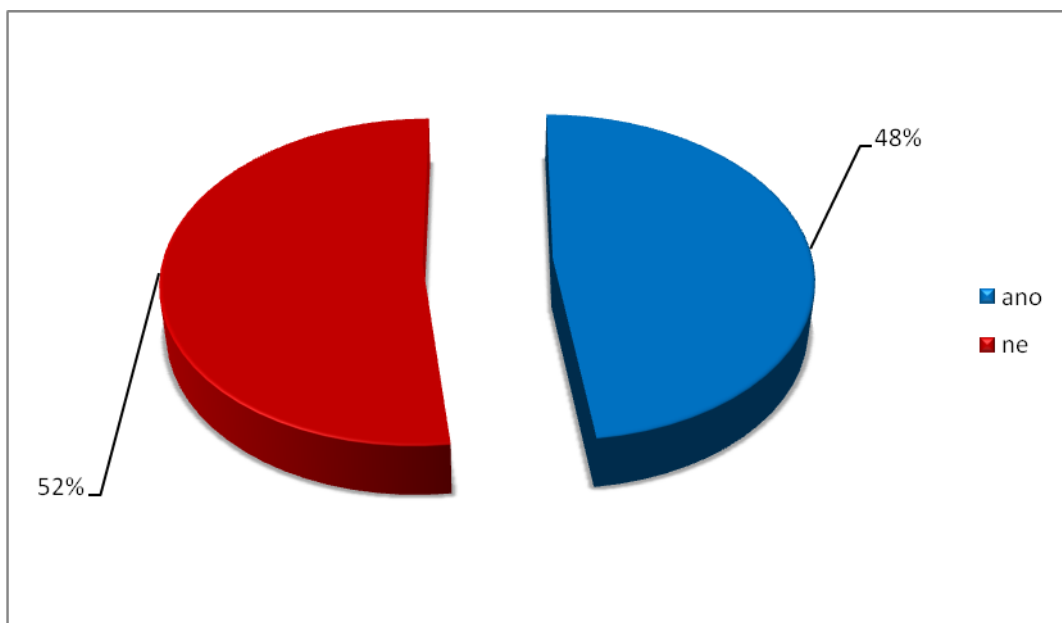


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 8: Provádí se ve vašem podniku pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Na grafu je patrné, že 52% zaměstnanců si není vědomo, že by podnik hodnocení prováděl. Naopak 48% respondentů odpovědělo, že podnik pravidelné hodnocení uskutečňuje. Tyto rozporuplné odpovědi jsou zapříčiněny tím, že podnik měl zavedené hodnocení svých zaměstnanců po dobu několika let, ale před 4 lety od něj odstoupil. Nyní provádí hodnocení zaměstnanců pouze na vyšších řídicích pozicích, tedy ředitelů jednotlivých sekcí a generálního ředitele.

Graf 6: Hodnocení zaměstnanců v podniku:



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 9: Pokud ano, jakým způsobem?

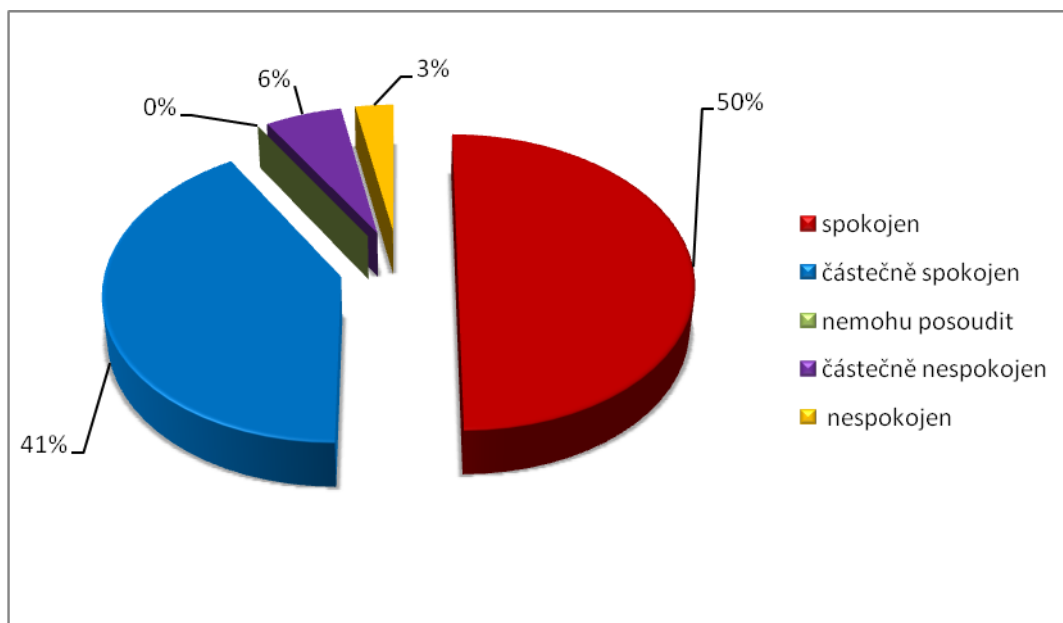
Jednou z odpovědí bylo bodové hodnocení na nástěnce, které zmínily 3 poštovní doručovatelky. Další odpovědí, kterou uvedlo 6 respondentů bylo, že se provádí pravidelné hodnocení dle stanovených ukazatelů a to pravidelně jednou za rok. 6 respondentů uvedlo, že zaměstnanci jsou hodnoceny osobním pohovorem a dva respondenti odpověděli, že se provádí na schůzích. Zbylí dotazovaní, kteří odpověděli kladně v předchozí otázce, neuvedli jakým způsobem se pravidelné hodnocení provádí.

Otázka 10: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena, atd.)?

