

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Personální řízení ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Petra Císařová

České Budějovice 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ČÍSAŘOVÁ**
Osobní číslo: **E10203**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Personální řízení ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je charakteristika a zhodnocení jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku a navržení rámcových změn pro zefektivnění personálního řízení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika daného podniku,
3. Provedení analýz personálních činností vybraného podniku,
4. Zhodnocení systému personální práce,
5. Návrhy změn pro zefektivnění činností personálního řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření,
5. Analýza a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.

Praha: Management Press, 2007, 367 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

VEBER, J. A KOL. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2002, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

NIERMEYER, R. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

ADAIR, J. E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

L.S.

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

30. 4. 2013

Petra Císařová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych ráda vyjádřila své díky všem zaměstnancům České pošty, s. p. a především Ing. Jiřině Procházkové za poskytnutí materiálů a všestrannou pomoc.

V neposlední řadě chci poděkovat celé rodině za podporu při studiu.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární přehled	9
2.1	Lidské zdroje	9
2.2	Personální administrativa, řízení lidských zdrojů, personální řízení.....	9
2.2.1	Základní pojmy	11
2.3	Personální činnosti.....	12
2.3.1	Plánování pracovníků.....	13
2.3.2	Získávání a výběr pracovníků	13
2.3.3	Organizování pracovníků	15
2.3.4	Hodnocení pracovníků a jejich výkonu.....	15
2.3.5	Hodnocení práce a popis pracovních míst	16
2.3.6	Odměňování pracovníků	17
2.3.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	18
2.3.8	Pracovní vztahy	21
2.3.9	Péče o pracovníky	22
2.3.10	Rozmíst'ování, reorganizace a penzionování pracovníků	23
2.3.11	Vztahy na pracovišti.....	25
2.4	Efektivní řízení lidských zdrojů	25
2.4.1	Personální evidence a zpracování mezd.....	25
2.4.2	Personální plánování, systematizace a organizační uspořádání.....	25
3	Cíl a metodika.....	26
3.1	Cíl práce.....	26
3.2	Metodika.....	26
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	26
3.2.2	Charakteristika daného podniku.....	26
3.2.3	Provedení analýz personálních činností vybraného podniku	26

3.2.4	Zhodnocení systému personální práce	27
3.2.5	Návrhy změn pro zefektivnění činností personálního řízení.....	28
4	Charakteristika vybraného podniku.....	29
4.1	Zaměření.....	29
4.2	Historický vývoj	30
5	Analýza a zhodnocení současného stavu.....	30
5.1	Odborové organizace	31
5.2	Struktura zaměstnanců.....	31
5.3	Odměňování	33
5.4	Hodnocení zaměstnanců	37
5.5	Školení.....	39
5.6	Informační technologie.....	39
5.7	Dotazníkové šetření	40
5.7.1	Získávání informací	40
5.7.2	Výsledky dotazníkového šetření	40
6	Diskuse	54
6.1	Návrh změn na zlepšení stávajícího stavu.....	54
6.1.1	Výběr a získávání zaměstnanců	54
6.1.2	Hodnocení zaměstnanců.....	55
6.1.3	Odměňování	56
6.1.4	Motivace.....	60
6.1.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	60
6.1.6	Návrhy zaměstnanců	61
7	Závěr.....	62
8	Summary.....	64
9	Přehled použité literatury.....	65

1 Úvod

Personální řízení je oborem zaměřujícím se na získávání kvalitních lidí pro firmu, práci s nimi a jejich motivaci. Personální řízení je možné charakterizovat jako lidský potenciál, který se rozšiřuje učením a rozvojem osobnosti. Pokud docílíme rozvoje jednotlivce, můžeme současně rozvíjet celý tým i organizaci.

Ač jsou lidé tím nejcennějším, čím každý podnik disponuje, bývá mnohdy v oblasti personálních činností mnoho nedostatků. Řízení lidských zdrojů je podpůrným firemním procesem, který však přímo ovlivňuje dosahování cílů v organizaci.

Z těchto důvodů jsem si zvolila jako téma své bakalářské práce právě personální řízení, neboť bez dokonalých znalostí řízení lidských zdrojů se neobejde žádný manažer, který chce podnik vést k úspěchu.

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako rozvoj lidského potenciálu ve prospěch celé společnosti. Celá společnost stojí na několika pilířích, kterými jsou zaměstnanci ve firmě, prostředí, které jim bylo vytvořeno a v neposlední řadě komunikace a spolupráce za účelem dosažení maximálního výkonu. Úkolem personalistů však není jen dosahování cílů podniku, měli by zároveň vidět do budoucna a snažit se motivovat zaměstnance, aby ve firmě pracovat chtěli i v budoucnu a zároveň byla firma právě tou, ve které je pro všechny radost pracovat.

Jak řekl slavný francouzský malíř Georges Braque: „*Nepracuji, jak chci, pracuji, jak umím.*“ Z tohoto citátu by měly vycházet všechny společnosti. Jejich prioritním úkolem je získat ty nejlepší zaměstnance a zároveň jim umožnit rozvoj jejich schopností, aby mohli co nejlépe plnit úkoly jim zadané a umožňovat rozvoj a růst společnosti.

Lidé pracují daleko lépe a vynakládají větší úsilí, když je pochválíme, než když je kritizujeme. Klíčem k úspěchu je soustředit se na přednosti druhých a jejich posílení. Pokud personalista dokáže být dobrým posluchačem a vnímat individuální odlišnosti všech jednotlivců v týmu, potom má ty správné předpoklady pro výkon této profese.

Ráda bych v této práci shrnula nejpodstatnější oblasti v tomto oboru a prověřila, zda i v tak velkém podniku, jakým je státní podnik Česká pošta se nenajdou personální oblasti, které by bylo možné zlepšit. Díky tomu, že k tomuto podniku mám i určitý osobní vztah, bude tato práce pro mě o to zajímavější zkušeností.

2 Literární přehled

2.1 Lidské zdroje

Veškeré organizace mohou zabezpečit své fungování pouze za podmínek úspěšného shromáždění, propojení a využití čtyř základních zdrojů:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje potřebné k fungování a
- d) lidské zdroje.

Organizace musí neustále zajišťovat jejich shromažďování, propojování a v neposlední řadě efektivní využívání těchto zdrojů. (Koubek, 2004)

Analýzy jednotlivých firem jednoznačně dokazují, že za jeden z podstatných činitelů ovlivňujících prosperitu firem jsou považovány právě lidské zdroje a schopnost je efektivně využívat takovým způsobem, kterým je možno zabezpečovat úspěšné naplnění cílů organizace. Je třeba na lidské zdroje nazírat jako na sféru strategického významu, která ovlivňuje ve své podstatě nejen tvorbu strategie firmy, ale i její realizaci. (Veber, 2003)

Lidské zdroje a jejich plánování či analýza mají mnoho podob. Prostřednictvím plánování lidských zdrojů se manažeři snaží předvídat síly, které budou mít podstatný vliv na formování budoucí poptávky po zaměstnancích. Zásadní význam pro plánování lidských zdrojů mají především včasné a přesné informace z této oblasti. Internacionalizace působící v organizacích má za následek stále větší důraz na globální řízení lidských zdrojů. (Mathis, 2000)

2.2 Personální administrativa, řízení lidských zdrojů, personální řízení

Personální práce tvoří oblast řízení organizace zaměřující se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. (Koubek, 2001)

V odborné literatuře jsou vymezeny tři rámcové etapy ve vývoji personálního řízení, jimiž jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Označují vývojové fáze či koncepce personální práce. (Kocianová, 2012)

V posledních letech je pojem personální řízení ve vyspělých státech vystřídán pojmem řízení lidských zdrojů. Toto nahrazení vystihuje posun ve vnímání vztahu jedince a podniku. (Horalíková, 2004)

Pojmy personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují rozdílnou vývojovou fázi personální práce. Termín personální řízení zahrnuje oproti personalistice i aktivní roli personální práce. V souvislosti s ním vznikaly nové typy personálních útvarů. Stále však byla personální práce orientována pouze na vnitropodnikové problémy a hospodaření s podnikovou silou. Strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku bylo věnováno méně pozornosti. Řízení lidských zdrojů se oproti tomu stalo jádrem celého podnikového řízení. Vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu.

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze vnímat jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé. (Armstrong, 1999)

Personální administrativa (správa)

Představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Jejím úkolem bylo zajišťovat administrativní práce a činnosti související se zaměstnáváním lidí. V tomto pojetí hrálo personální řízení pouze pasivní roli. Tato koncepce se vyskytuje v některých organizacích i v současnosti. Jsou jimi podniky, ve kterých je význam personální práce nedoceňován. (Koubek, 2001)

Personální řízení

Jako koncepce se začalo objevovat před druhou světovou válkou. V důsledku orientace podniků na expanzi a eliminaci konkurence se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. (Koubek, 2001)

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“ (Armstrong, 1999)

Personální řízení tvoří část podnikového řízení zaměřující se na řízení lidských zdrojů neboli na problematiku člověka v pracovním procesu. Jeho hlavní úkoly jsou:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních sil a pracovníků v podniku,
- optimální využívání lidských zdrojů v podniku,

- formování efektivního stylu vedení lidí, týmů a mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. (Koubek, 1995)

Cílem personálního řízení je řídit pracovníky tak, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace. (Horalíková, 2004)

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdroj je koncepce personální práce, ve které byl dovršen vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Řízení lidských zdrojů odlišují od personálního řízení následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly podniku,
- personální práce se stává součástí každodenní činnosti všech vedoucích pracovníků,
- je kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- podnik se orientuje na spokojenost pracovníků. (Koubek, 2001)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007)

2.2.1 Základní pojmy

Personální strategie

Tento pojem v sobě zahrnuje stanovení základních cílů, jichž má být dosaženo v oboru řízení lidských zdrojů firmy z hlediska jejich skladby i hodnoty. (Veber, 2003)

Řízení lidských zdrojů

Koncepce personálních činností, které považuje lidský činitel nejen za zdroj určený k účinnému využití, ale také jako činitel ovlivňující prosperitu společnosti, do jehož rozmachu je vhodné a nutné investovat. (Veber, 2003)

Personální politika

Je to souhrn zásad, postupů a zvyklostí prosazovaných v postoji k vedení lidských zdrojů. (Veber, 2003)

Personální činnost

Zahrnuje personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich hodnocení, analyzování pracovního rozmístění a jednotlivých pracovních míst, vedení kariéry, odměňování, personální informační soustavu, pracovní postoje i péči o pracovníky. (Veber, 2003)

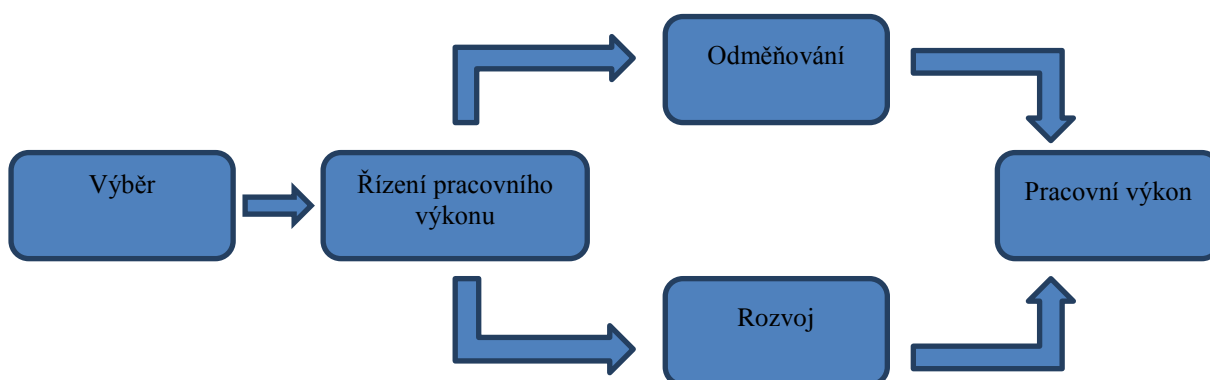
Strategie lidských zdrojů

Personální strategie se týká tvoření projektu pro personální jednotku a personální práci. Strategie lidských zdrojů tvoří záměr a zaměření pro personální útvar a personální činnost. Slouží personalistům, kteří mají v úmyslu své organizaci přispět hodnotou, a formuluje poslání, představy a priority personální jednotky a personální činnosti. (Ulrich, 2009)

Model řízení lidských zdrojů

Představitelé Michiganské školy zastávají názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi vykonávanými ve všech organizacích. Cyklus je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong 2007

2.3 Personální činnosti

Personální vedení ve společnosti jako specializovaná činnost vedení je posláním personální jednotky. Z pohledu obsahu a zaměření se ve většině případů diferencuje výkon personálních činností v užším významu (personální agendy zajišťující primární činnosti související se zaměstnanci firmy) a vlastní personální řízení, které je

soustředěno na podstatná pole působnosti v oboru formování lidských zdrojů. (Veber, 2003)

2.3.1 Plánování pracovníků

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.“ (Armstrong, 2007)

Patří k nejpodstatnějším funkcím personálního řízení, především v oblasti plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců v podniku. Zahrnuje předpokládané rozvíjení požadavků na lidské zdroje, přemísťování pracovníků v rámci organizace i mezi organizací a jejím okolím. Prioritním cílem je získat vyrovnanost mezi požadavky na pracovní sílu a využitelnými zdroji a uspokojením této potřeby ve shodě s vhodnou skladbou pracovníků.

Předvídaní vývoje a zdrojů pracovních sil se opírá především o předpokládaný vývoj produkce, změny technologií, investiční plány či změny odbytu v závislosti na stavu trhu. Na zdroje pracovních sil má vliv věková struktura zaměstnanců, situace na trhu práce, demografický vývoj společnosti či příležitosti pro přechod v kvalifikační skladbě vlastních pracovníků.

Zdroje pro pokrytí potřeby pracovníků jsou dvojí, a to zdroje vnější, kam můžeme zařadit nábor a zajišťování nových pracovních sil, a zdroje vnitřní, především zvyšování způsobilosti a rekvalifikace pracovníků, vnitřní výběr pracovníků. Lze uvažovat i o jiných alternativách, kterými jsou především použití efektivnější techniky či zapojení spolupráce. O tomto tématu je širěji pojednáno v kapitole 2.3.2.

Plánování pracovníků probíhá v různých časových horizontech. Nejdelší je především u plánování přípravy vedoucích pozic a pracovníků, kteří mají vyšší kvalifikaci. Podstatným aspektem je v neposlední řadě také výše nákladů na dosažení vhodné skladby pracovních sil. (Veber, 2003)

2.3.2 Získávání a výběr pracovníků

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007)

Stanovená potřeba lidských zdrojů a jejich struktura nás přivádí k dalšímu kroku, kterým je rozhodování o tom, jakými metodami bude pokryta. Získávání pracovníků je

možno provádět z dvojích zdrojů, a to vnějších a vnitřních. Vnější zdroje zahrnují především zdroje v rámci regionu, pracovníky přicházející do výrobního procesu, pracovníky, kteří opustili jiné organizace nebo ty, kteří o obměnu zaměstnání projevují zájem. Vnitřní zdroje tvoří pracovníci uvolnění v rámci technického vývoje, přechodu na jinou skladbu výroby či strukturálních změn. V neposlední řadě jsou mezi ně zařazováni pracovníci, kteří mají zájem vykonávat náročnější práci či z jiných příčin změnit pracoviště. V praxi je obvykle dávana přednost pokrytí volných míst z vnitřních zdrojů, které je spojeno s nižšími náklady, vyšší stabilitou v zaměstnání i se znalostí vlastností a možností zaměstnanců. V případech nemožnosti využití vnitřních zdrojů se organizace obrátí na vnější zdroje. K tomuto dochází i v případech nutnosti oproštění nových zaměstnanců od rutinních zvyklostí a návyků či při restrukturalizaci firmy. K preferování vnitřních zdrojů dochází především z důvodu působení kolektivních smluv, které redukuje snižování počtu pracovních sil.

Úkolem procesu výběru pracovníků je zajištění nezbytných vlastností zaměstnanců, které by měly odpovídat požadavkům konkrétního pracovního místa. Jsou jimi například schopnost spolupráce a komunikace, organizační schopnosti, získaná kvalifikace a mnoho dalších. Na základě těchto informací je posuzována vhodnost přijetí uchazeče. V případě většího množství uchazečů dochází k předvýběru, vlastnímu výběru a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů.

K osobním předpokladům pro výkon určité funkce patří:

- a) vzdělání a praxe,
- b) znalosti,
- c) dovednosti,
- d) osobní charakterové vlastnosti (svědomitost, zodpovědnost, osobní cíle).

Tyto předpoklady mohou být zjišťovány prostřednictvím psychologických testů, případně referencí od předchozích zaměstnavatelů. Jejich funkcí je především rozšířit okruh informací a podpořit správnost závěrečného rozhodnutí. (Veber, 2003)

Proces získávání zaměstnanců bývá rozdělován do tří základních fází, jimiž jsou:

1. definování požadavků,
2. přilákání uchazečů,
3. vybírání uchazečů.

Při definování požadavků jsou specifikovány požadavky na pracovníka. Tyto požadované vlastnosti a schopnosti jsou uvedené v profilu role. Patří mezi ně například odborné schopnosti, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci a mnohé další. Přilákání uchazečů souvisí s vypracováním předběžné studie faktorů, které mohou přispět k přilákání či naopak odrazení potenciálních uchazečů, neboli silných a slabých stránek zaměstnavatele. Metody výběru pracovníků jsou mnohé. Pro příklad uveďme neznámější z nich, jimiž jsou pohovory, ať už se jedná o individuální či panelové, dále assessment centre¹ či grafologie. (Armstrong, 2007)

V oblasti této problematiky se hojně využívá softwarová podpora, která umožnila zautomatizovat množství náročných procesů, včetně analýzy hodnocení výsledků. Mnoho organizací využívá on-line testování dovedností uchazečů k ověření hlavních schopností externích uchazečů o pracovní místo. (Walker, 2003)

2.3.3 Organizování pracovníků

Firmy po celém světě se snaží pro své podnikání vytvořit co nejvhodnější organizační podmínky. Často jsou využívány úspěšné vzory organizačního uspořádání.

Smyslem je především vytvoření nejlepších podmínek pro koordinaci společného úsilí prostřednictvím struktury procesů a vztahů mezi jednotlivými pravomocemi. Poměrně stabilní organizační struktura je vyjadřována prostřednictvím pojmu struktura vztahů. Naproti tomu vytvářením struktury procesů je chápána cílevědomá snaha manažerů určit způsoby, jakými by měli zaměstnanci vykonávat stanovené práce. Organizační struktura organizace je mnohdy chápána jako její základna pro fungování. Jednotlivé organizační struktury jsou charakterizovány různými stupni formalizace, centralizace a složitosti. (Donnelly, 1997)

2.3.4 Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

Jednou z podmínek kvalifikované personální práce je hodnotný systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Tento systém slouží ke smysluplnému rozmístování pracovníků neboli uzpůsobování skladby pracovníků požadavkům pracovních míst, navrhování jejich kvalifikačního postupu a rozvoje podmínek pro osvojení náročnějších činností. V neposlední řadě je hodnocení pracovníků a jejich výkonů taktéž podstatnou součástí motivačního systému organizace. (Veber, 2003)

¹ Speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy.

Hodnocení pracovníků je jednou z podstatných personálních činností, která se zabývá především zkoumáním úspěšnosti vykonané práce zaměstnancem, plnění jeho povinností, vztahů ke spolupracovníkům i zákazníkům. Dalšími podstatnými činnostmi je sdělování výsledků získaných zjišťováním výše uvedených skutečností jednotlivým pracovníkům a hledání cest ke zlepšování pracovních výkonů. Formy hodnocení jsou známy dvojí:

1. neformální hodnocení,
2. formální (systematické hodnocení).

