

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Michaela BÍLÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

# **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, s.p.**

Bc. Michaela Bílá

Diplomová práce  
2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela BÍLÁ**  
Osobní číslo: **E08356**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů na příkladu podniku Česká pošta, s.p..

Diplomová práce bude obsahovat:

- základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů
- analýzu lidských zdrojů v podniku Česká pošta
- dopady transformace a příklady doporučení

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3  
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3  
Kociánová, R.: Personální řízení. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-97-1  
Bláha, J., Mateciuc, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední podniky. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9  
Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1300-4  
Petříková, R.: Lidé v procesech řízení. Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-28-3  
Dytrt, Z.: Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1589-9  
Urban, J.: Projekty řízení lidských zdrojů. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0773-0  
Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-459-2  
Donesly, J., H., JR., Gibbon, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3  
Dessler, G.: Human resource management. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003, ISBN 0-13-045265-3

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

Datum zadání diplomové práce: **17. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

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

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. března 2010

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, 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.

V Pardubicích dne 29.4.2010

Bc. Bílá Michaela

Děkuji tímto vedoucímu této diplomové práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky, především za jeho vstřícnost, ochotu kdykoli pomoci, čímž mi během konzultací nesmírně pomáhal, aby mohla být tato práce napsána.

## **ANOTACE**

Diplomová práce s názvem Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. je zaměřena na význam lidského kapitálu ve státním sektoru. Jejím cílem je analýza řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a návrh možných doporučení.

Diplomová práce se skládá z několika částí. První a druhá část teoreticky objasňuje problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitola charakterizuje podnik. Čtvrtá část této práce obsahuje řízení lidských zdrojů v podniku a závěrečná část představuje dopady transformace na podnik a doporučená opatření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management; řízení lidských zdrojů; transformace; personální činnosti; manažerské funkce

## **TITLE**

Human resource management in the enterprise Česká pošta, s.p.

## **ANNOTATION**

Thesis titled Human resource management in the enterprise Česká pošta, s.p. drala with human capital in public sector. It aims is to analyze the human resource management and suggestion of possible recommendations.

Thesis consists of several parts. The first and second explain the teoretical background of the problems connected with management and human ressource management. The followind chapter describes the enterprise. Fourth part of this work contains human resource management in the enterprise and the last part introduces effects of transformation the enterprise arrangement recommendations.

## **KEYWORDS**

management; human resource management; transformation; personal activities; function of manager

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Základní pojmy managementu .....</b>	<b>12</b>
1.1 Management .....	12
1.2 Manažerské funkce.....	12
1.2.1 Rozhodování.....	13
1.2.2 Plánování.....	14
1.2.3 Řízení implementace .....	16
1.2.4 Kontrola.....	17
1.2.5 Řízení lidí .....	19
1.2.6 Komunikace .....	21
1.2.7 Informatika v manažerské práci .....	22
1.3 Systémový přístup k managementu.....	23
Vstupy .....	24
<b>Cíle vstupních požadavků .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>26</b>
2.1 Systém lidských zdrojů .....	26
2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	26
2.3 Úloha personálního útvaru .....	28
2.4 Personální politika a personální strategie .....	29
2.5 Strategické řízení lidských zdrojů .....	29
2.6 Personální činnosti .....	31
2.6.1 Personální plánování a analýza pracovních míst.....	31
2.6.2 Získávání a výběr pracovníků .....	35
2.6.3 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků.....	39
2.6.4 Hodnocení a odměňování pracovníků .....	40
2.6.5 Podnikové vzdělávání pracovníků .....	44
2.6.6 Péče o pracovníky a pracovní vztahy .....	46
2.6.7 Personální informační systém .....	47
2.7 Shrnutí .....	48
<b>3. Charakteristika České pošty, s.p.....</b>	<b>49</b>
3.1 Správa a řízení podniku.....	49
3.2 Poslání a strategické cíle .....	50
3.3 Řízení bezpečnosti.....	51
3.4 Řízení rizik .....	53
3.5 Interní audit .....	53
3.6 Obchodní činnost.....	54
3.7 Zákazníci .....	55
3.8 Služba a provoz .....	55
3.9 Mezinárodní provoz a mezinárodní vztahy .....	59
<b>4. Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p.....</b>	<b>61</b>
4.1 Personální činnosti .....	61
4.1.1 Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců.....	61
4.1.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	68
4.1.3 Vzdělávání zaměstnanců .....	76
4.1.4 Péče o zaměstnance .....	78
4.2 Rozvoj lidských zdrojů.....	79



4.3 Fond kulturních a sociálních potřeb .....	81
<b>5. Dopady transformace na podnik a návrhy opatření.....</b>	<b>84</b>
5.1 Změny v organizační struktuře.....	85
5.2 Návrhy doporučení.....	86
<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>91</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>94</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>95</b>

# Úvod

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům "nástroje", kterým mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Řízení lidských zdrojů se vyvinulo z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Za jeden z klíčových faktorů úspěchu dnešních organizací je zcela správně považováno kvalitní a efektivní řízení lidských zdrojů. Správné stanovení a plánování potřeb lidských zdrojů přispívá nejen k okamžitému růstu firmy, ale také k jejímu dalšímu rozvoji v budoucnosti.

Proto je nutné v organizaci vytvořit kvalitní systém řízení lidských zdrojů, který organizaci získá potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu a především jí prostřednictvím těchto získaných lidských zdrojů pomůže dosáhnout organizačních cílů.

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stalo náplní každodenní práce nejen specializovaných personálních útvarů, ale v neposlední řadě také liniových manažerů. Tito pomáhají organizaci k tomu, aby mohla získat potřebně kvalifikované pracovníky v potřebném počtu v potřebný čas na daná volná místa. K tomu, aby mohla organizace určit, kdy, kde, z jakých zdrojů a kolik pracovníků bude potřebovat, je nutné vytvořit přesný personální plán, jenž musí být v souladu se strategickým plánem organizace.

Činnost řízení lidských zdrojů lze zjednodušeně charakterizovat jako zařazení správného člověka na správné místo, optimální využívání pracovních sil, formování týmů, efektivní styl vedení lidí, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace a dodržování zákonů v oblasti práce. Stále častěji se však objevuje názor, že by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s poněkud jinak stanovenými prioritami. Tento nový přístup reprezentuje kvalitu pracovního života, zvýšení produktivity, spokojenosti pracovníků, zlepšení jejich rozvoje a lepší připravenost na změny. Do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace.

Nové metody a postupy řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí a v nedávné době spolu s teorií řízení lidského kapitálu plně nahradily termín personální řízení. Tyto nové metody na

pracovníky nepohlíží pouze jako na nákladovou položku, ale právě naopak jako na bohatství, které organizace drímá v rukou.

**Cílem této diplomové práce bude analýza řízení lidských zdrojů na příkladu státního podniku Česká pošta, s.p. a návrh možných doporučení.**

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části. V první části bude obsažena teorie managementu a řízení lidských zdrojů. V první kapitole se autorka zaměří na základní pojmy managementu, manažerské funkce a systémový přístup k managementu. V kapitole druhé budou podrobněji popsány personální činnosti, úloha personálního útvaru a personální politika a personální strategie.

Praktická část bude rozdělena na tři celky: představení podniku Česká pošta, s.p., řízení lidských zdrojů v tomto podniku a možné návrhy doporučení ke zlepšení těchto činností.

## Metodika

Diplomantka aplikovala analyticko – systematické poznávací postupy, což je analýza a syntéza, které se navzájem doplňují a prolínají.

Pomocí analýzy byla snaha získat maximální množství informací a dat, které vypovídají o řízení lidských zdrojů na České poště, s.p.. Jako metoda pro získávání těchto informací byla vybrána kombinace výzkumných technik:

- pozorování
- pohovor

Pozorování autorka realizovala během čtrnáctidenní středoškolské podnikové praxe na České poště, s.p. – v účtárně provozně technické jednotky přeprava. Dále pak během brigády v měsících červenci a srpnu na personálním úseku podniku.

Před ukončením brigády autorka konzultovala problematiku řízení lidských zdrojů s vedoucí personálního úseku a snažila se hlouběji poznat personální činnosti. Tyto pohovory proběhly ještě 7x během měsíce.

Prostřednictvím analýzy byla provedena syntéza, tj. návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci ke lepší personálních činností na České poště, s.p., ale také i v jiných státních podnicích.

# 1. Základní pojmy managementu

Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v umění, ve sportovních organizacích i jinde.

## 1.1 Management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Hlavním účelem je vytváření organizací, které fungují.

Ačkoliv pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, nelze přehlédnout, že má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:<sup>1</sup>

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Podle jiné definice management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností, manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity.<sup>2</sup>

## 1.2 Manažerské funkce

Zvládat řemeslo manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce. Mezi nimi bezpochyby na prvním místě bude rozhodování. Každý z nás se dnes a denně rozhoduje, přijme-li chybné rozhodnutí, následky si nese sám, přijme-li chybné rozhodnutí v roli manažera, může to mít fatální následky pro celou firmu. K univerzálním funkcím patří komunikování. Další manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, závisí na jejich

---

<sup>1</sup> Veber, J.: Management. Praha: Management Press, 2009; str. 19, 20

<sup>2</sup> Buchta, M., Siegel.: Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005; str. 10

postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejdou – plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi, s informacemi.

### 1.2.1 Rozhodování

Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky plánovacích procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být a často také bývá, jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

Na rozhodování, resp. rozhodovací procesy, které se uskutečňují na různých úrovních řízení, je možné pohlížet ze dvou stran, a to:

- na stránku meritorní (věcnou a obsahovou)
- na stránku formálnělogickou (procedurální)

Meritorní stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, resp. jejich typů. Každý typ rozhodovacího procesu má své charakteristické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů.

Stránka formálnělogická je odrazem skutečnosti, že jednotlivé rozhodovací procesy mají určité společenské rysy a vlastnosti, a to právě bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň.

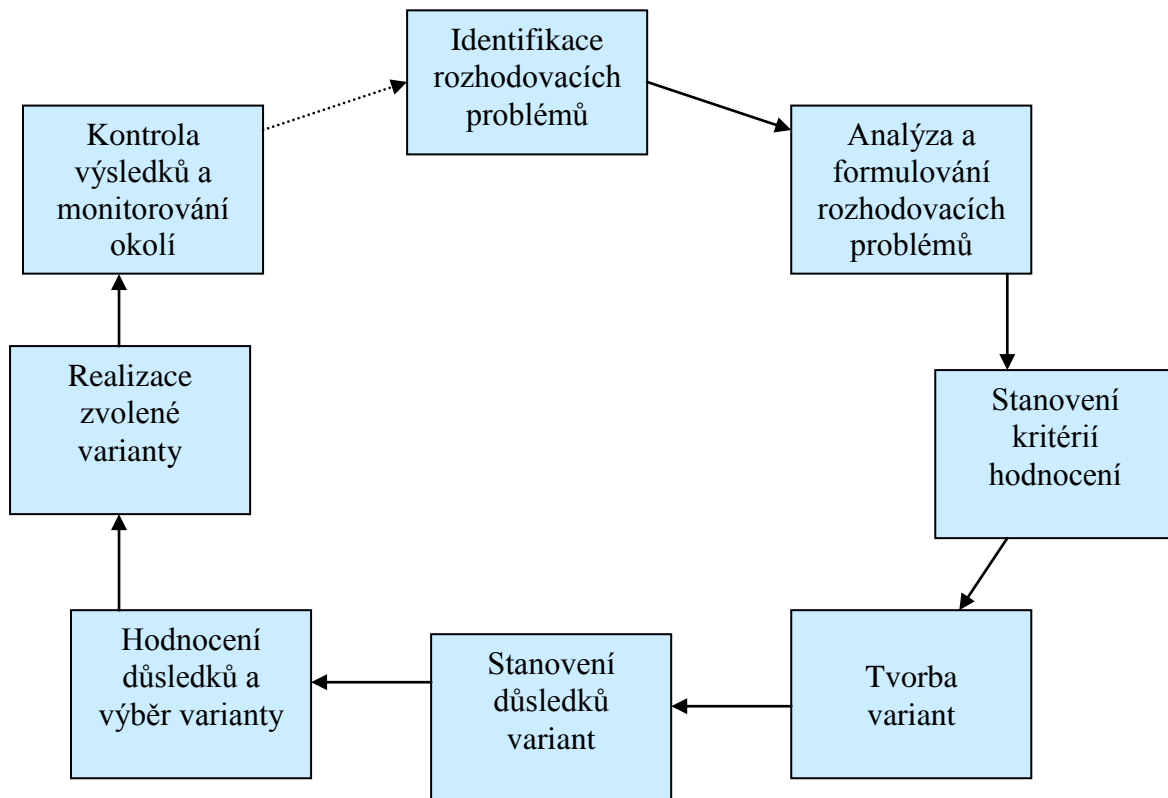
Náplň rozhodovacích procesů je tvořena vzájemně souvisejícími a návaznými činnostmi, které lze sloučit do jednotlivých etap. Rozhodovací proces lze rozčlenit více způsoby, a to buď podrobněji, nebo naopak celistvěji.