Spokojeno s pracovními podmínkami a prostředím je celkem 50% dotazovaných. Částečně spokojeno je 41% respondentů. Z výsledků lze soudit, že se podnik snaží poskytovat svým zaměstnancům vhodné a bezpečné podmínky pro práci a zajistit

prostředí, které by jim umožňovalo odvádět kvalitní pracovní výkony. Objevují se i negativní reakce, 6 % dotazovaných je částečně nespokojeno a 3% zcela nespokojena.

Graf 7: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím:

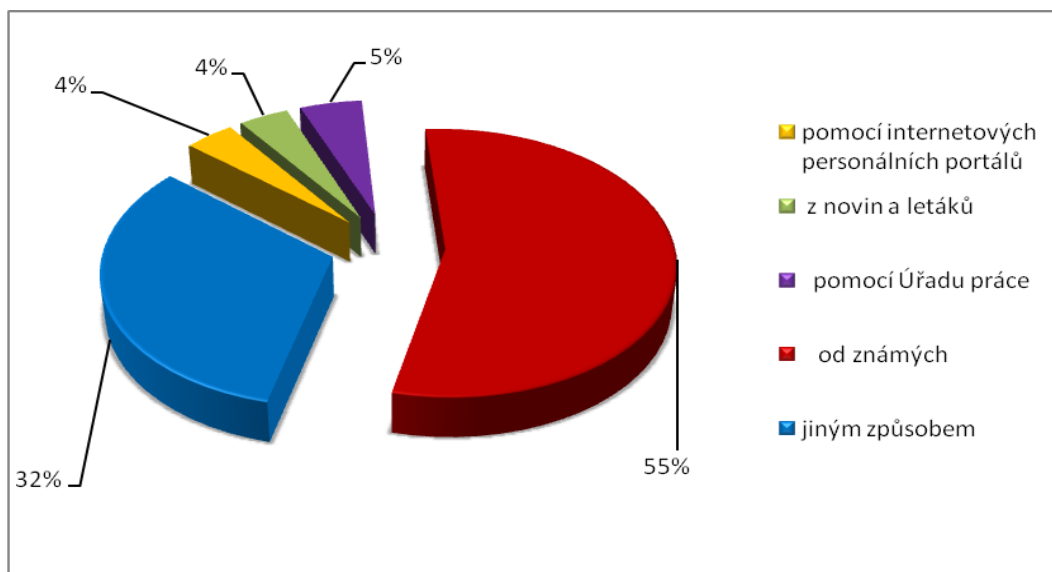


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 11: Jak jste se dozvěděl o Vašem pracovním místě?

Nejčastější odpovědi respondentů bylo, že se o pracovním místě dozvěděli od známých. Takto odpovědělo 56 zaměstnanců ze 102 dotazovaných. Někteří uvedli konkrétně, že se o volné pracovní pozici dozvěděli od poštovní doručovatelky v místě jejich bydliště nebo, že zde již pracoval člen jejich rodiny. Dle grafu lze říci, že vliv internetových personálních portálů a vliv tisku, kde je nabídka práce, není příliš velký. Ovšem toto tvrzení nelze zobecnit, neboť vzorek dotazování je příliš malý. Možnost „jiným způsobem“ označilo 32% dotazovaných. Z toho 12 z nich projevilo vlastní iniciativu a zaslalo dotaz na volné pracovní místo nebo osobně navštívili vedoucí pošty. Častou odpovědí bylo, že na pracovní pozici nastoupili automaticky z odborné školy ze SOU spojů.

Graf 8: Informovanost o nabídce pracovních míst:

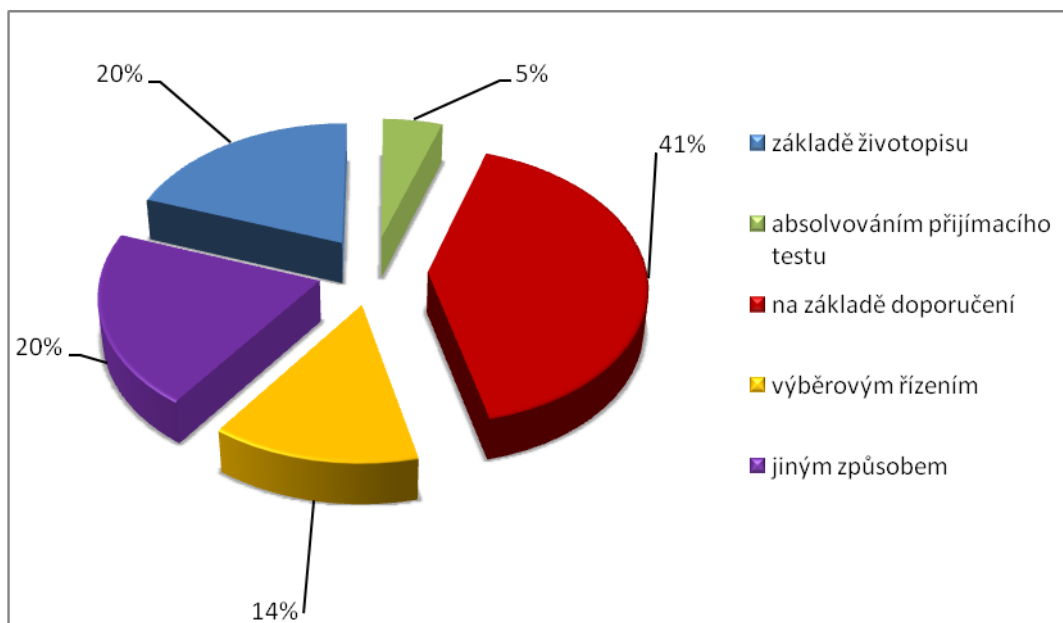


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 12: Jakým způsobem jste byl(a) přijímán(a) na toto pracovní místo?

Na základě doporučení bylo přijímáno 41% dotazovaných a na základě životopisu 20%. Dále lze z grafu vyčíst, že 5% respondentů bylo přijímáno absolvováním přijímacího testu a 14% pomocí výběrového řízení. Jiným způsobem bylo přijímáno 20% dotazovaných. Nejčastěji tyto respondenti zmiňují, že na pracovní místo nastupovali automaticky z odborné školy, též na základě pohovoru s vedoucí. Způsob přijetí nevedlo celkem 5 zaměstnanců.