Podstatnou součástí veškerých forem hodnocení představuje bezprostředně nadřízený zaměstnanec. Každé hodnocení pracovníka by mělo být přesné i spravedlivé. Cíle hodnocení musí být jasné a porovnatelné a často je přínosné do hodnocení zapojit všechny strany. (Koubek, 2004)

Mezi základní metody hodnocení pracovníků patří motivačně-hodnotící pohovor, MBO neboli řízení pomocí cílů a BSC (balance score card). Konkrétní metody hodnocení nemusí být pro jednotlivé hodnotící cykly stejné. V rámci jednoho cyklu hodnocení je vhodné použít takové metody, jež umožňují kromě přímého nadřízeného rovněž účast dalších hodnotitelů, například metodického vedoucího, kolegů a podobně. (Hroník, 2006)

Hodnocení je spolu s odměňováním, rozvojem a vzděláváním zařazováno do motivačního systému. O těchto tématech je pojednáno v následujících kapitolách.

2.3.5 Hodnocení práce a popis pracovních míst

Tato personální činnost zahrnuje vytyčení požadavků pracovních činností na konkrétní aspekty práce, kvalifikace a způsobilost pracovníků pro potřebu vedení pracovního procesu, kvalifikačních činností a odměňování. Výstupem je tzv. hodnota práce, která posuzuje relativní stupeň složitosti, odpovědnosti a namáhavosti konkrétní práce v porovnání s jinými typy pracovní činnosti. (Veber, 2003)

Typická forma popisu pracovních míst má tři základní části, jimiž jsou název práce, její charakteristika a popis. Tyto popisy jsou používány pro plánování potřebného počtu zaměstnanců v organizaci, jejich získávání a zároveň pro další personální činnosti. Tento popis konkrétní pracovní pozice by měl zároveň obdržet každý zaměstnanec. (Horalíková, 1999)

2.3.6 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007)

System odměňování je představován především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a prostředky, jejichž prostřednictvím se realizují zásady mzdové politiky. Obsahuje i celou sféru používání motivů mimomzdového charakteru. Záměrem mzdového systému je určit spravedlivou mzdu za provedenou práci.

Zaměstnavatel monitoruje svou mzdovou politikou tyto cíle:

- získat kvalifikované zaměstnance, kteří by naplňovali požadavky kladené na pracovní místo,
- motivovat k výkonu a vhodnému pracovnímu jednání,
- udržet konkurenční schopnost firmy prostřednictvím korigování objemu vyplácených mezd a
- zabezpečit spravedlivou mzdovou diferenciaci v rámci firmy a v porovnání se mzdovými úrovněmi na vnějším trhu práce.

Každý mzdový systém musí být upraven tak, aby byly upřesněny mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

- hodnota práce,
- mimořádné podmínky práce,
- pracovní výkon a chování při práci,
- tržní cena práce.

Hodnota práce představuje rozsah komplikovanosti, odpovědnosti a namáhavosti jednotlivé práce v porovnání s dalšími druhy práce ve firmě, je vystižena konkrétním tarifním stupněm, ten je oceněn mzdovým tarifem, který představuje mzdovou sazbu v korunách za jednotku času. V současné době je často uplatňován postoj komplexního hodnocení pracovních pravomocí a výsledku práce jako vytyčeného cíle, jehož dosažení je od pracovníka požadováno. (Veber, 2003)

Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ohodnotit výsledek práce pracovníka včetně jeho chování a schopností. Některé formy mzdy nemají požadovaný podnětný účinek, tudíž se často přechází na formu tzv. pobídkové či výkonové mzdy.

Časová mzda a plat je hodinový, týdenní či měsíční obnos, který zaměstnanec obdrží za svůj výkon.

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější forma stimulační mzdy. Zaměstnanec obdrží určitou sumu za každou jednotku práce, kterou vykoná. Tyto mzdy jsou dále rozdělovány na mzdy s rovnoměrným a diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu.

Podílová (provizní) mzda je forma odměny úplně či částečně se odvíjející od prodaného množství. Výhodou této formy odměňování je přímý vztah k výkonu.

Dodatkové mzdové formy odměňují obvykle výkon či zásluhy a jsou často vázány na individuální či kolektivní výkon. Mezi dodatkové mzdové formy patří např. tyto odměny:

1. odměna za úsporu času,
2. prémie,
3. osobní ohodnocení (osobní příplatek),
4. zaměstnanecké akcie,
5. příplatky a další. (Koubek, 2004)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou speciální formy odměn, které společnost poskytuje všem pracovníkům, kteří jsou u ní zaměstnáni nezávisle na výkonu pracovníka. Podstatnou roli v této oblasti představují odbory, které se snaží prostřednictvím kolektivního vyjednávání zajistit co největší množství těchto výhod. Za účelem příznivého působení zaměstnaneckých výhod na motivaci zaměstnanců často společnosti přizpůsobují jejich skladbu preferencím pracovníků. (Koubek, 2004)

2.3.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v současné době neustále mění a lidé, aby mohli existovat jako pracovní síla a byli zaměstnatelní, jsou nuceni tyto vlastnosti

neustále zdokonalovat a rozšiřovat. Pokud chtějí společnosti být úspěšnými a uspět v konkurenci, musejí se neustále věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

V uspořádání pracovních schopností pracovníků se zpravidla rozlišují tři pásma:

- a) oblast všeobecného vzdělávání,
- b) oblast odborného vzdělávání,
- c) oblast rozvoje.

Do systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci se zahrnuje orientace, doškolování, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací. Společnosti často využívají pomoci externích odborníků či specializovaných vzdělávacích institucí. (Koubek, 2004)

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace požadavků organizace v okruhu kvalifikace a vzdělání jejích zaměstnanců se opírá o odhady a aproximativní postupy. V praxi se analyzuje širší či užší rozsah informací získaných z informační soustavy organizace a ze speciálních šetření. Jedná se o tři skupiny informací:

1. údaje týkající se celé organizace,
2. údaje týkající se konkrétních pracovních míst či činností,
3. údaje o individuálních pracovnících.

Po získání těchto údajů je následně analyzována potřeba vzdělávání zaměstnanců organizace. Velmi běžné je zajišťování vzdělávání na základě nároků vedoucích pracovníků i spolupracovníků řadových. Podstatnými materiály pro zjištění potřeby vzdělávání jsou také pravidelná hodnocení zaměstnanců i jejich konkrétního pracovního výkonu. Po ukončení této činnosti následují fáze plánování vzdělávání pracovníků. (Koubek, 2004)

Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Metody vzdělávání lze rozčlenit do dvou základních skupin:

1. metody užívané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,
2. metody užívané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Mezi metody užívané pro vzdělávání na pracovišti se řadí například tyto:

- instruktáž při výkonu práce,

- coaching²,
- mentoring³,
- counselling⁴,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Mezi metody užívané pro vzdělávání mimo pracoviště se řadí například tyto:

- přednáška či přednáška spojená s diskuzí,
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případové studie,
- workshopy⁵,
- brainstorming,
- assessment centre nebo také development centre, česky diagnosticko-výcvikový program,
- vzdělávání prostřednictvím počítačů.

Po ukončení vzdělávání následuje vyhodnocení účinnosti prostřednictvím stanovených kritérií hodnocení. (Koubek, 2004)

Model celkové odměny

Celková odměna je souhrn veškerých odměn, přímých i nepřímých, stejně tak jako vnitřních i vnějších. Snaží se nalézt soulad mezi všemi druhy odměn za účelem uspokojení lidí prostřednictvím práce. Výhodami této koncepce jsou větší vliv na motivaci a oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb i řízení talentů, neboli učinění organizace atraktivnější pro stávající i potenciální zaměstnance. Model celkové odměny je rozčleněn na 4 části, jimiž jsou peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Jsou rozděleny na hmotné a nehmotné, společné a individuální. Obsah jednotlivých částí je znázorněn na obrázku 2.

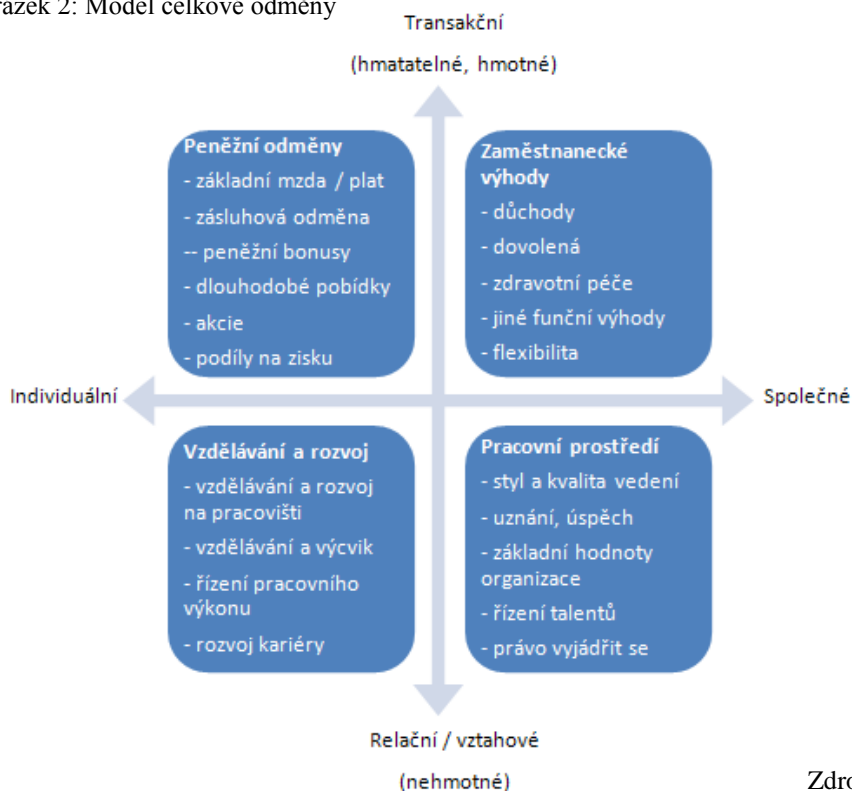
² klíčový nástroj pro rozvoj manažerů, jehož cílem je zvýšit schopnosti a zlepšit praktické dovednosti a znalosti

³ metoda rozvoje a učení dovednostem, která funguje na principu rozvíjení méně zkušených jednotlivců osobami zkušenými

⁴ profesní poradenství

⁵ tvůrčí, pracovní setkání

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong 2007

2.3.8 Pracovní vztahy

Pracovní a zaměstnanecké vztahy v organizaci jsou ovlivňovány všemi personálními činnostmi. Chyba v konkrétní činnosti může mít za následek ovlivnění vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. (Horalíková, 1999)

Při práci v organizacích vznikají spojitosti, které je možné rozčlenit do několika oblastí:

- vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, kterým jsou obvykle odbory,
- vztahy mezi odbory či dalšími sdruženími zaměstnanců a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Vztahy ve společnosti mají určité formální a neformální znaky. Při jejich vytváření je nutné dodržovat některé podstatné zásady. Především je jimi důsledné dodržování zákonů, smluv i pravidel slušnosti, respektování odborů i zaměstnance jako

rovnoprávného partnera zaměstnavatele. Hlavním úkolem je neustálé zlepšování stylu vedení lidí. (Koubek, 2004)

Vytváření efektivních týmů

Pracovní skupiny mají společné úkoly, které jsou zpravidla explicitní. Cíl by měl být měřitelný, realistický, motivující a časově určený. Vztahy v těchto skupinách jsou funkční, samotné skupiny jsou většinou spíše dočasné. Pro fungování skupiny je podstatná srozumitelná komunikace, soudržnost členů i jejich atmosféra. Skupiny mohou mít jak formální, tak neformální organizační strukturu. Stejně tak jsou rozlišovány formální i neformální role ve skupině. Například role vedoucího ve skupině může být mnohdy formální i neformální. Mezi jeho základní odpovědnosti patří vytváření a udržování týmu, zajištění splnění úkolu a v neposlední řadě stimulace rozvoje jednotlivců. Skupiny jednající se svými členy jako s jednotlivci jsou s největší pravděpodobností vždy úspěšnější než ty, které je považují pouze za čísla. Aby bylo možno dosáhnout požadavků kladených na skupinu, je potřeba splnění mnoha funkcí, kterými jsou podněcování skupiny, její informování, podpora a v neposlední řadě také hodnocení. Při vyhodnocení rozhodnutí a jeho provedení je nutné přesvědčit se, že byly použity veškeré relevantní informace i prověřit všechna navrhovaná rozhodnutí. (Adair, 1994)

Rovné pracovní příležitosti

Dodržování rovných pracovních příležitostí ovlivňuje veškeré činnosti v řízení lidských zdrojů a je jeho nedílnou součástí. Strategické řízení lidských zdrojů má za úkol zajistit dostatečnou rozmanitost jednotlivců, kteří splňují požadavky firmy. Při náboru, výběru i odborné přípravě osob musí zaměstnavatel brát ohledy na dodržování rovných pracovních příležitostí. (Mathis, 2000)

2.3.9 Péče o pracovníky

Lidské zdroje jsou v současné době jedním z nejpodstatnějších činitelů rozhodujících o konkurenceschopnosti a úspěšnosti organizace, což si uvědomují také zaměstnavatelé a snaží se jejich spokojenosti a pracovnímu chování věnovat náležitou péči. Tuto péči je možno rozčlenit do tří základních skupin, kterými jsou:

- a) povinná péče,
- b) smluvní péče,
- c) dobrovolná péče. (Koubek, 2004)

Pracovní podmínky

Zaměstnavatel má možnosti zmírňovat nepříznivé působení pracovních podmínek na pracovníka třemi prostředky. Nejúčinnějším je primární prevence zaměřená na eliminaci nebo redukci příčin negativních podmínek. Druhým způsobem je nabídka kvalitnější péče o pracovníky. Poslední sféra opatření je přímo zaměřena na odstraňování či tlumení negativních pracovních podmínek na zdravotní stav zaměstnanců prostřednictvím lékařské péče a rehabilitace. (Kleibl, 2001)

Zaměstnanecké výhody

Jako zaměstnanecké benefity je možné pojmenovat mnoho požitků, služeb, zboží a sociální péče, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkům k výplatě za provedenou práci a které by zaměstnanec musel uhradit. Vykazují mnoho charakteristických vlastností, především nejsou závislé na zásluhách, jsou velmi různorodé a ne všichni zaměstnanci je nutně musí vnímat jako výhodu. Mají mnohdy charakter služeb pro zaměstnance, mohou být také přímo spojeny s uskutečněním pracovní činnosti, jakými jsou například preventivní i průběžná zdravotní péče, stravovací služby či poskytnutí osobních ochranných prostředků. Mezi další skupinu zaměstnaneckých výhod je možné zařadit výhody sociálního charakteru, které jsou reprezentovány především zdravotními či penzijními pojištěními, kratší pracovní dobou či úrazovým pojištěním. Poslední částí jsou výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením zaměstnanců ve firmě. Mohou sem být zařazeny zaměstnanecké akcie, mobilní telefony, služební automobily či hypoteční půjčky.

Případ poskytování zaměstnaneckých výhod formou volby jednotlivého pracovníka je nazýván „kafeteria systém“. Zaměstnanci je ponechána možnost zvolit si dle svých představ a v rozsahu předem daného rozpočtu strukturu výhod. (Kleibl, 2001)

2.3.10 Rozmíst'ování, reorganizace a penzionování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2004)

Při rozmisťování zaměstnanců se musí brát ohledy v první řadě na profil pracovníka a na povahu pracovního místa. U zaměstnance jsou to především jeho profesně kvalifikační charakteristiky i znaky jeho osobnosti. Povaha pracovního místa je založena v první řadě na analýze pracovního místa, jeho popisu a specifikaci. Tyto informace mohou být dotvářeny předpokládanými výkony prezentovanými především normami výkonu. Rozmísťování je tedy trvalý proces harmonizování počtu a struktury pracovních míst s množstvím a strukturou pracovníků a snaha o nalezení takových řešení, při kterých by zaměstnanec podával optimální výkon a co nejvíce tak přispěl k dosažení záměrů společnosti. (Koubek, 2004)

Intranety umožňují poskytovat manažerům a zaměstnancům informace, které jsou potřebné k přijetí rozhodnutí v oblasti formování podnikové pracovní síly a zároveň umožňují pružně reagovat na měnící se podnikové potřeby. (Walker, 2003)

Reorganizace podniku a případné úspory pracovní síly

Způsoby ukončení pracovního poměru jsou rozděleny do tří základních skupin, a to ukončení pracovního poměru:

1) výpovědí:

- a) z důvodů uvedených v §52 Zákoníku práce pod písmeny a) až h) například ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným atd.,
- b) zrušením místa.

2) dohodou:

- a) dohoda oboustranná,
- b) dohoda jednostranná ze strany zaměstnance.

3) úmrtím zaměstnance.

Pasivní stránku vnější mobility zaměstnanců organizace představuje několik možností ukončení pracovního poměru, především propouštění zaměstnanců, rezignace či úmrtí zaměstnanců. Možnosti propouštění pracovníků jsou v pravomoci zaměstnavatele. Příčiny mohou být různé, na straně organizace, kterými jsou omezování výroby, změna výrobního programu, úspora pracovníků, z důvodů nadbytečnosti či z podnětu pracovníka. Existují dvě možnosti propouštění pracovníka, a to s výpovědí či bez ní. Rezignace neboli samostatné rozhodnutí pracovníka ze společnosti odejít ovlivňuje společnost pouze nepatrně. Toto je zajištěno především výpovědní lhůtou. (Koubek, 2004)

Penzionování pracovníků

Ovlivňuje společnost především s ohledem na jeho načasování. Zaměstnavatel má možnost penzionování odložit či uspíšit, nikoli však proti vůli zaměstnance a vždy v souladu s platnými právními normami a předpisy. Pokud jde o přístup k respektování důchodového věku, existují dva pohledy na tuto problematiku. Jsou jimi politika pružného neboli flexibilního důchodového věku a pevného neboli fixního důchodového věku. Výhodou flexibilního důchodového věku je především možnost dodatečného využití dovedností a zkušeností zaměstnanců v poproduktivním věku. (Koubek, 2004)

2.3.11 Vztahy na pracovišti

Vztah nadřízený – podřízený by měl být jasně formulován, aby v žádném případě nemohlo dojít k nejistotě v otázkách, kdo vede a kdo je naopak veden. Jedním ze slabších článků výkonového řetězce jsou kromě informací také lidé, především jejich znalosti a dovednosti. S lidmi by proto mělo být zacházeno jako s individualisty a zároveň je doporučováno v co nejvyšší možné míře využívat jejich přirozenosti a zálib. (Petříková, 2007)

2.4 Efektivní řízení lidských zdrojů

Cílem společností fungujících v oblasti informačních systémů pro podporu řízení lidských zdrojů je dodávat aplikace pro zpracování mezd, evidenci personálních údajů a docházky zaměstnanců, stejně tak jako nástroje určené pro manažery.

2.4.1 Personální evidence a zpracování mezd

Výpočet mezd je vzhledem ke složitosti legislativního systému v ČR u mnoha organizací potřeba řešit automatizovaně. Je to spojeno s mnoha výhodami, například kvalitou zpracování mezd, výpočet pro roční zúčtování daní, stanovení denních vyměřovacích základů či vazby na peněžní ústavy.

2.4.2 Personální plánování, systematizace a organizační uspořádání

Aplikace v této oblasti umožňují definování organizační struktury a plánování jejího vývoje, obsazování pracovních míst prostřednictvím vazby na personální evidenci. Další z možností je změna organizační struktury v čase, včetně vzniku či zániku pracovních míst i vztahů nadřízený a podřízený. Softwary zprostředkovávají možnost grafického znázornění organizačního uspořádání. (Šmarda, 2004)

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je charakteristika a zhodnocení jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku a navržení rámcových změn pro zefektivnění personálního řízení.

