

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko – správní

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
NA ČESKÉ POŠTĚ, S. P.

Lubomír Kučera

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

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

Jméno a příjmení: **Lubomír KUČERA**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Rízení lidských zdrojů na České poště, s. p.**

Zásady pro vypracování:

- Úvod
- 1. Management
- 2. Řízení lidí v podniku
- 3. Charakteristika České pošty, s. p.
- 4. Řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.
- 5. Závěr
- 6. Seznam použité literatury
- 7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha, Management Press, 2001, 356 s., ISBN 80-7261-033-3
Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Praha, Computer Press, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-515-6
Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha, Grada, 2002, 151 s., ISBN 80-247-0403-X
Nöllke, M.: Praktický management. Praha, Grada, 2004, 112 s., ISBN 80-247-0912-0
Magretta, J.: Co je to management. Praha, Management Press, 2004, 206 s., ISBN 80-7261-106-2
Scott-Lennon, F.: Hodnocení, Praha, Portál, 2007, 99 s., ISBN 978-80-7367-216-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 26. května 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

I.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2009

Lubomír Kučera

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Také bych rád poděkoval vedoucí České pošty, s. p. v Pelhřimově Paní Janě Žižkové za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Anotace

Tématem bakalářské práce je řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.. Práce bude rozčleněna do pěti částí.

První část bude zaměřena na teoretickou oblast managementu – jako vědy a její historický vývoj. Ve druhé části práce se zaměřím na všeobecnou problematiku řízení lidských zdrojů. V této části se budu komplexně zabývat všemi činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů.

Třetí část práce bude věnována základní charakteristice České pošty, s. p.. Praktickým systémem řízení lidských zdrojů na České poště, s. p., se následně budu zabývat ve čtvrté části práce. V závěru zhodnotím splnění svých cílů.

Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, Česká pošta, s. p.

Title

Human resource management of Czech post, s. c.

Annotation

The topic of my bachelor's work is proceeding of human resources in Czech post office(state enterprise). The work will be divided into to five parts.

The first part will be focused on theory of management - science and its historical developments. Second part will include general problems of leading of personal resources. In this part I will describe all activities connected with leading personal resources.

The third part will be devoted to basic characteristics of Czech post office. At the end I will evaluate the fulfilment of my targets.

Keywords

Management, Human resource management, Czech post, s. c.

Obsah:

Úvod	8
1 Management	9
1.1 Historický vývoj managementu	10
1.2 Manažerské funkce	15
1.2.1 Plánování	15
1.2.2 Organizování	16
1.2.3 Řízení lidských zdrojů	16
1.2.4 Vedení	17
1.2.5 Kontrolování	17
2 Řízení lidských zdrojů	18
2.1 Modely řízení lidských zdrojů	18
2.2 Cíle řízení lidských zdrojů	19
2.3 Personální činnosti	20
2.4 Plánování lidských zdrojů	22
2.5 Získávání a výběr pracovníků	23
2.5.1 Definování požadavků	23
2.5.2 Přilákání uchazečů	26
2.5.3 Třídění uchazečů	28
2.5.4 Metody výběru pracovníků	29
2.6 Vedení a rozmisťování pracovníků	30
2.6.1 Rozmísťování pracovníků	31
2.6.2 Povyšování pracovníka	31
2.6.3 Převedení pracovníka	31
2.6.4 Přeražení na nižší funkci	32
2.6.5 Uvolňování pracovníků	32
2.7 Vzdělávání a péče o pracovníky	33
2.8 Odměňování a hodnocení pracovníků	36
2.8.1 Odměňování	36
2.8.2 Hodnocení práce a pracovníků	36
2.8.3 Mzdové formy	38
2.9 Motivace	41
2.9.1 Typy motivace	42

2.9.2	Teorie motivace	42
3	Charakteristika České pošty, s. p.....	44
3.1	Moderní dějiny Československé a České pošty	45
3.2	Předmět podnikání	47
3.3	Služby České pošty, s. p.	48
3.3.1	Povinné služby.....	48
3.3.2	Nepovinné služby	49
3.4	Právní postavení Podniku	49
3.5	Regulační rámec poštovních služeb	50
3.6	Poslání a strategické cíle	51
4	Řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.	53
4.1	Personální činnosti.....	53
4.2	Plánování lidských zdrojů	54
4.3	Získávání a výběr pracovníků.....	55
4.4	Vedení a rozmíst'ování pracovníků	56
4.5	Vzdělávání a péče o pracovníky	56
4.6	Odměňování pracovníků	58
4.7	Hodnocení práce a pracovníků	58
4.8	Motivace	60
5	Závěr.....	62
6	Přílohy	66

Úvod

V současné době je řízení lidských zdrojů klíčovým faktorem pro úspěch firem. Řízení lidských zdrojů se může definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Organizace jsou povinny stanovit optimální plán a strategii, aby byli schopny prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit své cíle.

Podle plánu řízení lidských zdrojů se pak organizace obracejí na vnitřní nebo vnější trh práce, následuje proces získávání a výběr zaměstnanců, kdy organizace nejdříve definuje své požadavky, pak láká uchazeče, z kterých pak vybírá ty nejvhodnější. Zaměstnance organizace poté vede a rozmisťuje podle svých potřeb. Velice důležité je vhodné nastavení systému odměňování zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů představuje celou řadu personálních činností, které musí být optimálně řízeny pro co nejlepší využití.

Pro praktickou část své bakalářské práce bude zvolen státní podnik a to Česká pošta, s. p.. Česká pošta, s. p., poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Mezi činnosti podniku patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku.

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů u podniku Česká pošta, s. p. a návrh možných doporučení.

Aby byl cíl bakalářské práce splněn bude práce rozdělena na několik částí. První část práce bude popisovat teoretickou oblast managementu. Druhá část bude zaměřena na současný stav řízení lidských zdrojů. Třetí část bude charakterizovat zvolený státní podnik Česká pošta, s. p. a následně čtvrtá část se zaměří na praktickou část řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.. Závěrečná část se bude zabývat splněním cíle bakalářské práce.

1 Management

Schopnost člověka řídit, účelně, cílevědomě organizovat je jeho druhovou vlastností. Ovšem vědní obor managementu je nový. Jeho kořeny můžeme sledovat až do poloviny devatenáctého století¹. Jeho vyžívání v systematickou disciplínu je událostí, která se odehrává teprve v průběhu našeho života. Dobrý management je podmínkou správného fungování firmy.

Management můžeme definovat je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.

Manažerské funkce:

- Plánování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Vedení
- Kontrola

Manažer je řídicí pracovník, který má řadu podřízených a jeho úlohou je přimět pracovníky k dosažení vytyčených cílů. K tomu mu dopomůžou jeho vlastnosti. Manažerské znalosti a zkušenosti se dají přenášet z jedné výrobní jednotky do druhé, z podniku do podniku, z oblasti do oblasti. Zvláště to platí u manažerů na té nejvyšší úrovni.

Rozdělení manažerů

Obvykle se manažeři rozdělují do tří úrovní:

1. nejnižší (první stupeň)
2. střední (druhý stupeň)
3. vrcholový (třetí stupeň)

¹ Magretta, J.: Co je to management. Praha : Management Press, 2004, str. 11

Vlastnosti ideálního manažera:

- Vrozené:
 - potřeba řídit a mít moc
 - umění vcítit se do potřeb spolupracovníků
 - přirozená autorita
 - a jiné
- Získané:
 - ekonomické znalosti
 - sociálně psychologické znalosti
 - dobrá tělesná a duševní kondice
 - znalost metod řízení
 - a jiné

1.1 Historický vývoj managementu

Klasický management

Vznik klasického managementu a rovněž samotného managementu můžeme zařadit do roku 1910. Pod pojmem klasický management si většinou představíme jména Henry Fayol, Frederic Winslow Taylor, Max Weber, Henry Ford a z pohledu naší země i Tomáš Baťa. Každý z těchto představitelů klasického managementu přinesl specifické poznatky do teorie i praxe řízení podniku.

Rozdělení klasického managementu:

- Taylorismus
- Fordismus
- Batismus
- Správní řízení
- Byrokratické řízení

Taylorismus

Taylorismus je jádrem klasického managementu, Taylor je všeobecně znám jako „otec vědeckého managementu“², podstatou je intenzifikace fyzické práce, zakládající se na její racionalizaci, při využití tehdejší vědy a techniky.

Hlavní principy Taylorova systému řízení:

- Dělníkům se přidělují úkoly v podobě denních výkonových norem, stanovených na podkladě časových studií práce tzv. *prvotřídních mužů*.
- Ke hmotnému podněcování práce dělníků se uplatňuje tzv. *diferenciální úkolová mzda*.
- Formuluje zásady funkčního řízení, pro řízení dělníků zavádí osm *předáků* (*pracovní, strojmistr, kontrolor, udržovací mistr, postupář, instruktor, mzdový úředník a kázeňský úředník*).

Taylorovy principy vycházely z teze o tzv. *ekonomickém člověku*, který je motivován k práci výlučně hmotnými výhodami a jenž jako *izolovaný jedinec* je za ně ochoten podřizovat se přísně standardizovanému režimu práce.

Fordismus

Henry Ford prohloubil organizačně technické principy řízení práce a výroby v kapitalistickém podniku s využitím poznatků z časových a pohybových studií práce, jako prostředku synchronního provádění detailně rozčleněných pracovních operací. Došlo ke zvýšení objemu výroby automobilů, sestavovaných ze stejných součástí, kdy se všechny součástky vyráběly stejně – zavedení pásové výroby.

Přístupy Henryho Forda:

- maximální dělba práce na jednoduché úkony
- využití nekvalifikovaných pracovníků
- zavedení pásové výroby
- hromadná výroba součástí
- zavedení pětidenního pracovního týdne a osmihodinové denní pracovní doby

² Weihrich, H., Koontz, H.: Management. Praha : Victoria Publishing, 1993, str. 40

Batismus

Tomáš Baťa, velký český podnikatel, se proslavil svými přístupy k řízení ve výrobě obuvi, obuvnických strojů a gumárenství ve Zlíně. Jeho následovníkem byl Jan Baťa a po válce Tomáš Baťa ml., který přesídlil firmu do Kanady do Toronta.

Poučné poznatky při řízení, které Baťa využíval:

- výchova pracovníků
- vlastní prodejny
- budování zahraničních filiálek
- podíl zaměstnanců na zisku
- zlepšování života zaměstnanců

Správní řízení

Jde o směr v klasické teorii řízení, jehož představitelem byl francouzský inženýr Henry Fayol. Jeho myšlenky jsou shrnuty v knize *Administration Industrielle et Générale*. Je považován za autora první (klasické) teorie řízení.