Podrobnější členění rozhodovacích procesů rozlišuje tyto etapy:

- identifikace rozhodovacích problémů
- analýza a formulace rozhodovacích problémů
- stanovení kritérií hodnocení variant
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů
- stanovení důsledků variant rozhodování

- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty
- realizace zvolené varianty
- kontrola výsledků realizované varianty

Obrázek 1: Cyklický charakter rozhodovacího procesu



[Veber, J.: Management. Praha: Management Press, 2007; str. 89]

### 1.2.2 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování. Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:

- je nástrojem rozvoje organizace
- je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace

V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat:

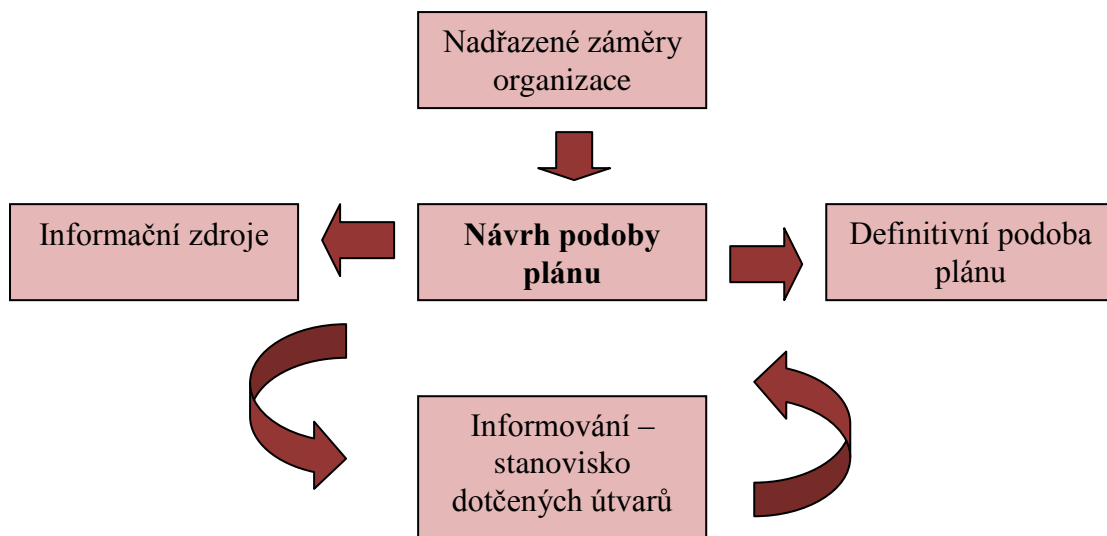
- z časového hlediska
- z věcného hlediska
- z hlediska organizačních úrovní

Nejobecnější postup tvorby plánů spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu
- vypracování návrhu plánu
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu
- úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
- schválení a vydání definitivní podoby plánu

Východiskem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře určují budoucí vývoj organizace, musí co nejlépe a s předstihem předvídat budoucí vývoj. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace.

Obrázek 2: Postup tvorby plánu



[Veber, J.: Management. Praha: Management Press, 2007;str. 107]



### 1.2.3 Řízení implementace

Zajištění splnění řídicích záměrů je důležitou úlohou manažerů. Vyžaduje široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů, konkretizovaných především v soustavě plánů, a to se zřetelem k hospodárnému vynaložení zdrojů, s minimálním negativním vlivem na životní prostředí, při zajištění maximální bezpečnosti práce apod.

#### Motivování

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární a sekundární.

Za více než století byla uplatněna řada přístupů k motivování pracovníků:

- koncepce racionálně ekonomického chování člověka
- koncepce sociálního člověka
- koncepce uspokojování potřeb
- koncepce komplexního člověka

#### Ovlivňování

Konkrétní nástroje, kterých manažeři využívají k ovlivňování, mohou mít různou podobu, účinnost i naléhavost při vlastním použití. Jejich klasické členění spočívá v dělení na přímé a nepřímé nástroje.

Přímých nástrojů užívá manažer v případě, kdy se opírá o direktivní, adresné příkazy a od podřízených očekává kázeň při plnění uložených úkolů. Mohou mít formu ústní nebo písemnou. Specifickou formou přímých nástrojů určující nejuvhodnější postupy chování podřízených v rutinních situacích představují směrnice, pokyny, instrukce, označované jako dokumentace, dokumentované postupy apod.

Nepřímých nástrojů užívá manažer, když vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených složek, přičemž konkrétní přístupy a do jisté míry i dosažené výsledky ponechává na jejich vůli. K typickým nepřímým nástrojům patří mzdy, odměny, zaměstnanecké akcie, pochvaly, dobré sociální klima apod.

## **Vedení lidí**

Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a tvořivého a podnikatelského ducha. Dosažení těchto záměrů předpokládá změnu jak na straně řídicích pracovníků, tak i na straně řízených, zvláště pak změny postojů pracovníků k práci.

Ke klíčovým složkám náplně funkce vedení patří:

- aktivizování, iniciování, motivování angažovanosti výkonných pracovníků
- usilování o rozvoj pracovníků

V přístupech k vedení se v současnosti objevuje řada nových metod i módních termínů, jejichž společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám apod. Můžeme se setkat s celou řadou přístupů:

- vedení prostřednictvím sdílené vize
- koučování
- zmocňování
- týmová práce

## **Koordinace**

Smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování organizace, kterou lze charakterizovat výrazy, jako jsou proporcionalita, rovnováha, plynulost, provázanost, synchronizace, optimální průběh atd. Koordinaci je třeba věnovat pozornost při sestavování plánů, zvláště pak při správném stanovení posloupnosti aktivit a zdrojů.

### **1.2.4 Kontrola**

Kontrola, resp. vhodný kontrolní systém je neopomenutelnou součástí řízení, ačkoliv se mění řízená realita, informační a komunikační prostředky i názory na úlohu kontroly a přístupy ke kontrole. Kontrolní procesy členíme v základním ohledu na:

- interní
- externí

Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocnění.

Externí kontrola může mít dvojí původ:

- smluvní požadavky
- zákonné požadavky

Každou kontrolu lze rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla označovány jako fáze kontroly. U složitějších kontrolních akcí lze vysledovat relativní samostatnost těchto fází. Jejich zabezpečením mohou být pověřeni i různí pracovníci, u běžných kontrol níže uvedené fáze splývají.

- určení předmětu kontroly
- získání a výběr informací pro kontrolu
- ověření správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných skutečností
- závěry a návrhy opatření
- zpětná kontrola

Kontrola má následující funkce:

- inspekční
- preventivní
- eliminační

Při koncipování vnitřního kontrolního systému je třeba zvážit termín kontroly a její četnost.

Termín kontroly – v zásadě jde o kontrolu:

- řádnou
- mimořádnou

Řádná kontrola se uskutečňuje v plánovaných termínech, je užitečné, když má organizace zpracován plán vnitřních kontrol, který určuje přesné termíny kontroly, je určen předmět kontroly a kontroloři se mohou připravit i na průběh kontroly.

Mimořádné kontroly se volí v těch případech, kdy nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace. Mimořádnou kontrolu může nařídít vedoucí pracovník kdykoliv, kdy má pochybnosti o vývoji řízené reality nebo chce-li získat aktuální informace o jejím stavu.

Četnost kontroly:

- četnost kontrol v průběhu roku
- četnost kontroly v průběhu kontrolní akce

Z časového hlediska rozdělujeme kontrolu na kontrolu:

- předběžnou
- průběžnou
- následnou

Při otázce „jak“ kontrolovat se nabízí několik možností:

- běžná vnitřní kontrola
- riziková analýza

- interní audit
- controlling
- automatická kontrola

### **1.2.5 Řízení lidí**

Řízení lidí se bude lišit v závislosti na velikosti dané organizace i na nárocích, které jsou kladeny na lidské zdroje. U mikroorganizací vlastník často v roli vrcholového manažera provádí výběr, rozmístění, neformální hodnocení a odměňování zaměstnanců. U malých organizací funguje obdobný mode, přičemž účetnictví a nezbytná personální agenda mohou být zabezpečovány mzdovou účetní nebo jiným určeným pracovníkem. U velkých organizací existuje personální útvar, který může být různě strukturován.

Aktivity zaměřené na řízení lidí můžeme rozdělit do čtyř oblastí:

- personální politika a strategie
- formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace
- zajišťování běžné personální agendy
- řízení lidí v nestandardních situacích

#### **Řízení kariéry**

Cílem je zabezpečit takovou strukturu personálu, která z hlediska profesního, věkového a kvalifikačního odpovídá potřebě úspěšného rozvoje firmy. Výchozím krokem řízení kariéry je proces kvalitního výběru pracovníků. Dále významnou roli hraje objektivní odhad rozvojového potenciálu pracovníků. Cenným pomocníkem jsou kariérové mapy. Konkrétní výstupy procesů řízení kariéry lze sledovat ve dvou bodech:

- z pohledu pracovníka jsou výstupem stanovené )koly vyplývající z požadavků plánovaného rozvoje, které jsou zakotveny v osobních plánech rozvoje pracovníka
- z pohledu organizace je výstupem subsystém plánování následnictví v manažerských funkcích

#### **Personální plánování**

Základem plánování pracovníků je znalost předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Zdroji pro pokrytí potřeby pracovníků jsou jednak zdroje vnější a jednak zdroje vnitřní.

## **Zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo**

Splnění tohoto logického požadavku vyžaduje uskutečnění řady řídicích aktivit:

- vedoucí pracovníci musí předně posoudit, zda daná pracovní činnost je nutná, zda probíhá optimálně
- při jasně definovaném pracovním místě by neměl být problém určit požadavky na způsobilost pracovníka, odkud pramení specifikace požadavků na pracovní místo, která slouží jako základ pro vyhodnocení současné způsobilosti pracovníka a v případě nesouladu lze uvažovat o zapojení pracovníka do programu udržování a zvyšování kvalifikace

## **Získávání a výběr pracovníků**

Má – li být proces získávání pracovníků efektivní, příslušní vedoucí pracovníci musí jasně specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků. Metody výběru pracovníků a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou odpovědnou činností.

## **Péče o rozvoj pracovníků**

Proces firemního vzdělávání zahrnuje tradiční oblasti:

- udržování a zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- trénink sociálních dovedností.

Lze se setkat s dvěma přístupy při zvolení vhodného modelu k zabezpečení firemního vzdělávání:

- centralizovaný
- decentralizovaný

## **Hodnocení pracovníků**

System hodnocení pracovníků se stává základem pro účelný a efektivní způsob rozmisťování pracovníků, je důležitou složkou motivačního systému. V rámci hodnocení se také posuzuje, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa. Součástí hodnocení by mělo být ocenění pozitivních vlastností pracovníků i určení rezerv ve výkonu. Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení přináší pro vedení firmy velmi důležitou zpětnou vazbu informující o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni ve firmě, jak reagují na potřeby zvyšování kvalifikace, jak vnímají systém řízení firmy.