Graf 9: Přijímání zaměstnanců:



Zdroj: vlastní výzkum

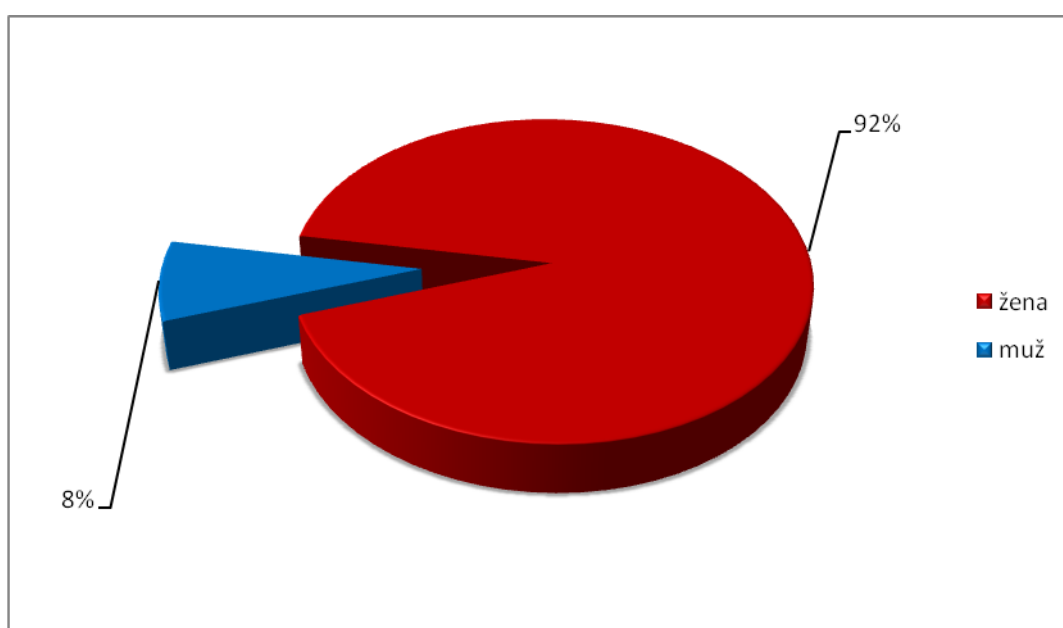
Otázka 13: Existuje něco, co byste v podniku změnil(a)?

Nejvíce respondentů bylo nespokojeno s povinností nabízet klientům produkty České pojišťovny. Zejména doručovatelé a pracovníci na přepážkách uváděli, že tato povinnost jim práci zbytečně ztěžuje a zpomaluje. Buď by zrušili nabízení produktů nebo je pouze omezili, aby nebyli v takovém množství. Další ohlas byl spojený s přístupem zaměstnavatele k pracovníkům, ale i přímo samotný přístup zaměstnanců k práci. Zaměstnanci na kancelářských postech nejsou spokojeni s komunikací uvnitř firmy a uvítali by pracovní porady, kde by mohli komunikovat o jejich vykonávané práci a s ní souvisejících problémech. Rovněž namítali, že vedení podniku je nesystematické, že by se měl podnik více zajímat o menší divize, tedy kraje a jejich problémy. Modernizace zázemí pošty a zavedení liniového řízení navrhovalo 3% dotazovaných. Zaměstnanců, kteří neuvedli v této otázce nic bylo pouze 34%, plus další 4% dotazovaných, kteří uvedli, že by něco změnili, ale neuvedli konkrétní příklad.

Otázka 14: Pohlaví:

Už dle obrázku je patrné, že podnik zaměstnává více žen než mužů. Týká se to zejména pracovních pozic pěší poštovní doručovatel a pracovnice poštovní přepážky. Na těchto místech málokdy vidíme muže. Důvodem může být rozšířená představa, že tato práce je ryze záležitostí ženského pohlaví. U motorizovaných doručovatelů se tento stav lehce vyrovnává. Avšak při návštěvě kanceláří se rovněž potvrdí výsledky z dotazování, že zastoupení mužů je velmi malé.

Graf 10: Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví:

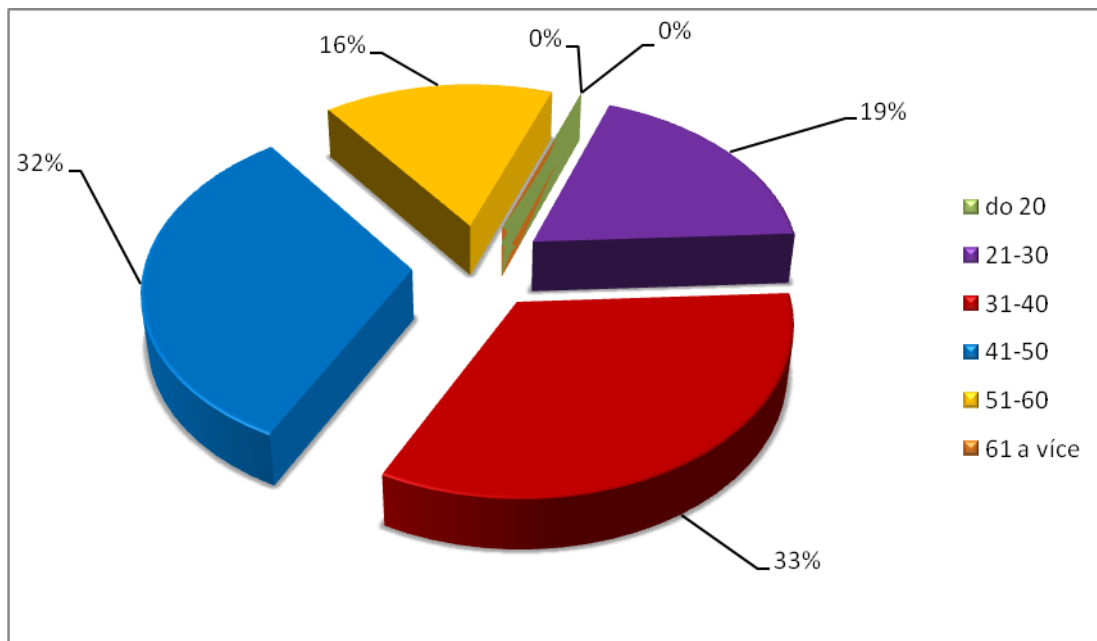


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 15: Věk:

Podnik zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku 31-40 let, jejich počet činil 33% dotazovaných. O jedno procento za nimi strádají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 41-50 let. Zaměstnance mladší než 20 let a starší než 61 let dle výzkumu podnik nezaměstnává, ovšem dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze malé procento z celkového počtu zaměstnanců celého podniku, proto lze jen soudit, že zastoupení zaměstnanců mladších 20 let a starších 61 let je malé.

Graf 11: Zastoupení zaměstnanců dle věku:

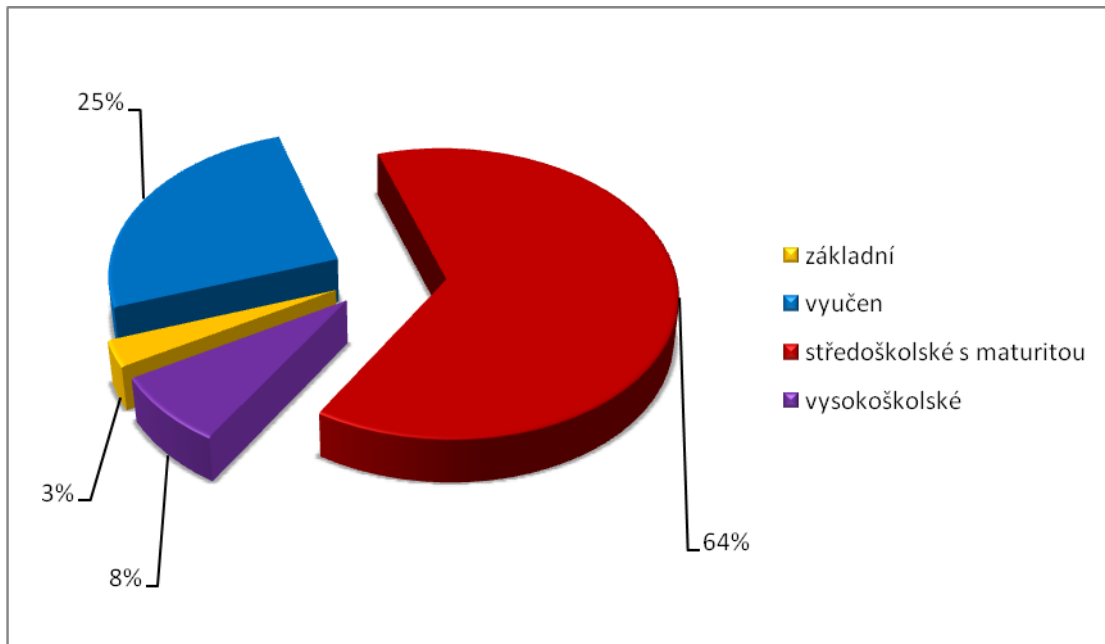


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 16: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Středoškolské vzdělání s maturitou dosáhlo 64% dotazovaných zaměstnanců. Množství vyučených činí 25%. Do těchto procent spadají převážně poštovní doručovatelé, kteří absolvovali střední odborné učiliště spojů, což je odborná škola pro poštovní služby. Vysokoškolské vzdělání s 8% dosáhlo třetí příčky. V procentech jsou zahrnuti zejména zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích, ale zároveň i jeden pracovník poštovní přepážky.

Graf 12: Vzdělanost zaměstnanců v podniku:

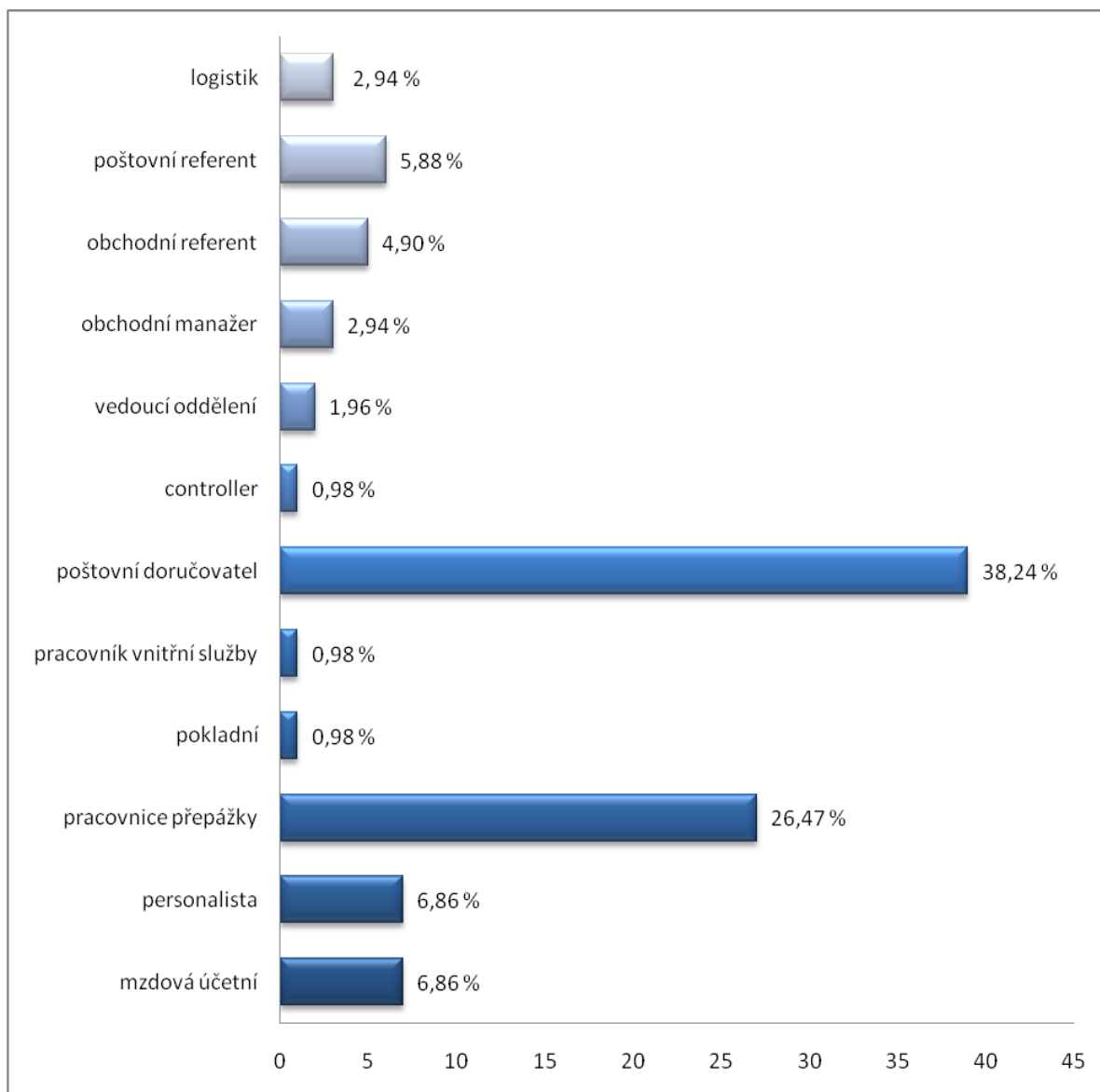


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 17: Vaše pracovní zařazení:

Dle grafu je patrné, že nejvíce respondentů je z řad poštovních doručovatelů. Pracovníci poštovních přepážek zauímají druhé místo s 26,47%. To znamená, že nejvíce dotazovaných bylo z provozního oddělení podniku. Dále se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci z personálního oddělení, ty tvořili 7% dotazovaných a se stejným procentuálním zastoupením i pracovníci mzdové účtárny. Zbylá procenta tvoří zaměstnanci na pracovních pozicích logistik, controller, pokladní, pracovník vnitřní služby, poštovní a obchodní referent, obchodní manažer a vedoucí oddělení.

Graf 13: Pracovní pozice:



Zdroj: vlastní výzkum

7 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ

Na základě výsledků z otázky č. 2 je patrné, že většina zaměstnanců (61%) je relativně spokojena s výší platu, a tedy i se systémem odměňování. Ovšem v otázce č. 3., která se dotazovaných ptala na důvody, proč jsou spokojeni či nespokojeni s finančním odměňováním, zazněly i negativní ohlasy od některých zaměstnanců, kteří v předchozí otázce na spokojenost s platem uvedli, že jsou zčásti či zcela spokojeni. Důvodem může být mínění, že vždy může být lépe. I přesto lze potvrdit hypotézu, že většina zaměstnanců je spokojena se systémem odměňování.

Zda se podnik stará o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a jak často, bylo možné zjistit na základě dvou otázek. Odpovědi z první otázky, jestli podnik zajišťuje zvyšování kvalifikace prozradily, že podnik zajišťuje kurzy či semináře zvyšování kvalifikace 90% dotazovaným zaměstnancům. Toto velmi vysoké procento jen potvrzuje hypotézu, že podnik umožňuje svým zaměstnancům absolvování kvalifikačních kurzů. Druhá otázka týkající se zvyšování kvalifikace jen informuje, jak často k návštěvě kvalifikačních kurzů a školení dochází. Odpovědi se samozřejmě lišily, což je logické vzhledem různé náročnosti a důležitosti práce jednotlivých pracovních pozic. Ti, kteří musí být flexibilnější a adaptabilnější v reakcích na časté změny v náplni jejich práci, musí absolvovat kurzy častěji. To samé platí i pro nově přijaté pracovníky, kteří se teprve zapracovávají.

Dále je z výsledků dotazníkového šetření patrné, že podnik sice využívá stimulační faktory ke zvyšování motivace svých zaměstnanců, ale podle odpovědí lze usuzovat, že tento motivační systém není příliš úspěšný a že by mohl být lépe propracovaný. Fond kulturních a sociálních potřeb, penzijní připojištění, příspěvky na stravování a možnost vzdělávání tvoří základ stimulačních faktorů, které podnik využívá. Ovšem v dnešní době, kdy se lidské zdroje považují za nejcennější složku podniku, by mohl podnik více uplatňovat i jiné faktory, např. pochvalu vedoucím. Každý člověk je rád oceněn nebo rád uvítá pochvalu za vykonávanou práci, čímž se ujistí, že dělá svojí práci dobře, a že jeho snaha má nějaký smysl. Vliv na motivaci zaměstnanců má rovněž jejich

hodnocení. Z výsledků je zřejmé, že podnik dříve hodnocení zaměstnanců prováděl, neboť 48% dotazovaných odpovědělo, že jsou nějakým stylem hodnoceni, ale dnes provádí pravidelné hodnocení jen u vyšších řídicích funkcí. Dalším důležitým faktorem, který působí na motivaci zaměstnanců, jsou pracovní podmínky a prostředí. Z analýzy lze soudit, že podnik si je této skutečnosti vědom, neboť 93% respondentů bylo v tomhle ohledu relativně spokojeno.

8 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

Chod podniku Česká pošta jako státního podniku je velmi dobře uzpůsobený. Podnik má vytvořené kvalitní personální zázemí. Tomu odpovídá i mnoho zaměstnaneckých výhod, které v jiných podnicích většinou ani neposkytují. Tak velkému podniku je složité navrhnout nějaké změny, které by jeho činnost zdokonalily, proto autorka bude vycházet z výsledků dotazníkového šetření a připomínek respondentů.