Fayol se orientoval na řízení podnikové či institucionální. Formuloval obecné principy řízení, z nichž mnohé mají platnost i v současnosti. Jeho vymezení manažerských funkcí se používalo s nepatrnými obměnami téměř půl století. Klíčové místo Fayolovy teorie zaujímá *pět funkcí správy a čtrnáct principů úspěšného správního řízení*³.

Byrokratické řízení

Představitelem byrokratického řízení je německý sociolog Max Weber, který stanovil šest principů byrokratické organizace, které se staly základem pro formální přístupy k řízení organizací:

1. Dělbá práce je základem organizace
2. Nutnost definování práv a povinností pracovníka
3. V organizaci musí fungovat soustava pravidel
4. Vedoucí pracovník musí řídit neosobně a spravedlivě

³ Weihrich, H., Koontz, H.: Management. Praha : Victoria Publishing, 1993, str. 46 - 48

5. Práce je službou, kde se musí dodržovat přesně vymezená pravidla
6. Vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování organizace a zajišťování její efektivity

Psychologicko – sociální přístup

Vznik tohoto přístupu můžeme přiřadit k roku 1927, kdy začal tzv. *Hawthornský experiment*. Celá série návazných pokusů prokázala, že na růst produktivity práce nemají vliv pouze hmotné faktory, ale i psychologické a sociální faktory.

Hlavními představiteli jsou Elton Mayo a Mary Folletová. Podle nich je nutno respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám, způsob jednání s pracovníky a pracovními skupinami, způsob hodnocení práce, vyjádření formy uznání, systematické budování sociální stability v podniku atd.

Procesní přístupy

Procesní přístupy k řízení vycházejí z klasického managementu, jsou postaveny na Faylově správním řízení a na Weberově byrokratické organizační struktuře. Klade se důraz na kvalifikaci manažerských funkcí a o následné spojení v jeden celek. Hlavními představiteli tohoto směru jsou L. Gulick, J.D. Money, H. Koontz, C.O. Donnell, H. Weihrich a další.

Systémové přístupy

Systémové přístupy akceptují komplexní chápání uvažovaných jevů a procesů ve vnitřních i vnějších souvislostech. Mezi představiteli systémových přístupů patří Ch. Barnard, H. Simon a J. March.

Kvantitativní přístupy

Impuls pro rozvoj těchto přístupů dal rozvoj exaktních přístupů pro vojenského rozhodování a vedení válečných operací za druhé světové války. Soubor kvantitativně založených přístupů a metod pro manažerské rozhodování se označoval jako operační výzkum nebo operační analýza. Důraz je kladen na modelování rozhodovacích úloh a technik jejich matematického řešení.

Pragmatické přístupy

Pragmatické nebo také empirické přístupy jsou nejvíce rozšířeny a nejvíce rozvinuty v USA. Tyto přístupy jsou založeny na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe.

Moderní přístupy

Reengineering

Reengineering představuje koncepci systému řízení, která uspokojivě reaguje na posun ke společnosti znalostí. Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí.

Částečný reengineering (Work Process Reengineering)

V tomto případě se jedná pouze o změny uplatňované pouze v rámci určité části podniku. Je chápán jako určitá mezieta. Částečný reengineering bývá většinou aplikován na tzv. pilotních projektech s cílem vytvořit jakýsi vzor či ideál, který se později uplatní v rámci celého podniku.

Podnikový reengineering (Business Process Reengineering)

Nejsou uspořádávány a zaměřovány pouze optimalizace jednotlivých firemních, respektive obchodních procesů, ale hlavně jsou uspořádávány a zaměřovány celé podniky, a to zejména s orientací na procesy, které mají kritický význam pro úspěšnost celé organizace⁴. Většinou se vychází z pilotních projektů, které se postupně rozšiřují na celý podnik.

Komplexní reengineering (Total Business Reengineering)

Změny se týkají nejen určitého podniku, ale iniciují se změny i v jeho podstatném okolí. Hlavní metodou tohoto přístupu je integrace dodavatelů a zákazníků do výrobního procesu.

⁴ Nöllke, M.: Praktický management. Praha : Grada, 2004, str. 100

Benchmarking

Benchmarking je klasická metoda analýzy a hodnocení, která je založená na porovnání. Benchmarking je založen na určité formě konkurenční analýzy, kdy se zaměříme na vybraný podnik a pokusíme se hledat poučení využitelného pro naše zlepšení. Benchmarking můžeme využít i ve vlastním podniku, kdy se porovnávají navzájem jednotlivá oddělení a vzájemně se od sebe učí, takovou to metodu nazýváme „interní benchmarking“⁵.

1.2 Manažerské funkce

1.2.1 Plánování

Plánování je důležitá manažerská funkce, která určuje budoucí stav řízených objektů a dále stanovuje cesty (aktivity), zdroje, termíny a odpovědnost, které jsou nutné k dosažení těchto cílů⁶. Patří mezi stěžejní manažerské funkce, je velice důležité pro efektivní vykonávání práce. Pro plánování je důležité zjistit současný stav, kde se organizace nachází, kterým směrem chce jít a jakých cílů chce dosáhnout.

Plánování z hlediska času:

- Dlouhodobé plánování – 5 let a více
- Střednědobé plánování - 1 – 5 let
- Krátkodobé plánování – 1 rok a méně

Z hlediska rozhodovací úrovně:

- Strategické plánování
- Taktické plánování
- Operativní plánování

Strategické plánování je výchozím rozhodováním v organizaci. Navazuje na strategické cíle, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Strategické plánování je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku.

⁵ Nöllke, M.: Praktický management. Praha : Grada, 2004, str. 102

⁶ Veber, J. a kol.: Management. Praha : Management Press, 2000, str. 60

Taktické plánování směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro vymezený čas. Taktické plány odpovídají na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.

Operativní plánování vychází z taktického plánování a z konkrétních podmínek a zdrojů. Operativní plánování má krátkodobý charakter a hlavním významem je dotváření pro provozní procesy a procesy s nimi souvisejícími.

1.2.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému⁷.

Po stanovení cílů organizace je potřeba je uspořádaně převést do procesů, které jsou zabezpečeny útvary, kteří tvoří organizační strukturu organizace.

Organizační struktura organizace je tvořena útvary a vztahy mezi nimi. Mezi vztahy patří nadřízenost, podřízenost a rovnocennost. Organizační struktura je systém, který má umožnit efektivní činnosti lidí.

Zobrazení struktury je organizační schéma:

- Liniový typ
- Liniově štábní typ
- Funkční typ
- Liniově funkční typ
- Maticový typ

1.2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci, kteří v organizaci pracují a kteří se individuálně i kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace⁸. Více se této manažerské funkci bude bakalant věnovat v dalších kapitolách.

⁷ Veber, J. a kol.: Management. Praha : Management Press, 2000, str. 118

⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 27

1.2.4 Vedení

Řízení pracovníků a koordinace jejich činností je základní a velice důležitá práce manažerů na všech úrovních řízení. Správný manažer by měl mít schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat a strhávat pracovníky pro plnění úkolů k dosažení cílů. Pro řízení lidí se využívá několik stylů a záleží na každém manažerovi, který styl vyznává pro řízení svých podřízených.

Styly vedení lidí :

- Autokratický okruh:
 - Autokratický styl,
 - Autoritativní styl,
 - Diktátorský styl,
- Demokratický okruh:
 - Demokratický styl,
 - Participační styl,
- Liberální okruh:
 - Liberální styl,
 - Pasivní styl,
 - Laissez – faire.

1.2.5 Kontrolování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo určených záměrů⁹. Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí, která je úzce spjata se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Nejvíce je kontrolování spjata s plánováním.

Fáze kontrolního procesu:

- Zabezpečení dostatku informací ke kontrole
- Ověření pravdivosti získaných informací

⁹ Veber, J. a kol.: Management. Praha : Management Press, 2000, str. 116

- Hodnocení kontrolovaných procesů
- Výsledek kontroly a návrhy opatření pro řídicí subjekt
- Následná kontrola kontroly

2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci, kteří v organizaci pracují a kteří se individuálně i kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace.

System lidských zdrojů¹⁰

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, jimž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

2.1 Modely řízení lidských zdrojů

Mezi modely řízení lidských zdrojů patří model shody a harvardský systém. Liší se různým pojetím řízení lidských zdrojů, které zastávali jejich představitelé.

¹⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 27

Model shody¹¹

Toto pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé (Fombrun a kol.) zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Rovněž vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích.

1. výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy
2. hodnocení – řízení pracovního výkonu
3. odměňování – musí se odměňovat jak krátkodobé tak i dlouhodobé výsledky a systém odměňování musí být správně nastaven, aby co nejlépe motivoval pracovníky k lepším výkonům
4. rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků

Harvardský systém

Zakladatelem jiného pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola (Beer a kol.), kde vytvořili to, co Boxall nazývá „harvardský systém“. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit. Beer a jeho kolegové došli k závěru, že je třeba komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace a že z dlouhodobějšího hlediska je potřeba nahlížet na pracovníky spíše jako na potenciální bohatství než jen jako nákladovou položku¹².

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

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

- Efektivnost organizace – podporovat programy s cílem zlepšování efektivnosti organizace (řízení znalostí, řízení talentů)
- Řízení lidského kapitálu – investovat do lidského kapitálu, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly

¹¹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 28

¹² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 29

- Řízení znalostí – podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci
- Řízení odměňování – usilovat o zvýšení motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajistí hodnocení a odměňování pracovníků za to co dělají a čeho dosahují
- Zaměstnanecké vztahy – vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy
- Uspokojování rozdílných potřeb – cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran

2.3 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personální činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení nového pracovníka do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přezarování na nižší funkci, penzionování a propouštění

6. Odměňování – a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod
7. Vzdělávání pracovníků – včetně rozvojových aktivit, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání
8. Pracovní vztahy – především v organizaci jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání, otázky komunikace v organizaci
9. Péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontrol, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb (stravování, aktivity volného času, kulturních aktivit atd.)
10. Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům apod.
11. Průzkum trhu práce – směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. Zdravotní péče o pracovníky – vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací – vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Dodržování ustanovení zákonů zakazujících

jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod.