## **Odměňování**

System odměňování a zaměstnaneckých výhod slouží jednak jako nástroj motivace pracovního výkonu, může se však stát i významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání, stabilizaci, podpoře loajality a spokojenosti pracovníků. Při koncipování mzdového systému je třeba respektovat legislativní úpravy.

## **Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**

Zákonnou odpovědnost za BOZP má vrcholové vedení každé organizace, které zpravidla tuto agendu deleguje zaměstnanci odborně způsobilému v prevenci rizik. Komplex aktivit, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo fyzický nebo psychický stav pracovníků, se označuje jako proces humanizace práce.

## **Investice do lidí**

Při úvahách o zhodnocení pracovní síly v organizaci se nestačí pouze zajímat o složku mzdy, ale na straně nákladů bychom měli uvažovat případné výdaje spojené se získáním vhodného pracovníka pro firmu a náklady na jeho vzdělávání během jeho pracovní kariéry.

### **1.2.6 Komunikace**

Komunikace probíhá na různých úrovních, rozličnými komunikačními prostředky a slouží různému účelu. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělovacího a příjemce se musí střídat.

Rozlišujeme tři roviny sdělování:

- verbální vyjadřování
- neverbální vyjadřování
- činy

Ústní komunikace patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd.

Ke srozumitelnosti sdělení přispívá:

- jednoduchost
- přehlednost
- výstižnost
- podnětnost

Firemní komunikaci můžeme rozdělit na dvě složky:

- vnitřní
- vnější

Vnitřní komunikace se zejména využívá jaké významného prostředku získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Manažeři firmy komunikují prakticky všemi směry, se svými nadřízenými, externími subjekty, dodavateli, bankami, zástupci samosprávy, kolegy na stejné úrovni a podřízenými. Komunikace může mít řadu podob:

- porady
- elektronická komunikace
- prezentace
- oznámení rozhodnutí
- rozhovory

Na vnější komunikaci lze nazírat ze dvou úhlů:

- obligatorní vnější komunikace
- fakultativní vnější komunikace

### **1.2.7 Informatika v manažerské práci**

Vhodné využití informatiky se pro dnešní manažerskou práci stalo prvořadě naléhavé a důležité. Pokud je dostupnost informací pro jednotlivé uživatele různá, pak ti, kteří mají k informacím lepší přístup, mají též lepší předpoklady, že budou pracovat kvalitněji.

Mít potřebná data, potřebné informace a znalosti k dispozici včas a na potřebném místě a dokázat jich účelně a hospodárně využít, to je jednou z klíčových podmínek úspěchu dnešní manažerské práce.

Moderní práce s daty, informacemi a znalostmi vyžaduje od manažerů nejen dobrou výchozí kvalifikaci, ale také její včasné doplňování a případnou rekvalifikaci, odpovídající míře rozvoje informační společnosti. Jde především o operace, které představují „technologické aspekty“ práce s dat a informacemi. Jsou dnes zásadně ovlivněny existencí a inovačním rozvojem moderních informačních a komunikačních technologií (ICT), které se dělí do šesti prvků:

- hardware počítačů
- software počítačů
- komunikační sítě
- pracovní stanice
- robotika

- inteligentní čipy

Informační systémy používané v manažerské práci mohou mít různou úroveň a různý způsob užívání. K nejjednodušším patří např. diář či „time manager“ vedoucího pracovníka, různé kartotéky úkolů či jiných údajů. Vedle těchto pomůcek v praxi managementu klíčová úloha přísluší informačním systémům podporovaným počítači. Obvykle jde o kapacitně i operačně vyspělé a dobře vybavené systémy (IS/ICT). Manažerským požadavkem na počítačem podporovaný IS/ICT je, aby hospodárně, včas a na správných místech fungování organizační jednotky poskytoval potřebné datové zdroje. Podstatná jsou přitom hlediska zajištění:

- nároků na obsah a kvalitu datových zdrojů
- časových nároků na dostupnost datových zdrojů
- nároků na vhodnou formu poskytnutí datových zdrojů

Pro manažerské potřeby je podstatné seznámit se s globální architekturou především z pohledu aplikačního začlenění dílčích podsystémů IS/ICT v celku IS/ICT a jejich hlavního funkčního poslání. Tímto způsobem se vymezují jednotlivé dílčí stavební bloky integrovaného řešení IS/ICT. Přestože jde o podsystémy celku globální architektury, již tradičně bývají tyto dílčí stavební bloky označovány jako systémy. V nedávné minulosti – a často se tohoto členění v ČR užívá dodnes – šlo o systémově jednoduché značení a dělení na:

- systémy datových transakcí
- manažerské informační systémy
- systémy pro tvorbu vrcholového vedení<sup>3</sup>

### 1.3 Systémový přístup k managementu

Je pochopitelné, že žádná organizace neexistuje ve vzduchoprázdnu. Naopak je závislá na svém vnějším prostředí. Je součástí většího systému, jako například odvětví, do kterého patří, ekonomický systém a společnost. Firma obdrží určité vstupy, přemění je a exportuje výstupy do vnějšího prostředí. Je zřejmé, že jakákoliv obchodní či jiná organizace musí být chápána jako otevřený systém, který zahrnuje interakce se svým vnějším prostředím.

Vstupy z vnějšího prostředí mohou zahrnovat lidi, kapitál a manažerské dovednosti, stejně jako technické znalosti a dovednosti. Navíc mají různé skupiny lidí požadavky na firmu. Je pochopitelné, že mnoho z těchto požadavků je nesourodých a je tedy prací manažerů

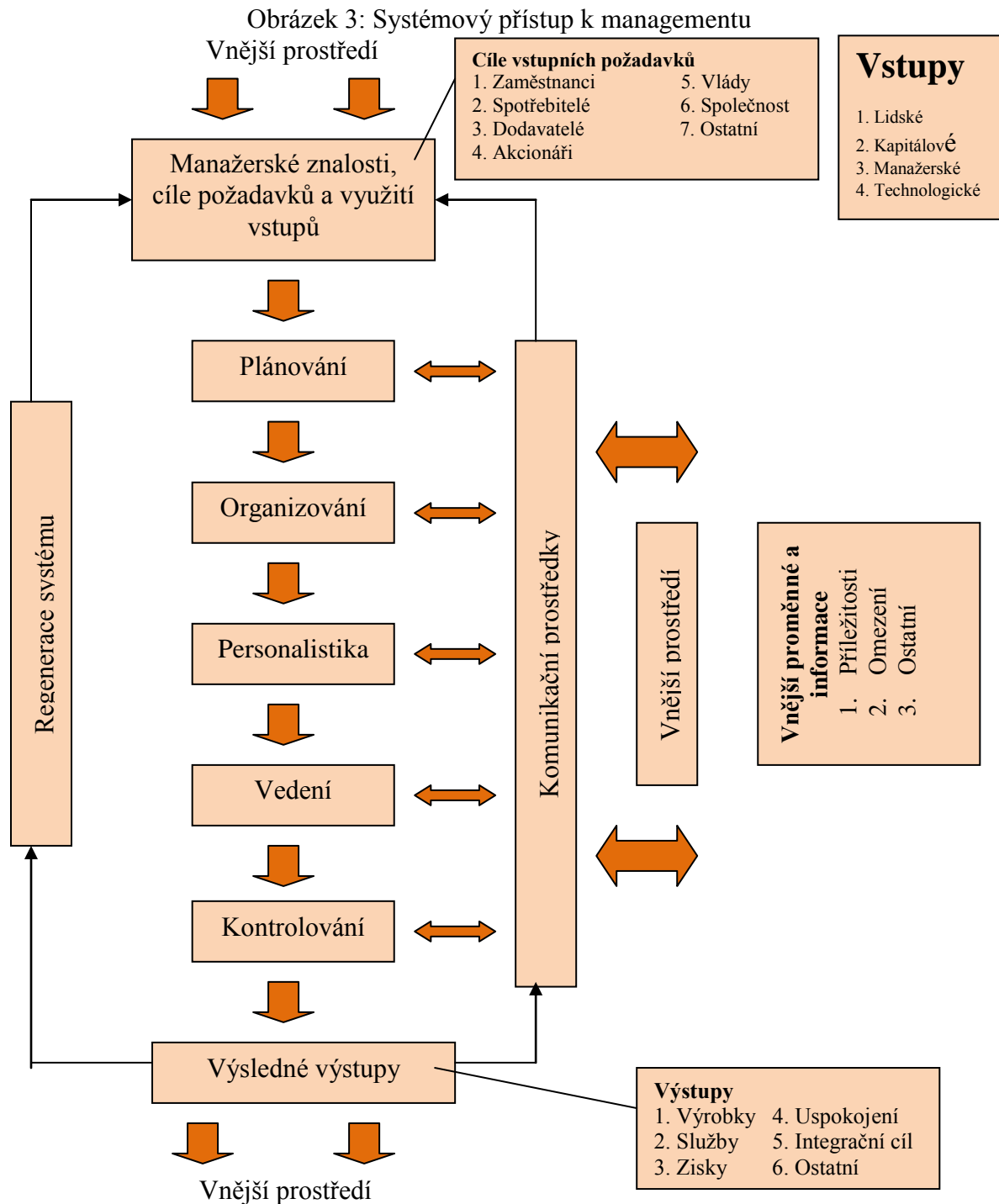
---

<sup>3</sup> Veber, J.: Management. Praha: Management Press, 2009; str. 80 - 203



integrovat je do vhodných cílů. Lze to provést pomocí kompromisů, dohod a popření vlastních přesvědčení manažerů.

Úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů. Na proces přeměny se však lze dívat z různých hledisek. Jedno z hledisek může být zaměřeno na rozmanité funkce podniku, na financování, výrobu, personalistiku a marketing.



[Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha: East Publishing, 1998; str. 29]

Obrázek znázorňující systémový přístup k managementu, obsahuje také důležitý prvek „komunikaci“. Komunikace je nezbytná pro všechny fáze manažerského procesu ze dvou důvodů. Za prvé integruje manažerské funkce, je rovněž nezbytná při výběru, oceňování a školení manažerů. Druhý význam komunikačního systému spočívá v tom, že propojuje firmu s vnějším prostředím, například se zákazníky, kteří jsou hlavním důvodem existence veškeré obchodní činnosti a jsou vně organizace. Pomocí tohoto systému lze definovat jejich potřeby.