3.2 Metodika

Sběr dat

Pro získání informací sloužila primární i sekundární data. Mezi sekundární zdroje jsou zařazeny webové stránky a odborná literatura. Co se týká zdrojů získaných přímo v podniku, jedná se především o informace z oblasti řízení lidských zdrojů z intranetu České pošty, směrnice a v neposlední řadě časopis Poštovní kurýr, který jako zaměstnanec pošty pobírám a shromažďuji již více než rok. Primární zdroje sestávají z dotazníků a z pozorování činností v podniku v průběhu několika let, během kterých jsem zde pracovala. Jednotlivé části metodického postupu jsou zpracovány v následujících kapitolách.

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Studium odborné literatury zahrnuje prostudování dostupných znalostí obsažených v knihách i časopisech a výběr toho nepodstatnějšího pro shrnutí dosavadních znalostí získaných v tomto oboru. Pro tento účel nejvíce posloužila Akademická knihovna Jihočeské univerzity, kde jsou k dispozici četné tituly potřebné pro zpracování tématu. Další data byla vyhledávána prostřednictvím internetových časopisů či knih dostupných online.

3.2.2 Charakteristika daného podniku

Charakteristika daného podniku byla provedena prostřednictvím podkladů získaných z webových stránek podniku a dostupných informací na jiných webových stránkách, které byly následně kontrolovány u České pošty z důvodů ověření jejich pravdivosti.

Na webových stránkách podniku jsou k dispozici především údaje o historii a základní informace o společnosti.

3.2.3 Provedení analýz personálních činností vybraného podniku

Pro zhodnocení personálních činností v podniku sloužily především informace získané z intranetu České pošty, který je zaměstnancům volně přístupný. Následně byl

manažerkou obvodu České Budějovice poskytnut k těmto informacím výklad. Proběhl na přelomu února a března. První konzultace trvala 3 hodiny, během kterých byly shromážděny veškeré informace. Následně byly zhodnoceny personální činnosti podniku a vysvětleny nejasnosti či aktualizace, které se v těchto činnostech projeví. Tato konzultace probíhala v několika etapách přibližně 5 hodin.

Základními materiály byly směrnice, prezentace a materiály k novému systému odměňování zaměstnanců, příručky s informacemi pro vedoucí pracovníky a mnoho dalších.

3.2.4 Zhodnocení systému personální práce

Podkladem pro zhodnocení systému personální práce byly v první řadě výsledky dotazníkového šetření provedeného v daném podniku. Byly zhodnoceny oblasti nejnižší spokojenosti zaměstnanců či nedostatečného využívání některých vhodných metod v rámci jednotlivých personálních oblastí.

Charakteristika dotazníku

Dotazník je zacílen na zaměstnance podniku a jejich názory, preference a postoje. Jedná se o jednoúčelový formulář.

Byl vytvořen na základě vlastních zkušeností i zpracované teorie a následně rozšířen mezi zaměstnance České Pošty. Většina vyplněných dotazníků byla získána na větších poštách v Českých Budějovicích a menších poštách, jimiž jsou pošty v Lišově, Borovanech, Hluboké nad Vltavou a v Týně nad Vltavou 1. Zaměřeny byly především na doručovatele a pracovníky poštovních přepážek, kteří jsou ve struktuře zaměstnanců České pošty nejčetněji zastoupeni. Dotazníky byly vyplňovány v písemné podobě z důvodů bezpečnostní politiky IT na poště a obratem zasílány k mým rukám. Důvodem volby písemné formy je rovněž ztížený přístup všech zaměstnanců k počítačům. Dotazník sestává z 20 otázek a samozřejmě byl anonymní. Byl distribuován v průběhu měsíce března. Většina byla vrácena v intervalu jednoho týdne.

Upřednostňovaným druhem otázek jsou otázky uzavřené a polouzavřené. Jejich výhodou je především větší rychlost vyplnění a délka odpovědi. Cílem bylo co nejvíce usnadnit zaměstnancům jeho vyplnění a zároveň ulehčit vyhodnocení prostřednictvím omezeného výčtu možností. Co se týká počtu variant řešení, ve většině případů byly použity otázky polytomické.

Obsaženy jsou především otázky zaměřené na míru spokojenosti zaměstnanců, například spokojenost s výší platu, pracovním prostředím atd. Dále jsou zaměřeny na subjektivní pocity, které zahrnují především získání informací o faktorech ovlivňujících zaměstnance a působících na jejich pracovní výkonnost. Na závěr jsou uvedeny 3 filtrační otázky, týkající se věku, pohlaví a vzdělání.

Celý dotazník je uveden v příloze 1. Vytištěno bylo 113 dotazníků, z čehož se navrátilo 111 ks. Byly rozdělovány v závislosti na počtu pracovníků na jednotlivých poštách, proto žádné nevyplněné nezůstávaly. Nejprve bylo vytištěno 100 dotazníků, které byly rozděleny mezi jednotlivé pošty na poradě vedoucích pošt. Dalších 13 dotazníků bylo rozdáno na menších poštách pro zajištění rezervy návratnosti v počtu alespoň 100 dotazníků.

Zpracování dat

Cílem je zajistit potřebnou kvalitu a přehledné uspořádání získaným údajům, které byly následně použity k analýze.

Shromážděný materiál byl zpracován a vyhodnocen prostřednictvím programu Microsoft Excel 2010. Byla vytvořena tabulka s jednotlivými možnostmi u všech otázek a pro každý dotazník byl vyčleněn jeden sloupec. U možnosti, kterou zaměstnanec zvolil, bylo do buňky vepsáno číslo 1. Na závěr byly hodnoty v jednotlivých řádcích sečteny prostřednictvím vzorců. Ukázka tohoto souboru je uvedena v příloze 2.

Vyhodnocení dotazníků

Z hodnot získaných v Excelu byly vytvořeny přehledné tabulky, ze kterých byly vyhodnoceny výsledky. Hodnocení bylo provedeno jak prostřednictvím slovního vyjádření, tak pomocí obrázků.

3.2.5 Návrhy změn pro zefektivnění činností personálního řízení

Návrhy změn pro zefektivnění činností personálního řízení proběhlo rovněž na základě dotazníkového šetření. Dalším zdrojem informací byly také osobní zkušenosti s prací v podniku či data získaná z Poštovních novin, kde mohou zaměstnanci zveřejňovat dotazy či návrhy na zlepšení ve veškerých oblastech řízení podniku, rovněž tedy v personálním řízení. V závěru práce jsou zhodnoceny činnosti v oblasti personálního řízení a vyhodnoceny názory zaměstnanců, které poskytnou podniku informace o možnostech zlepšení některých personálních činností.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Zaměření

Česká pošta je státním podnikem založeným státem. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Hlavním předmětem činnosti podniku je provozování poštovních služeb a provozování zahraničních poštovních služeb.

Poskytované služby se dělí na vnitrostátní a zahraniční (mezinárodní). Česká pošta je zaměřena především na přijímání, přepravu a doručování poštovních a neadresných zásilek. Dále zajišťuje smluvní služby pro jiné podnikatelské subjekty či úřady. Pro Českou správu sociálního zabezpečení zabezpečuje výplatu starobních důchodů, Poštovní spořitelna a ČSOB využívají možnosti pronájmu míst pro bankovní služby, dále umožňuje příjem tiketů a vyplácení výher Sazky, platby prostřednictvím SIPA a mnoho dalších.

Podnik je řízen generálním ředitelstvím, v jehož čele stojí generální ředitel, v současné době je jím Ing. Petr Zatloukal. Pod působnost generálního ředitelství spadá 7 regionů a 11 sběrných přepravních uzlů. Podnik sídlí v Praze, ulice Politických vězňů 909/4, 225 99, zřizovatelem je Ministerstvo vnitra České republiky. Dohled nad činností přísluší Českému telekomunikačnímu úřadu.

V roce 2011 bylo evidováno 3394 pošt včetně míst Partner a výdejních míst a 33 202 zaměstnanců. Je největší českou firmou podle počtu zaměstnanců. Jednou ze stěžejních událostí v posledních letech byl návrat České pošty na trh ranního doručování deníků/novin. Rozšiřuje si tímto krokem možnosti získávání nových zákazníků. Počet listovních zásilek dlouhodobě klesá, v roce 2012 bylo evidováno víc než 55 mil. ks, což je o 2 mil. méně než v roce 2011. Pro zajímavost, pěší doručovatel doručuje průměrnou rychlostí 4,4 km v hodině. Podle statistik doručí pošťák v průměru 17 kg hmoty denně.

Firemní hodnoty České pošty

- spokojený zákazník je náš cíl - zvyšujeme zákaznickou orientaci
- kvalita a výkon rozhodují o úspěchu - zvyšujeme pracovní výkon
- odpovědnost je pro nás samozřejmostí - zvyšujeme kvalitu poskytovaných služeb

- hledáme nové cesty - zvyšujeme efektivitu činností
- jsme loajální tým - zlepšujeme komunikaci a spolupráci

4.2 Historický vývoj

Česká pošta se stala státním podnikem zároveň s osamostatněním České republiky 1. ledna 1993. Současně byla vyčleněna z původní Československé pošty Slovenská pošta a česká správa telekomunikací.

Počátky pošty na našem území se datují v 16. století. V 19. století byly instalovány první poštovní schránky a otevřena první pošta na našem území.

Historie Československé a České pošty

1918 - Ministerstvo pošt a telegrafů

1925 - vyčlenění státního podniku Československá pošta

1942 - poštovní záležitosti přešly pod nově zřízené ministerstvo dopravy a techniky

1949 - znárodnění státního podniku Československá pošta

1960 - centralizace nejvyšších orgánů

1971 - zřízení Federálního ministerstva spojů ČSSR

1989 - návrat k podnikovému principu zřízením státního podniku nazývaného Správa pošt a telekomunikací Praha

1992 - vznik divize Česká pošta, účetní oddělení pošty od telekomunikací

1993 - Česká pošta se stala státním podnikem

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

Personální úsek spravuje zhruba 70 % nákladů firmy, zabezpečuje personální servis pro přibližně 55 tisíc lidí. Jeho činnost je rozdělena do několika oblastí. Primárně je to rutinní personalistika - smlouvy, výpočet mezd, odvody na pojištění, daně a obecně komunikace se státní správou. Dále je to oblast podpory manažerů, která je nazývána front office. Podobného partnera v personalistice, nazývaného HR referent, mají i řadoví zaměstnanci. Mohou se na něho obracet v otázkách pracovněprávních vztahů či při hlášení změn. Další velkou oblastí je vzdělávání a školení zaměstnanců či jednání

se sociálními partnery, tedy odbory. Věnuje se i náboru nových zaměstnanců a prezentaci České pošty na trhu práce.

Pro personální úsek je klíčové udržet rozpočet osobních nákladů, udržet sociální dialog na vysoké úrovni, aby byl zachován sociální smír a zajistit, aby byl i nadále útvarem, který je nejlépe hodnocen interními klienty. Především je podstatné, aby Česká pošta byla v očích současných i budoucích zaměstnanců atraktivním zaměstnavatelem, pro kterého stojí za to pracovat, a který za dobře odvedenou práci poskytne odpovídající mzdu a benefity.

5.1 Odborové organizace

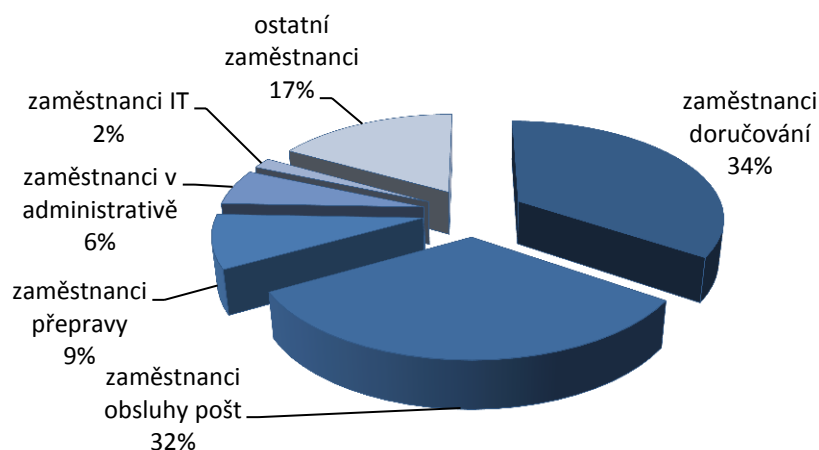
Na České poště působí pět základních odborových orgánů, které v sobě sdružují celou řadu odborových organizací, ve výsledku je jich asi 70. Drtivý počet základních odborových organizací sdružuje Podnikový koordinační výbor. Díky kolektivní smlouvě mají zaměstnanci zkrácenou pracovní dobu, stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění a řadu dalších benefitů. Náklady na benefity plynoucí z kolektivní smlouvy činí ročně zhruba 30 tisíc korun na osobu. Podnik se snaží odbory průběžně seznamovat s ekonomickou situací a se stavem ve firmě, aby jejich požadavky byly reálné a nepoškozovaly firmu.

5.2 Struktura zaměstnanců

Zaměstnanci jsou rozdělováni do profesních skupin, kterými jsou management, správní aparát, vedoucí v provozu, provozní pracovníci a pracovníci v pomocných a obslužných činnostech.

V roce 2011 činil průměrný evidenční počet zaměstnanců 33 202 přepočtených osob, což představuje snížení o 1 192 osob (o 3,4 procenta) oproti roku 2010. Jak se na průměrném evidenčním počtu zaměstnanců podílejí jednotlivé pracovní pozice je znázorněno na obrázku 3. Nejčetněji jsou zastoupeni zaměstnanci doručování a obsluhy pošt, jimiž jsou pracovníci přepážky, pokladníci či pracovníci vnitřních služeb. Méně čtené zastoupení poté mají zaměstnanci přepravy, administrativy a pracovníci IT.

Obrázek 3: Struktura evidenčního počtu zaměstnanců v roce 2011

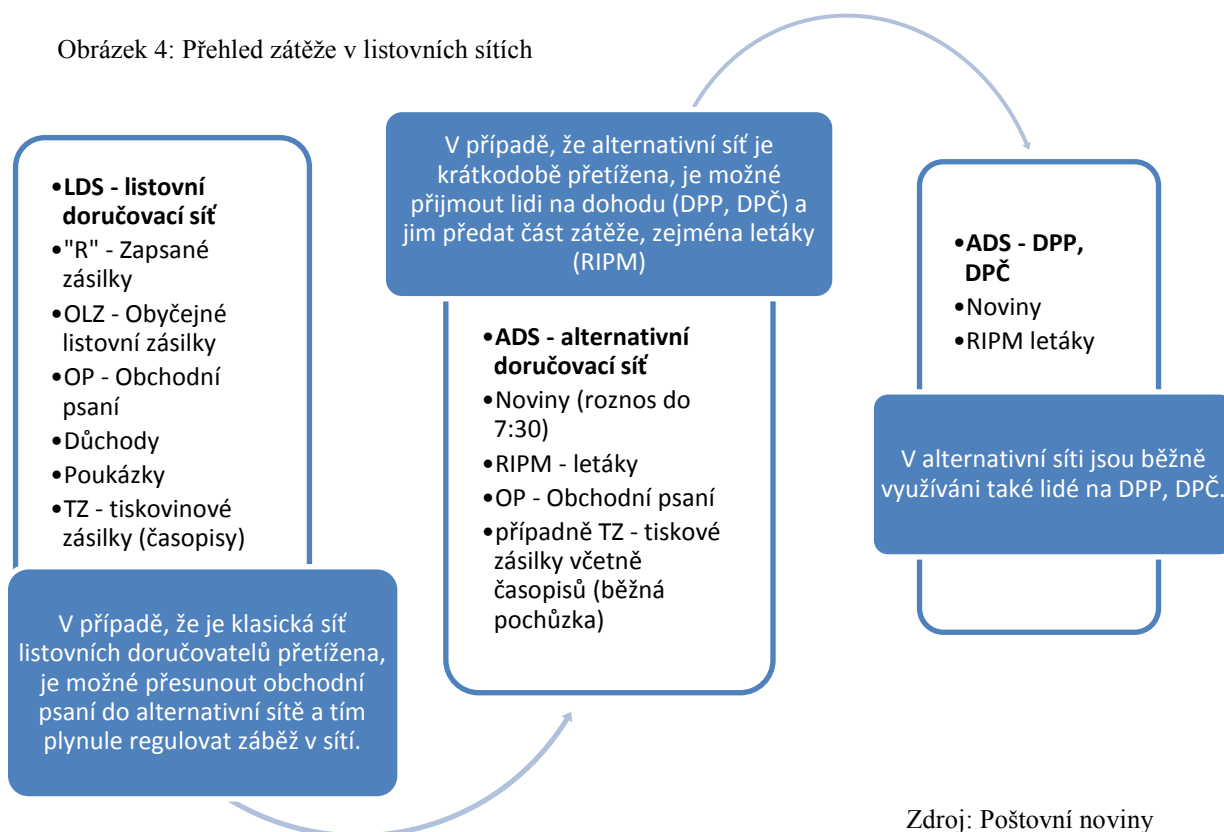


Zdroj: Výroční zpráva

Ve své práci se chci zaměřit především na doručování (listovní) a obsluhu pošty (přepážky). Protože s touto oblastí mám vlastní zkušenosti, byla jí při vypracování věnována větší pozornost.

Pro přehled o službách zajišťovaných v listovních sítích jsem zařadila následující obrázek 4. Jak je vidět, v případě přetížení běžných zaměstnanců je možno zátěž přesunout na další stupeň. Alternativní doručovací sítě jsem se ve své práci nezabývala z důvodu vyšší fluktuace pracovníků, je však nedílnou součástí podniku.

Obrázek 4: Přehled zátěže v listovních sítích



Zdroj: Poštovní noviny

5.3 Odměňování

Systém odměňování řídí odbor odměňování přímo podřízený výkonnému řediteli úseku řízení lidských zdrojů. Odbor odměňování má dále na starosti správu benefitů.

Zásady odměňování zaměstnanců České pošty se řídí podle principů (ustanovení) obsažených např. v těchto normách a předpisech:

- Směrnice - Systém odměňování zaměstnanců (účinnost od 1. 4. 2011),
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.,
- Zákon č. 262/2006 (Zákoník práce),
- Kolektivní smlouva České pošty, s. p. v platném znění.

V roce 2010 byl dohodnut nový systém odměňování v rámci kolektivní smlouvy. Je mnohem transparentnější, nyní mají zaměstnanci tarifní a výkonovou mzdu plus příplatky, které plynou ze zákona a z kolektivní smlouvy. Co se týká rovnosti odměňování, existují typové pozice. Každá z nich má stanovený minimální a maximální rozsah mzdy, čímž je mezi zaměstnanci zaručena rovnost v odměňování na stejných typových pozicích.