2.4 Plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je velice důležitý pro hladký a bezproblémový chod organizace a rovněž k dosažení cílů organizace. Lidé jsou nejdůležitější strategický zdroj organizace. Při plánování lidských zdrojů si musíme položit důležité otázky: kolik lidí budeme potřebovat a také jaké lidi? Musíme k dosažení našich cílů rozpoznat jaké přesně potřebujeme zaměstnance, s jakou kvalifikací a rovněž jejich počet. Naší další povinností je tyto zaměstnance co nejlépe motivovat k dosažení co nejlepší produktivity práce a také musíme vytvořit vazby mezi cíly podnikání a činnostmi týkajícími se plánování zaměstnanců.

Plánování lidských zdrojů na trhu práce a v organizaci

Při plánování a získání potřebných lidí se obracíme na trhy práce. Trh práce můžeme rozdělit na vnitřní trh práce a vnější trh práce.

1. vnitřní trh práce – stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, které pro uspokojení potřeb a cílů organizace můžeme rozmisťovat, vzdělávat či povyšovat, nesmíme zde ale také zapomínat na to, že někteří zaměstnanci odejdou časem na odpočinek a proto by bylo nejlépe, abychom si „vychovali“ náhradu sami z vlastních řad
2. vnější trh práce – vnější lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce, na nichž můžeme získat pracovníky dle potřeby

Při potřebě nových zaměstnanců či zaměstnance je lepší využijeme-li naše vlastní zdroje získání zaměstnance. Je-li zaměstnanec již s pracovištěm z žitý nebo známe-li zaměstnance již z dřívějšího zaměstnání je jeho zapracování do kolektivu snazší a lacinější než u zcela nového zaměstnance.

Cíle plánování lidských zdrojů

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří zároveň mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti

- předcházet problémům souvisejícím s potencionálním přebytkem nebo nedostatkem lidí
- správně formovat pracovní sílu a přispívat tak k schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce

2.5 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru

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. Tři fáze získávání a výběru pracovníků.

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení zdrojů, uvnitř i mimo podniku
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, assessment center, příprava pracovní smlouvy.

2.5.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace chce přijmout, by měly být definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou k sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa, rovněž mohou být zahrnuty i odborné schopnosti. Může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – znalosti, které pracovník musí znát při plnění povinností, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností
- Požadavky na chování a postoje – typy chování, které jsou požadovány k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníka zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by uchazeč měl splňovat
- Zkušenosti a praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci
- Zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je zcela přirozené, avšak stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním. Stejně tak podhodnocení požadavků může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejrozumnější je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou podstatné.

V okamžiku, kdy dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. V tomto případě existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání

a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků a rovněž je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách.

Můžeme použít jeden z tradičních systémů klasifikace; sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model od Munro-Frazera (1954)¹³.

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu;
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti;
4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov
5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské, umělecké aktivity;
6. dispozice – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. okolnosti – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby;
2. získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se;
4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání, úspěšnost v dosahování cílů;
5. emoce – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Z uvedených modelů je sedmibodový starší. Pětistupňový model je v některých ohledech jednodušší a klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více se nyní používá pro tyto účely přístup založený na schopnostech.

¹³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 345 – 346

2.5.2 Přilákání uchazečů

Pomocí při přilákání uchazečů by nám měla být analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků. Tato analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní či lokální pověst a jméno organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho by měly být některé skutečnosti zkvalitněny k přilákání většího počtu uchazečů.

Při hledání zaměstnanců uvažujeme o vnitřních zdrojích a vnějších zdrojích. V první řadě bychom se měli zamyslet nad využitím vnitřních zdrojů, pokud však nejsou vhodné lidé v organizaci k dispozici, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

Inzerování

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů, je však ale také nákladnější než jiné metody a proto vždy musíme zvážit i jiné alternativní způsoby výše uvedené. Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost
- vytvářet a udržovat zájem
- stimulovat akci

V první řadě musíme stanovit, kolik pracovních míst potřebujeme obsadit a kdy. Poté z popisu a specifikace těchto pracovních míst získáme informace o úkolech a povinnostech pracovního místa a o požadované kvalifikaci a praxi.

Následně musíme zvážit z jakých zdrojů můžeme vhodné uchazeče nalézt. A nakonec musíme definovat pracovní podmínky pro dané místo, tj. mzdu nebo plat a rovněž zaměstnanecké výhody, a zamyslet se nad tím jak přilákat uchazeče. Tyto pracovní podmínky musíme co nejlépe zdůraznit v inzerátu, aby výsledný efekt byl co nejlepší.

Při plánování větší kampaně nebo při získávání klíčových lidí, je nutné se zamyslet nad využitím služeb specializovaných agentur, které nám mohou poskytnout cenné zkušenosti při zpracovávání náležitě podoby a obsahu inzerátu. Mohou navrhnout atraktivní styl a připravit

vhodnou úpravu textu, vhodným způsobem umístit logo a navrhnout i prostor obklopující inzerát. Navíc nám mohou poradit jak dosáhnout nejvhodnějšího vizuálního efektu.

Psaní textu inzerátu

Inzerování zaměstnání by mělo začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a pak obsahu informace o:

- organizaci;
- pracovním místě;
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace;
- platu či mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místě vykonávané práce; poučení o případné reakci uchazeče.

Nadpis či hlavička inzerátu jsou velmi důležité. Nejjednodušší a nejobvyklejší postup je umístit sem název práce či pracovního místa vytištěný výrazným typem písma. K upoutání inzerátu je vhodné uvést plat a informaci o dalších výhodách pro uchazeče, např. osobní automobil, notebook či mobilní telefon. Tyto výhody značně ztraktivní inzerát a proto je potřeba je jasně zmínit. Naopak formulace typu „plat přiměřený svému věku“ či „plat dohodou“ vzbuzují u uchazečů podezření a nedůvěru a proto se těmto formulacím raději vyhněme. Název podniku by měl být v inzerátu uveden, protože už sám název podniku a jeho dobré jméno může zvýšit atraktivitu inzerátu. Požadovaná kvalifikace a zkušenosti v oboru by měly být uvedeny tak věcně, jak jen to je možné. Rovněž je také velice důležité abychom v inzerátu nikoho nediskriminovali, např. tím, že bychom upřednostňovali určité pohlaví. Výjimkou jsou pouze některá povolání, které mohou vykonávat pouze muži, resp. pouze ženy. Inzerát by měl končit informací o tom, jak by se případný uchazeč měl o zaměstnání ucházet.

Druhy inzerátu¹⁴

- Standardní sloupcové, zařazené pod příslušnou rubrikou v novinách či časopisů. Text je umístěn mezi ostatní inzeráty, kde příliš nevyčnívá. Tento způsob je levný a využívá se při nabízení nižších funkcí, či méně kvalifikovaných míst.

¹⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 351

- Částečně nestandardní, tyto inzeráty mají navíc od předešlého typu zvýrazněný nadpis, větší velikost písma a jsou členěny do odstavců. Cena těchto inzerátů je přijatelná a jsou účinnější než standardní sloupcové inzeráty.
- Plně nestandardní, tyto inzeráty mají individuální podobu. Jsou navrženy obvykle od inzerujícího nebo specialisty na inzerci. Inzeráty jsou orámovány s libovolným typem písma a s možnou ilustrací. Tyto inzeráty jsou dražší a využívají se při hledání manažerů nebo vysoce kvalifikovaných specialistů.

Důležité při inzerování je správná volba média. Na výběr přicházejí v úvahu televize, tisk, rozhlas či internet. S výběrem nám může pomoci specializovaná firma.

Prestižní tiskoviny jsou nejvhodnější pro získání manažerů, techniků a specialistů, celostátní deníky či populární časopisy jsou užitečné při získání obchodních zástupců, prodejců. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy můžeme využít jako doplněk inzerce v celostátních denících pro získání specializovaných pracovníků.

2.5.3 Třídění uchazečů¹⁵

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a po shromáždění dostatečného počtu žádostí následují další kroky.

1. Pořídí se seznam uchazečů (jména, data, atd.).
2. Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování .
3. Uchazeči mohou být požádáni o vyplnění a vrácení podnikového dotazníku, životopisu či průvodního dopisu.
4. Porovnání uchazečů v klíčových kritériích a třídění do kategorií.
5. Přijatelní uchazeči se dále třídí, abychom vytvořili přiměřeně velký počet uchazečů.
6. Sestaví se program pohovorů.
7. Uchazeči jsou pozváni k pohovoru.
8. V závěrečném kroku vybereme nejvhodnějšího uchazeče a také rezervu, v případě, že bychom potřebovali podobné místo v budoucnu obsadit. Ostatním neúspěšným uchazečům poděkujeme formou dopisu za účast.

¹⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 358

2.5.4 Metody výběru pracovníků

Mezi hlavní metody výběru pracovníku patří pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Typy pohovorů¹⁶

- Individuální pohovory – tento pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi personalistou a uchazečem.
- Pohovorové panely – setkání dvou a více lidí, kteří se shromáždili, aby vedli pohovor s jedním uchazečem. Většinou skupinu tvoří personalista a linioví manažeři. Výhoda tohoto pohovoru spočívá ve sdílení informací a zkoumání posuzování chování uchazeče více odborníky.
- Výběrová komise – je oficiálnější, svolaná a pověřená orgánem podniku. Výhodou je umožnění posouzení uchazeče více lidmi a navzájem si tak porovnat své dojmy a poznatky. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům.

Ukončení pohovoru

Tazatel by měl k ukončení pohovoru poděkovat tázanému za jeho příchod a informovat ho, co by měl dále očekávat. To by mohlo zahrnovat druhou fázi pohovorů pro vybrané kandidáty, množství testů, časový rámec potřebný pro rozhodnutí a detaily o tom, jak budou kandidáti informováni o výsledku¹⁷.

Assessment centre¹⁸

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre. K tomuto názvu existuje český ekvivalent „diagnosticko – výcvikový program“. Tvoří jej řada hodnotících postupů a má několik rysů:

¹⁶ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 361

¹⁷ Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Praha : Computer Press, 2002, str. 103

¹⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 361 – 362

- Pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovišti.
- Navíc ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou z důvodu interakce (součinnosti, vzájemného působení).
- Pro zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů.

Závěrečné fáze

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme obdrželi příznivé reference a uchazeč splnil naše požadavky. V této fázi je vypracována a uzavřena pracovní smlouva.