Obrázek ilustruje i tzv. regeneraci systému. Tento pojem představuje situaci, kdy se některé výstupy stávají opět vstupy. Mezi tyto výstupy patří např. zisky, nové znalosti nebo dovednosti zaměstnanců, zařízení, budovy, zásoby a stroje.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha:East Publishing, 1998; str. 26 - 30

## 2. Řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří – li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.<sup>5</sup>

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

### 2.1 Systém lidských zdrojů

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

- *Filosofie lidských zdrojů* – popisují klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí
- *Strategie lidských zdrojů* – definuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít
- *Politiky lidských zdrojů* – zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů
- *Procesy v oblasti lidských zdrojů* – zahrnují neformální přístupy používané při řízení lidí
- *Programy v oblasti lidských zdrojů* – umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu

### 2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým

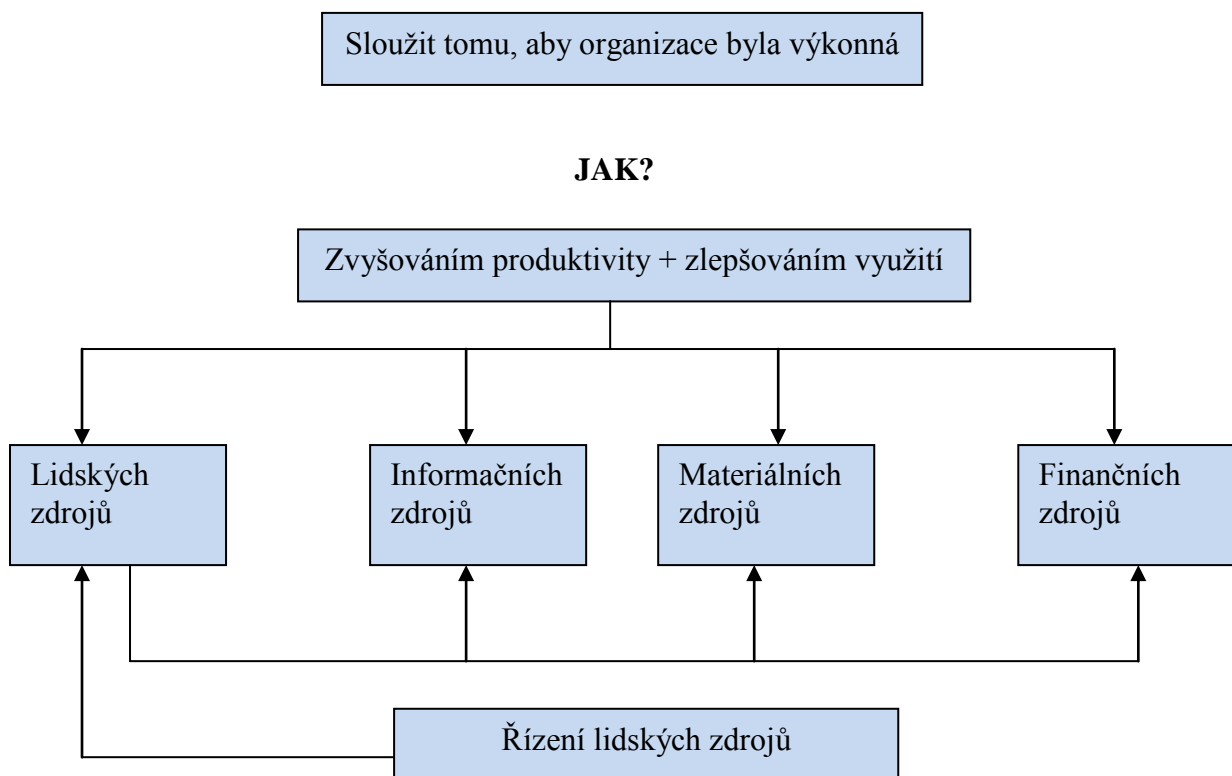
---

<sup>5</sup>Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 13

zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů méně obecně, došli bychom k tomu, že toto řízení se musí zaměřit na:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku
- optimální využívání pracovních sil v podniku
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Obrázek 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 17]

## 2.3 Úloha personálního útvaru

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

V těchto souvislostech musí personální útvar plnit některé specifické úkoly:

- formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci podnikové personální politiky a strategie
- vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele
- zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti

Pokud jde o organizaci personálního útvaru, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v podnikové hierarchii řízení. Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti podniku a na škále personálních činností, které podnik zajišťuje vlastními silami. Větší podniky mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. Organizační struktura personálního útvaru ve velkém podniku může mít následující podobu:

- oddělení zaměstnávání
- oddělení personálního rozvoje
- oddělení odměňování
- oddělení pracovních vztahů
- oddělení personálního plánování
- oddělení bezpečnosti práce
- oddělení zdravotní péče
- oddělení péče o pracovníky
- oddělení metodické a výzkumné

## 2.4 Personální politika a personální strategie

Pojem personální politika můžeme chápat dvojitým způsobem:

- jako systém relativně stabilních zásad
- jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty, respektuje nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy.

Obecná či celková personální politika podniku se projevuje v řadě pracovníků, politice odměňování, politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, politice spolupráce s odbory, v politice hodnocení pracovníků atd.

Podniková personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

## 2.5 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické personální plánování.

Obecné podnikové strategické řízení musí řešit následující otázky:

1. Jakou podnikatelskou filosofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?

4. Jakých cílů chce podnik dosáhnout?

5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Všechny tyto otázky v sobě zahrnují problematiku lidských zdrojů a nelze je zodpovědět, pokud lidské zdroje nebudou brány v úvahu.

Z předchozích otázek plynou otázky, které musí podnikové strategické řízení lidských zdrojů řešit především:

- a) Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnu dosáhnout?
- b) Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- c) Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

Aby bylo možné dát na všechny uvedené otázky spolehlivou odpověď, musí se podnikové strategické řízení důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami podniku, ale především podmínkami vnějšími, které jsou především:

- populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a sil
- vývoj trhu práce
- změny techniky a technologie
- změny hodnotových orientací lidí
- prostorová mobilita obyvatelstva
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti
- průběh průmyslového cyklu
- možné změny v poptávce po výrobcích či službách podniku
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky

Pokud jde o vnitřní podmínky, pak je třeba zabývat se třemi skupinami podmínek, které souvisejí s:

- organizací
- prací
- zaměstnanci

## 2.6 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.

Je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností např:

1. Analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání a výběr pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Podnikové vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků<sup>6</sup>

### 2.6.1 Personální plánování a analýza pracovních míst

Personální plánování slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,

---

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 20



- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat zásady:

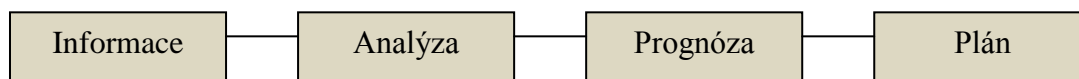
1. znát a respektovat podnikovou strategii
2. cyklus podnikového plánování a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny
3. personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí

### Proces plánování pracovníků

Jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. Zde jde o prognózu potřeby pracovních sil v podniku a zdrojů, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt. Kvalita plánování závisí tedy na kvalitě prognóz.

Páteří každého plánovacího procesu je posloupnost:

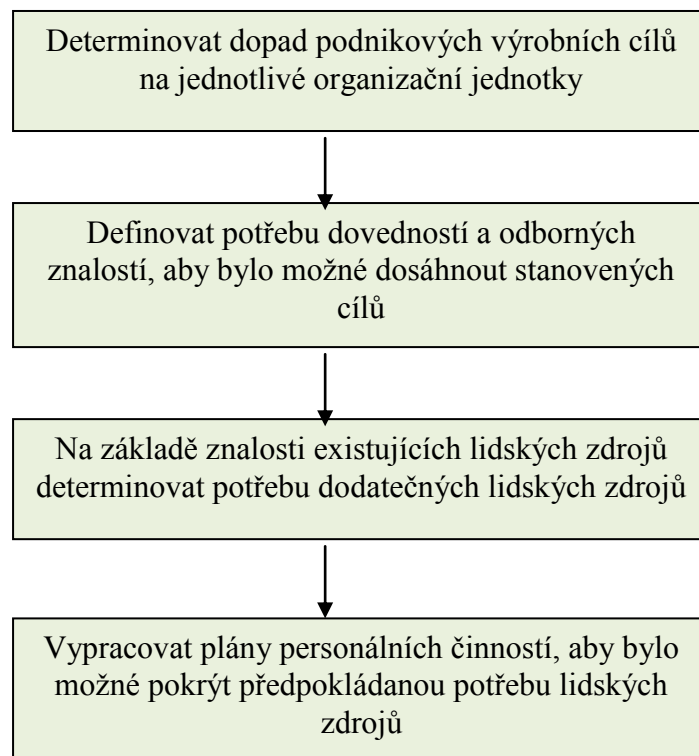
Obrázek 5: Posloupnost procesu plánování



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, str. 37]

Prvním krokem každého plánování je formulace podnikových strategických cílů a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle podnikového strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle podnikového strategického personálního řízení se pak konkretizují ve strategii formování pracovní síly podniku.

Obrázek 6: Fáze personálního plánování



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997; str. 39]

Nejobtížnější fází personálního plánování je stanovení perspektivní potřeby pracovníků, tj. stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných výrobních úkolů. Poněkud jednodušší fází bývá odhad možností pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji. Krokem, který následuje po zpracování odhadů perspektivní potřeby pracovníků a odhadů perspektivních možností pokrytí této potřeby, je konfrontace výsledků obou druhů odhadů. Samozřejmou součástí procesu plánování potřeby zaměstnanců i jejího pokrytí je periodická kontrola a vyhodnocování plánů z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před podnikem vstaly.

Podle toho, jak řešíme problém pokrytí čisté potřeby lidských zdrojů, pak zpracováváme plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří zejména:

- plány získávání a výběru zaměstnanců
- plány vzdělávání pracovníků
- plány rozmístování pracovníků
- plány odměňování a produktivity práce
- plány penzionování a propouštění pracovníků

Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Práce a pracovní místa musejí být analyzována předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti. Analýza poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde tedy o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst. Cílem je zpracování všech těchto informací v podobě popisu pracovního místa.

Úspěšnost analýzy a na ní založeného vytváření pracovních míst závisí na kvalitě informací o pracovních místech. Nejčastějším zdrojem bývá držitel pracovního místa. Dále to může být bezprostřední nadřízený, specialista na analýzu pracovního místa, spolupracovníci a podřízení. Zdrojem mohou být také odborníci a existující písemné materiály.

Existuje poměrně mnoho metod používaných při zjišťování informací o pracovních místech, jako jsou např.:

- pozorování
- pohovor
- dotazníková metoda

Informace zjištěné o individuálních pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace typu pracovního místa následně analyzují. Metod analýzy je celá řada. Některé jsou univerzální a použitelné pro každé pracovní místo, jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie. Mezi metody například patří:

- funkční analýza
- metoda PAQ
- metoda MPDQ
- metoda AET
- metoda Hay
- metoda kritických případů

Rychle se měnící požadavky trhu, změny v technice a technologii, změny v organizačních strukturách podniků a změny sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech (redesign). Významný podnět redesignu představují výsledky analýzy pracovních míst a jí často doprovázejí průzkumy názorů pracovníků o práci na pracovních místech. Pokud jde o redesign jednotlivých pracovních míst, jde o proces skládající se z následujících kroků:

- identifikace potřeb redesignu
- identifikace nejproblémovějších skupin pracovních míst

- vytvoření zvláštní skupiny odborníků
- shromáždění podrobných údajů
- zvážení činností na pracovních místech z hlediska jejich motivačního významu
- formulace plánu redesignu a stanovení jeho cílů
- realizace redesignu
- vyhodnocení výsledků akce

Důvodů k redesignu je mnoho. Příklady těchto důvodů jsou:

- výrobní důvod
- změny systému
- personální problémy
- důvody týkající se zaměstnanců
- měnící se způsoby řízení
- vnější důvody

## **2.6.2 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Získávání pracovníků je klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a rozhodování o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany, na jedné straně je podnik se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé potenciaální uchazeči o práci. Proces získávání pracovníků má zajistit tok informací mezi oběma těmito stranami.

Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě reagovat uchazeči závisí na podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s podnikem, který zaměstnání nabízí. Pokud jde o konkrétní pracovní místo, pak důležitou roli hrají především podmínky:

- povaha práce
- postavení v podnikové hierarchii funkcí

- požadavky na pracovníka
- rozsah povinností a odpovědnost
- organizace práce a pracovní doby
- místo vykonávané práce
- pracovní podmínky

Vnější podmínky jsou spíše objektivní a podnik je ovlivňovat nemůže a musí je při svém rozhodování brát v úvahu jako danost.