Nejprve lze navrhnout opětovné zavedení systému hodnocení zaměstnanců na všech pracovních pozicích, nejen na vyšších řídicích, neboť hodnocení umožňuje rozvoj a optimální využití pracovního potenciálu zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni. Hodnocení by mohlo působit na motivaci pracovníků, a tím zapříčinit větší pracovní odhodlání a snaživost pracovníků. Mohlo by rovněž napomoci podniku rozpoznat kvalitní pracovníky a např. jim navrhnout přechod na lepší pracovní místo, a tím jim umožnit kariérní růst. Z toho důvodu by se mělo provádět hodnocení zejména pracovního chování zaměstnance, plnění pracovních úkolů a hodnocení způsobilosti pro další profesní růst.

Další připomínka dotazovaných zaměstnanců podniku byla, že by se měl podnik více starat o své zákazníky. Větší servis zákazníků může souviset s využíváním služeb na poštovních přepážkách jako je vyzvedávání poštovních zásilek či placení složenek a jiných dokladů. Z toho důvodu je možné navrhnout např. zavedení dětského koutku do provozní místnosti, což by určitě ocenila řada maminek s malými dětmi. Též poskytnout k dispozici svým zákazníkům barel s pitnou vodou, což by zase uvítali čekající zákazníci zejména v letních měsících.

Na základě autorčiných návštěv podnikového ředitelství a personálního oddělení, by navrhovala modernizaci zázemí budovy pošty, zejména z hlediska výpočetní techniky. Většina zaměstnanců, kteří pracují v kancelářích a jejich každodenní práce souvisí s činností na počítači, by uvítala obměnu starých monitorů. Původní monitory mají negativní vliv na zrak zaměstnanců, proto by podnik měl zařídit postupné zavedení

nových plochých obrazovek. I samotné počítače by uvítaly instalaci rychlejších systémů, čehož autorka byla svědkem při čekání na informace od jedné pracovnice personálního oddělení. Rychlé získání jen několika dat z podnikového počítače bylo takřka nemožné, neboť systém reaguje velmi pomalu. Z toho lze soudit, že pracovní výkon zaměstnanců je značně omezován vlivem stárnoucí techniky.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům řadu finančních odměn a umožňuje jim využívat nemálo příspěvků např. na rekreace, masáže, kulturní akce, na různé sportovní aktivity apod. Ovšem z dotazníkového šetření je patrné, že nedává velký význam nepeněžítým formám stimulace zaměstnanců. Podnik téměř opomíjí takový motivační faktor jako je pochvala vedoucím, který oceňuje kvalitní práci zaměstnanců a má vliv na morální ocenění. Proto by autorka navrhovala zavést tento stimulační faktor do motivačního programu podniku.

Lze se domnívat, že zaměstnavatel by měl velmi dobře znát práci svých podřízených, aby ji mohl spravedlivě a poctivě ohodnotit, proto by bylo vhodné zavést častější pracovní porady. Na nich by zaměstnanci mohli mít připomínky ke své práci, řešit vzniklé problémy, nebo projevit své nápady a názory na zlepšení či ulehčení jejich pracovní činnosti. Tím by mohli ovlivnit jak kvalitu práce, tak díky vzájemné komunikaci i vztahy na pracovišti. S touto připomínkou souvisí i další návrh týkající se účasti provozních vedoucích na poradách řídicího sektoru. Tito vedoucí samostatných poboček mají nárok účastnit se těchto porad velmi sporadicky, vždy jen jednou do roka, a tak se nemohou tolik zapojovat do řešení různých problémů. Pro zlepšení chodu podniku by měli být součástí porad s řízením podniku několikrát do roka, neboť jejich připomínky z praxe by mohli být velmi přínosné pro vedení zaměstnanců a pro celkový chod podniku.

V dotazníkovém šetření odpovídali respondenti na otázku jestli by v podniku něco změnili. Z jejich odpovědí vyplynulo, že řada z nich není spokojena s pracovní dobou. Z tohoto důvodu autorka analyzovala, co je na ní nevyhovující. Zaměstnanci podniku sice mají pružnou pracovní dobu, ale pevná část u této pracovní doby je od 9:00 hodin

ráno do 15:00 hodin odpoledne. Lze se domnívat, že tato pružná pracovní doba je nevyhovující především pro zaměstnance, kteří do práce každodenně dojíždějí z větší vzdálenosti, kvůli centralizaci okresních správ do regionů.

9 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. Ve své práci jsem se zaměřila na jednotlivé personální činnosti, na spokojenost a způsob motivace zaměstnanců na různých pracovních postech. Po zanalyzování využívaných postupů v podniku mohu konstatovat, že podnik disponuje velmi propracovaným systémem vzdělávání, odměňování a péče o zaměstnance.

Od konkurence, která je v odvětví obrovská, se snaží podnik odlišit tím, že poskytuje svým zaměstnancům v některých ohledech nadstandardní péče. Za povšimnutí stojí zejména finanční odměny za různé pracovní činnosti nebo bonusy za obstarávání produktů aliančních partnerů.

Za konkurenční výhodu podniku lze považovat i systém vzdělávání. Podnik umožňuje všem zaměstnancům zvyšování kvalifikace a absolvování kurzů v pracovní době. To platí pro nově přijaté zaměstnance, zaměstnance bez odborné kvalifikace a pro všechny zaměstnance na všech typových pozicích.