2.6 Vedení a rozmíst'ování pracovníků

Řízení či vedení pracovníků a jejich výkonů můžeme definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení jedinců a týmu¹⁹. To znamená, že se musíme snažit o zkvalitnění a zefektivnění pracovního výkonu a tím nastolit vysoký výkon cele organizace za dosažením stanovených cílů.

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z několika následujících systematických kroků²⁰:

1. Projednání a uzavření ústní či písemné dohody o pracovním výkonu
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka – konkretizace dohody
3. Řízení pracovního výkonu během období
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka – formální hodnocení

¹⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 413

²⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 192

2.6.1 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků můžeme 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 výkonu²¹. Při rozmíst'ování pracovníků musíme dávat pozor na profil pracovníka a na povahu a profil pracovního místa.

Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci organizace:

- Povyšování pracovníků
- Převádění pracovníků na jinou práci
- Přeřazování pracovníků na nižší funkci

2.6.2 Povyšování pracovníka

Povyšování pracovníka představuje pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a často i lépe placenou pracovní funkci, kdy se zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. K povýšení může dojít buď na základě přímého rozhodnutí kompetentních míst organizace, nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a následného výběrového řízení.

2.6.3 Převedení pracovníka²²

Převedení pracovníka je pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako jeho předchozí pracovní místo. Příčinou převedení pracovníka na jiné pracovní místo může být úspora pracovníků v některé části organizace, ukončení výroby či provozu některé části organizace, nebo potřebou pokrýt nově vytvořené pracovní místo či změna požadavků původního pracovního místa, nebo příčinou převedení může být pracovníkova nespokojenost s dosavadním pracovním místem.

²¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 221

²² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 225

2.6.4 Přeřazení na nižší funkci²³

Přeřazení na nižší funkci je sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá často doprovázeno i snížením mzdy či platu. Přeřazení může být z důvodu zrušení či poklesu významu pracovní funkce, nebo je pracovník shledán neschopným nadále tuto pracovní funkci zastávat.

2.6.5 Uvolňování pracovníků

Pracovní poměr (zaměstnanecký vztah, pracovní vztah) může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Je však časté i to, že pracovník musí odcházet nedobrovolně. Organizace ukončují pracovní poměry z důvodů nadbytečnosti, špatného chování či neschopnosti.

Příčiny nadbytečnosti

Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie, nebo vlivem špatného managementu nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit²⁴. Nadbytečnost byla v určitém období důsledkem špatných podmínek na trhu, zejména během krize. Ty jsou samozřejmě stále hlavní příčinou nadbytečnosti, kterou navíc prohlubují tlaky globální konkurence a mezinárodního hospodářského poklesu. Náklady na zaměstnávání lidí bývají největší nákladovou položkou organizaci, a proto při snižování nákladů často dochází ke snižování právě v této položce.

Zavádění nových technologií výrazně přispívá k redukci počtu polokvalifikovaných nebo nekvalifikovaných pracovníků v kancelářích i v dílnách.

Stanovování vyšších výkonových norem

Tlak na zlepšení výkonu za účelem vyrovnání se s intenzivnější globální konkurencí vysvětluje, proč mnohé organizace stanovují pro své pracovníky vyšší normy a propouštějí ty z nich, kteří tyto normy neplní. Lze tak činit pomocí disciplinárního řízení, ale k rozpoznání pracovníků s nedostatečným výkonem se používají procesy řízení pracovního výkonu.

²³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 226

²⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 232

Dobrovolné odchody pracovníků

Pracovníci odcházejí z organizace samozřejmě i dobrovolně, nejčastěji z důvodu posunutí se v kariéře, zisku více peněz či odstěhování se z dané lokality. Mohou také odejít do předčasného důchodu nebo se dobrovolně přihlásit, aby pomohli organizaci vyřešit problém nadbytečnosti.

Ukončení pracovního poměru z jiných důvodů:

- Zaměstnavatel ukončí platnost pracovní smlouvy s výpovědí nebo bez ní, platnost pracovní smlouvy lze ukončit v důsledku přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci a také v důsledku propouštění
- Pracovník ukončí platnost pracovní smlouvy s výpovědí nebo bez ní
- Pracovník pracuje na základě termínované pracovní smlouvy, která po uplynutí sjednané doby není zaměstnavatelem obnovena
- Pracovník rezignuje během výpovědi dané zaměstnavatelem
- Pracovnice bezdůvodně odmítne práci po mateřské dovolené
- Odchod do penze

2.7 Vzdělávání a péče o pracovníky

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

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní pracovníci, kteří jsou nejen na změny připraveni, ale změnu akceptují a podporují ji.

Zaměstnavatel může volit mezi interním vzděláváním nebo externím. Interní vzdělávání na pracovišti je pro zaměstnavatele cenově přijatelnější a může probíhat jako interní školení, interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru nebo mezi útvary, trénink na pracovišti, samostudium odborné literatury nebo s využitím multimediálních prostředků výuky, prezentace produktu, přednáška zaměstnance o nových trendech v oblasti jeho zaměření či

vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny atd. Externí vzdělávání může probíhat jako účast na seminářích, konferencích a výstavách, externí rotace, návštěvy firem zákazníků a dodavatelů atd²⁵.

Formování pracovních schopností²⁶

V systému formování pracovních schopností člověka:

- Oblast všeobecného vzdělávání – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Oblast kontrolována a řízena státem
- Oblast odborného vzdělávání – proces přípravy pro povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace
 - Základní příprava na povolání – uskutečňuje se mimo organizaci (příprava na dělnická povolání – učňovské zařízení)
 - Orientace – zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci
 - Doškolení – pokračování odborného vzdělávání v oboru, prohlubování kvalifikace
 - Přeshkolení – rekvalifikace – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností
- Oblast rozvoje – orientováno na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání
- Oblast rozvoje lidských zdrojů – rozvoj pracovních schopností organizace jako celku

Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na

²⁵ Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, Praha: C. H. Beck, 2001, str. 213 - 214

²⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 239-243

pracovnících a jejich schopnostech, jejich chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a proto je velice nutné jim věnovat náležitou péči²⁷.

V současnosti existuje i určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních institucí, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin²⁸:

1. povinná péče o pracovníky daná zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně
2. smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
3. dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti:

- stravování pracovníků a možnost občerstvení
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka (WC, umývárny, odpočívárny, šatny, parkoviště apod.)
- zdravotní služby
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek
- doprava do zaměstnání
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám:

- služby spojené s využíváním volného času
- služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků
- poradenské služby pracovníkovi – služby podnikového právníka, psychologa
 - programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti – běžné spíše v zahraničí

²⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 321

²⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 321

2.8 Odměňování a hodnocení pracovníků

2.8.1 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody²⁹. Odměny můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní a také na vnější odměny, o kterých rozhoduje a kontroluje je organizace, a vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (pocit užitečnosti, možnost podílet se na něčem).

2.8.2 Hodnocení práce a pracovníků

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.

Hodnocení práce se používá pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv však pro hodnocení jedinců vykonávajících práci či zastávajících pracovní funkci.

Cílem je teda postihnout úroveň odborných znalostí a dovedností, pracovní iniciativy, samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobivosti změnám a jejich zvládnutí, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úroveň organizačních schopností, schopnosti kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, vztahu ke spolupracovníkům a k společnosti apod³⁰.

Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na tomto základě práci řádně oklasifikovat a zařadit podle jejího významu. Pro ohodnocení práce se používají některé metody:

1. Metoda pořadí³¹

Tato metoda je nejjednodušší, nejstarší a nejméně používaná metoda hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje pracovní místa jako celky od nejlehčí k nejobtížnější. Výhodou této

²⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 265

³⁰ Palán, Z.: Lidské zdroje výkladový slovník, Praha: Academia, 2002, str. 72 - 73

³¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, str. 275

metody je jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou je to, že je málo přesná a je použitelná pouze při hodnocení malého souboru prací.

2. Klasifikační metoda³²

Na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací. Relativní hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Výhodou je jednoduchost, srozumitelnost a snadná realizace. Nevýhodou je, že metoda je málo precizní, protože hodnotí práci jako celek.

3. Bodovací metoda³³

Bodovací metoda je pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při jejím použití se pro hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Personální útvar zpravidla rozhoduje, které práce budou zařazeny do jednotlivých stupnic. Po zařazení prací do jednotlivých stupnic je vybrána klíčová práce, od níž se bude odvíjet hodnocení. Následně se tato metoda odvíjí od používání placených faktorů, stupňů a subfaktorů. Výhodou metody je především snadnost převedení do podoby mzdového tarifu, metoda je také srozumitelná a přiměřeně objektivní a umožňuje hodnotit jakoukoliv práci. Nevýhodou metody je větší spotřeba času při vytváření bodové stupnice.

4. Metoda faktorového porovnání³⁴

Tato metoda je velice podobná bodovací metodě. Stejně jako u bodovací metody se vybírají klíčové práce (pracovní místa) a identifikují se placené faktory (požadavky práce). Na rozdíl od bodovací metody však metoda faktorového porovnání nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Dále metoda spočívá v porovnávání pracovních míst a pořadí jednotlivých faktorů s nimiž se dále počítá.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- Zjišťováním pracovníka jak vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa a jaké je jeho chování na pracovišti a k jeho spolupracovníkům
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků

³² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 275 - 6

³³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 276 - 8

³⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001, s. 278 - 1

- Hledáním způsobů a cest vedoucí ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která povedou k tomuto zlepšení.

Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- Neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu je spíše dané aktuální situací.
- Formální (systematické) hodnocení – je periodické a má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická.

Obecně lze říci, že jakýkoliv systém kontroly a hodnocení bude ve většině případů pracovat s těmito dvěma hlavními cíli³⁵:

- Zlepšení výkonnosti jednotlivců
- Osobní rozvoj každého zaměstnance

2.8.3 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Je důležité, aby pracovníci vnímali mzdové formy jako poctivé a spravedlivé. Čím více budou rozumět systému, tím bude příznivější atmosféra a větší důvěra v organizaci a její vedení. Někdy se používá nejrůznějších kombinací jednotlivých mzdových forem.

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí se častěji užívá hodinová mzda, u ostatních profesí se užívá obvykle měsíční plat.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on

³⁵ Scott-Lennon, F.: Hodnocení, Praha: Portál, 2007, str. 14

mohl plně využívat fondu své pracovní doby. Rovněž musí být jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a také zásady hospodaření se zdroji. Velice důležité je také to, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka a byly tak dodržovány předpisy bezpečnosti práce.