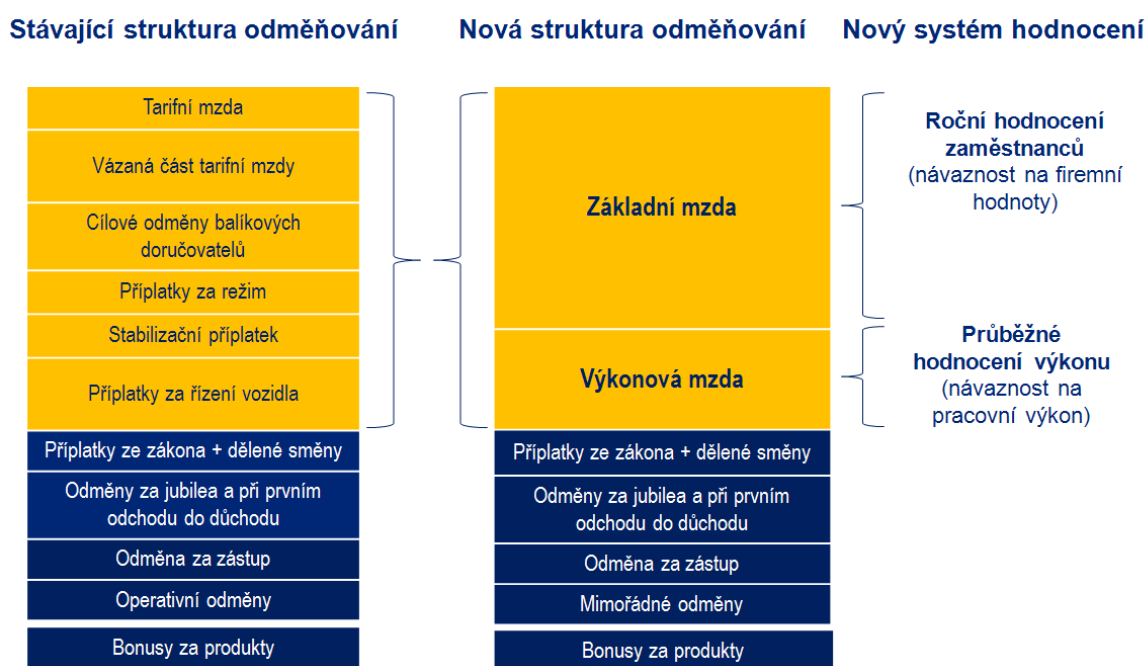
Cílem systému odměňování je vytvořit jeden z nástrojů pro vedoucí zaměstnance k řízení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců a motivačně podpořit výkon zaměstnance k naplňování cílů zaměstnavatele.

Nový systém odměňování

Od 1. 4. 2011 byl zaveden nový systém odměňování. Důvodem byly požadavky manažerů na posílení části mzdy poskytované dle plnění úkolů, složitá struktura mzdy a administrativně náročné příplatky a nesystémové řešení vazby výše mzdy na hodnocení zaměstnanců.

Jeho nespornou výhodou je větší srozumitelnost, díky zjednodušení struktury mzdy, rovné podmínky prostřednictvím jednotných kritérií pro hodnocení zaměstnanců a umožnění jednoduchého srovnání s konkurencí. Umožňuje též vytvářet pravidla pro systém odměňování a hodnocení. Zjednodušení systému odměňování je znázorněno na obrázku 4. Příplatky ze zákona, odměny za zástup, za jubilea, mimořádné odměny a bonusy za produkty zůstaly ve stávající formě. Stabilizační příplatky a příplatky za řízení vozidla byly sloučeny do výkonové mzdy. Ostatní části mzdy, jakými byla například tarifní mzda, tvoří nyní jednu velkou skupinu nazývanou základní mzda.

Obrázek 5: Změna systému odměňování



Zdroj: Intranet České pošty

Mzda zaměstnance

Mzdu zaměstnance tvoří:

- a) základní mzda,
- b) výkonová mzda,
- c) doplňkové formy mzdy,
- d) příplatky.

Základní mzda se poskytuje měsíčně a uplatňuje se formou tarifní a smluvní mzdy. Tarifní mzda je uplatňována u zaměstnanců v pracovním poměru, jejichž mzda není dohodnuta v manažerské smlouvě ani v dohodě o smluvní mzdě. Výše tarifní mzdy je stanovena mzdovým výměrem. Česká pošta uplatňuje dvanáctistupňový tarifní systém. Minimální mzda pro jednotlivé tarifní stupně je uvedena v příloze 3.

Výkonová mzda je u zaměstnanců odměňovaných prostřednictvím tarifní mzdy tvořena výkonovou mzdou, týmovou prémie, individuální prémie a mzdou za jednotku výkonu. Nástroje pro její realizaci výkonové mzdy jsou uvedeny na obrázku 5. Jsou jimi podpůrné ukazatele, měřitelné ukazatele pro tým i pro jednotlivce či pro pracovní výkon.

Obrázek 6: Základní struktura mzdy u zaměstnanců s tarifní mzdou

Základní mzda (dle odpracované doby)	Výkonová mzda (% z vyplacené základní mzdy)	Nástroje pro realizaci výkonové mzdy
Tarifní mzda	Výkonová mzda vázaná na sjednaný druh práce	Podpůrné ukazatele
	Týmová prémie	Měřitelné ukazatele pro tým
	Individuální prémie	Měřitelné ukazatele pro jednotlivce
	Mzda za jednotku výkonu	Měřitelný ukazatel pro pracovní výkon

Zdroj: Směrnice SM-22/2010 Systém odměňování zaměstnanců
Rozhodnutí RO-38/2011/GŘ Stanovení a vyhodnocení ukazatelů pro výplatu výkonové mzdy pro zaměstnance s tarifní mzdou na rok 2011

Zdroj: Intranet České pošty

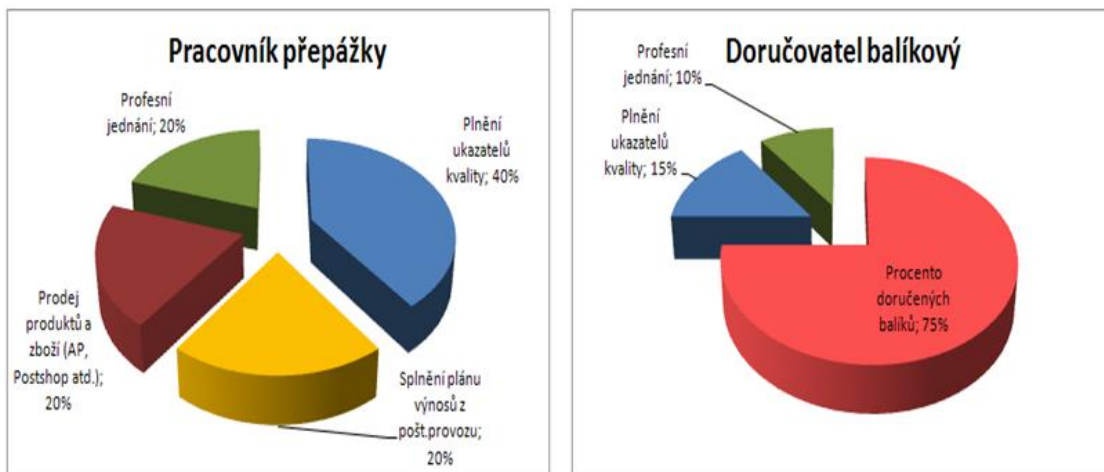
Smluvní mzda je poskytována zaměstnancům, se kterými je uzavřena manažerská smlouva nebo dohoda o smluvní mzdě.

Výkonová mzda je poskytována v návaznosti na průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Je stanovena procentem k základní mzdě pro příslušnou skupinu zaměstnanců. Tabulka je uvedena v příloze 4. Zaměstnancům se smluvní mzdou je výkonová mzda poskytována formou individuálního bonusu.

Struktura výkonové mzdy u výkonných pozic ve styku se zákazníkem je znázorněna na obrázku 6. U listovních doručovatelů tvoří největší část výkonová mzda za plnění ukazatelů kvality a prodej produktů a zboží. U balíkových doručovatelů je 75 % výkonové mzdy přiznáváno na základě procenta doručených balíků. Pracovník přepážky má nejrozmanitější strukturu výkonové mzdy. Nejvyšší částí je zastoupeno plnění ukazatelů kvality. Dále je závislá na profesním jednání, prodeji produktů a zboží a plnění plánu z výnosů z poštovního provozu.

Obrázek 7: Struktura výkonové mzdy u výkonných pozic ve styku se zákazníkem





Zdroj: Intranet České pošty

Doplňkové mzdové formy

Mimořádnou odměnu lze poskytnout za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu, zapracování zaměstnance či splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově a jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí.

Bonus za produkty aliančních partnerů se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů.

Odměna za zástup lze poskytnout při zastupování zaměstnance, který je nepřítomen v práci. Odměnu poskytne vedoucí v případě, že nezbytné činnosti byly vykonávány za ztížených podmínek a výrazného zvýšení intenzity práce.

Odměny při významných pracovních a životních výročích jsou poskytovány jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce zaměstnancům v pracovním poměru při těchto příležitostech:

- a) 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u zaměstnavatele nebo jeho právních předchůdců,
- b) životního jubilea 50 let věku.

Odměna náleží zaměstnanci ve výši 5 000 Kč, pokud dlouhodobě vykazoval kvalitní pracovní výsledky.

Příplatky náleží zaměstnanci za dobu práce přesčas, ve svátek, v noci, za práci v sobotu a v neděli, ve ztíženém pracovním prostředí či v dělených směnách.

V roce 2012 vedení společně s odbory přiznalo zaměstnancům výhody ve výši cca 270 mil. Kč, ve výčtu například 25 mil. Kč na zvýšení příplatků za práci v noci a za práci v sobotu a v neděli, finančního příspěvku na stravné, 20 mil. Kč na poskytnutí jednorázové odměny na zvýšení výdělkové úrovně provozních zaměstnanců.

Typové pozice

Typová pozice je souhrn pracovních činností shodného nebo podobného charakteru a rozsahu. Je identifikována názvem a číselným kódem.

Typové pozice jsou základem systému odměňování zaměstnavatele (pro každou typovou pozici je stanovena výše minima základní a výše výkonové mzdy) a formou zajištění rovného přístupu v této oblasti.

Pro ohodnocení typové pozice využívá Česká pošta metodu analytického hodnocení prací. Podstatou této metody je posouzení složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, náročnosti na úroveň odborné přípravy a náročnosti na organizaci a řízení. Mezi další posuzovaná kritéria patří fyzická a intelektuální zátěž, odpovědnost a bezpečnost práce a tzv. zvláštní požadavky (např. racionalita myšlení, kombinační schopnosti, flexibilita, podnikavost atd.).

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Vázaná část mzdy byla i dříve přiznávána na základě hodnocení. V současné době jsou pouze upravené podmínky a nově nastavené mantinely pro hodnocení. Často zmiňovaným problémem je subjektivita hodnocení. Je snaha subjektivitu do určité míry potlačit a nastavit pravidla.

Roční hodnocení představuje sumarizaci pracovního výkonu za celý rok a nastavení cílů a očekávání pro budoucí období. Cílem není pouze upravit mzdu ale také nastavit dialog. Z hodnocení mohou vzniknout relevantní výsledky, například pro kariérní postup, vzdělávání a změny v odměňování.

V roce 2012 proběhlo nastavení kvalifikačních požadavků pro každou typovou pozici, tedy pracovní místo. Cílem je sjednotit požadavky, smazat případné regionální rozdíly a pozůstatky minulosti. Ušetří se tím náklady na vzdělávání, vzhledem k vzdělávání lidí jednotným způsobem.

Hodnotí se profesní jednání zaměstnance, tj. jeho přístup k plnění pracovních úkolů v rámci sjednaného druhu práce podle několika kritérií, jimiž jsou:

- klientský přístup,
- výkonnost,
- odpovědnost,
- flexibilita,
- spolupráce.

Cílem hodnocení je podporovat dosahování cílů České pošty prostřednictvím zvyšování pracovního výkonu a úrovně profesního jednání hodnocených zaměstnanců. Pro systém hodnocení jsou důležitá především následující kritéria:

1. Sjednocení nároků na zaměstnance,
2. jednotný přístup k hodnocení zaměstnanců,
3. zřetelná vazba výsledku hodnocení na systém odměňování,
4. přehled o výkonu a kvalitě práce zaměstnanců,
5. identifikování potenciálu zaměstnanců - kariérní růst,
6. vazba na cíle a priority společnosti,
7. zvýšení motivace a spoluzodpovědnosti,
8. efektivnější komunikace a poskytování zpětné vazby,
9. plánovitě a cíleně zaměřené vzdělávání - efektivnější vynaložení výsledků,
10. vazby na další HR nástroje.

Hodnocení zároveň umožňuje zaměstnancům získat zpětnou vazbu od svého nadřízeného, vyjádřit se k výsledku svého hodnocení a poskytuje možnost ovlivnit jeho budoucí výkony. Vzor formuláře pro hodnocení zaměstnanců je uveden v příloze 5. Hodnocení je určeno známkami A+, A, B, C. Jednotlivé známky jsou v příručce hodnotitele označeny popisem, který slouží k upřesnění požadavků na jednotlivé hodnocení. Hodnocenými oblastmi jsou klientský přístup, výkonnost, odpovědnost, flexibilita a spolupráce. Po obdržení dílčích známek je provedeno výsledné hodnocení, závisající na počtu jednotlivých známek.

Varianty hodnocení

V rámci systému hodnocení jsou realizovány dvě varianty hodnocení. Jedná se o průběžné hodnocení a hodnocení zaměstnance.

Průběžné hodnocení probíhá v měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční časové periodě, která je stanovena pro příslušnou typovou pozici. Je založeno na vyhodnocení předem stanovených ukazatelů a probíhá bez hodnotícího rozhovoru. Všechna dílčí

hodnocení slouží jako podklad k ročnímu hodnocení zaměstnance během hodnotícího pohovoru.

Hodnocení zaměstnance probíhá jedenkrát ročně a slouží jako podklad pro úpravu výše základní mzdy. Předmětem hodnocení je zhodnocení celkového pracovního výkonu zaměstnance a jeho profesního jednání.

Hodnocení a mzda

Roční hodnocení zaměstnanců sleduje dlouhodobé pracovní chování a má návaznost na firemní hodnoty. Na jeho základě je následně upravována tarifní mzda.

Průběžné hodnocení sleduje měřitelné ukazatele a pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce a ovlivňuje výši výkonové mzdy.

Kvalifikace

V minulosti patřilo ke kvalifikačním požadavkům na pozici vedoucí pošt vysokoškolské vzdělání. V praxi například zhruba 75 % vedoucích pošt tento požadavek nespĺňuje, ačkoli svou práci zvládají dobře. V tomto případě je snahou jít cestou snížení kvalifikačních požadavků a individuálního posuzování.

5.5 Školení

Školení je rozdělováno do dvou základních částí. Na povinné, které vyplývá ze zákonných norem či interních poštovních předpisů, jedná se i o školení, které souvisí přímo s výkonem pracovní činnosti. Dále jsou to nadstavbová školení, která se týkají tzv. měkkých dovedností. Většinou se jedná o manažerská školení či rozvoj obchodních dovedností. Ve vzdělání se orientují hlavně na e-learningové kurzy, vyskytuje se snaha o ustupování od prezenčního školení, zvláště v rutinních oblastech, což umožňuje šetřit jak náklady, tak čas zaměstnanců.

5.6 Informační technologie

Rozvíjí se portál, který má umožnit, aby na každé poště, nebo alespoň na větších pracovištích, měli manažeři HR portál, e-learningové kurzy a mohli komunikovat s centrálním pracovištěm v Ústí nad Labem přes elektronické rozhraní. V polovině roku 2012 byl zpřístupněn HR portál pro dalších 1 500 zaměstnanců. Jedná se především o vedoucí řídicích a samostatných pošt, vedoucí dep a vedoucí oddělení v provozu. V systému je nyní zapojeno 5 000 uživatelů, cílově se počítá až s 10 000 uživateli.

Od roku 2008 byly zredukovány počty personalistů ze 450 na zhruba 230 lidí. Povedlo se to především díky centralizaci rutinní personalistiky a díky elektronizaci většiny činností.

5.7 Dotazníkové šetření

5.7.1 Získávání informací

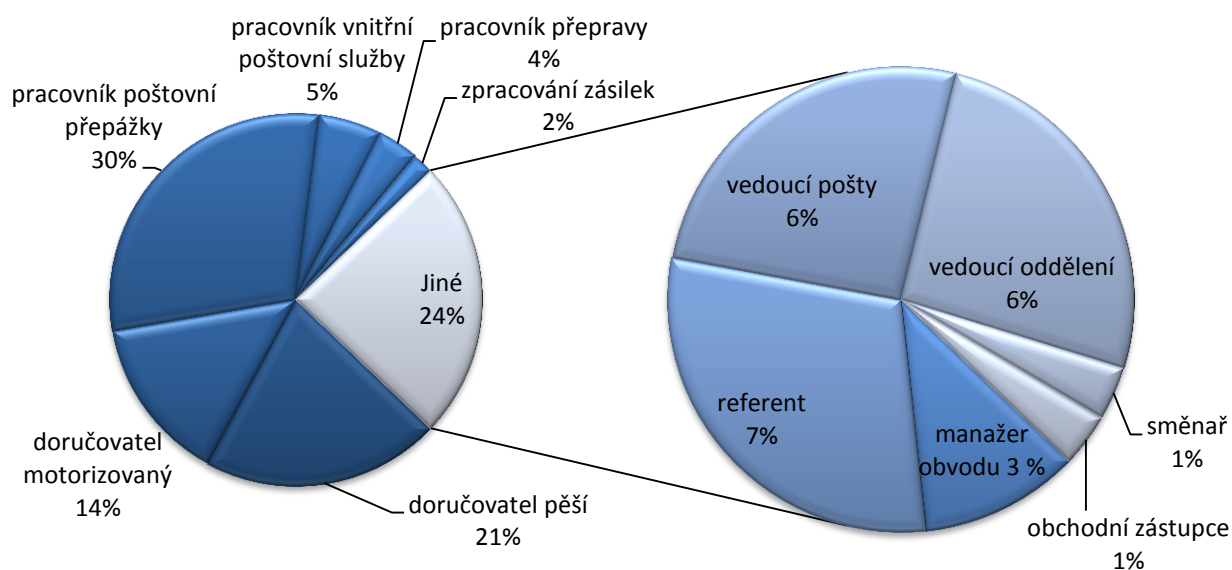
Dotazníkové šetření proběhlo ve státním podniku Česká pošta. S přihlédnutím k velkému počtu zaměstnanců byl zvolen vyšší počet dotazovaných. Snahou bylo obsáhnout dotazníkovým šetřením široké spektrum zaměstnanců, za účelem zvýšení vypovídací schopnosti dotazníků. Většina vyplněných dotazníků byla získána na větších poštách v Českých Budějovicích. Dále byly zvoleny také menší pošty, a to pošty v Lišově, Borovanech, Hluboké nad Vltavou a v Týně nad Vltavou 1. Dotazníky byly vytištěny a následně rozděleny vybraným poštám na základě počtu zaměstnanců při poradě vedoucích pošt. Jednotliví vedoucí poté rozdali dotazníky zaměstnancům. Ti po vyplnění odevzdali dotazníky rovněž vedoucím pošt, kteří je zasílali na hlavní poštu. Zde byly shromažďovány a následně předány k vyhodnocení. Vráceno bylo 111 dotazníků, návratnost dotazníků je tedy velmi příznivá a činí více než 98 procent.

5.7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1: Na jaké pozici pracujete?

Nejčteněji jsou mezi dotazovanými zastoupeny pozice pracovníků poštovní přepážky ve výši 30 % a doručovatelé pěší a doručovatelé motorizovaní ve výši 35 %. Vzhledem k předmětu činnosti podniku je těchto zaměstnanců nejvíce. Aby však byla zajištěna lepší vypovídací schopnost, dotazováni byli i zaměstnanci z ostatních pozic v podniku, dle obrázku 8.

Obrázek 8: Na jaké pozici pracujete?

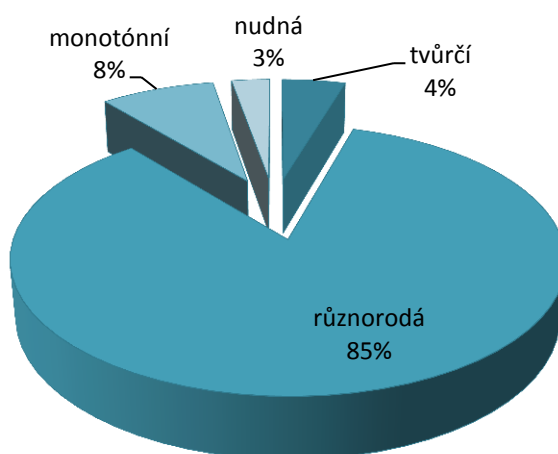


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 2: Jak byste zhodnotil/a Vaši práci?