Podnik může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Vnitřní zdroje tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje
- pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením výroby
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na nové místo

Mezi vnější zdroje patří:

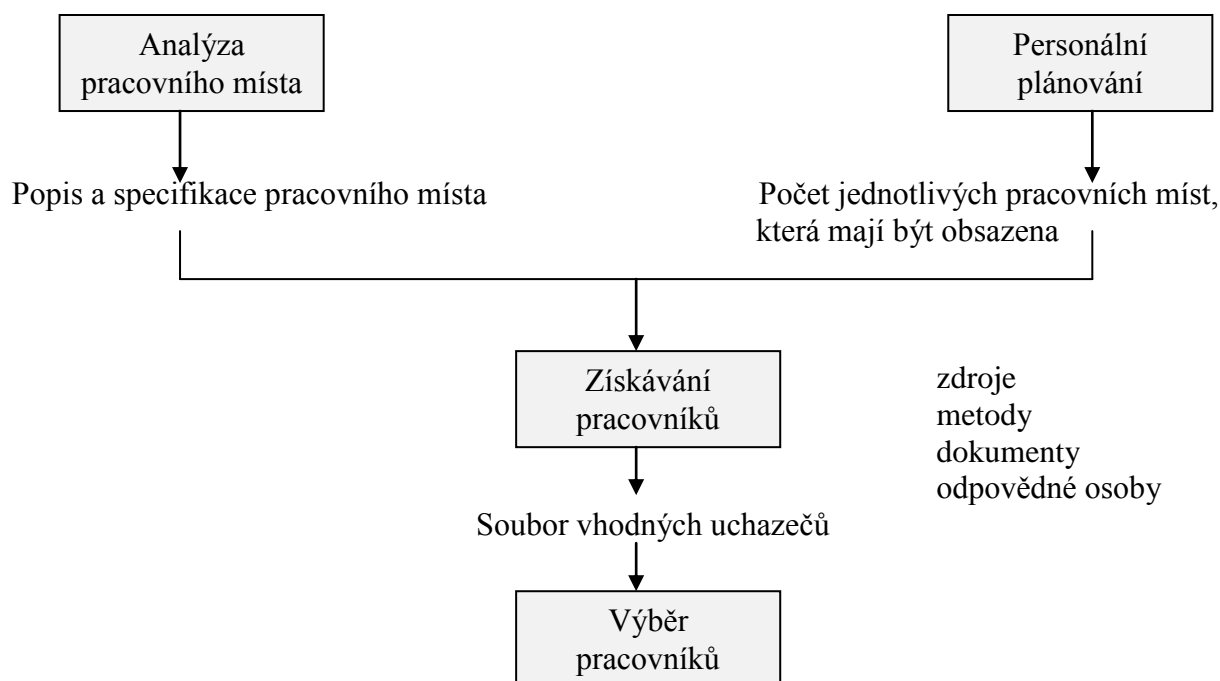
- volné pracovní síly na trhu práce
- absolventi škol
- zaměstnanci jiných organizací
- ženy v domácnosti
- důchodci
- studenti
- pracovní zdroje v zahraničí

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonalé metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových míst.

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků
2. popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
3. identifikace zdrojů uchazečů
4. volba metod získávání pracovníků
5. volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání
6. formulace nabídky zaměstnání
7. uveřejnění nabídky zaměstnání
8. předvýběr
9. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Obrázek 7: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997; str. 106]

Ke zvýšení pracovní atraktivity organizace, a tedy ke zvýšení efektivity získávání pracovníků může přispět:

- a) náležitá péče o pracovní podmínky
- b) náležitá péče o sociálně-hygienické podmínky práce
- c) péče o sociální rozvoj pracovníků
- d) zlepšování mezilidských vztahů
- e) péče o personální rozvoj pracovníků
- f) péče o vzdělávání pracovníků
- g) význam organizace, její úspěšnost a perspektivy
- h) serióznost ve vztahu k zákazníkům

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlým předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného místa, ale přispěje i harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku.

Dříve než můžeme přistoupit k samotnému výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů. Musí se stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě,

faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce a vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči.

V dobře řízených organizacích rozeznáváme tři druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

Proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné místo. Okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- a) definuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm
- b) zkoumá se, jakou kvalifikaci, jaké znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít
- c) specifikují se požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné však není třeba všechny tyto kroky podstoupit. Závisí to na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného místa. Obvykle jde o následující kroky:

- a) zkoumání dotazníků
- b) předběžný pohovor
- c) testování uchazečů
- d) výběrový pohovor
- e) zkoumání referencí
- f) lékařské vyšetření
- g) rozhodnutí o výběru
- h) informování uchazečů o rozhodnutí

### 2.6.3 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Rozmíst'ováním pracovníků se podnik snaží o praktickou realizaci hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Rozmíst'ování pracovníků v podniku je nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů.

Staffing je mezinárodní termín, který odpovídá českému výrazu formování podnikové pracovní síly. Toto formování má stránku kvantitativní, která je výsledkem vzájemného poměru velikosti vstupů pracovníků do podniku a velikosti výstupů pracovníků z podniku i velikosti jednotlivých druhů vnitropodnikového pohybu pracovníků. Má však i stránku kvalitativní danou především profesně-kvalifikačními strukturami pracovníků do podniku přicházejících a z podniku odcházejících.

Rozmíst'ování pracovníků má několik forem jednak v rámci vnitropodnikové mobility a jednak v rámci vnější mobility.

Formy rozmíst'ování v rámci vnitropodnikové mobility:

- povyšování pracovníků
- převádění pracovníků na jinou práci
- přeřazování pracovníků na nižší funkci

Formy rozmíst'ování v rámci vnější mobility:

- získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků
- propouštění a penzionování pracovníků
- rezignace
- úmrtí

S rozmíst'ováním pracovníků souvisí také snižování počtu pracovníků. Tento proces bývá zpravidla doprovázen intenzivním procesem redistribuce pracovníků v podniku. Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst podniku jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro zaměstnance nejméně bolestivé. Nabízí se možnost neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků. Stejně bezkonfliktní metoda je neobsazování pracovních míst uvolněných rezignací pracovníků. Dále to mohou být metody založené na formě stimulace odchodů pracovníků. Je to především předčasný odchod do starobního důchodu a rozvázání



pracovního poměru pracovníky. Poslední metodou vyvolávající značné konflikty a poškozující pověst podniku jako zaměstnavatele je vynucený odchod pracovníka.

#### **2.6.4 Hodnocení a odměňování pracovníků**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování a hledáním cest ke zlepšení.

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků: neformální hodnocení a formální hodnocení.

Neformální hodnocení má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravdivý interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků.

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

- a) přípravné období
  - stanovení předmětu hodnocení
  - analýza pracovního místa
  - formulování kritérií výkonu
  - informování pracovníků o připravovaném hodnocení
- b) období získávání informací a podkladů
  - zjišťování informací
  - pořízení dokumentace
- c) období vyhodnocování informací
  - vyhodnocování pracovních výsledků
  - rozhovor s hodnoceným pracovníkem
  - následné pozorování

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníků je jeho bezprostřední nadřízený, dále to může být bezprostřední nadřízený nadřízeného, pracovník personálního útvaru, externí

hodnotitel, zákazník, spolupracovník, podřízený, nebo metody sebehodnocení, týmové hodnocení a assessment centre.

Existuje mnoho metod pro hodnocení zaměstnanců a mívají řady variant. Nejčastěji používanými metodami jsou:

- hodnocení podle stanovených cílů
- hodnocení na základě stanovených norem
- volný popis
- hodnocení na základě kritických případů
- hodnocení pomocí stupnice
- checklist
- metoda BARS
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu
- assessment centre

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel se stále více pozornosti věnuje vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci. Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat podle jejího významu. Výsledkem hodnocení je stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace pak slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu

nebo tarifním vyjednáváním, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

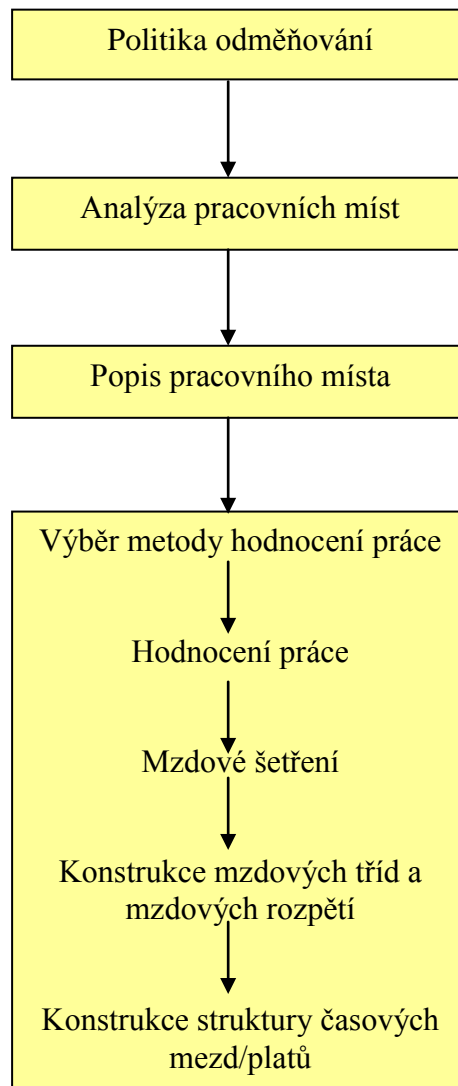
1. shromáždění informací o práci
2. vybírání faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací
3. příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací

Mzdové formy:

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka.

- časová mzda a plat – nejpoužívanější základní mzdová forma
- úkolová mzda – nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy
- podílová mzda – odměna pracovníka zcela, nebo z části závislá na prodaném množství
- mzdy za očekávané výsledky práce – smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti
- dodatkové mzdové formy – odměny za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, příplatky, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie...

Obrázek 8: Vytváření struktury časových mezd / platů



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997; str 266]

#### *Zaměstnanecké výhody*

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Zaměstnanecké výhody se člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy (podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky atd.)
- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů)
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní automobily, placení telefonu v bytě, nárok na oděv, bezplatné bydlení)

## 2.6.5 Podnikové vzdělávání pracovníků

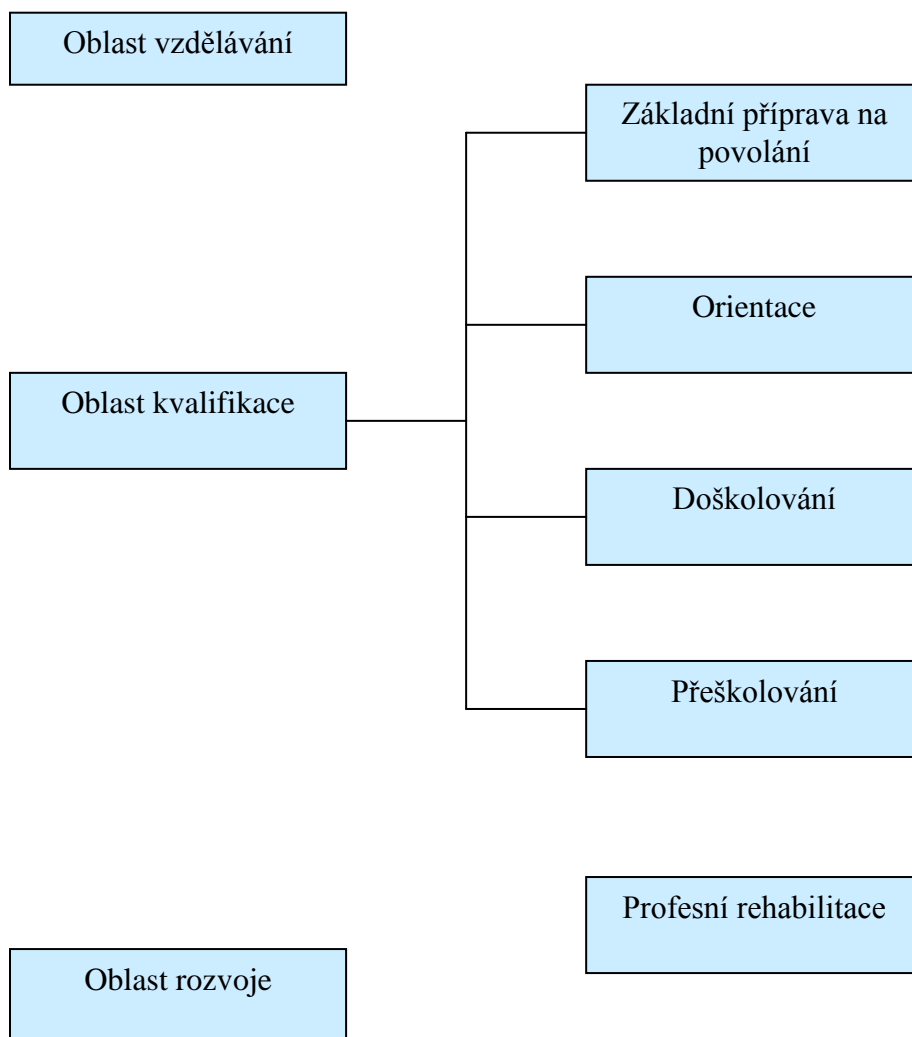
Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Formování pracovních schopností pracovníka určitého podniku souvisí v práci, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje. Jde o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou zaměstnavatelem v rámci jeho personální a sociální práce.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- oblast vzdělávání
- oblast kvalifikace
- oblast rozvoje

Obrázek 9: Systém formování pracovních schopností člověka



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997; str. 209]

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem. Angažuje se nejen personální útvar, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory. Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činnost, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání. Cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností pracovníků, následuje fáze plánování vzdělávání a třetí fází je vlastní proces školení.

Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

#### 1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- instruktáž při výkonu práce
- coaching
- mentoring
- counselling
- asistování
- pověření úkolem
- rotace práce
- pracovní porady

#### 2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- přednáška
- přednáška spojená s diskusí
- demonstrování
- případové studie
- workshop
- brainstorming
- simulace
- hraní rolí
- assessment centre
- školení hrou

## 2.6.6 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

1. povinná péče
2. smluvní péče
3. dobrovolná péče

Pokud jde o nejširší pojetí péče o pracovníky, pak tato personální činnost zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochranu zdraví
- personální rozvoj pracovníků
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů: celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle, zájmy a cíle zaměstnavatele.

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
- c) vztahy mezi odbory
- d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- f) vztahy mezi pracovními kolektivy
- g) vztahy mezi spolupracovníky

Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují zejména následující zásady:

- striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti
- vedení zaměstnanců k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení
- používání detailních, individuálních, jednoznačných pracovních smluv
- formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky
- neustálé zlepšování stylu vedení
- kladení důrazu na formování osobnosti člověka
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek
- intenzivní informování zaměstnanců o všech záležitostech organizace
- péče o sociální rozvoj
- vytváření žádoucích mezilidských vztahů
- důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace

### **2.6.7 Personální informační systém**

Nezbytnou podmínkou řízení lidských zdrojů v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných jako podklady pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce, povahy práce, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly. Proto moderně řízené podniky věnují pozornost budování a rozvoji podnikového personálního informačního systému.

Tento systém zpravidla zahrnuje následující čtyři okruhy informací:

1. informace o pracovnících
2. informace o pracovních místech
3. informace o personálních činnostech
4. informace o vnějších podmínkách<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 40 - 339



## 2.7 Shrnutí

Tato kapitola je věnována souhrnu všech podstatných a důležitých informací úvodního celku této diplomové práce, kterým je teoretická část.

V první kapitole se autorka této práce zabývala Managementem. Byly definovány pojmy jako je management, manažerské funkce a popis jednotlivých manažerských funkcí, které jsou rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace a informatika v manažerské práci. V poslední podkapitole byl vysvětlený pojem „Systémový přístup k managementu“.

V druhé kapitole tohoto celku se autorka zabývala řízením personalistikou, což je jedna z manažerských funkcí vykonávaných v podnicích a organizacích. Tomuto tématu se v minulosti nepřikládala příliš velká pozornost, ale v současnosti zastává řízení lidských zdrojů vysoce důležitou funkci v každém podniku.

Dále byla rozebrána problematika řízení lidských zdrojů, byly zde definovány základní pojmy, systém lidských zdrojů, úkoly lidských zdrojů, úloha personálního útvaru, personální politika a personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů. V poslední podkapitole byla rozebrána problematika personálních činností, mezi které patří analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování, penzionování a propouštění pracovníků, odměňování, podnikové vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy, personální informační systém.

## 3. Charakteristika České pošty, s.p.

V této diplomové práci se autorka zabývá analýzou lidských zdrojů České pošty, s.p., proto se tato kapitola zabývá charakteristikou České pošty, s.p..

Česká pošta, s.p. je státní podnik, který má sídlo na adrese Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99. Česká pošta je státním podnikem založeným na dobu neurčitou podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku v platném znění. Česká pošta, s.p. je nositelem právní subjektivity, provozuje podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. K tomuto majetku má právo hospodařit. Zakladatelem České pošty je Ministerstvo vnitra. Vnitřní členění České pošty stanoví organizační řád České pošty. Česká pošta se zapisuje do obchodního rejstříku.<sup>8</sup>

### 3.1 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 (podle § 12 zákona o státním podniku a Zakladací listiny České pošty, s.p.).

#### *Dozorčí rada*

Dozorčí rada 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. K 31. prosinci 2008 měla dozorčí rada jedenáct ze dvanácti členů.

#### *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:

---

<sup>8</sup>[http:// www.cpost.cz](http://www.cpost.cz)

- ❖ Výbor dozorčí rady pro strategii podniku
- ❖ Výbor dozorčí rady pro finance a audit
- ❖ Výbor dozorčí rady pro rozvoj lidských zdrojů.

## 3.2 Poslání a strategické cíle

Česká pošta slouží veřejnosti, občanům a firmám a také České republice a jejím institucím. Jejím posláním je spojovat – zprostředkovat důvěryhodný přenos informací, plateb i zboží, a to za využití jak tradičních, tak moderních, elektronických prostředků.

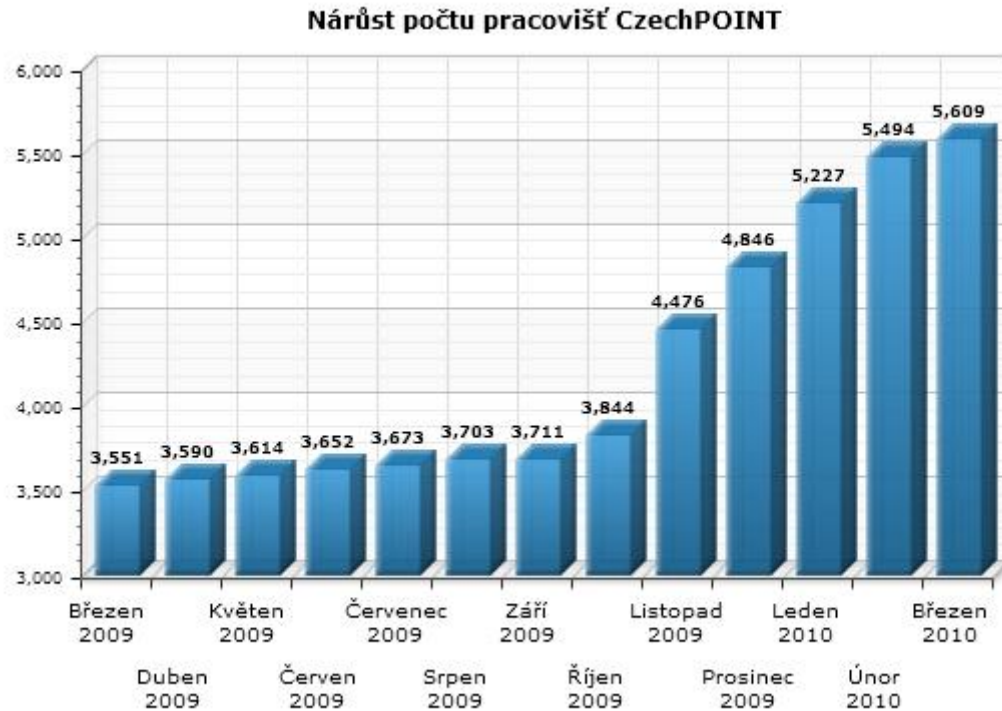
Česká pošta poskytuje univerzální poštovní službu a usiluje o její efektivní zajištění. Je si vědoma závazku, jakým je dlouhodobá důvěra většiny jejích klientů, uvědomuje si ale i nutnost dále zlepšit svůj obraz v očích veřejnosti.

Česká pošta úzce spolupracuje a nadále hodlá rozvíjet spolupráci se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se podílí na provozu a rozvoji sítě Czech POINTů (Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál) a proto se stala provozovatelem datových sítí Ministerstva vnitra ČR a unikátního systému datových schránek.

Česká pošta reaguje na změny dané postupnou proměnou společnosti na společnost informační a na společenské a politické proměny obecně. Výzvy, kterým dnes čelí a na jejichž dopady musí být připravena, jsou zejména:

- nové technologie,
- změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu,
- měnící se potřeby zákazníků a
- postupná liberalizace poštovních služeb.

Graf 1: Nárůst počtu pracovišť CzechPoint



[<http://www.czechpoint.cz/>]

### 3.3 Řízení bezpečnosti

Česká pošta věnuje maximální pozornost zabezpečení zásilek během přepravy a klade důraz na soustavné zvyšování úrovně bezpečnosti poštovního provozu a zabezpečení provozoven. Výsledky roku 2008 potvrdily nezbytnost nových investic do oblasti bezpečnosti a prevence. Přes prováděná opatření se totiž ve srovnání s rokem 2007 podstatně zvýšil počet vnějších útoků na pošty, na poštovní přepravu i doručovatele. Úměrně tomu vzrostl i objem způsobených škod. Investice do zlepšení stávajícího bezpečnostního systému by se pozitivně projevíly nejen na nižším procentu úspěšných útoků – a tedy i na výši škod – ale také na příznivějším vnímání Podniku veřejností.

Tabulka 1: Útoky pachatelů na poštovní objekty a poštovní přepravu a způsobené škody

Rok	2008	2007	2006	2005	2004
Počet útoků	182	118	97	149	143
Škody v mil. Kč	10,2	6,2	4,9	4,3	5,4

[Výroční zpráva 2008]

V kategorii přepadení pošt za provozu došlo k meziročnímu nárůstu počtu případů zhruba o 35 %. Neúspěšných bylo 27 % případů. V kategorii vloupání do pošt mimo pracovní dobu byl zaznamenán meziroční nárůst případů o téměř 67 %, přičemž pouze 18,8 % případů bylo neúspěšných.

#### *Investice do bezpečnosti*

Průměrná škoda na hotovosti připadající na jeden případ útoku byla v roce 2008 vyšší než 50 tis. Kč. Celková roční škoda na hotovosti, způsobená vnějšími útoky a krytá pojištěním, dosáhla výše 10,2 mil. Kč. Zde se projevil dopad nižších investic a nákladů do technického zabezpečení pošt. Investice a náklady se musely zaměřit v první řadě na nezbytnou údržbu a na doplnění či výměnu mechanického zabezpečení pošt tak, aby dosahovalo úrovně odpovídající platným standardům Evropské unie pro banky a objekty zabezpečující platební styk. Investice do prevence vnější i vnitřní kriminality představoval v roce 2008 investiční záměr, v jehož rámci se na překládkách instalují kamerové systémy. Instalace systémů začala v roce 2008 a bude pokračovat v roce 2009, kdy by se také měl projevit jejich přínos, tedy citelné snížení ztrátovosti. Dále je plánováno zavádění elektronických zabezpečovacích prvků napojených na datovou síť Podniku, a to zejména na malých poštách, které jimi dosud nebyly vybaveny. V roce 2008 byl dokončen projekt centrální evidence průkazů zaměstnanců a proběhl i pilotní projekt k ověřování platnosti předložených průkazů zaměstnanců pomocí transakce v úloze APOST na všech poštách v celé České republice. Česká pošta rovněž zpřesnila informační systém pro řešení mimořádných událostí.