Podílová mzda

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu a ve druhém případě má pracovník zajištěný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Pracovník může také dostávat zálohovou podílovou mzdu, kdy pracovník obdrží měsíční zálohu, která se pak odečte od jeho provize.

Mzdy za očekávané výsledky práce³⁶

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně obvyklé mzdové formy. Alternativní název této mzdové formy je penzumové mzdy (od slova penzum, tj. uložená práce, úkol), což svědčí o tom, že se jedná o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesně stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti³⁷

Tento příklad mzdové formy je relativně mladým způsobem odměňování, váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.

Dodatkové mzdové formy³⁸

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Často se používají k zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také k zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových norem. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jdou jednorázové či periodicky se opakující.

³⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 291

³⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 292

³⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, str. 293

Nejobvyklejší dodatkové mzdové formy:

- Odměna za úsporu času - odměna za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma
- Prémie – jsou typickými pobídkovými formami, mohou být jak kolektivní tak individuální
 - Jednorázová prémie – je poskytována za mimořádný výkon, plnění úkolů
 - Periodicky se opakující prémie – kritéria jsou předem dána a zpravidla se váží ke splnění určitého ukazatele
- Osobní ohodnocení – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka. Velikost je dána určitým procentem základního platu.
- Odměňování zlepšovacích návrhů – pobídková forma, která je odvozena buď od zvětšení zisku, nebo od poklesu nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace – může se jednat o podíl na zisku, podíl na výnosu (obratu, přidané hodnotě) a podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů)
- Zaměstnanecké akcie – organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu
- Scanlonův systém³⁹ – jde o prémie založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl motivovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce
- Příplatky – mohou být povinné (zakotveny v právních normách) nebo nepovinné (dohoda organizace s odbory v rámci kolektivního vyjednávání)
 - Povinné – práce přesčas, práce ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.
 - Nepovinné – příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování
- Ostatní výplaty – jde o formy dodatečné zvýhodnění, patří sem 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu nebo pracovnímu výročí apod., do

³⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001, s.295- 6

této skupiny patří také náborový příspěvek sloužící k přilákání pracovníka, odstupné, což je částka vyplácena propouštěným pracovníkům, lokální příplatky poskytující se v oblastech se zhoršeným životním prostředím, tzv. zlatá pouta je peněžní částka vyplácena pracovníkovi, aby zůstal v organizaci, známé spíše v zahraničí. Do této skupiny patří i odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání, jde o uznání zvýšení hodnoty pracovníka pro organizaci.

2.9 Motivace

Motivace je příčina proč danou věc, či činnost děláme. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Je důležité co se osoba pokouší dělat, s jakou pílí a vytrvalostí a také jak dlouho se již o to snaží.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakých výsledků či cílů. Motivování sama sebe se týká stanovení určitého směru a činností kroků vedoucích k stanovení svých cílů.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od kterých očekávají, že je povedou k dosažení těchto cílů. Takový lidé mohou být motivováni sami od sebe. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a kariérního růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu při motivování lidí k dosažení nejlepších výsledků, pomocí svých schopností a zkušeností a také pomocí dobře využitých motivujících procesů nabízených organizací. K této činnosti je nezbytné pochopit proces motivace, jak funguje a jaké různé typy motivací existují.

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek. Tento model zobrazuje, že motivace je vytvářena vědomým nebo zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby pak vytvářejí přání tyto potřeby uspokojit či něčeho dosáhnout nebo získat. Následuje stanovení cílů, o kterých jsme přesvědčeni, že uspokojí tyto potřeby či přání, a volíme cesty, které nás ke splnění tohoto cíle povedou. Jestliže se nám podaří stanoveného cíle dosáhnout a uspokojíme tím naši potřebu, je pravděpodobné, že stejného postupu využijeme v budoucnu opět.

2.9.1 Typy motivace⁴⁰

Motivaci k práci můžeme rozdělit na vnitřní motivaci a vnější motivaci. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že práci hledají, nalézají a vykonávají. Práci, která je uspokojuje a uspokojuje také jejich potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování, různými pochvalami apod.

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Vnitřní motivaci tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat své schopnosti a zdokonalovat své dovednosti
- Vnější motivace – činnost, která se dělá pro lidi, abychom je co nejlépe motivovali. Vnější motivaci tvoří odměny (např. zvýšení platu, pochvala, povýšení), rovněž tvoří vnější motivaci i tresty (např. pokuty, snížení platu, kritika práce, či chování)

2.9.2 Teorie motivace

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení chování lidí, aby se chovali nebo konali žádoucím způsobem. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky⁴¹. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podstatě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) se zaměřuje na obsah motivace. Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který danou potřebu uspokojí, a zvolit způsob chování k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro daného člověka vždy stejně důležité, některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na mnoha faktorech: na prostředí, z něhož jedinec pochází, na jeho výchově a dosavadním životě a také na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah a tak jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může

⁴⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 220 - 221

⁴¹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 223

jeden cíl uspokojit řadu potřeb. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model přímo označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb⁴²

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

1. Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a pocit příslušníka určité skupiny
4. Uznání – potřeba vysokého hodnocení sama sebe a být respektován ostatními
5. Seberealizace – potřeba rozvíjení schopností a dovedností

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Teorie jsou také známy jako kognitivní (poznávající) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Příslušné procesy jsou:

- Očekávání
- Dosahování cílů
- Pocity spravedlnosti

⁴² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, str. 223 - 224

3 Charakteristika České pošty, s. p.

Statutární orgán a členové vedení Podniku

Ve smyslu § 11 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, jsou orgány Podniku generální ředitel a dozorčí rada.

Správa a řízení podniku

Generální ředitel

Generální ředitel, jako statutární orgán České pošty, s. p., řídí činnost Podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech Podniku, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele (dle § 12 Zákona o státním podniku a Zakládací listiny České pošty)

Dozorčí rada

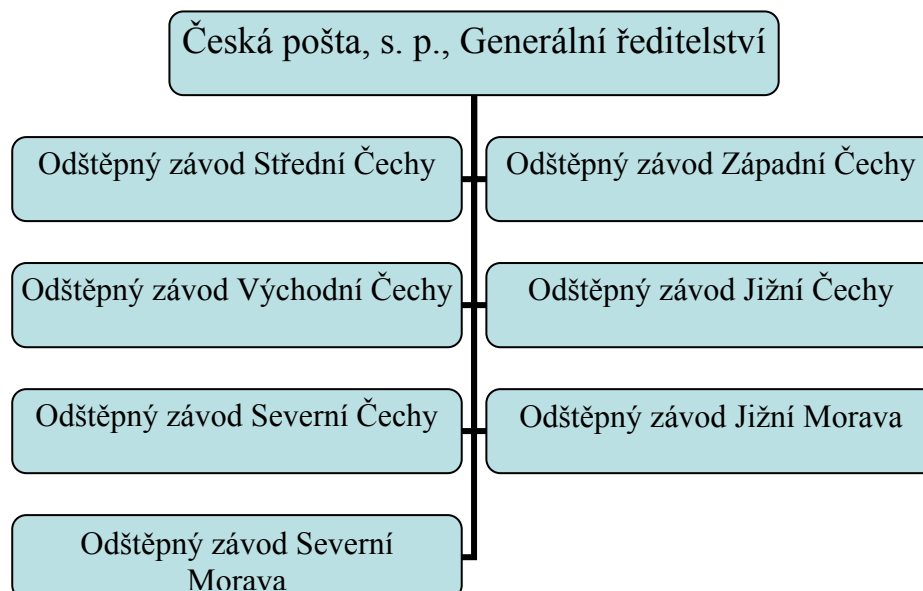
Tento orgán Podniku má dvanáct členů a dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů Podniku. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, je osm členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a čtyři členové jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci Podniku.

Výbory dozorčí rady

Dozorčí rada zřizuje výbory dozorčí rady jako své pracovní orgány. Členové výborů jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou.

V současnosti jsou zřízeny tyto výbory dozorčí rady:

- Výbor dozorčí rady pro strategii Podniku,
- Výbor dozorčí rady pro finance a audit,
- Výbor dozorčí rady pro rozvoj lidských zdrojů.



3.1 Moderní dějiny Československé a České pošty

1918 – 1920

Krátce po vzniku Československa bylo zřízeno ministerstvo pošt a telegrafů, poštovní spořitelna a byly vydány první československé poštovní známky. Československá republika byla přijata za člena Světové poštovní unie (UPU).

1920 – 1930

Zatímco první polovina 20. let byla ve znamení konsolidace poštovní správy, která vrcholila zřízením státního podniku Československá pošta v roce 1924, druhá polovina desetiletí přinesla vysoký hospodářský zisk, modernizaci, výstavbu nových budov a další rozvoj služeb.

1930 – 1940

Období prosperity rychle vystřídala vleklá hospodářská krize, kterou se sice Československé poště podařilo překonat, avšak vlivem vnějších okolností došlo koncem 30. let k podřízení poštovní správy německým hospodářským a vojenským zájmům.

1940 – 1950

Po skončení okupace v květnu 1945 bylo zřízeno ministerstvo pošt, vyhlášen zákon o poště a obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik (1949).

1950 – 1960

V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt přejmenováno po sovětském vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou transformací řídicích orgánů spojové správy. Doručování zásilek zrychlilo zavedení letadlových (1956) a automobilových pošt (1958).

1960 – 1970

Kromě četných změn v organizaci řízení resortu spojů, jež začaly zrušením ministerstva dopravy a spojů a zřízením ústředního ředitelství spojů v roce 1963, bylo ukončeno doručování zásilek potahovými jízdami a byly zaváděny nové služby jako například Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO).

1970 – 1980

V 70. letech poštovní provoz značně zefektivněl díky sporožirovým účtům, poštovním směrovacím číslům (PSČ) a instalování první mechanizované linky pro expedici tiskovin a první automatické třídící linky na zpracování listovních zásilek.

1980 – 1990

Na jedné straně pokračovala modernizace hlavních třídících uzlů, které byly vybaveny poloautomatickými třídícími stroji pro listovní zásilky, na straně druhé byly zaváděny nové služby jak Express Mail Service (EMS), šekové poukázky a sporožirové šeky.

1990 – 2000

Převratné změny po pádu komunistického režimu koncem roku 1989 a po vzniku samostatné České republiky v roce 1993 vedly k založení státního podniku Česká pošta. Následovalo vydání první české poštovní známky, vstup do mezinárodních organizací (UPU, PostEurop) a zavádění služeb Postfix, Postbox, PoNoS, Profi balík a dalších.