85 % zaměstnanců považuje svou práci za různorodou, což je příznivým ukazatelem pro podnik. Pouze 11% zaměstnanců považuje svou práci za monotónní či nudnou, viz obrázek 9. Tato odpověď se vyskytovala především u zaměstnanců pracujících na nižších pozicích, kde se může někdy práce jevit jako monotónní.

Obrázek 9: Jak byste zhodnotil/a Vaši práci?



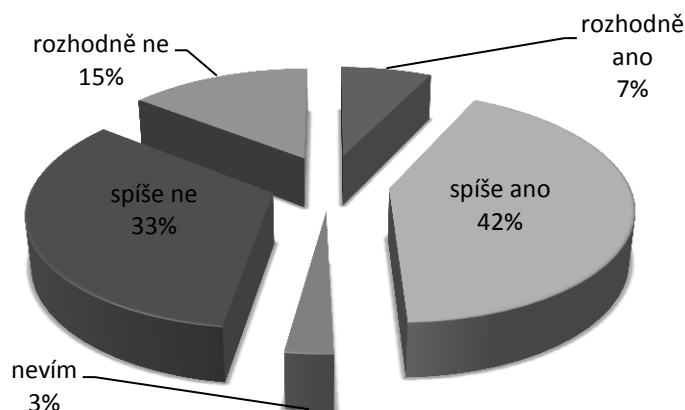
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 3: Jste spokojeni s výší finančního ohodnocení na této pozici?

49 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno či spíše spokojeno s finančním ohodnocením na své pracovní pozici. Pouze 3 % zaměstnanců nemají na tuto otázku vyhraněný názor. 48 % zaměstnanců však není spokojeno, viz obrázek 10. Takto

odpovídali především pěší či motorizovaní doručovatelé. Je to způsobeno vyšší fyzickou náročností práce a přibývajícím množstvím práce především na menších poštách. U větších pošt je tento problém řešen alternativní doručovací sítí. Většina zaměstnanců pracujících na přepážce či na jiných administrativních pozicích je s výší finančního ohodnocení spokojena.

Obrázek 10: Jste spokojeni s výší finančního ohodnocení na této pozici?

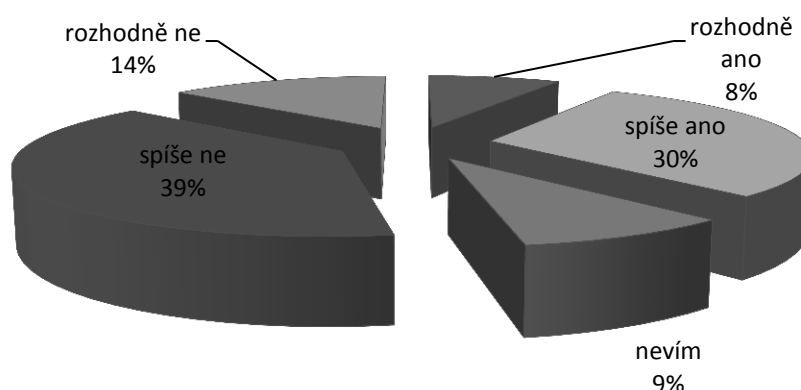


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 4: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá náročnosti vykonávané práce?

U této otázky je poměr odpovědí podobný jako u předchozí. V tomto případě však více než polovina dotazovaných odpověděla rozhodně ne či spíše ne. Kromě pracovníků vyjmenovaných u předchozí otázky si také několik zaměstnanců pracujících na poštovních přepážkách či jiných pozicích myslí, že finanční hodnocení neodpovídá. 48 % dotazovaných zaměstnanců tedy není spokojeno s výší finančního ohodnocení, viz obrázek 10 a 52 % si myslí, že neodpovídá náročnosti vykonávané práce dle obrázku 11. Myslím si, že při dnešní výši nezaměstnanosti jsou pracovníci rádi za takové pracovní pozice, na kterých obdrží dostatečnou mzdu a mnoho výhod a bonusů, jsou tedy spokojeni s výší finančního ohodnocení, avšak s ohledem na množství vykonávané práce by další 4 % zaměstnanců uvítala vyšší finanční ohodnocení.

Obrázek 11: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá náročnosti vykonávané práci?

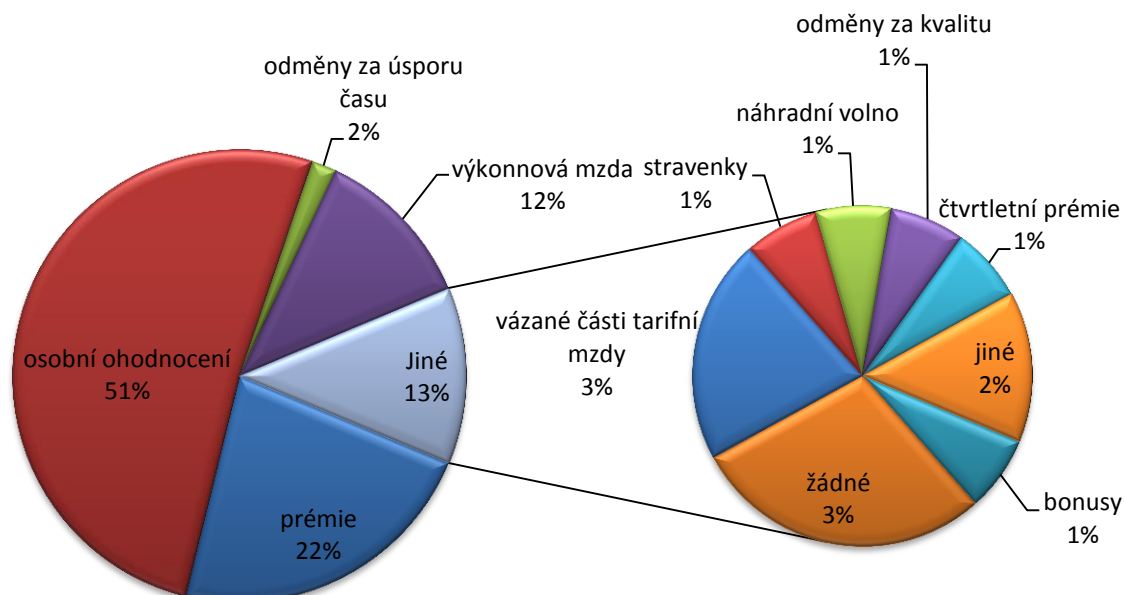


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 5: Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

Nejčastější dodatkové formy mzdy jsou osobní ohodnocení zastoupeno 51 %, prémie 22 % a výkonová mzda 12 % dle obrázku 12. Někteří zaměstnanci se pletou dodatkové formy mzdy se zaměstnaneckými výhodami. Jsou jimi například stravenky. 3% zaměstnanců neví, že existují dodatkové formy jejich mzdy. Čtvrtletní prémie se vyskytují především u manažerských pozic.

Obrázek 12: Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

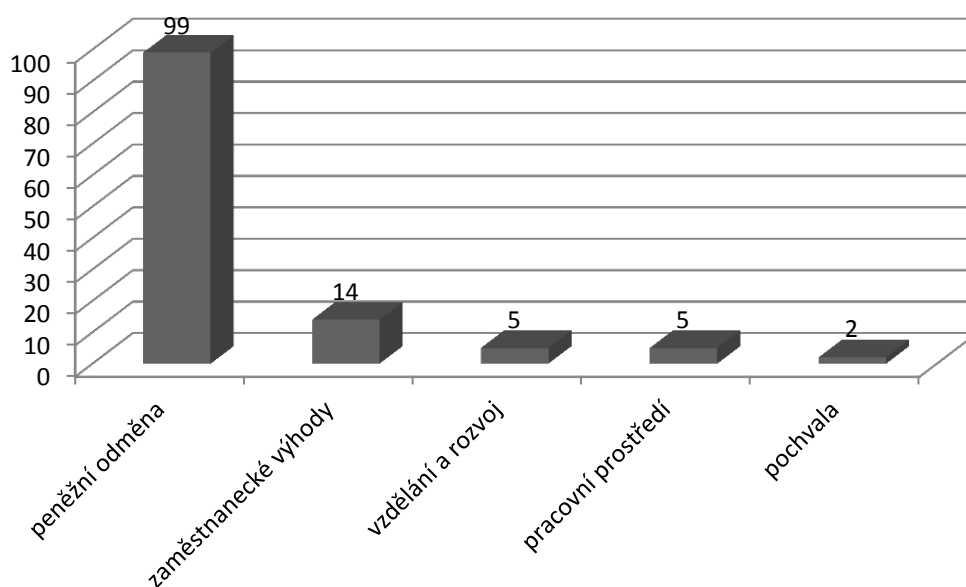


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 6: Jaký druh odměny je pro vás nejméně motivující?

Jak lze předpokládat, nejméně motivující je pro zaměstnance peněžní odměna. Pro 99 dotazovaných zaměstnanců je nejméně podstatnou, viz obrázek 13. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců není spokojeno s výší svého finančního ohodnocení, je toto klíčovou oblastí, které by měl zaměstnavatel věnovat zvýšenou pozornost a neustále na ní pracovat.

Obrázek 13: Jaký druh odměny je pro vás nejméně motivující?

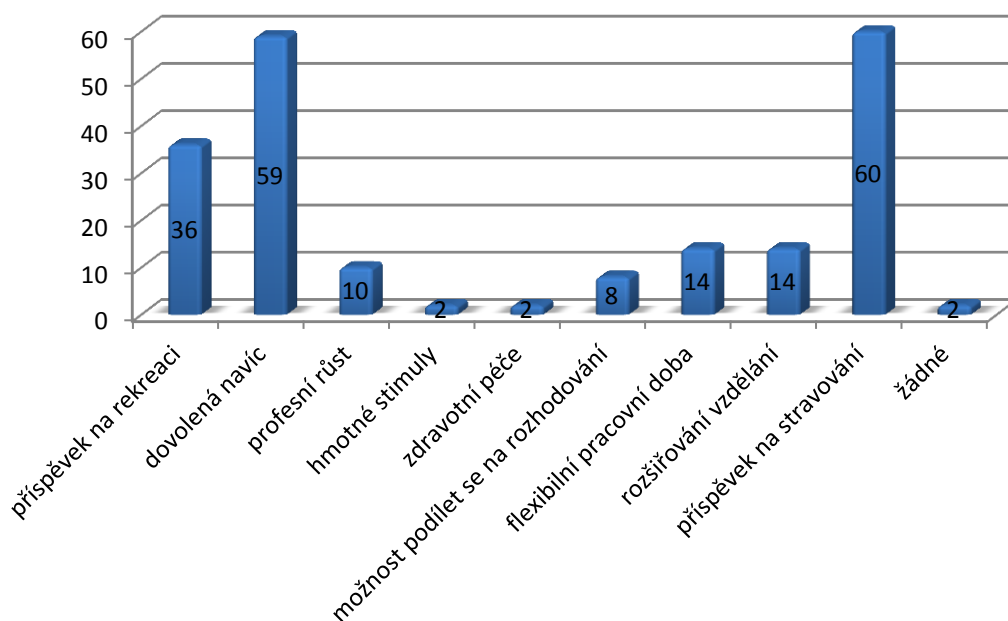


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 7: Jaké nepeněžní metody stimulace nejvíce využíváte, a ovlivňují vás?

Nejméně zaměstnance ovlivňuje a motivuje příspěvek na stravování, na rekreaci a dovolená navíc. Česká pošta nabízí mnoho zaměstnaneckých výhod, které zpříjemňují zaměstnancům práci a motivují je k tomu, aby dobře odváděli svou práci. Flexibilní pracovní doba se vyskytuje především u pracovních pozic referenta či pracovníka poštovní přepážky. Samozřejmě závisí na umístění pošty a otevírací době. Rozšiřování vzdělávání je umožňováno v první řadě zaměstnancům, kteří mají o tuto výhodu zájem. Důvodem je šetření finančními zdroji a jejich efektivnější využívání. Většina dotazovaných u této otázky zvolila více odpovědí, což vychází ze široké škály zaměstnaneckých výhod aplikovaných podnikem. Konkrétní čísla jsou uvedena na obrázku 14.

Obrázek 14: Jaké nepeněžní metody stimulace nejvíce využíváte, a ovlivňují vás?

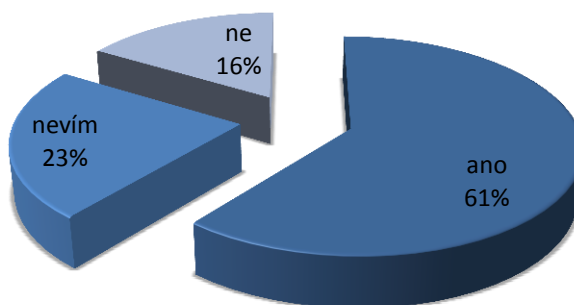


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 8: Myslíte si, že jste o možnostech využívání těchto výhod dostatečně informováni?

19 % dotazovaných by uvítalo, aby byli o možnostech využívání výhod více informováni. 61% dotazovaných považuje informovanost o výhodách v podniku za dostačující dle obrázku 15. Možností pro rozšíření informovanosti jsou například Poštovní noviny, které vycházejí jako čtrnáctideník. V tomto periodiku jsou zaměstnanci informováni o možnostech rekreace či různých alternativách sportovního vyžití. Rozšíření těchto informací o dalších výhodách by je dostalo do širšího povědomí zaměstnanců a pravděpodobně by vedlo také k jejich hojnějšímu využívání.

Obrázek 15: Myslíte si, že jste o možnostech využívání těchto výhod dostatečně informováni?

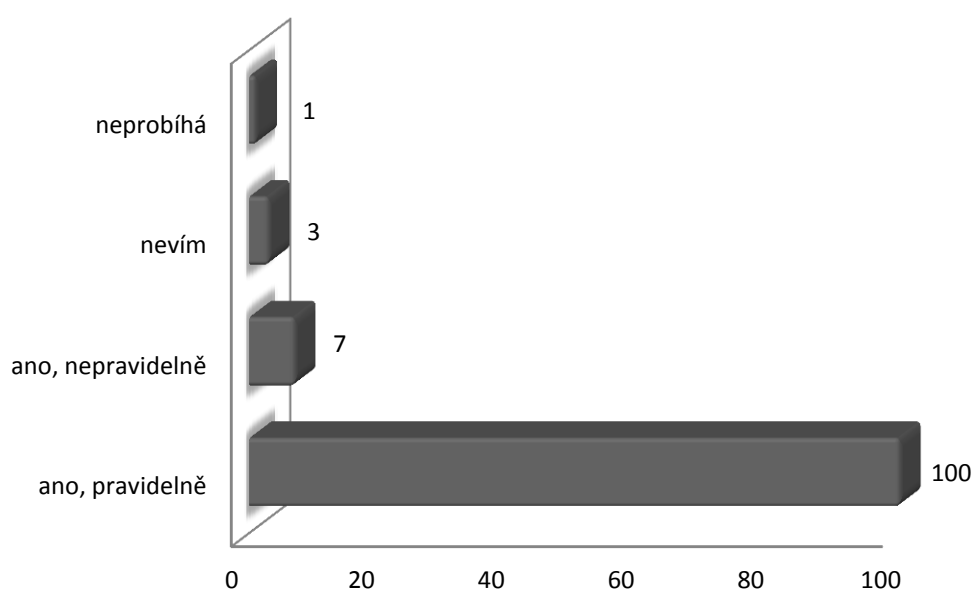


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 9: Probíhá na Vaší pozici hodnocení pracovníků?

Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně na všech pozicích. Tomuto faktu odpovídají i odpovědi dotazovaných zaměstnanců. 3 dotazovaní zaměstnanci neví, zda hodnocení probíhá a 1 si myslí, že neprobíhá, viz obrázek 16. Takto odpovídali především pěší doručovatelé. Vina je na straně vedoucích pošt, kteří by měli své zaměstnance o hodnocení včas a dostatečně informovat. Mezery v této oblasti jsou však zanedbatelné. Vypovídá to o tom, že vedoucí pracovníci dobře plní svou roli při hodnocení zaměstnanců.

Obrázek 16: Probíhá na Vaší pozici hodnocení pracovníků?

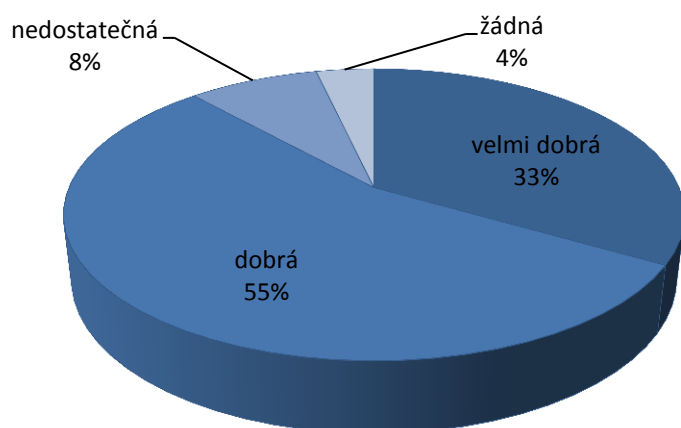


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 10: Jak byste zhodnotili komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými?

Pouze 12 % zaměstnanců zhodnotilo komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými jako nedostatečnou či chybějící, dle obrázku 17. Několik zaměstnanců také vyjádřilo nespokojenost s touto oblastí v otázce č. 17. Komunikace je zajišťována prostřednictvím ročního hodnocení zaměstnanců. Příznivé by bylo, aby zaměstnanci měli možnost komunikovat s nadřízenými podobným způsobem častěji než jednou ročně.

Obrázek 17: Jak byste zhodnotili komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými?

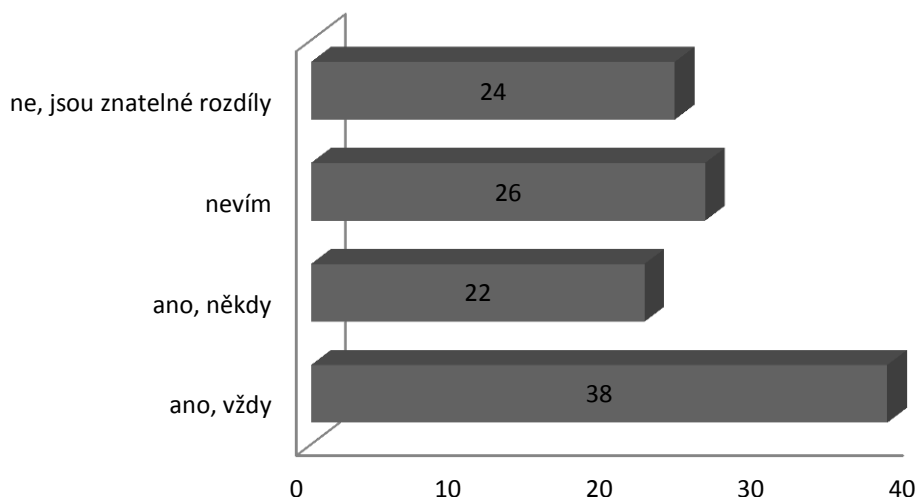


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 11: Myslíte si, že ke všem zaměstnancům je přístupováno rovnocenně?

60 dotazovaných souhlasí s tím, že k zaměstnancům je přístupováno rovnocenně. 24 dotazovaných však vyjádřilo zkušenosti s rozdílným přístupem k pracovníkům, viz obrázek 18. Toto je jev, který by měl být eliminován na nejnižší možnou míru. Pokud mají zaměstnanci pocit, že jsou v jiné pozici než jejich kolegové, může to vést ke snížené pracovní morálce. Rovnocenný přístup by měl být zajištěn za pomoci typových pozic.