#### *Vzdělávání a prevence*

Velký důraz Česká pošta kladla na vzdělávání svých pracovníků v oblasti prevence trestné činnosti zaměřené proti podniku. Kromě jiného vzniklo několik nových instruktážních filmů, které mají pomoci zaměstnancům podniku vyvarovat se rizikového chování a předcházet vzniku nebezpečných situací.

### *Nová tvář České pošty z hlediska bezpečnosti*

Česká pošta je připravena v rámci vylepšování své image otevřít některé své přepážky a zbavit je skel oddělujících dosud – namnoze z bezpečnostních důvodů – zaměstnance podniku od jeho klientů. V rámci nového projektu Vizibilita pošt a na základě požadavku vedení podniku jsou již připraveny bezpečnostní návrhy na otevření některých přepážek, prvotně v nákupních centrech.

## **3.4 Řízení rizik**

Řízení rizik zajišťují v České poště vlastníci rizik, tj. vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zároveň odpovědní za aktiva podniku, jichž se předměty rizik týkají. Tito vlastníci ručí zejména za identifikaci rizik, návrhy na opatření k jejich snížení, za pravidelnou čtvrtletní kontrolu a vyhodnocování účinnosti a efektivity přijatých opatření a za zpracování periodických zpráv o vývoji jim příslušejících rizik. Činnosti nezbytné k řízení a analýze rizik metodicky řídil odbor interního auditu České pošty. Současně také formou čtvrtletního monitoringu sledoval způsob, efektivitu a účinnost řízení rizik jejich vlastníky a vývoj úrovně jednotlivých rizik. S ohledem na probíhající transformaci podniku navrhl odbor interního auditu systémová opatření pro zlepšení řízení rizik a zabezpečil k tomu pracovní semináře pro všechny vlastníky rizik. Stav rizik podniku k 31. prosinci 2008 byl odborem interního auditu zpracován do Knihy rizik České pošty pro rok 2008. Ta poskytuje přehled všech dosud identifikovaných rizik v podniku, včetně přehledu rizik významných, která by mohla mít výrazný negativní vliv na míru úspěchu při naplňování prioritních cílů a směrů rozvoje podniku. Těm proto byla věnována mimořádná pozornost. Identifikovaná rizika jsou rozdělena do kategorií a každé konkrétní riziko je popsáno v Informačním listu o riziku s určením vlastníka, hodnocením významu pro podnik, opatřeními uplatněnými k jeho řízení a řadou dalších údajů.

## **3.5 Interní audit**

Odbor interního auditu, aktivně působící v České poště od roku 2005, vychází při plnění všech svých úkolů důsledně z mezinárodně závazných standardů, tj. z Rámce profesionální

praxe interního auditu a Etického kodexu interních auditorů, které byly vydány Mezinárodním institutem interních auditorů, a ze svého Statutu schváleného generálním ředitelem České pošty. Odbor má na strukturách podniku nezávislé postavení, je přímo podřízený statutárnímu orgánu podniku, jímž je generální ředitel.

Cílem nezávislé, objektivně kontrolní a konzultační činnosti, kterou odbor interního auditu v roce 2008 vykonával, bylo především napomoci vedení podniku k realizaci hlavních úkolů týkajících se celkové strategie, poslání, transformace a organizačních změn podniku. Na podkladě poznatků získaných z vlastní auditní, poradenské a konzultační činnosti, sledování vývoje rizikových oblastí činnosti podniku a dle požadavků vrcholového managementu nebo dozorčí rady bylo v roce 2008 interním auditem realizováno celkem 15 plánovaných a dva vyžádané audity. Výsledky auditní činnosti jsou shrnuty v závěrečných zprávách z auditů, obsahujících i návrhy doporučení ke korekci nebo nápravě zjištěného stavu. Ke každé zprávě byl současně zpracován Plán nápravných opatření s konkrétními, termínovanými a adresnými úkoly k odstranění zjištěných nedostatků, který se po schválení generálním ředitelem stal závazným dokumentem pro příslušné vedoucí zaměstnance. Plnění takto stanovených úkolů bylo interním auditem průběžně ověřováno formou monitoringů.

### **3.6 Obchodní činnost**

V roce 2008 byla dokončena restrukturalizace podniku a byl završen v roce 2007 nastartovaný proces rušení regionálních odštěpných závodů. Jedním z cílů tohoto procesu byla také standardizace obsluhy zákazníků ze segmentu korporátní a SME klientely, tedy odstranění dosavadních regionálních disproporcí v jejich obsluze. Česká pošta skutečně v roce 2008 dosáhla toho, že nyní poskytuje za všech okolností stejně kvalitní servis a péči všem zákazníkům na území celé České republiky, bez ohledu na to, ze kterého regionu pocházejí.

V zákaznických segmentech VIP a veřejná správa znamenal rok 2008 ještě větší prohloubení individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům, včetně zákaznických řešení „na míru“ a rozšiřování hodnotového řetězce o další služby, jako je např. tisk a balení, vyhodnocování odezvy a podobně. V oblasti mezinárodních zásilek byl rok 2008 specifický výrazným nárůstem počtu zásilek ze zahraničí.

### **3.7 Zákazníci**

Nová řídicí struktura podniku klade – oproti předešlé, spíše provozně orientované – větší důraz na obchod. Přejít k ní, započatý v roce 2007, lze považovat za dokončený k dubnu 2008, kdy byly kompletně obsazeny pozice obchodních ředitelů regionů. Ti nahradili bývalé ředitele odštěpných závodů. Došlo tak nejen k významnému posílení zákaznického přístupu na poštách, ale díky centralizaci mnoha procesů i k systematictějšímu sledování a vyhodnocování kvalitativních parametrů poskytovaných služeb.

#### *Pošta pro všechny*

Segmentem, který podniku přináší téměř čtvrtinu všech výnosů, je segment VIP klientely. V průběhu roku došlo k personálnímu doplnění na pozicích key account managerů a k rozšíření počtu zákazníků. Nově segment VIP pečuje i o vybrané největší internetové obchody, které se stávají, se svým velkým potenciálem budoucího růstu, stále významnějšími klienty. Pokračuje tvorba individuálních zákaznických řešení. Dalším podstatným segmentem a významným partnerem České pošty je veřejná správa. V rámci zvýšení kvality poskytovaných služeb vznikla specializovaná regionální zastoupení věnující se právě tomuto segmentu. Ve spolupráci s veřejnou správou nadále podnik zajišťuje i důchodové služby a distribuci dálničních kupónů a rozšiřujeme počet míst se službami Czech POINTu. Pro segmenty korporátní klientely a SME klientely byly nově nastaveny celorepublikové standardy péče. Ke středním a malým podnikům nyní Česká pošta přistupuje jednotně a vždy stejně kvalitně, ať působí kdekoli na území České republiky. Zákazníci na poštách, o které v podniku pečuje odbor pro retailovou klientelu, mohli těžit ze stále bohatší nabídky zboží na poštách. V pilotním provozu byl zahájen např. prodej knih nebo notebooků. Nadále se zlepšoval systém on-line sledování zásilek, zejména mezinárodních. Nově je tak možné sledovat cestu zásilky až na místo určení ve většině zemí EU a ostatních vyspělých zemích.

### **3.8 Služba a provoz**

#### *Tradiční poštovní služby*

V roce 2008 se předpokládal výrazný pokles počtu listovních zásilek. Tyto předpoklady se ukázaly jako liché, a to jak u zásilek podléhajících cenové regulaci, tak i u zásilek v neregulovaném režimu. Elektronická komunikace v podobě e-mailu a SMS tedy tradičním



formám korespondence spíš bránila v růstu, než aby je razantně vytlačovala. Přesto však s rozvojem dalších elektronických služeb – včetně těch, které jsou či se brzy stanou součástí portfolia České pošty – lze snižování objemu listovních zásilek opět očekávat. Zřetelný růst se v roce 2008 projevil u produktů Obchodní psaní a Tisková zásilka, což koresponduje zejména s nárůstem komerčních reklamních nabídek na trhu. Česká pošta proto tyto directmailové služby podporuje, stejně jako neadresnou distribuci propagačních a informačních materiálů pod obchodním názvem RPIM (Roznáška propagačních / informačních materiálů). Podchycení rostoucí poptávky na tomto trhu lze chápat jako úspěšný krok ke kompenzaci budoucího snížení objemů listovních zásilek. Zatímco počty listovních zásilek zatím spíše stagnují, trh zásilek balíkových v roce 2008 opět rostl. Mezi balíkovými produkty České pošty zaznamenávají nejvýznamnější meziroční nárůst – až 30 % – Zásilkový a Obchodní balík, využívané internetovými obchody. Zvláště při vědomí, jak ostré je konkurenční prostředí na trhu balíkových zásilek, je toto číslo pozitivním výsledkem, nicméně pro jeho udržení je třeba nadále aktivně sledovat potřeby klientů a přizpůsobovat nabídku jejich potřebám. Pro udržení a zvýšení tržního podílu v oblasti tradičních poštovních služeb se podnik snaží zejména racionalizovat a zefektivňovat zpracování zásilek. S tím souvisí zejména probíhající optimalizace přepravní sítě České pošty nebo modernizace třídících zařízení.

#### *Hybridní služby*

Poptávka po hybridních službách se v roce 2008 vyvíjela v souladu s obecným trendem vzniku dokumentů v elektronické podobě. Stále roste zájem klientů o poskytování komplexních služeb – Česká pošta proto nabízí možnost nejen elektronického podání dokumentů a jejich převod do fyzické podoby a doručení adresátům, ale významně rozšířila nabídku služeb v opačném směru: při převodu dokumentů z fyzické podoby do elektronické.

Převážně se jedná o vyhodnocování nedoručitelné korespondence, kdy podnik podavateli předává data o důvodu nedoručení jeho jednotlivých zásilek. Tyto doplňkové služby poskytují v rámci svého širokého portfolia služeb provozovny Postservis. Hybridní službou pro retailovou klientelu je služba MMS pohlednice, umožňující podání pohlednice mobilním telefonem či e-mailem a její doručení ve fyzické podobě adresátovi. Úhrada služby se provádí prostřednictvím platební SMS zprávy (PR SMS).

#### *Elektronické služby*

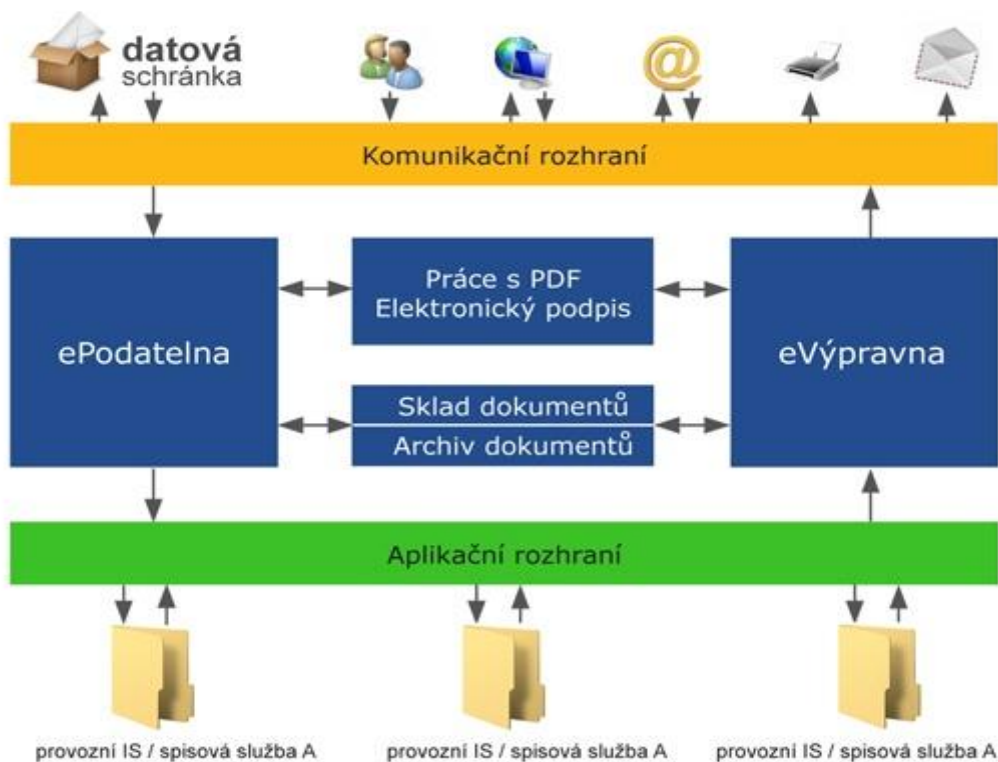
Rozvoj elektronických služeb je pro podnik z hlediska dalšího vývoje jednou z priorit. Doplnění, případně substituce stagnujících nebo slábnoucích tradičních služeb službami

moderními by měly České pošty umožnit lépe plnit její poslání, kterým je zprostředkovávat bezproblémové a bezpečné přesuny informací, zboží i financí. K již poskytovaným elektronickým službám patří provoz Centrální adresy, webového serveru uveřejňujícího veřejné zakázky a dražby, a provoz Registrované elektronické pošty – obdoby zásilky s doručenkou. Jako veřejná certifikační autorita nabízí Podnik různé úrovně zabezpečení elektronické komunikace prostřednictvím elektronického podpisu i šifrování ve formě certifikátu PostSignum VCA a pro komunikaci s úřady státní správy prostřednictvím kvalifikovaného certifikátu PostSignum QCA. Pro komunikaci mezi podnikem samotným a některými jeho významnými klienty používá podnik Interní certifikační autoritu.