2000 – 2008

Na svět přišel nový zákon o poštovních službách a započala liberalizace odvětví, Česká pošta nastoupila cestu vnitřní transformace a její zakladatel rozhodl a připravě změny právní formy České pošty ze státního podniku na akciovou společnost.

3.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činností Podniku je provozování poštovních služeb. Podnik je držitelem poštovní licence podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách, v platném znění.

Česká pošta, s. p., poskytuje poštovní služby na celém území České republiky. Mezi ně patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek jak ve vnitrostátním, tak v mezinárodním styku. Ve zmíněném klasickém segmentu nabízí Česká pošta, s. p., také služby expresní a kurýrní se zaručenou dobou dodání. Rozšířenou nabídkou je Sdružené inkaso plateb obyvatelstva (SIPO) – zprostředkování platebních operací mezi obyvatelstvem a firmami dodávajícími veřejnosti služby a energie. Vedle tradiční činnosti zajišťuje Česká pošta, s. p., také služby obstaravatelského charakteru, jakými jsou důchodová služba či služby pro bankovní, pojišťovací, sázkové a loterijní společnosti. Stále významněji se Česká pošta, s. p., podílí i na trhu elektronických služeb.

Významným úkolem České pošty, s. p., je provoz a rozvoj jednotné sítě provozoven na celém území republiky s cílem plnit státem uloženou normu dostupnosti a kvality poštovních služeb. S tím samozřejmě souvisí i údržba a obnova prostředků přepravy zásilek, například automobilů a třídících technologií.

Kromě toho zajišťuje Česká pošta, s. p., pro Ministerstvo informatiky ČR veškerou agendu spojenou s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Realizuje prodej poštovních známek a poskytuje služby filatelistům.

3.3 Služby České pošty, s. p.

3.3.1 Povinné služby

	Poštovní	
<u>Vnitrostátní</u>	<u>Doplňkové</u>	<u>Do zahraničí</u>
Zásilky		Zásilky
- Obyčejné		Poukazy
- Doporučené		
- Cenné		
Poukazy		

Obstaravatelské – rozhlasové poplatky, televizní poplatky, důchody

3.3.2 Nepovinné služby

Poštovní

Vnitrostátní

Doplňkové

Do zahraničí

Ostatní

Obchodní balík, EMS,

EMS, obchodní balík

Přepravní

PROFI balík aj.

Filatelie

Elektronické

Obstaravatelské – expresní finanční služba, SIPO, sázky a loterie, dálniční známky, kolky, telekomunikační služby, bankovní služby, penzijní připojištění, stavební spoření, pojištění

3.4 Právní postavení Podniku

Česká pošta, s.p., je právnickou osobou ve smyslu ustanovení § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění.

Česká pošta, s.p., byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Vznik České pošty byl potvrzen zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddíl A, číslo vložky 7565. V současné době je Podnik veden v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565.

S účinností od 1. června 2003 vydalo Ministerstvo informatiky zakládající listinu státního podniku Česká pošta, přizpůsobenou novému zákonu o státním podniku a změněnou několika dodatky.

Věcná regulace základních služeb a cenová regulace zásilek do zahraničí je v kompetenci ČTÚ. Cenová regulace vybraných domácích zásilek je v kompetenci Ministerstva financí.

Významný mezník znamená usnesení vlády č 836 z 18. července 2007, podle kterého se má Česká pošta přeměnit ze státního podniku na akciovou společnost. Přípravy na tuto změnu probíhají v souladu s naplánovaným harmonogramem, a proto můžeme očekávat, že se transformace České pošty uskuteční k 1. červenci 2009.

3.5 Regulační rámec poštovních služeb

Oblast poštovních služeb v České republice patří od dubna 2005 pod Český telekomunikační úřad (ČTÚ). Regulační pravomoci se přenesly z Ministerstva informatiky ČR na ČTÚ díky novým právním úpravám – dne 1. dubna 2005 nabyl účinnost, kromě jiných relevantních zákonů, zákon č. 95/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Od 1. června 2005 platí souhlas ČTÚ s poštovními podmínkami, které Česká pošta předložila správnímu orgánu 31. března 2005. ČTÚ zároveň stanovil, ke dni 1. června 2005, držiteli poštovní licence, České poště, s. p., rozsah základních kvalitativních požadavků.

Dne 24. listopadu 2005 rozhodl ČTÚ podle § 20, odst. 1 zákona o poštovních službách, o udělení poštovní licence státnímu podniku Česká pošta, a to na základě písemné žádosti podané na výzvu ČTÚ. Poštovní licence byla udělena na období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2008. Tímto rozhodnutím správní orgán mimo jiné vyslovil souhlas s poštovními podmínkami, které spolu se žádostí o udělení licence předložila Česká pošta, s. p. Zároveň ČTÚ předložil konkrétní kvalitativní požadavky uplatňované vůči České poště, s. p., které se týkají například hustoty obslužných míst, otevírací doby provozoven, způsobu dodávání adresátům, rychlostí přepravy, vyřizování reklamací aj.

Vláda ČR svým usnesením č. 1565 ze dne 7. prosince 2005 schválila nařízení vlády o stanovení rozsahu poštovního oprávnění, a to s účinností od 1. ledna 2006. Toto nařízení omezuje poštovní výhradu pro držitele poštovní licence na poštovní zásilky obsahující písemnosti o maximální hmotnosti 50g a za cenu nepřevyšující 18 Kč.

3.6 Poslání a strategické cíle

Postavení České pošty se v době liberalizace trhu a neodvratně nastupující elektronické komunikace začíná výrazně měnit. Česká pošta nadále zajišťuje komplex základních služeb bez jakýchkoliv dotací, současně se mění z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu.

Česká pošta chce být poskytovatelem všeobecných služeb a usilovat o jejich efektivní zajištění. Současně při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být zaměstnavatelem nejen efektivním, ale i atraktivním. Česká pošta považuje za své poslání být všem zákazníkům důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Toto poslání je základem Strategického plánu České pošty na léta 2008 – 2012. Podmínkou je zajištění dlouhodobé ziskovosti a konkurenceschopnosti.

Ve své další činnosti musí Česká pošta reagovat na čtyři klíčové trendy, které významně ovlivní trh a konkurenční prostředí. Jsou jimi nové technologie, měnící se potřeby zákazníků, změna způsobu komunikace, zejména používání internetu a v neposlední řadě i liberalizace poštovních služeb. Česká pošta proto vítá odklad úplně liberalizace poštovních služeb, schválený Evropským parlamentem.

Klíčové body strategického plánu:

- Udržení významného tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále ostřejší konkurence,
- Výrazná inovace portfolia produktů, služeb a komplexních řešení a dosažení vysokého podílu nových řešení na výkonech České pošty,
- Hledání nových obchodních příležitostí,
- Využití poboček a sítě k usnadnění komunikace občanů se státní správou – projekt Czech POINT v rámci programu e-Government,
- Průnik služeb s vysokou přidanou hodnotou do hodnotových procesů významných zákazníků,

- Realizace komplexního programu optimalizace procesů a výrazného zvýšení efektivnosti s cílem dosáhnout ziskovosti minimálně na úrovni výkonnosti průměru centrálních pošt ve vyspělých zemích EU,
- Zvyšování konkurenceschopnosti České pošty jako klíčového dlouhodobého parametru,
- Zvyšování ziskovosti firmy,
- Zlepšení obrazu České pošty v očích veřejnosti.

4 Řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.

Řízení lidských zdrojů je velice důležitou složkou při řízení České pošty, s. p.. Řízení lidských zdrojů přímo ovlivňuje fungování a činnost podniku, řízení těchto zdrojů pak rozhoduje o úspěchu či neúspěchu dosahování krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Prvořadým cílem řízení lidských zdrojů je pro podnik zajištění chodu podniku, plnění své povinnosti a dosahování vytyčených cílů. Přesněji můžeme definovat určité oblasti, na které se Česká pošta, s. p. zaměřuje s kladením důrazu na jejich neustálé zkvalitňování a prohlubování s výhledem do budoucna.

Konkrétnější cíle řízení lidských zdrojů:

- Efektivnost – podpora programů na zlepšování efektivnosti organizace
- Řízení lidských zdrojů – získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců – podpora rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců
- Řízení odměňování – zlepšování hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců
- Vztahy na pracovišti – vytváření klidného harmonického pracovního klima

4.1 Personální činnosti

Pro řízení lidských zdrojů se používají personální činnosti, které jsou pro podnik přímými nástroji pro pracování s lidskými zdroji. Na České poště se používá celá řada personálních činností pro výkon personální práce se zaměstnanci.

Výčet některých personálních činností, které se v podniku používají:

- Definování a vytváření pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení a odměňování pracovníků

- Rozmíst'ování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Péče o pracovníky a pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Personální evidence
- Průzkum trhu práce
- Harmonogram pracovních směn
- Dohlížení nad dodržováním zákonů

V oblasti personálních činností si vedoucí pracovníci a personalisté České pošty, s. p. počínají velice dobře a přispívají tak k plynulému chodu podniku. V běžné pobočce České pošty ve větším městě bývá na personální práci určen obvykle jeden pracovník, který je většinou klíčovým pracovníkem celé pobočky. Bakalant je názoru, že by bylo vhodné aby takovýchto pracovníků bylo na pobočkách více a mohl tak jeden druhé v případě potřeby zastoupit.

4.2 Plánování lidských zdrojů

Při plánování lidských zdrojů se Česká pošta drží všeobecných strategií, kdy musí vědět kolik lidí bude na danou práci potřebovat a jaké? Přesný počet a požadovaná kvalifikace jsou velice důležité pro získávání zaměstnanců a jejich implementaci do podniku. Nepřesné požadavky mohou vést ke zvýšení nákladů a k ohrožení plynulého chodu podniku.

Česká pošta se při plánování a získávání zaměstnanců obrací na trhy práce, přičemž upřednostňuje vnitřní trh, který je pro ni méně nákladný a celkově výhodnější než vnější trh.

Proto podnik klade důraz na velkou flexibilitu svých zaměstnanců, aby mohli kdykoliv nahradit či zaskočit za kolegu na jiném funkčním místě.