Obrázek 18: Myslíte si, že ke všem zaměstnancům je přístupováno rovnocenně?

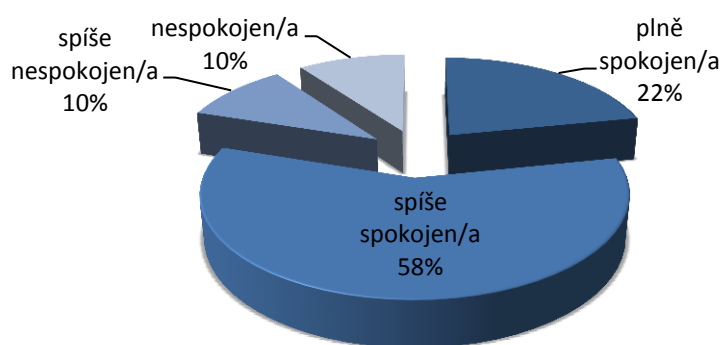


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 12: Jste spokojen/a s kolektivem a atmosférou na Vašem pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci?

Dle obrázku 19 je více než polovina zaměstnanců spokojena s kolektivem a atmosférou na pracovišti. Nespokojeno je pouze 20 % zaměstnanců. Vztahy na pracovišti a mezi zaměstnanci se však neustále mění a je nutné na nich stále pracovat. Umožňuje to například nový systém hodnocení, ve kterém může zaměstnanec vyjádřit nespokojenost.

Obrázek 19: Jste spokojen/a s kolektivem a atmosférou na Vašem pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci?

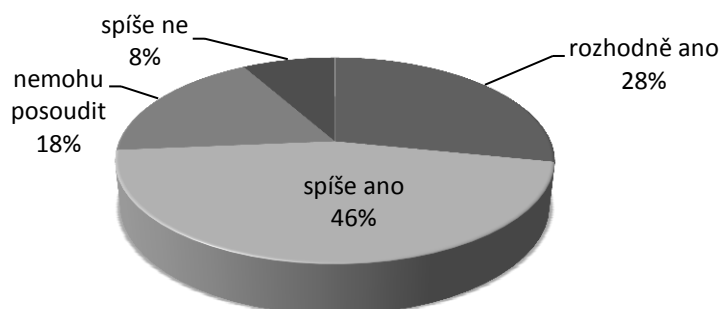


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 13: Myslíte, že Vaše dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení?

Dle obrázku 20 se většina zaměstnanců domnívá, že jejich dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení. Souvisí to s tím, že mnoho zaměstnanců je vyučeno, tyto pracovní místa jsou pro ně tedy skvělými příležitostmi. Na některé pozice jsou mnohdy vyšší požadavky na vzdělání, než zaměstnanci splňují, je tedy odpovídající, že zastávají názor, že jejich dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení.

Obrázek 20: Myslíte, že Vaše dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení?

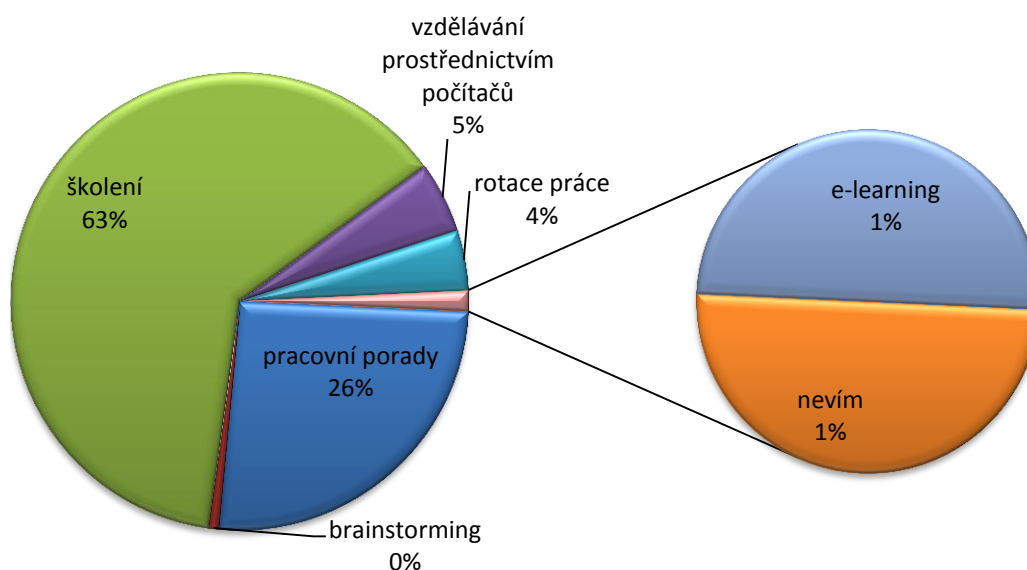


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 14: Které možnosti vzdělávání na pracovišti podnik používá?

Nejčastější formou vzdělávání na pracovišti jsou školení a pracovní porady, viz obrázek 21. Rotace práce je využívána pouze v omezené míře. Na mnoha pracovištích by však tato metoda mohla zajistit rovnoměrnější rozdělení práce. Vzdělávání prostřednictvím počítačů se rozšiřuje teprve v poslední době. Prostřednictvím HR portálů jsou zpřístupněny e-learningové kurzy. Umožní to snadnější přístup ke vzdělávání a úsporu finančních zdrojů na vzdělávání.

Obrázek 21: Které možnosti vzdělávání na pracovišti podnik používá?

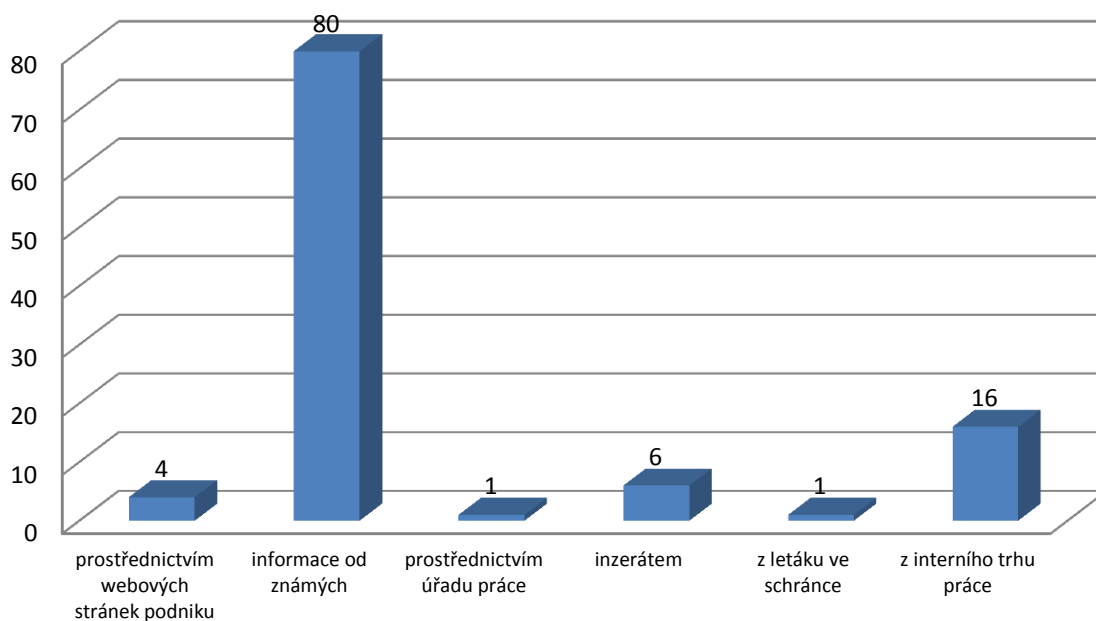


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 15: Jakým způsobem jste získal/a informace o volném pracovním místě?

Dle obrázku 22 nejvíce zaměstnanců získalo informace o volném pracovním místě prostřednictvím informací od známých. S tím souvisí následující otázka, která nám udává, že mnoho lidí bylo přijato na základě doporučení. Z interního trhu práce bylo přijato pouze 16 zaměstnanců. Ostatní možnosti jsou méně zastoupené. Ačkoli prostřednictvím webových stránek podniku se o volném pracovním místě dozvěděli pouze 4 zaměstnanci, obsahují stránky České pošty mnoho volných pracovních pozic včetně prací vhodných pro čerstvé absolventy škol. Umožňuje po zadání e-mailové adresy odebírat newsletter s aktuálními informacemi. Letáky do schránek či vyvěšené nabídky na konkrétních poštách jsou využívány především pro nábor brigádníků na pokrytí dovolených či roznos novin v ranních hodinách.

Obrázek 22: Jakým způsobem jste získal/a informace o volném pracovním místě?



Zdroj: Vlastní výzkum

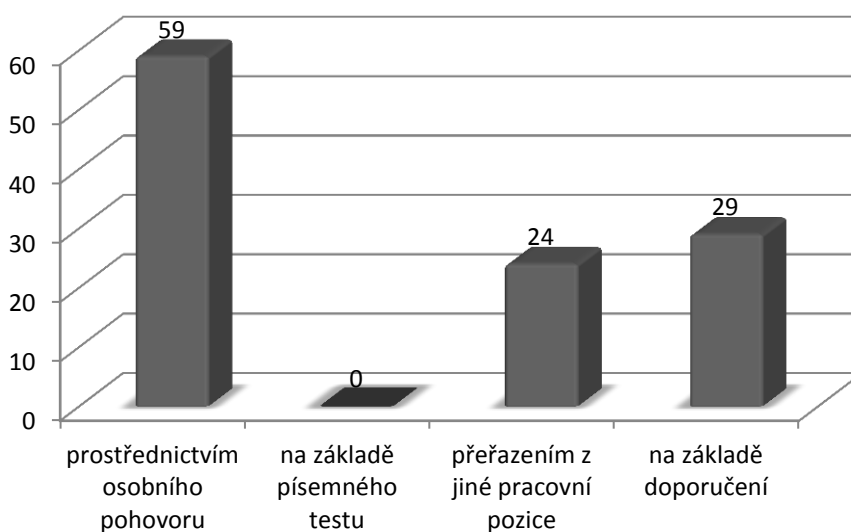
Otázka 16: Jakým způsobem jste byl/a přijat/a na Vaši pracovní pozici?

Dle obrázku 23 byla většina zaměstnanců přijata prostřednictvím osobního pohovoru. Je to způsob, kterým se dají nejlépe prověřit schopnosti zaměstnance a především jeho osobní vystupování. Na základě doporučení bylo přijato 29 zaměstnanců. V dnešní době je doporučení jedním z nejčastějších způsobů přijímání zaměstnanců.

Z jiné pracovní pozice jsou přijímáni zaměstnanci prostřednictvím interního trhu práce, kam se mohou zaregistrovat a nabídky volných pracovních míst získávají jako první. Další možností je povýšení při dosahování dobrých pracovních výsledků a vynikajícím hodnocení. Takové případy jsou posuzovány individuálně. Z předchozí otázky můžeme vyvodit, že pouze 16 zaměstnanců, kteří získali stávající místo přeřazením z jiné pracovní pozice, se o této možnosti dozvědělo z interního trhu práce.

S ohledem na povahu práce není písemný test využívanou možností pro přijímání zaměstnanců. Pro práci poštovního doručovatele i pracovníka přepážky je potřebná znalost speciálních programů používaných podnikem, nikoli uživatelsky rozšířených. Pro ostatní méně čtené pozice je posuzování individuální.

Obrázek 23: Jakým způsobem jste byl/a přijat/a na Vaši pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 17: Je něco, co byste rádi změnili v oblasti řízení lidských zdrojů?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 14 zaměstnanců z celkového počtu 111 dotazovaných. Přehled odpovědí je uveden v následujících bodech:

- ✓ zlepšení komunikace, více informací
- ✓ vzdělání podřízených
- ✓ přístup k informacím
- ✓ lepší komunikace
- ✓ zlepšit komunikaci mezi podnikem a zaměstnanci
- ✓ zlepšit pracovní prostředí
- ✓ zlepšit pracovní motivaci
- ✓ zlepšit komunikaci nařízený => podřízený
- ✓ nepreferovat AP (produkty) před poštovním provozem
- ✓ pravidelně proškolit referenty v novinkách VT a PC na vývoj VT
- ✓ velká vytíženost doručovatelů a jejich nezaplacené přesčasy
- ✓ flexibilnější hodnocení zaměstnanců v kratších intervalech v závislosti na zadaných úkolech
- ✓ vše

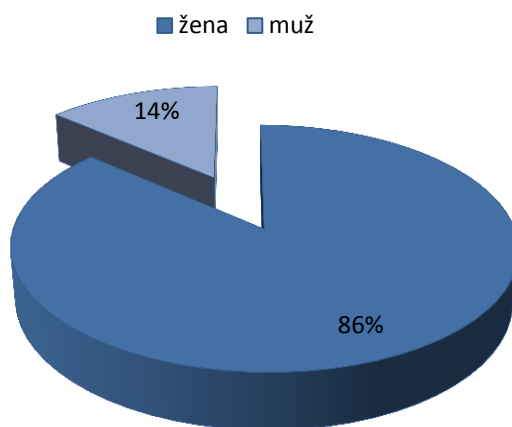
Jak je vidět, většina odpovídajících by ráda zlepšila komunikaci v podniku, přístup k informacím, pracovní prostředí a motivaci. S ohledem na vyšší zatížení zaměstnanců v posledním roce by bylo řešením přijímání dalších zaměstnanců, na které by byly

převedeny některé povinnosti či proplácení přesčasů, což jeden ze zaměstnanců navrhoval. Jednotlivé návrhy jsou podrobněji rozebrány v kapitole 6.

Otázka 18: Pohlaví:

Většina respondentů je ženského pohlaví, viz obrázek 24. Souvisí to především s povahou práce. Pozice poštovních doručovatelek a pracovníků poštovní přepážky jsou vhodné spíše pro ženy, ačkoliv se najdou i výjimky. V případě balíkového doručování je naopak vhodnější přijímat muže, kteří snáze zvládají doručování těžších balíků. Vzhledem k nárůstu počtu balíků větších rozměrů o více než 700% v loňském roce by bylo přijímání zaměstnanců mužského pohlaví určitě příznivým jevem.

Obrázek 24: Pohlaví

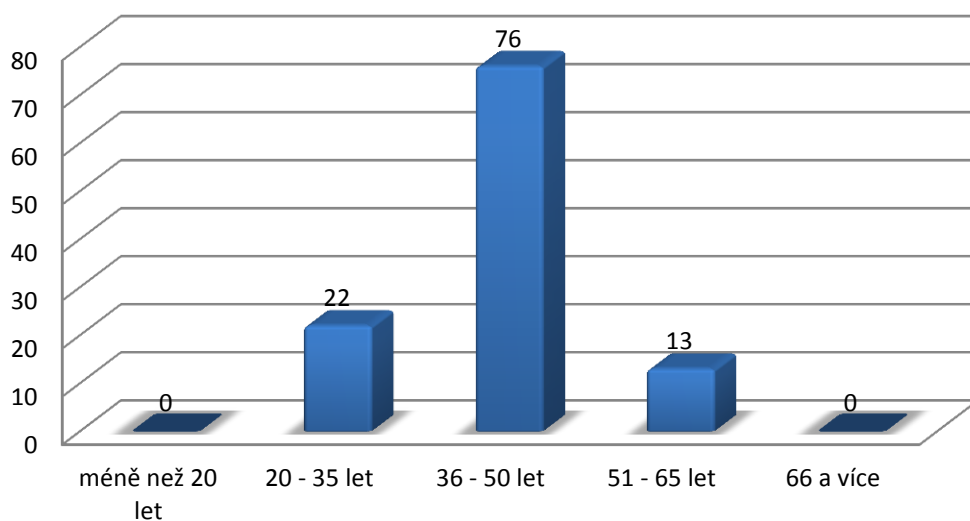


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 19: Jaký je Váš věk?

Dle obrázku 25 je většina zaměstnanců vyplňujících dotazník ve věku 36-50 let. Předpokladem pro tuto strukturu je dlouhodobá zaměstnanost u podniku, mnoho výhod a možností kariérního postupu, díky čemuž jsou fluktuace zaměstnanců nízká. V návaznosti na strukturu dotazovaných nebyl nikdo ve věku nižším než 20 let. Zaměstnanci tohoto věku by se vyskytovali spíše mezi brigádníky, kteří do dotazování zařazeni nebyli.

Obrázek 25: Jaký je Váš věk?

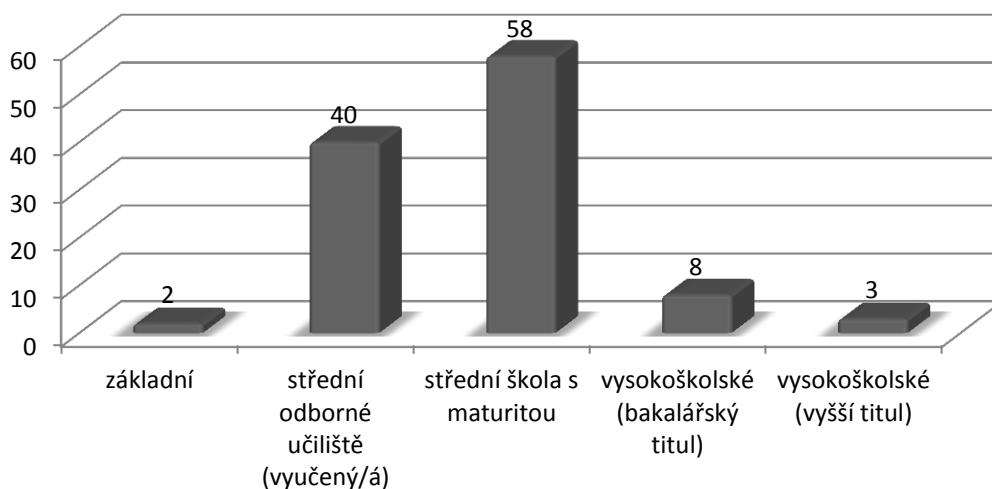


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Navzdory předpokladům má 42 dotazovaných nejvyšší dosažené vzdělání bez maturity, viz obrázek 26. Polovina zaměstnanců má vzdělání s maturitou. Nejvyšší dosažené vzdělání u mnohých zaměstnanců neodpovídá požadavkům zaměstnavatele. I přes tento drobný nedostatek zvládají své povinnosti, proto by bylo na místě uvažovat o zmírnění požadavků na vzdělání. Zaměstnancům, kteří mají nižší vzdělání, je umožněno jeho doplnění, vždy podle individuálních výsledků a schopností zaměstnance.

Obrázek 26: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní výzkum

6 Diskuse

Podnik tak velkého rozsahu, jakým je Česká pošta má samozřejmě velmi efektivní systém řízení lidských zdrojů. Není tedy snadné navrhnout v této oblasti nějaké změny. Snažila jsem se proto využít nejen informací získaných v dotazníkovém šetření, ale také osobních zkušeností s prací v tomto podniku. Navrhované změny nejsou velkého rozsahu, avšak mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců a tím i zlepšit jejich práci. Díky vyšším výkonům poté může podnik dosahovat vyššího objem poskytnutých služeb a tím také vyšších zisků.