Pro podnik je důležité, aby jeho zaměstnanci byli spokojení, neboť jejich spokojenost má vliv na kvalitu jejich práce a tím i na prosperitu podniku. Spokojenost zaměstnanců souvisí i s jejich motivací. Na základě dotazníkového šetření jsem došla k tomu, že podnik si je této informace vědom, neboť se na své zaměstnance snaží působit řadou stimulačních faktorů. Zaměstnanci mohou využívat příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb, penzijní a životní připojištění a mnoho dalších peněžitých i nepeněžitých zvýhodnění. Za zmínku jistě stojí motivační prvek, který není až tak typický, a to že zaměstnanci mají k dispozici týden dovolené navíc nad zákoníkem práce. Na motivaci zaměstnanců též působí fakt, že pokud se podnik snaží obsadit volné pracovní místo, nejdříve vybírá z řad svých zaměstnanců, a tím jim umožňuje kariérní růst. Na základě zmíněných zvýhodnění a z provedené analýzy si dovolím tvrdit, že většina zaměstnanců je v podniku spokojena.

Dle mého názoru podnikové vedení věnuje velkou pozornost řízení lidských zdrojů, a to se projevuje i na jeho kvalitě a spokojenosti zaměstnanců. Celkově lze říci, že oblast řízení lidských zdrojů v podniku je vedena úspěšně a podnik tak zastává konkurenceschopnou pozici na trhu práce.

Aby svou pozici podnik utvrdil, měl by do budoucna znovu zavést systém hodnocení zaměstnanců a vzít na zřetel i mé další připomínky, aby zaměstnanci byli ještě více spokojeni, než je tomu doposud. Tím pádem by podnik mohl ještě lépe fungovat.

10 SUMMARY

The subject of my Bachelor's thesis is Human Resource Management within the Česká Pošta State Company. The purpose of my thesis is to evaluate the particular processes involved in human resource management, as well as examining the competition in the labour market.

I have mainly focused upon the analysis of the activities of the Česká Pošta State Company Personnel Department. It specifically regards the motivation and personal satisfaction of the employees of the Česká Pošta State Company.

The analysis of the results has demonstrated that this company has not neglected the management of its human resources. There are very elaborate concepts of education, remuneration and care of these employees. This company has also influenced the motivation of its employees by means of: the Fund of Cultural and Social Needs, retirement income insurance, as well as recreational activities and meal tickets.

In my opinion, this company has underestimated the function of some of its motivational factors like that of the boss showing appreciation for the company employees.

Educational systems can be considered for the competitive advantage of this company. This company allows employees to raise the level of their qualification by attending courses available to all employees during office hours.

The Česká Pošta State Company provides a lot of contributions and special bonuses to their employees which most other companies do not provide. However, in general, human resource management is successful within this company. Employees are relatively satisfied. This means that the company is competitive within the labour market.

11 ZDROJE

Veber, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 697 s. ISBN 80-7261-029-5

Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích – Zemědělská fakulta, České Budějovice 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

Kleibel, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

Kahle, B., Stýblo, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.

Cpost.cz [online]. 2010 [cit. 2010-02-23]. Česká pošta. Dostupné z WWW: <<http://www.cpost.cz/cz/o-ceske-poste/profil/default.htm>>.

Výroční zpráva Česká pošta, s.p. 2008
Kolektivní podniková smlouva
Vnitropodnikové směrnice
Metodický pokyn České pošty č.1/2010

12 PŘÍLOHY

Příloha 1: Tabulka profesních skupin

Profesní skupiny	Rozšířené profesní skupiny	Podskupina
1 Management	1 TOP	1 Generální ředitel
		2 Náměstek GR
		9 Ostatní
	2 řídící	1 Ředitel
		2 Náměstek
		3 Manažer
		4 Vedoucí samostatného oddělení
		5 Vedoucí oddělení
		6 Vedoucí provozovny
		9 Ostatní vedoucí
	3 neřídící	1 Osobní asistent
		2 Tisk. mluvčí
		3 Designer
		4 Specialista
		5 Obchodní zástupce
9 Ostatní		
2 Správní aparát	1 řídící	1 Vedoucí regionálního pracoviště
		2 Vedoucí samostatného oddělení
		3 Vedoucí oddělení
		4 Vedoucí týmu
		5 Vedoucí odboru
		9 Ostatní vedoucí
	2 neřídící	1 Odborný administrativní pracovník
		2 Odborný provozní pracovník
		3 Odborný ekonomický pracovník
		4 Odborný pracovník v oblasti HR
		5 Odborný pracovník v obchodě a market.
		6 Odborný pracovník v technice a majetku
		7 Odbor. pracovník v oblasti bezpečnosti
		9 Odborný pracovník - ostatní
		3. Vedoucí v provozu
2 Vedoucí pošty – řídící		
3 Vedoucí pošty – samostatné		
4 Ved. ostat. provozoven a prov. útvarů		
5 Vedoucí střediska		
9 Ostatní vedoucí		
2 ostatní	1 Zástupce vedoucího	
	2 Vedoucí střediska a spec. pracoviště	
	3 Vedoucí útvaru VT	
	4 Vedoucí odboru	
	5 Vedoucí oddělení	
	9 Ostatní vedoucí	

Profesní skupiny	Rozšířené profesní skupiny	Podskupina
4 Provozní pracovníci	1 doručování	1 Listovní
		2 Listovní - moto
		3 Balíkové
		4 Balíkové – moto
		5 Střídač
		6 Střídač - moto
		9 Ostatní
	2 obsluha pošty	1 Pracovník poštovní přepážky
		2 Pokladník pošty
		3 Pracovník vnitřní poštovní služby
		4 Střídač
		9 Ostatní obsluha pošty
	3 přeprava	1 Pracovník přepravy
		2 Řidič
		3 Střídač
		9 Ostatní
	4 doprava	1 Technik a mistr
		2 Referent dopravy
		3 Řidič v dopravě
		4 Autodílna
		9 Ostatní
	5 VT	1 HW
		2 SW
		3 Bezpečnost
		4 Správce
		9 Ostatní
9 ostatní provozní	1 Zpracování pk	
	2 Poštovní úložna	
	3 Elektronické zpracování	
	4 Referent v provozu	
	5 Operátor	
	6 Obsluha a údržba zařízení	
	9 Ostatní	
5 Pracovníci v pomocných a obslužných činnostech	1 pomocní	1 Správa budov
		2 Polygrafie
		3 Kurátor a průvodkyně
		4 Stravovací a ubytovací služby
		5 Skladové hospodářství
		9 Ostatní

Zdroj: směrnice

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku zaměřeného na řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p.. Výsledky z šetření budou použity pro vyhotovení mé bakalářské práce, proto prosím o pravdivost odpovědí. Vyplnění Vám zabere pouze pět minut. Veškeré údaje jsou anonymní.