Všeobecné cíle plánování lidských zdrojů na České poště, s. p.:

- získání si dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců a zvyšování jejich flexibility
- zajištění potencionálních problémů s přebytkem či nedostatkem zaměstnanců

- správně formovat pracovní sílu a přispívat tak k schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí
- snižovat závislosti získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

V oblasti plánování lidských zdrojů má Česká pošta, s. p. zjevné rezervy. Většina poboček trpí nedostatkem kvalitních pracovníků a dochází k přetěžování současných pracovníků, kteří hlavně v období Vánoc mají veliké množství práce. Kladnou stránkou této oblasti je, že současní zaměstnanci jsou vysoce flexibilní a mohou tak zastávat více pracovních míst. Určitý typ náborové kampaně by přilákal více pracovní síly. Uvidíme jak si v této oblasti povede nový vlastník podniku, který jej získá od státu v nejbližších letech.

4.3 Získávání a výběr pracovníků

Při získávání a výběru zaměstnanců dbá podnik především na to aby musel vynaložit co nejmenší peněžní prostředky za co nejkvalitnější pracovní sílu, která uspokojí potřeby podniku a dopomůže k dosažení cílů. Česká pošta, s. p. využívá při výběru pracovníků výběrové řízení. Proces získávání a výběru pracovníků podnik rozděluje do několika fází, kdy je velice důležité správně specifikovat pracovní místo a definovat požadavky na pracovní místo, které musí uchazeče splňovat. Následuje vábení uchazečů z vnitřního či vnějšího trhu práce. Zájemci o pracovní místo, kteří se přihlásí do výběrové řízení pak čeká pracovní pohovor. Poté se pokračuje v třídění a vybírání těch správných uchazečů, kteří splnili podnikem dané podmínky a může jim být nabídnutá pracovní smlouva.

Typy a počet lidí, které chce podnik přijmout musí být jasně stanoveny a rovněž musí být v souladu s plánem lidských zdrojů a kulturou podniku.

Specifikace požadavků:

- Odborné schopnosti
- Požadavky na chování a postoje
- Zkušenosti a praxe
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, pobyt mimo bydliště atd.

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců si počínají vedoucí pracovníci velice profesionálně a dbají na vhodný výběr pracovníka, který by vhodně zapadl do pracovního kolektivu a zvýšil tak jeho výkon. Při výběru pracovníků využívají vedoucí pracovníci výběrového řízení. V této oblasti nemá bakalant co bych vytkl.

4.4 Vedení a rozmisťování pracovníků

Pomocí vedení a rozmisťování pracovníků se snaží podnik zlepšovat pracovní výkon podniku a pracovat na rozvíjení jak jedinců tak celého pracovního týmu. Hlavní snahou je zkvalitnění a zefektivnění práce tím zvýšit i výkon celého podniku.

Česká pošta se pomocí rozmisťování pracovníků snaží o co nejkvalitnější obsazení pracovního místa, časovou a prostorovou úsporu. Dává pozor na profil pracovníka a na povahu a profil pracovního místa. Rovněž se dbá na nenarušení pracovní morálky a týmového ducha.

Česká pošta, s. p. využívá několik forem rozmisťování zaměstnanců v rámci podniku:

- Povyšování pracovníků
- Převádění pracovníků na jinou práci
- Přerazování pracovníků na nižší funkci

Díky velké flexibilitě zaměstnanců mají vedoucí pracovníci více možností na zaplnění pracovního místa a mohou tak vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance. Díky této flexibilitě není narušen plynulý chod podniku ani ve výjimečných situacích jako je třeba chřipková epidemie. V této oblasti si Česká pošta, s. p. vede velice dobře.

4.5 Vzdělávání a péče o pracovníky

V moderním světě se požadavky na člověka stále zvyšují, klade se důraz na prohlubování a rozšiřování jeho znalostí. Proto má Česká pošta, s. p. připravena několik programů školení a vzdělávání pro své zaměstnance a také pro své alianční partnery. Těmi to programy se zvyšuje flexibilita a připravenost podniku na změny, plynoucí s rozvojem techniky a společnosti.

Česká pošta vynakládá na zvýšení flexibility svých zaměstnanců nemalé finanční prostředky a tak většina zaměstnanců má několik pracovních pozic, na kterých může pracovat. Např. balíkový doručovatel je také vyškolen na místo řidiče dodávky či osobního poštovního automobilu. Tato flexibilita je velice důležitá a často využívána v období dovolených či při onemocnění.

System formování pracovních schopností zaměstnance:

- Školení produktu aliančních partnerů (ČMSS, Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna)
- Profesní jednání a chování
- Technologie
- Provozní zkoušky

Ve vzdělávání zaměstnanců si vede Česká pošta, s. p. velice dobře a poskytuje svým zaměstnancům kvalitní profesní vzdělání. V této oblasti by bakalant doporučil nadále využívat tento kvalitní systém vzdělávání.

Péče o pracovníky

Na požádání příslušného odborového orgánu zaměstnavatel v rámci možností pomůže zabezpečit dětskou rekreaci. Zaměstnancům – vedoucím táborů pro děti a mládež, jejich zástupcům pro věci hospodářské a zdravotní, oddílovým vedoucím, vychovatelům, instruktorům v táborech, případně dalším zaměstnancům, kteří zabezpečují provoz dětských táborů pro děti zaměstnanců ČP poskytne zaměstnavatel potřebné pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Česká pošta také každoročně pořádá „letní a zimní poštovní olympiádu“, kde se zaměstnanci vzájemně utkávají ve sportovních, ale i čistě poštovních disciplínách. Např. poštovní desetiboj, hod 20 kilovým balíkem, překážkový běh s poštovní pojízdnou taškou. Toto klání je na regionální, krajské a pro ty nejlepší pak na republikové úrovni. Olympiáda přispívá ke zlepšení morálky a k navázání nových vztahů v rámci profese.

V péči o zaměstnance si Česká pošta, s. p. počíná dobře, zaměstnanci často využívají svých zaměstnaneckých výhod a podnikají například kulturní výlety s celou rodinou pod záštitou

podniku. Rovněž poštovní olympiáda je pro zaměstnance velice atraktivní a tato klání jsou velice prestižní.

4.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se řídí zákoníkem práce v platném znění. Stanovení tarifního stupně na pracovním místě a zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí v souladu Systému odměňování zaměstnanců České pošty, s.p.. Zaměstnanci mají zaručené minimálně výplatu tarifních mezd dle mzdových výměrů a příplatků za předpokladu splnění stanovených podmínek a v návaznosti na odpracovanou práci.

Pro rok 2008 je dohodnutý nárůst průměrné měsíční mzdy v porovnání s rokem 2007 o 14,5%. Průměrnou mzdou pro tyto účely se rozumí průměrná měsíční mzda bez bonusů za produkty a bez doplatků odměn za hospodářský výsledek vyplacená zaměstnancům, u kterých je uplatňována tarifní mzda, za leden až prosinec kalendářního roku.

Odměňování pracovníků na České poště, s. p. je nedostatečné a můžeme jen doufat, že nový majitel České pošty, s. p. si bude více svých zaměstnanců vážit a poskytne jim za dobře odvedenou práci odpovídající odměnu.

4.7 Hodnocení práce a pracovníků

Mzdové formy

Zaměstnanci se zařazují do typových pozic a tarifních stupňů podle Systému typových pozic v České poště, s.p..

Tarifní mzda

Tarifní mzda může být poskytnuta pouze jako základní mzdová forma, tj. jako:

- časová mzda,
- smíšená mzda (podílová nebo úkolová).

Časová mzda

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v ČP je časová mzda. Časová mzda se uplatní na pracovištích, kde:

- se od zaměstnanců požaduje přednostně plnění úkolů podle ukazatelů kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce,
- se potřebný objem a kvalita práce zajišťuje především organizací práce nebo přímo technologickým procesem,
- různorodost střídání pracovních operací neumožňuje předem spolehlivě stanovit přesnou výkonovou normu, resp. zajistit hospodárně spolehlivou evidenci výsledků práce,
- uplatnění jiného druhu základní mzdové formy je neekonomické a administrativně náročné,
- se jedná o pracoviště se zvýšeným nebezpečím pracovního úrazu.

Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

Pro účinné uplatnění časové mzdy je organizace povinna vytvořit potřebné podmínky, zejména:

- zabezpečit technickou a organizační přípravu práce,
- určit pro stanovené časové období pracovním kolektivům a jednotlivcům konkrétní pracovní úkoly, které jsou odvozeny ze základních cílů a strategie organizace,
- zabezpečit kontrolu plnění stanovených úkolů a odpracované doby a jejího využívání.

Smíšená mzda

Smíšenou mzdu podílovou, popř. úkolovou lze uplatnit při odměňování zaměstnanců a pracovních kolektivů, kde pracovní postupy i výkon práce jsou závislé na vlivech, u kterých nelze předem přesně stanovit jejich rozsah a kde je účelné ovlivňovat výsledky měřitelného výkonu nebo kde nelze jednoznačně stanovit přesný pracovní postup, zejména sled pracovních operací při jejich střídání. Použití smíšené mzdy podílové nebo úkolové musí být

jasně stanoveno v kolektivní smlouvě s jasným vymezením pravidel, podle kterých bude poskytována.

Smíšená mzda podílová je kombinací časové a podílové mzdy. Uplatňuje se na pracovištích, kde nelze přesně zajistit rovnoměrné využití pracovní doby a kde převažuje zájem na dosažení maximálního výkonu, který lze měřit a kontrolovat ekonomickými ukazateli zaměstnanci přímo ovlivňovanými.

Smíšená mzda úkolová je kombinací časové a úkolové mzdy. Zavádí se na pracovištích, kde převládá hledisko kvantitativního plnění úkolů při současném dodržení požadovaných kvalitativních hledisek prováděné práce, kde jsou jednoznačně stanoveny normy spotřeby práce a kvality a kde lze kvantitu a kvalitu dosaženého pracovního výkonu podle těchto norem objektivně měřit.

Poměr časové a podílové složky, resp. časové a úkolové složky se určí s přihlédnutím k tomu, do jaké míry jej zaměstnanec svou činností může bezprostředně ovlivnit. Výše podílové a úkolové složky se určí pro jednotlivce nebo pracovní kolektivy v závislosti na pracovním výkonu podle pravidel stanovených v kolektivních smlouvách, přičemž musí být zejména u podílové složky zabezpečena objektivita a žádoucí diferenciací tak, aby vyjádřila zásluhy každého zaměstnance na dosažených výsledcích a účinně působila na pracovní iniciativu.

V této oblasti je bakalant názoru, že by Česká pošta, s. p. měla sáhnout ke změně, protože většina zaměstnanců se v tomto systému nevyzná a tak by se mělo přistoupit k zprehlednění a zjednodušení systému.