6.1 Návrh změn na zlepšení stávajícího stavu

6.1.1 Výběr a získávání zaměstnanců

V oblasti přijímání zaměstnanců existuje dle výsledků dotazníkového šetření možnost případného zlepšení. Jednou z nich je nízký počet zaměstnanců mužského pohlaví. Při přijímání nových zaměstnanců na pozice poštovních doručovatelů jak pěších, tak motorizovaných, by měla být snaha o zvyšování počtu zájemců mužského pohlaví. V dnešní době je vyšší zájem o pracovní pozice v podniku u žen. Podle statistik doručí pošťák v průměru 17 kg hmoty denně, rekord v doručeném množství pošty je 76,4 kg pošty. Na základě těchto údajů je možné vidět, že tato práce je fyzicky náročná. Naopak pro administrativní činnosti mají vhodnější předpoklady ženy. V této oblasti by měla být udržována struktura umožňující co nejefektivnější využívání pracovníků.

Pro zefektivnění přijímání zaměstnanců by mohl podnik využívat písemné testy, které nejsou v současné době na základě výsledků dotazníkové šetření používány. Bylo by však potřeba přizpůsobit je povaze pracovní pozice, neboť klasické počítačové programy nejsou tak hojně využívány. Mohlo by však být zjišťováno, na jaké úrovni uchazeč ovládá počítačové dovednosti či jaké má schopnosti v oblasti administrativy. Tento způsob by byl efektivní v případě většího množství uchazečů na jedno volné místo. Ačkoli přijetí na základě doporučení bylo v dotazníkovém šetření druhou nejčtenější odpovědí, tento způsob mnohdy nezaručí přijetí nejschopnějšího uchazeče. Příznivou možností by bylo provádění testů na počítačích, kdy by byly prověřovány schopnosti ovládání počítačových programů, rychlost psaní na počítači a další schopnosti vzhledem ke konkrétní pracovní pozici.

Jen 1 % dotazovaných získalo informace o volném pracovním místě z Úřadu práce. Díky možnostem získání podpory od ÚP při zaměstnání evidovaného nezaměstnaného by toto byl také efektivní způsob přijímání zaměstnanců, který by mohl přinést úsporu v oblasti personálních nákladů. Zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím webových stránek podniku, kde se mohou zaregistrovat a dostávat přednostně informace o volných pracovních pozicích. Dále jsou využívány inzeráty především na portálech zaměřujících se na nabídku volných pracovních míst. Na pozice doručovatelů alternativní sítě jsou často zaměstnanci vyhledáváni prostřednictvím roznosu pracovních nabídek do schránek v působnosti pošty, která nábor provádí či vylepením nabídek práce přímo na poštách. Bylo by příznivé nadále zachovat tento systém přijímání zaměstnanců a dále pracovat na možnostech, které nejsou tak hojně využívány, např. zlepšit informovanost úřadů práce.

6.1.2 Hodnocení zaměstnanců

Pouze necelá 4 % zaměstnanců nemají informace o probíhajícím hodnocení. Informovanost zaměstnanců v této oblasti lze tedy zhodnotit jako výbornou. Nový systém hodnocení zaručuje individuální přístup, vzhledem k osobnímu jednání s vedoucím pracovníkem. Zpětná vazba zaručuje větší vypovídací schopnost jednotlivého hodnocení.

20 % zaměstnanců je nespokojeno se vztahy mezi zaměstnanci a atmosférou na pracovišti. Může to být způsobeno například rozdíly v přístupu k jednotlivým zaměstnancům. 21 % dotazovaných totiž uvedlo, že v přístupu k jednotlivým pracovníkům vidí znatelné rozdíly. Pokud by se tuto negativní činnost podařilo potlačit, dá se předpokládat, že i atmosféra na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci by se zlepšily. Vedoucí pracovníci provádějící pravidelné roční hodnocení by tedy měli se zaměstnanci řešit při osobním rozhovoru i tuto oblast. 88 % dotazovaných hodnotí komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými jako dobrou či velmi dobrou. Díky tomu by neměl být problém tuto oblast se zaměstnanci probírat a snažit se ji vylepšit.

Komunikace by mohla být zlepšena například prostřednictvím anonymních schránek na připomínky. Myslím si, že mnoho zaměstnanců nevyjádří svou nespokojenost například z obav ze změny přístupu nadřízeného. Anonymita by zaručila získání většího množství názorů zaměstnanců na veškeré oblasti personálního řízení.

Další možností zlepšení by bylo čtenější využívání metod brainstormingu, který je prozatím používán pouze na poradách vedoucích pošt a manažerů obvodu. Navrhovala bych používání této metody při ročním hodnocení zaměstnanců. Po zhodnocení jednotlivých pracovníků by mohla probíhat porada všech zaměstnanců, kde by mohli vyjádřit svou nespokojenost či navrhnout možnosti zlepšení například prostřednictvím výše zmíněného brainstormingu.

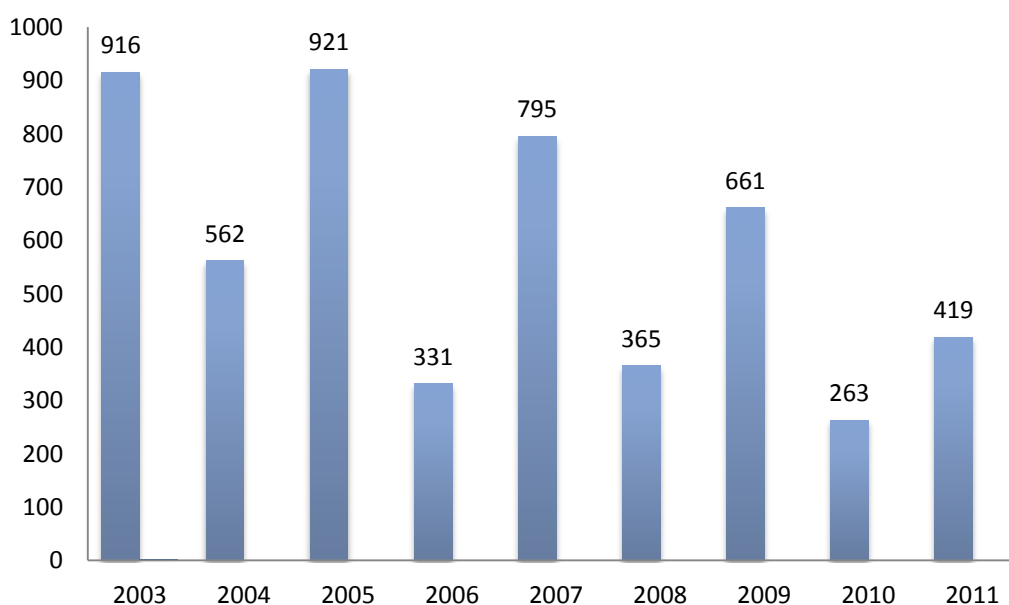
Jako možnost vylepšení systému hodnocení bych na základě vlastních zkušeností navrhla také vzájemné hodnocení zaměstnanců, čímž by se mohlo zamezit subjektivnímu zabarvení hodnocení.

6.1.3 Odměňování

V roce 2012 bylo evidováno o 2 miliony méně listovních zásilek než v roce předchozím. Je tedy evidentní, že pošta v návaznosti na snížený zájem o služby nebude moci příliš zvyšovat mzdy. V některých oblastech však došlo k nárůstu zájmu. Nadměrné zásilky zaznamenaly zvýšený zájem o více než 700 %. Toto je dalším faktem, který potvrzuje hypotézu výběru zaměstnanců. Přijímáním pracovníků mužského pohlaví by se zvýšila efektivita práce díky většímu počtu doručených zásilek.

Zisk před zdaněním v posledních letech značně kolísal, jak je možné vidět na obrázku 27. Je to způsobeno především snižujícím se objemem doručovaných listovních zásilek.

Obrázek 27: Zisk před zdaněním (mil. Kč)

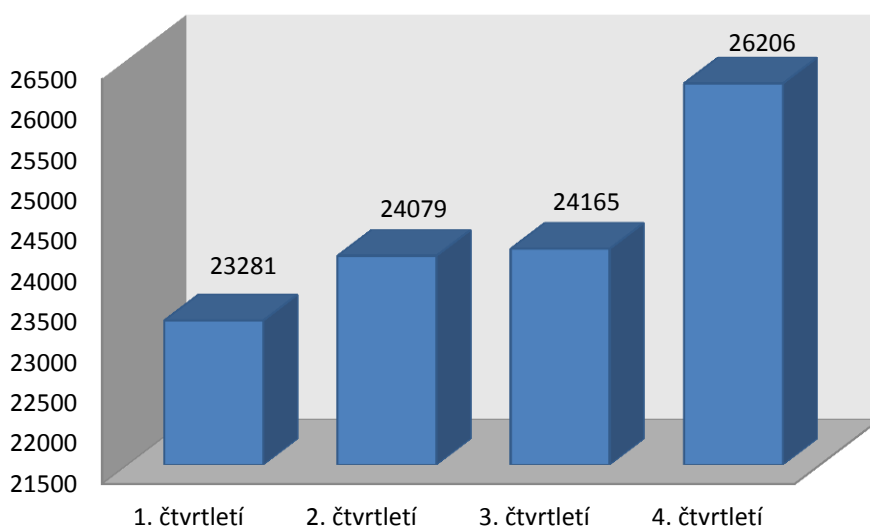


Zdroj: Výroční zpráva

V roce 2011 došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 1 172 osob (tj. o 3%). Dochází tak ke snižování osobních nákladů. Průměrná měsíční mzda v roce 2011 dosáhla 21 538 Kč, což dokazuje, že je dostatečně vysoká.

Pro porovnání s průměrnou mzdou je uvedena její výše v roce 2011 dle jednotlivých kvartálů, která je znázorněna na obrázku 28. Průměrná mzda se v průběhu roku neustále zvyšovala, největší nárůst byl zaznamenán v posledním čtvrtletí.

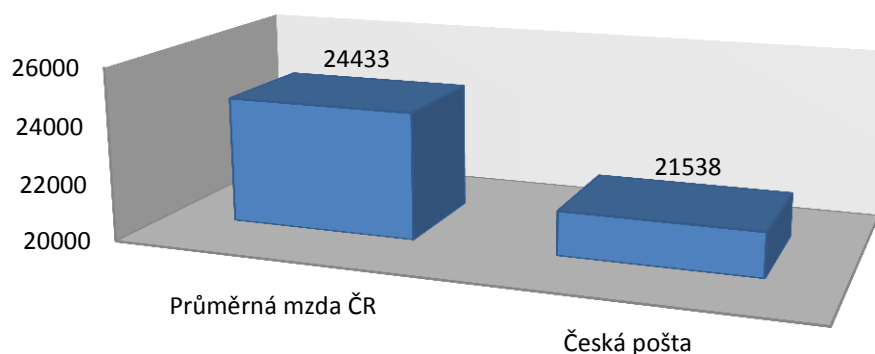
Obrázek 28: Průměrná mzda v ČR v roce 2011



Zdroj: Český statistický úřad

V porovnání s průměrnou mzdou v ČR za celý rok byla mzda u České pošty o přibližně 2 900 Kč nižší. Porovnání je uvedeno na obrázku 29. Je patrné, že vzhledem k počtu zaměstnanců a stále se snižujícímu počtu lisovních zásilek je tento ukazatel pro podnik stále příznivým. Dokáže si udržet vysoký standard v oblasti odměňování zaměstnanců. Vzhledem k velkému množství poskytovaných výhod a jistot je proto podnik stále přitažlivým zaměstnavatelem.

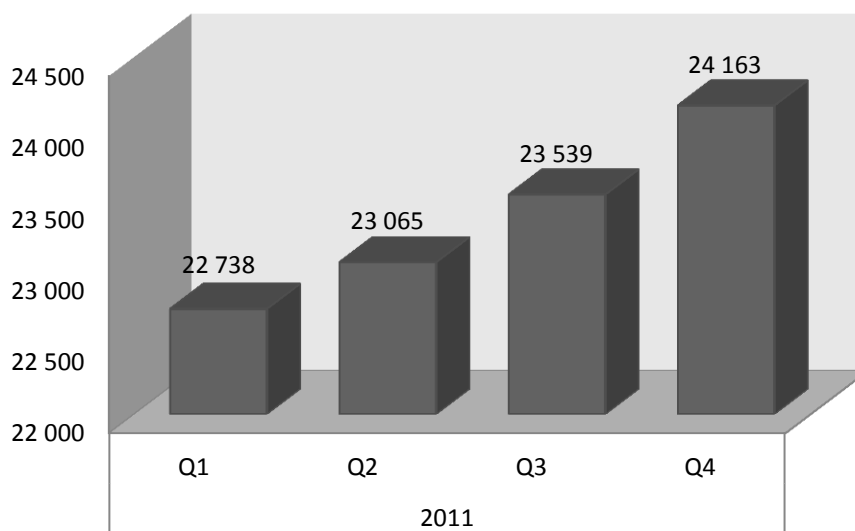
Obrázek 29: Porovnání s průměrnou mzdou v ČR



Zdroj: Vlastní práce

Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství. Podnik Česká pošta se dle této klasifikace řadí do sekce H - Doprava a skladování, oddíl 53 - Poštovní a kurýrní činnosti, skupina 53.1 - Základní poštovní služby poskytované na základě poštovní licence. Na obrázku 30 je znázorněna hrubá měsíční mzda za rok 2011 v této sekci. Jak je možné vidět, mzda v průběhu roku 2011 vzrostla o přibližně 1 400 Kč.

Obrázek 30: Průměrná hrubá měsíční mzda dle CZ NACE

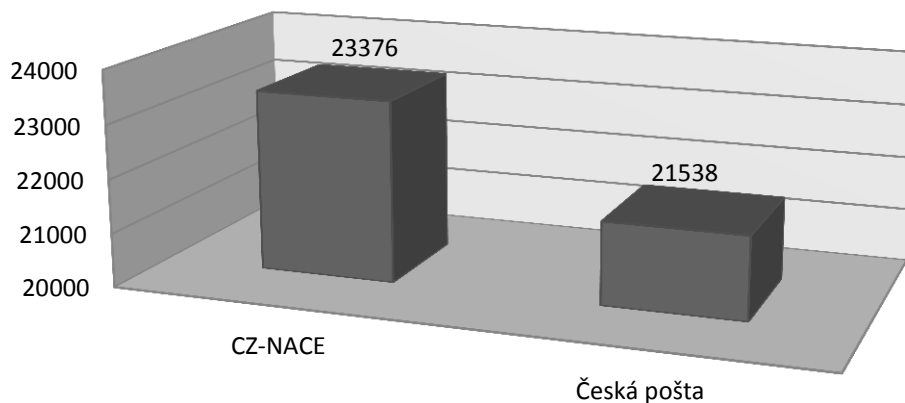


Zdroj: Český statistický úřad

Porovnání ročního průměru hrubé měsíční mzdy dle CZ NACE a průměrné roční mzdy u České pošty je uvedeno na obrázku 31. Průměrná mzda dle CZ NACE

je přibližně o 1 800 Kč vyšší. Stále se však průměrná mzda podniku pohybuje na vysoké úrovni.

Obrázek 31: Porovnání s CZ NACE



Zdroj: Vlastní práce

Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy může být způsobená přechodem na systém hodnocení zaměstnanců, který má vliv na výkonovou mzdu. V případě nedostatečného plnění plánů není tato mzda přiznávána v plné výši. Z tohoto důvodu je mnoho zaměstnanců nespokojených s výší odměn. Řešením by bylo například přizpůsobení těchto plánů oblastem působnosti jednotlivých pošt, struktuře obyvatel a počtu doručovacích míst.

Dalším řešením by bylo poskytovat zaměstnancům jiné formy odměn, které nezatěžují náklady podniku a zároveň motivují zaměstnance. Toto téma je širěji rozebráno v kapitole motivace.

Úsek řízení lidských zdrojů šetří pomocí centralizace pracovních-lékařských služeb oběh mnoha tisíců papírů. S tímto projektem se podnik zúčastnil soutěže Zaměstnavatel roku. Nabízí se tedy možnost využití ušetřených finančních prostředků v oblasti odměňování zaměstnanců.

Ačkoli pro 79 % dotazovaných jsou hmotné stimuly nejvíce motivující, spokojenost zaměstnanců by mohla být zvyšována i prostřednictvím jiných prostředků, jakými jsou zlepšení pracovního prostředí či pochvaly, které je však nutné aplikovat na míru

konkrétním zaměstnancům. Pro některé typy pracovníků je více motivující pochvala před ostatními zaměstnanci, někteří naopak uvítají raději soukromou pochvalu.

6.1.4 Motivace

Nejvíce využívanými metodami stimulace jsou příspěvek na stravování formou stravenek, dovolená navíc a příspěvek na rekreaci. Podnik však poskytuje množství dalších výhod, které nejsou mnoha zaměstnancům dostatečně známé. Ačkoli pouze 16 % dotazovaných odpovědělo, že by měli být o výhodách více informováni podnikem, některé z forem motivace nejsou pracovníky tolik využívány. Pouze malé procento zaměstnanců považuje za motivující faktor vzdělání a rozvoj či pochvalu. Řešením by bylo zhodnocení odměn na míru vedoucími pracovníky pro každého individuálního zaměstnance. Bylo by to však spojeno s další administrativou, což by mohlo vést k přetěžování vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci jsou ovlivňováni řadou motivačních stimulů. Některé druhy jsou rozšířenější na vyšších pozicích, např. hmotné stimuly ve formě mobilních telefonů. Tuto možnost by dle mého názoru v návaznosti na osobní pozorování a práci v této oblasti uvítali také motorizovaní doručovatelé. Mnoho zákazníků často shání zásilky prostřednictvím telefonních hovorů na pošty a následným voláním na soukromé mobilní telefony zaměstnanců. Toto samozřejmě probíhá se souhlasem daného zaměstnance. Pokud by pracovníci obdrželi firemní mobilní telefony, usnadnilo by jim to práci.

Pochvala je jediným druhem motivace, který nezatěžuje podnik finančními náklady. Může být tedy doporučena jako vhodný druh motivace. Při využívání pochvaly v příliš hojné míře by však mohlo docházet ke snižování její účinnosti. Měla by také být přizpůsobena povaze zaměstnance.

6.1.5 Vzdělávání zaměstnanců

Díky zavedení HR-portálu je vzdělávání zaměstnanců efektivnější než dříve. V této oblasti není mnoho prostoru pro zlepšení. Jako jednu z možností bych navrhla čtenější využívání rotace práce. Na některých odděleních se tento způsob využívá a umožňuje zvyšování znalostí zaměstnanců a zároveň snadnější střídání v době dovolených. Tímto prostředkem by se zároveň zamezilo nerovnoměrnosti vytížení jednotlivých pracovníků.

Vedení umožňuje zaměstnancům doplnit si vzdělání, především pokud dosahují dlouhodobě vynikajících výsledků. Umožňují doplnění chybějícího vzdělání prostřednictvím kurzů zaměřených na poštovní práci.

U mnoha zaměstnanců neodpovídá vzdělání požadavkům na danou pracovní pozici. Je však potvrzeno, že tito zaměstnanci dosahují výborných výsledků i bez potřebného vzdělání. Vedení by tedy mělo vzít v úvahu upravení požadavků na jednotlivé pracovní pozice.

6.1.6 Návrhy zaměstnanců

Z dotazníkového šetření byly zjištěny konkrétní návrhy zaměstnanců na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétní návrhy budou rozvedeny v této kapitole.

Proplácení přesčasů zaměstnancům by se zdálo vzhledem ke stále se zvyšující zátěži pracovníků být příhodným. S ohledem na zatížení podniku finančními náklady by však bylo nutné zvážit, zda není ekonomicky výhodnější využívání přijímání zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Zhodnocení této oblasti je již v kompetenci ekonomického oddělení podniku. Pokud by bylo zvoleno vyplácení přesčasů, řešením by mohla být důsledná kontrola odchodů z práce a upravování mzdy podle odpracovaných hodin.