Děkuji

Michaela Mikešová

studentka Jihočeské univerzity

1. Odpovídá Vaše pracovní pozice Vašemu dosaženému vzdělání:
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nemohu posoudit
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne

2. Jste spokojen s výší platu :
 - a) zcela spokojen
 - b) částečně spokojen
 - c) nemohu posoudit
 - d) spíše nespokojen
 - e) nespokojen

3. Proč jste tak odpověděl(a) v předchozí otázce?
Důvody:.....

4. Jaké metody stimulace podnik používá (mimo mzdy):
 - a) hmotné stimuly (firemní automobil, mobilní telefon, notebook)
 - b) možnost firemního růstu
 - c) příspěvky na dopravu
 - d) fond kulturních a sociálních potřeb
 - e) pochvala vedoucím
 - f) možnost účastnit se kurzů v pracovní době
 - g) příspěvky k penzijnímu připojištění
 - h) možnost spolurozhodovat o dění ve firmě
 - i) jiné

5. Jaké používá ve vašem případě?
.....

6. Zajišťuje Vám podnik zvyšování kvalifikace (školící kurzy, semináře atd.):
- a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
7. Pokud ano, jak často absolvujete kurzy zvyšování kvalifikace:
- a) jednou za půl roku
 - b) jednou za rok
 - c) vícekrát za rok
 - d) méněkrát než jednou za rok
8. Provádí se ve vašem podniku pravidelné hodnocení zaměstnanců:
- a) ano
 - b) ne
9. Pokud ano, jakým způsobem:.....
10. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena, atd.)
- a) spokojen
 - b) částečně spokojen
 - c) nemohu posoudit
 - d) částečně nespokojen
 - e) nespokojen
11. Jak jste se dozvěděl o vašem pracovním místě:
- a) pomocí internetových personálních portálů
 - b) z novin a letáků
 - c) pomocí Úřadu práce
 - d) od známých
 - e) jiným způsobem:
12. Jakým způsobem jste byl(a) přijímán(a) na toto pracovní místo:
- a) na základě životopisu
 - b) absolvováním přijímacího testu
 - c) na základě doporučení
 - d) výběrovým řízením
 - e) jiným způsobem
.....
13. Existuje něco, co byste v podniku změnil(a)?
.....
14. Pohlaví:
- a) žena
 - b) muž

15. Věk:

- a) do 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a více

16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

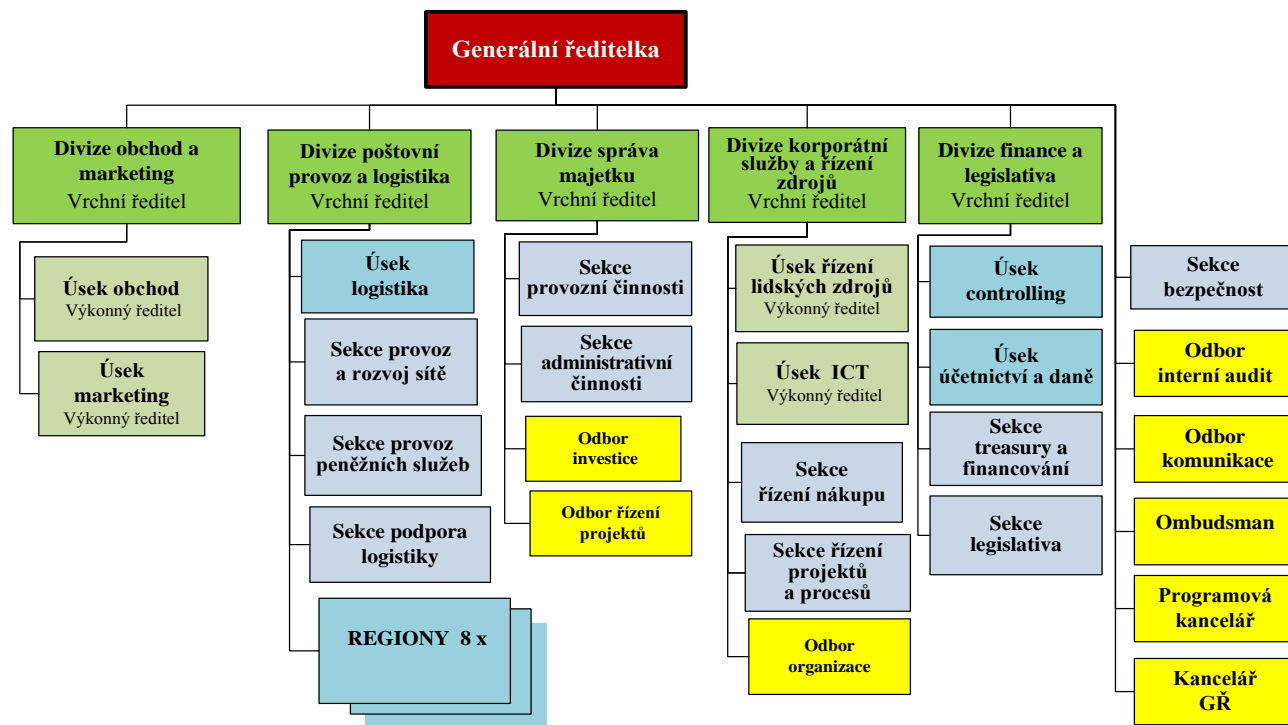
- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

17. Vaše pracovní zařazení:

.....

Zdroj: vlastní

Příloha 3: Organogram



Zdroj: směrnice