4.8 Motivace

Motivace je jedním z klíčových článků řízení lidských zdrojů a Česká pošta, s. p. si je tohoto vědoma a proto se snaží co nejlépe své zaměstnance motivovat. Je důležité zaměstnance pozitivně motivovat za dobře odvedenou práci. Odpovídající hodnocení, odměna či pochvala jsou velice důležité. V takovém případě motivace ještě může vzrůst a tím výkon nejen jednoho zaměstnance, ale celého týmu a tím výkon celého podniku. Při hodnocení, které

je nedostatečně úměrné pracovnímu výkonu podnik dává pozor na demotivaci, která by srážela výkon.

Součástí kolektivní smlouvy je že se Česká pošta zavazuje, že bude soustavně vytvářet podmínky pro růst nominálních mezd a motivovat zaměstnance ke kvalitnímu plnění pracovních úkolů jak vytvářením zdrojů v nákladech, tak i v rozdělení zisku.

V oblasti motivace bakalnt míní, že zaměstnanci České pošty, s. p. jsou nedostatečně motivováni pro lepší pracovní výkon. Často nedostatečné platové ohodnocení způsobuje spíše negativní motivaci. Zde bych se přimlouval pro zavedení určité formy prémie na základě rychle a kvalitně odvedené práce.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů u podniku Česká pošta, s. p. a následný návrh doporučení.

Své poznatky o řízení lidských zdrojů bakalant porovnával se způsobem řízení lidských zdrojů na České poště, s. p.. Česká pošta, s. p. je velkým státním podnikem, který je do značné míry závislý na správném řízení lidských zdrojů, protože zaměstnává desetitisíce zaměstnanců.

Prvořadým cílem řízení lidských zdrojů je pro podnik zajištění chodu, plnění svých povinností a dosahování vytyčených cílů. Česká pošta, s. p. klade důraz na neustálé zkvalitňování a prohlubování řízení těchto zdrojů. Zejména klade důraz na zlepšování efektivnosti podniku, získávání a udržování kvalifikovaných zaměstnanců a jejich řádné vzdělávání, dále se zaměřuje na zlepšování hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců a rovněž se snaží vytvářet dobré pracovní klima pro zaměstnance.

V oblasti personálních činností si vedoucí pracovníci a personalisté České pošty, s. p. počínají velice dobře a přispívají tak k plynulému chodu podniku. V běžné pobočce České pošty ve větším městě bývá na personální práci určen obvykle jeden pracovník, který je většinou klíčovým pracovníkem celé pobočky. V případě jeho absence zjevně dochází ke zmatečným situacím a narušení rovnovážného chodu pobočky. Bakalant je názoru, že by bylo vhodné aby takovýto pracovník měl vedle sebe plně zaškoleného kolegu, který by ho mohl kdykoliv v případě potřeby zastoupit.

Při plánování lidských zdrojů si Česká pošta, s. p. nedala žádné konkrétní cíle a proto se drží všeobecných strategií v této oblasti. V oblasti plánování lidských zdrojů má Česká pošta, s. p. zjevně rezervy. Většina poboček trpí nedostatkem kvalitních pracovníků a dochází k přetěžování současných pracovníků. Určitý typ náborové kampaně, který by přilákal více pracovní síly by mohl stávající situaci zlepšit.

Při získávání zaměstnanců se podnik snaží hlavně využívat vnitřní trh práce, podnik tím snižuje náklady na přilákání uchazečů a na zapracování do pracovního kolektivu. Podnik využívá výběrového řízení při výběru uchazečů o zaměstnání, kdy je individuální pohovor

veden vedoucím pracovníkem či personalistou nebo je sestavena výběrová komise, ta se využívá při výběrovém řízení na vyšší funkční pozici. V oblasti získávání a výběru zaměstnanců si počínají vedoucí pracovníci velice profesionálně a dbají na vhodný výběr pracovníka, který by vhodně zapadl do pracovního kolektivu a zvýšil tak jeho výkon.

Pomocí vedení a rozmisťování pracovníků se snaží podnik zlepšovat pracovní výkon a pracovat na rozvíjení jak jedinců tak celého pracovního týmu. Česká pošta, s. p. využívá tři základních forem rozmisťování zaměstnanců a to povyšování, převádění na jinou pracovní pozici a přeřazování zaměstnanců na nižší funkci. Personalisté a vedoucí pracovníci podniku mají velice obtížnou práci v sestavování rozpisu pracovních směn. Veliká flexibilita zaměstnanců jim však tuto práci umožňuje trochu usnadnit. Díky velké flexibilitě zaměstnanců mají vedoucí pracovníci více možností na zaplnění pracovního místa a mohou tak vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance. Díky této flexibilitě není narušen plynulý chod podniku ani ve výjimečných situacích jako je třeba chřipková epidemie. V této oblasti si Česká pošta, s. p. vede velice dobře.

V oblasti vzdělávání svých zaměstnanců využívá podnik čtyř typů školení – školení produktu aliančních partnerů, profesního jednání a chování, technologie a provozní zkoušky. Zaměstnanci musí projít tímto školením, aby zvládli každodenní namáhavou práci, v které jsou denně ve styku s zákazníky. Záleží právě na vědomostech a příjemném vystupování, aby zákazník byl spokojen a znovu využil služeb České pošty, s. p.. Mezi klíčové body strategického plánu podniku na léta 2008 – 2012 patří i zlepšování obrazu České pošty, s. p. v očích veřejnosti a tak si podnik zakládá na správně vyškolených a příjemně vystupujících zaměstnancích. Ve vzdělávání zaměstnanců si počíná Česká pošta, s. p. velice dobře a poskytuje svým zaměstnancům kvalitní profesní vzdělání. V péči o zaměstnance si Česká pošta, s. p. počíná dobře, zaměstnanci často využívají svých výhod a rovněž poštovní olympiáda je pro zaměstnance velice atraktivní a tato klání jsou velice prestižní. Doporučením může být nadále využívat tento kvalitní systém vzdělávání a péče o zaměstnance.

V hodnocení práce se zaměstnanci České pošty, s. p. zařazují do typových pozic a tarifních stupňů podle Systému typových pozic v České poště, s.p.. Tento systém je velice složitý a nepřehledný, většina zaměstnanců se v tomto systému nevyzná a nechápe ho. Rozumným krokem by bylo zpřehlednění a zjednodušení celého systému. Tento systém by pak měl být správně interpretovat zaměstnancům. Odměňování pracovníků na České poště, s. p. záleží na zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, které se provádí v souladu se systémem odměňování zaměstnanců České pošty, s. p.. Odměňování zaměstnanců je však často

nedostatečné, neodpovídající odvedené práci a vede k menšímu pracovnímu nasazení. Odměňování by se mohlo zlepšit s nástupem nového majitele, který získá podnik po transformaci.

V oblasti motivace si Česká pošta, s. p. počíná nedostatečně, většina zaměstnanců motivaci ze strany podniku nevnímá. Podnik by měl zlepšit svůj postoj k motivaci zaměstnanců, protože motivace je jedním z klíčových článků řízení lidských zdrojů a významně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. motivování pro lepší pracovní výkon. K lepší motivaci a zvýšení pracovního výkonu by mohlo vést zavedení určité formy prémie na základě rychle a kvalitně odvedené práce.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3
2. FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002.
ISBN 80-7226-515-6
3. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
4. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
5. MAGRETTA, J.: Co je to management. Praha: Management Press, 2004.
ISBN 80-7261-106-2
6. NÖLLKE, M.: Praktický management. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0912-0
7. PALÁN, Z.: Lidské zdroje výkladový slovník. Praha: Academia, 2002.
ISBN 80-200-0950-7
8. SCOTT-LENNON, F.: Hodnocení, Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4
9. VEBER, J. a kol.: MANAGEMENT, Praha: Management Press, 2000.
ISBN 80-7261-029-5
10. WEIHRICH, H., KOONTZ, H.: Management, Praha: VICTORIA PUBLISHING,
1993. ISBN 80-85605-45-7
11. Podniková kolektivní smlouva České pošty, s. p. na roky 2006 – 2010
12. *Výroční zpráva České pošty s. p.* Praha: Česká pošta, s. p., 2003. 72 s.
13. *Výroční zpráva České pošty s. p.* Praha: Česká pošta, s. p., 2004. 99 s.
14. *Výroční zpráva České pošty s. p.* Praha: Česká pošta, s. p., 2005. 86 s.
15. *Výroční zpráva České pošty s. p.* Praha: Česká pošta, s. p., 2006. 88 s.
16. *Výroční zpráva České pošty s. p.* Praha: Česká pošta, s. p., 2007. 84 s.
17. *Česká pošta s.p. [online].* 1998-2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW:
<http://www.cpost.cz/jetspeed/?js_language=cz>.

6 Přílohy

Vedení podniku

Vrcholové řízení podniku	Pozice
JUDr. Karel Kratina	Generální ředitel
Ing. Rastislav Hořáček	Náměstek GŘ pro provoz
Ing. Petr Zatloukal	Náměstek GŘ pro rozvoj
Ing. Ladislav Musil	Náměstek GŘ pro ekonomiku
Ing. Michal Vodrážka	Náměstek GŘ pro obchod
Ing. Petr Angelis	Náměstek GŘ pro mezinárodní vztahy
Ing. Ladislav Musil	Pověřen řízením úseku náměstka GŘ pro personální práci
Petr Stiegler	Náměstek GŘ pro veřejnou správu
Ing. Jan Balák	Náměstek GŘ pro technické zdroje

Odštěpné závody

Ředitelé odštěpných závodů (OZ)	Pozice
Ing. Jiří Štráberger	Ředitel OZ Střední Čechy
Ing. František Vondruška	Ředitel OZ Jižní Čechy
Ing. Karel Kohout	Ředitel OZ Západní Čechy
Ing. Rastislav Horáček	Ředitel OZ Severní Čechy
Ing. František Bakeš	Ředitel OZ Východní Čechy
Ing. Jaroslav Navrátil	Ředitel OZ Jižní Morava
Ing. Václav Veselý	Ředitel OZ Severní Morava

Dozorčí rada

Předseda	Mgr. Zdeněk Zajíček
Místopředsedové	Ing. Blanka Vysloužilová, MBA
	Karel Koukal
Členové	Ing. Vladimír Budinský, MBA
	Ing. Ján Dzvoník
	Petr Kužel
	Petr Polák
	JUDr. Petr Polák
	Mgr. Daniel Rován
	Ivana Musilová
	Jan Řezník
	Ing. Jiří Štráberger