Mnoho zaměstnanců je nespokojených s preferencí AP (produktů) před poštovním provozem. Tato oblast však zajišťuje podniku vysoké příjmy, je na ni tudíž kladen vysoký důraz. Řešením by bylo snažit se zvýšit počet zákazníků využívajících tradiční poštovní služby a následně omezení prodeje produktů. Toho by mohlo být dosaženo zvyšováním kvality poskytovaných služeb.

Flexibilnějšího hodnocení zaměstnanců by dle jejich názoru mělo být prováděno v kratších časových intervalech a v závislosti na zadaných úkolech. V současné době se pro hodnocení zaměstnanců využívá formulář uvedený v příloze 5. Větší flexibilita by byla spojena s vyšší časovou náročností a zřejmě i finančními náklady. Rovný přístup by však mohl být zaručen tím, že by zaměstnanec nehodnotil pouze vedoucí pracovník, ale také ostatní kolegové, kteří mohou mít na jeho pracovní výkon jiný úhel pohledu.

Velká vytíženost zaměstnanců (především poštovních doručovatelů pěších i motorizovaných) je problémem především na menších poštách, kde alternativní doručovací síť zajišťuje pouze rozvoz denního tisku. Propagační materiály a časopisy roznáší doručovatelé. Řešením by bylo předání těchto povinností pracovníkům alternativní doručovací sítě.

7 Závěr

Cílem práce byla charakteristika a zhodnocení jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku a navržení rámcových změn pro zefektivnění personálního řízení. Mnou zvolenou firmou byl státní podnik Česká pošta. Důvodem pro tuto volbu jsou především mé osobní zkušenosti s prací a tedy i personálními činnostmi v tomto podniku a s tím související možnost využít jiného než teoretického pohledu na danou oblast.

V první části práce jsou zachyceny teoretické znalosti související s jednotlivými personálními činnostmi a informace dotýkající se této oblasti. V návaznosti na rozměr práce byly zachyceny pouze v užším rozsahu. Studium odborné literatury mi poskytlo pevný základ pro vlastní výzkum.

V praktické části jsou charakterizovány personální činnosti podniku. Zaměřila jsem se především na oblast odměňování a hodnocení, které prošly v posledních letech největšími změnami a zároveň se nejvíce dotýkají zaměstnanců. Následovalo provedení dotazníkového šetření zaměřeného na zmapování spokojenosti a názorů zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, ve kterých oblastech by bylo možné zlepšit systém personálního řízení a navrhnout z toho vyplývající změny. Česká pošta je velmi perspektivním zaměstnavatelem, který nabízí zaměstnancům mnoho výhod, jež v dnešní době nejsou zcela běžné ve všech podnicích a díky kterým je schopna si udržet schopné zaměstnance dobře odvádějící svou práci.

V oblasti výběru a přijímání zaměstnanců byly navrženy tři rámcové změny. Jsou jimi změny ve struktuře zaměstnanců z hlediska pohlaví, možnost využívání písemných testů při přijímání zaměstnanců a rozšíření možností výběru zaměstnanců prostřednictvím úřadu práce.

Z hlediska hodnocení zaměstnanců by bylo vhodné zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Ti by se měli více snažit udržovat dobré vztahy na pracovišti a rovný přístup ke všem zaměstnancům. V těchto oblastech jsou značné nedostatky. Řešením by mohlo být například vzájemné hodnocení zaměstnanců.

Sférou nejvíce nutných změn je odměňování, které se setkalo s největší nespokojeností z pohledu zaměstnanců. Jako rámcové řešení je navrženo přizpůsobení produktových plánů majících vliv na výkonovou mzdu konkrétním oblastem působnosti jednotlivých pošt či poskytování jiných než finančních odměn.

Motivace zaměstnanců by mohla být zlepšena prostřednictvím častějšího využívání nehmotných stimulů či větší informovanosti zaměstnanců. Příznivé by bylo rovněž poskytování služebních mobilních telefonů motorizovaným doručovatelům majícím v popisu činnosti také doručování balíkových zásilek. Toto zlepšení by umožnilo zkvalitnit nejen oblast zaměstnaneckých výhod, ale také úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.

Vzdělávání zaměstnanců je v podniku na velmi dobré úrovni. Možností pro rozvoj je používání metod brainstormingu či rotace práce, které nejsou příliš rozšířené.

Není snadné navrhnout změny pro podnik s propracovaným systémem řízení lidských zdrojů, jakým je právě Česká pošta. Snažila jsem se při analýze využít jak informací získaných při studiu materiálů v podniku, tak zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření. V neposlední řadě byly pro mě přínosem možnosti osobního nahlížení na chod podniku a obsah práce zaměstnanců. S přihlédnutím k individualitě jednotlivých pracovníků nemá zaměstnavatel takového rozsahu možnost zavděčit se všem zaměstnancům ve všech oblastech, měl by se však pokoušet dosáhnout co nejlepších výsledků. Trochu bych upravila známé přísloví: „*Není na světě podnik ten, co by zavděčil lidem všem.*“

Ačkoli navrhované změny jsou pouze méně podstatnými, mohou i přesto přispět k lepšímu fungování podniku. Doufám, že má práce bude pro Českou poštu nástrojem, díky kterému se posune v kvalitě personálního řízení o stupeň výše a bude i nadále uspokojovat zákazníky díky široké škále služeb i vstřícnému přístupu zaměstnanců.

8 Summary

The main aim of this bachelor thesis is to characterize and evaluate personnel activities in the enterprise Česká pošta and to propose potential changes to increase efficiency of the personnel management.

In the first part, the most important theoretical information based on the literature survey are summarized. The individual personnel activities, which are focused on the assessment and reward system of employees, are characterized in the practical part. A questionnaire survey followed and its purpose was to identify, which areas might be improved in personnel management system. These potential changes were then proposed.

In the area of selection and recruitment of the employees, three general changes have been proposed. These include changes in gender structure, possibility of using written test during recruitment, and possibility of recruitment made by labour office.

In terms of employee assessment, we have identified significant problems in the internal communication, especially between employees and the company executive. One of the solutions might be to organize mutual assessment of the employees.

The most necessary changes were identified in the reward system area. An overall solution might be to change product plans, which have an influence on the salary, or the enterprise could consider providing non-financial rewards. Motivation of the employees could be improved by using soft incentives, or by increasing awareness of the employees. The education of employees is considered to be on a relatively high level. The enterprise should consider using the brainstorming method or job rotation.

Keywords: personnel management, human resource management, reward systém, employee evaluation proces, employee

9 Přehled použité literatury

1. ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 199 s. ISBN 80-856-0370-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
4. DONNELLY, James H. *Management: překlad bestselleru Human resource champions*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
5. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení: (multikulturální dimenze podnikání)*. Vyd. 3. Praha: Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
6. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2004, 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
7. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: (multikulturální dimenze podnikání)*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
8. KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
11. KOUBEK, Josef. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. Psyché (Grada). ISBN 80-707-9629-4.

12. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturální dimenze podnikání)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
13. ROBERT L. MATHIS, Robert L. John H. *Humanresource management*. 9. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western CollegePub, 2000. ISBN 05-388-9005-3.
14. ŠMARDA, J. Efektivní podpora řízení lidských zdrojů. *IT Systems*. Brno: CCB, spol. s r. o., 2004, roč. 2004, č. 9. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/efektivni-podpora-rizeni-lidskych-zdroju.htm>.
15. ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
16. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
17. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
18. Ceskaposta.cz. [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/historie-ceskoslovenske-a-ceske-posty-id32109/>
19. Poštovní noviny - Čtrnáctideník České pošty
20. Směrnice - Systém odměňování zaměstnanců
21. Webové stránky České pošty - www.ceskaposta.cz
22. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1100CU&vo=nul>

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
OBRÁZEK 2: MODEL CELKOVÉ ODMĚNY	21
OBRÁZEK 3: STRUKTURA EVIDENČNÍHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ V ROCE 2011	32
OBRÁZEK 4: PŘEHLED ZÁTĚŽE V LISTOVNÍCH SÍTÍCH	32
OBRÁZEK 5: ZMĚNA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	34
OBRÁZEK 6: ZÁKLADNÍ STRUKTURA MZDY U ZAMĚSTNANCŮ S TARIFNÍ MZDOU	35
OBRÁZEK 7: STRUKTURA VÝKONOVÉ MZDY U VÝKONNÝCH POZIC VE STYKU SE ZÁKAZNÍKEM	35
OBRÁZEK 8: NA JAKÉ POZICI PRACUJETE?	41
OBRÁZEK 9: JAK BYSTE ZHODNOTIL/A VAŠI PRÁCI?	41
OBRÁZEK 10: JSTE SPOKOJENI S VÝŠÍ FINANČNÍHO OHODNOCENÍ NA TÉTO POZICI?	42
OBRÁZEK 11: MYSLÍTE SI, ŽE VAŠE FINANČNÍ OHODNOCENÍ ODPOVÍDÁ NÁROČNOSTI VYKONÁVANÉ PRÁCI?	43
OBRÁZEK 12: JAKÉ JSOU DODATKOVÉ FORMY VAŠÍ MZDY?	43
OBRÁZEK 13: JAKÝ DRUH ODMĚNY JE PRO VÁS NEJVÍC MOTIVUJÍCÍ?	44
OBRÁZEK 14: JAKÉ NEPENĚŽNÍ METODY STIMULACE NEJVÍCE VYUŽÍVÁTE, A OVLIVŇUJÍ VÁS?	45
OBRÁZEK 15: MYSLÍTE SI, ŽE JSTE O MOŽNOSTECH VYUŽÍVÁNÍ TĚCHTO VÝHOD DOSTATEČNĚ INFORMOVÁNÍ?	45
OBRÁZEK 16: PROBÍHÁ NA VAŠÍ POZICI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ?	46
OBRÁZEK 17: JAK BYSTE ZHODNOTILI KOMUNIKACI NA PRACOVIŠTI MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI?	47
OBRÁZEK 18: MYSLÍTE SI, ŽE KE VŠEM ZAMĚSTNANCŮM JE PŘÍSTUPOVÁNO ROVNOCENNĚ?	47
OBRÁZEK 19: JSTE SPOKOJEN/A S KOLEKTIVEM A ATMOSFÉROU NA VAŠEM PRACOVIŠTI A VZTAHY MEZI ZAMĚSTNANCI?	48
OBRÁZEK 20: MYSLÍTE, ŽE VAŠE DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ODPOVÍDÁ PRACOVNÍMU ZAŘAZENÍ?	48
OBRÁZEK 21: KTERÉ MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI PODNIK POUŽÍVÁ?	49
OBRÁZEK 22: JAKÝM ZPŮSOBEM JSTE ZÍSKAL/A INFORMACE O VOLNÉM PRACOVNÍM MÍSTĚ?	50
OBRÁZEK 23: JAKÝM ZPŮSOBEM JSTE BYL/A PŘIJAT/A NA VAŠI PRACOVNÍ POZICI?	51
OBRÁZEK 24: POHLAVÍ	52
OBRÁZEK 25: JAKÝ JE VÁŠ VĚK?	53
OBRÁZEK 26: JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?	53
OBRÁZEK 27: ZISK PŘED ZDANĚNÍM (MIL. KČ)	56
OBRÁZEK 28: PRŮMĚRNÁ MZDA V ČR V ROCE 2011	57
OBRÁZEK 29: POROVNÁNÍ S PRŮMĚRNOU MZDOU V ČR	58
OBRÁZEK 30: PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA DLE CZ NACE	58
OBRÁZEK 31: POROVNÁNÍ S CZ NACE	59

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA 2: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

PŘÍLOHA 3: TARIFNÍ STUPNĚ

PŘÍLOHA 4: VÝKONOVÁ MZDA

PŘÍLOHA 5: FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK - ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dobrý den, jmenuji se Petra Císařová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku z oblasti řízení lidských zdrojů, který je podkladem pro mou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní. Předem Vám děkuji za Váš čas a pravdivé vyplnění.

- 1) Na jaké pozici pracujete?
 - a) doručovatel pěší
 - b) doručovatel motorizovaný
 - c) pracovník poštovní přepážky
 - d) pracovník vnitřní poštovní služby
 - e) pracovník přepravy
 - f) zpracování zásilek
 - g) jiná pozice (doplňte):
- 2) Jak byste hodnotil/a Vaši práci?
 - a) tvůrčí
 - b) různorodá
 - c) monotónní
 - d) nudná
- 3) Jste spokojeni s výší finančního ohodnocení na této pozici?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 4) Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá náročnosti vykonávané práce?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nevím
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 5) Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?
 - a) prémie
 - b) osobní ohodnocení
 - c) odměny za úsporu času
 - d) jiné:
- 6) Jaký druh odměny je pro Vás nejvíce motivující?
 - a) peněžní odměna
 - b) zaměstnanecké výhody (dovolená, důchody, zdravotní péče)
 - c) vzdělávání a rozvoj
 - d) pracovní prostředí
 - e) jiné:
- 7) Jaké nepeněžní metody stimulace nejvíce využíváte a ovlivňují Vás? (můžete zvolit více možností)
 - a) příspěvek na rekreaci
 - b) dovolená navíc
 - c) profesní růst
 - d) hmotné stimuly (mobilní telefon, notebook)
 - e) zdravotní péče
 - f) možnost podílet se na rozhodování
 - g) flexibilní pracovní doba
 - h) rozšiřování vzdělání
 - i) příspěvek na stravování
 - j) jiné:
- 8) Myslíte si, že jste o možnostech využívání těchto výhod dostatečně informováni podnikem?
 - a) ano
 - b) nevím
 - c) ne
- 9) Probíhá na Vaší pozici hodnocení pracovníků?
 - a) ano, pravidelně
 - b) ano, nepravidelně
 - c) nevím
 - d) neprobíhá
- 10) Jak byste hodnotili komunikaci na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými?
 - a) velmi dobrá
 - b) dobrá
 - c) nedostatečná
 - d) žádná
- 11) Myslíte si, že ke všem zaměstnancům je přístupováno rovnocenně?
 - a) ano, vždy
 - b) ano, někdy
 - c) nevím
 - d) ne, jsou znatelné rozdíly
- 12) Jste spokojen/a s kolektivem a atmosférou na Vašem pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci?
 - a) plně spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
- 13) Myslíte, že Vaše dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) nemohu posoudit
 - d) spíše ne
 - e) rozhodně ne
- 14) Které možnosti vzdělávání na pracovišti podnik používá?
 - a) pracovní porady
 - b) brainstorming
 - c) školení
 - d) vzdělávání prostřednictvím počítačů
 - e) rotace práce
 - f) jiné:
- 15) Jakým způsobem jste získal/a informace o volném pracovním místě?
 - a) prostřednictvím webových stránek podniku
 - b) informace od známých
 - c) prostřednictvím úřadu práce
 - d) inzerátem
 - e) z letáku ve schránce
 - f) z interního trhu práce

- 16) Jakým způsobem jste byl/a přijata na Vaši pracovní pozici?
- a) prostřednictvím osobního pohovoru
 - b) na základě písemného testu
 - c) přeřazením z jiné pracovní pozice
 - d) na základě doporučení
- 17) Je něco, co byste rádi změnili v oblasti řízení lidských zdrojů?
.....
- 18) Pohlaví:
- a) žena
 - b) muž
- 19) Jaký je Váš věk?
- a) méně než 20 let
 - b) 20 - 35 let
 - c) 36 - 50 let
 - d) 51 - 65 let
 - e) 66 a více
- 20) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a) základní
 - b) střední odborné učiliště (vyučení/á)
 - c) střední škola s maturitou
 - d) vysokoškolské (bakalářský titul)
 - e) vysokoškolské (vyšší titul)

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku

A	B	C	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	
1	OTÁZKA	MOŽNOSTI	106	107	108	109	110	111	součet	součet	
2	a)	1) doručovatel paší	1		1	1	1	1	23		
3	b)	2) doručovatel motorizovaný		1					16		
4	c)	3) pracovník poštovní přeprážky			1				33		
5	d)	4) pracovník vnitřní poštovní služby							6		
6	e)	5) pracovník přepravy							4		
7	f)	6) zpracování zásilek							2		
8	g)	7) jiné							27	111	
9	a)	8) tvůrčí							5		
10	b)	9) různorodá	1	1	1	1			93		
11	c)	10) monotónní							9		
12	d)	11) nudná					1	1	3	110	
13	a)	12) rothodně ano							8		
14	b)	13) spíše ano		1			1		47		
15	c)	14) nevím							3		
16	d)	15) spíše ne	1						37		
17	e)	16) rothodně ne			1		1	1	16	111	
18	a)	17) rothodně ano			1				9		
19	b)	18) spíše ano		1			1		33		
20	c)	19) nevím							10		
21	d)	20) spíše ne	1						43		
22	e)	21) rothodně ne					1	1	15	110	
23	a)	22) prémie	1		1				25		
24	b)	23) osobní ohodnocení	1	1		1	1	1	57		
25	c)	24) odměny za úsporu času							2		
26	d)	25) jiné							28	112	
27	a)	26) peněžní odměna	1	1	1	1	1	1	99		
28	b)	27) zaměstnanecké výhody		1					14		
29	c)	28) vzdělání a rozvoj							5		
30	d)	29) pracovní prostředí							5		
31	e)	30) jiné							2	125	
32	celkové součty		vyhodnocení					1 e) 5 d) 6 e) 7 e) 14 e) 17		36	

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 3: Tarifní stupně

Tarifní stupeň	Minimální mzda (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: Směrnice - Systém odměňování zaměstnanců

Příloha 4: Výkonová mzda

Skupina zaměstnanců	Podíl výkonové mzdy k základní mzdě
Administrativa (vedoucí)	35%
Administrativa (ostatní)	20%
Vedoucí v provozu (vedoucí provozoven)	30%
Vedoucí v provozu (ostatní)	20%
Doručování (listovní)	15%
Doručování (balíkové)	30%
Roznos zásilek v ADS	15%
Obsluha pošty (přepážky)	25%
Obsluha pošty (ostatní)	10%
Přeprava	10%
Doprava	10%
IT	20%
Ostatní provozní	10%
Pracovníci v pomocných a obslužných činnostech	10%

Zdroj: Směrnice - Systém odměňování zaměstnanců

Příloha 5: Formulář hodnocení zaměstnanců

Formulář slouží k provedení záznamu o výsledku hodnocení zaměstnance podle směrnice „Systém hodnocení zaměstnanců“.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	NADŘÍZENÝ	ZAMĚSTNANEC
Titul, jméno, příjmení:	■	■
Osobní číslo:	■	■
Název organizační jednotky:	■	■
Kód a název typové pozice:	■	■

PROFESNÍ JEDNÁNÍ	NASTAVENÝ CÍL	ZNÁMKA	VYHODNOCENÍ / NÁVRH ZLEPŠENÍ
1. Klientský přístup	■	■	■
2. Výkonnost	■	■	■
3. Odpovědnost	■	■	■
4. Flexibilita	■	■	■
5. Spolupráce	■	■	■

VÝSLEDEK HODNOCENÍ

A+	Převyšuje požadavky	je-li v alespoň 2 kritériích hodnocen A+ a v žádné další není hodnocen hůře než A	<input type="checkbox"/>
A	Splňuje požadavky	je-li v alespoň 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádné další není hodnocen hůře než B	<input type="checkbox"/>
B	Potřebuje zlepšení	je-li v alespoň 4 kritériích hodnocen nejhůře B	<input type="checkbox"/>
C	Nedosahuje požadavků	je-li ve 2 a více kritériích hodnocen C	<input type="checkbox"/>

KOMENTÁŘ K VÝSLEDKU HODNOCENÍ

ODSOUHLASENÍ VÝSLEDKU HODNOCENÍ

■ Datum a podpis nadřízeného	■ Datum a podpis zaměstnance
---------------------------------	---------------------------------

Formulář je vždy zpracován ve 2 vyhotoveních, kde jedno zůstává hodnocenému zaměstnanci a druhé příměmu nadřízenému pro případ následné kontroly.

Zdroj: Intranet České pošty