### *Datové schránky*

Významným mezníkem bylo v roce 2008 rozhodnutí státu svěřit podniku provozování Informačního systému Datových schránek. Ty se již v roce 2009 stanou komunikačním prostředkem pro orgány veřejné moci a právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku.

Obrázek 10: Datové schránky



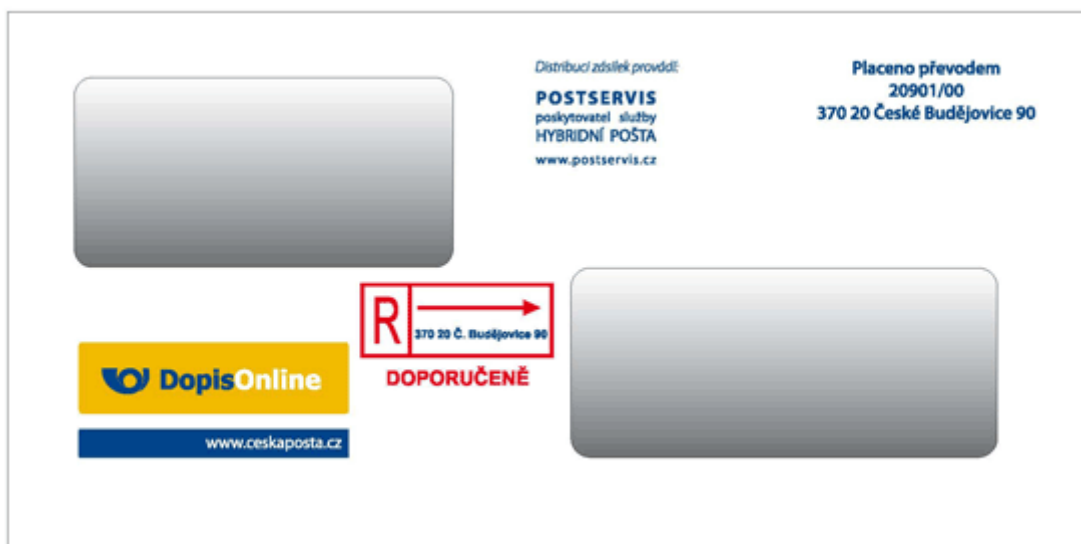
[<http://www.cpost.cz/>]

## Postshop

Česká pošta prostřednictvím husté sítě poboček zajišťuje prodej zboží, které primárně souvisí s tradičními službami. Tím jsou například pohlednice, obálky, balicí materiál, tiskopisy, papírenské zboží a v neposlední řadě také zboží filatelistické. K tomuto základnímu sortimentu nabízí podnik také další produkty – telefonní karty a dobíjecí kupony nebo dálniční kupony. Pro další rozvoj prodeje prostřednictvím pošt byl seznam nabízených produktů v roce 2008 nově rozšířen i o vybrané knižní publikace, DVD tituly a také o některé elektronické výrobky. Pro pohodlný moderní nákup připravuje Česká pošta také prodej tohoto zboží prostřednictvím vlastního internetového portálu.

Obrázek 11: Dopis Online

Obálka C5/6 (229 x 114 mm) - Doporučené zásilky



[<http://www.cpost.cz/>]

## Informace o nabídce služeb

Internetové stránky [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz) jsou uceleným a komplexním přehledem všech služeb a činností, které Česká pošta zajišťuje. Kromě charakteristik všech produktů a příslušných ceníků nabízí návštěvníkům stránek i mnohé další doplňkové informace a služby jako možnost stažení dokumentů a datových souborů, služby pro registrované uživatele a řadu on-line funkcí. Bezplatná informační linka České pošty na čísle 800 104 410 zajišťuje promptní informační servis prostřednictvím zkušených operátorů. O informace lze také žádat prostřednictvím e-mailu na adrese [info@post.cz](mailto:info@post.cz) a také prostřednictvím elektronické podatelny.

### *Kvalita poskytovaných služeb*

V roce 2008 měla Česká pošta povinnost poskytovat služby minimálně v takové kvalitě, jakou jí předepisují základní kvalitativní požadavky. Vzhledem k enormnímu množství přepravovaných zásilek byly zaznamenány dílčí nedostatky, ale v celkovém pojetí byl předepsaný parametr splněn.

### *Zprostředkování služeb aliančních partnerů*

Kromě nabídky vlastních produktů a služeb podnik klientům zprostředkovává a přibližuje také služby aliančních partnerů, které nabídku podniku vhodně doplňují. Díky rozsáhlé síti pošt se tak celý komplex nejen poštovních, ale i finančních a jiných služeb dostává i do míst, kam by se jinak dostával jen velmi těžko, a při tom – díky univerzalitě zaměstnanců podniku – jsou zde všechny tyto služby nabízeny na úrovni srovnatelné s konkurencí i vlastními pracovišti aliančních partnerů.

Mezi nejvýznamnější alianční partnery podniku patří tradičně Poštovní spořitelna (ČSOB, a. s.) s nabídkou bankovních služeb a Česká pojišťovna, a. s., s pojišťovacími produkty. Dále je možné na poštách uzavřít stavební spoření (ČMSS, a. s.), penzijní připojištění (ČSOB Penzijní fond Stabilita, a. s.), využít loterijní terminály (SAZKA, a. s.) a další doplňkové služby.

## **3.9 Mezinárodní provoz a mezinárodní vztahy**

### *Zapojení České pošty do celosvětové poštovní sítě*

Základní rámec mezinárodních vztahů podniku je dán členstvím České republiky ve Světové poštovní unii. Česká pošta je státem pověřena k zajišťování provozních závazků, které z tohoto členství vyplývají. Jako veřejný poštovní operátor musí zejména udržovat a rozvíjet poštovní styk se všemi 191 členskými státy Světové poštovní unie. V roce 2008 byla věnována značná pozornost přípravě 24. kongresu Světové poštovní unie, který se konal v Ženevě za účasti zástupců podniku. Na kongresu se diskutovalo o základních tématech, jako je kvalita služby, terminální poplatky, poštovní bezpečnost, filatelie, celní otázky, elektronické služby a udržitelný rozvoj. Podnik je zapojen do mezinárodní poštovní sítě prostřednictvím vyměňovacích pošt v Praze, v Břeclavi a v Chebu. Mezinárodní poštovní provoz je v České republice liberalizován, což znamená, že je dalším subjektům umožněno

volně pronikat do segmentu poštovního trhu a vytvářet konkurenční prostředí. Nejvýznamnějším partnerem České pošty v oblasti mezinárodní spolupráce trvale zůstává Slovenská pošta.

## 4. Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p.

Česká pošta si, jako jeden z největších zaměstnavatelů v České republice, uvědomuje zodpovědnost za své zaměstnance. Chce pro ně být nejen atraktivním zaměstnavatelem, ale také solidním a spolehlivým partnerem.

### 4.1 Personální činnosti

Personalistika je komplexní činnost, zabývající se rolí člověka v podniku. Personální práci provádí každý liniový vedoucí. Administrativní, řídicí a metodická část personálních činností v České poště, s.p. je zabezpečována zaměstnaneckými útvary, zařazenými do organizační struktury úseku náměstků pro ekonomiku.

#### 4.1.1 Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců

Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců je v souladu se současnými i budoucími potřebami České pošty, s.p., základním procesem ovlivňujícím efektivnost v oblasti personální práce.

*Pravomoc a odpovědnost v rámci nábory, výběru a přijímání zaměstnanců*

##### Vedoucí zaměstnanec

Odpovídá za:

- personální obsazení jím přímo řízeného útvaru,
- dodržování zásad stanovených tímto dokumentem při obsazování jím řízených volných PM,
- stanovení odborné způsobilosti, osobnostních předpokladů a požadavků na uchazeče v souladu s popisem PM a typovou pozicí, doplnění odpovídajících specifických požadavků vzhledem k požadovanému výkonu práce na daném pracovišti,
- dodržování rovného zacházení s uchazeči a zdržení se diskriminace,

- dodržování ochrany osobních údajů uchazečů.<sup>9</sup>

Pravomoc k:

- rozhodnutí o způsobu obsazení volného PM,
- rozhodnutí o výběru uchazeče na volné PM v souladu se stanovenými požadavky.

#### Sekce lidské zdroje – front office

Odpovídá za:

- dodržování jednotného náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v ČP,
- dodržování zásad stanovených tímto dokumentem pro nábor, výběr a přijímání zaměstnanců,
- efektivní využívání zdrojů náboru a metod výběru zaměstnanců v návaznosti na charakter obsazovaného PM,
- včasnou komunikaci s RLZ o potřebě využití doplňkových zdrojů náboru a doplňkových metod výběru,
- dodržování rovného zacházení s uchazeči a zdržení se diskriminace,
- dodržování ochrany osobních údajů uchazečů,
- návrh zdrojů náboru, metod výběru a jejich konzultaci s vedoucím zaměstnancem včetně časového harmonogramu VŘ.

Pravomoc k:

- využívání/realizaci standardních zdrojů náboru a standardních metod výběru zaměstnanců.

#### Sekce personální procesy – back office

Odpovídá za:

- dodržování zásad stanovených tímto dokumentem pro nábor, výběr a přijímání zaměstnanců,
- dodržování ochrany osobních údajů uchazečů,
- zajištění pracovněprávních dokumentů a podkladů pro nástup vybraného uchazeče, jejich následnou kontrolu po ukončení náboru, výběru a přijímání zaměstnanců a archivaci v souladu s obecně závaznými a vnitropodnikovými předpisy.

---

<sup>9</sup>Citace dle směrnice č. 19/2009 – Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců

## Sekce rozvoj lidských zdrojů

Odpovídá za:

- definování a naplňování strategie personálního marketingu, jednotnou prezentaci ČP na trhu práce,
- tvorbu metodiky pro uplatňování jednotného náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v ČP,
- zajištění portfolia nástrojů pro nábor a výběr zaměstnanců (inzerce volných PM, psychodiagnostika, Assessment Center, vnitropodnikové pomůcky, nástroje apod.),
- zajištění externích dodavatelů využívaných při náboru a výběru zaměstnanců,
- efektivní využívání rozpočtu v rámci náboru, výběru a přijímání zaměstnanců,
- dodržování rovného zacházení s uchazeči a zdržení se diskriminace,
- dodržování ochrany osobních údajů uchazečů.

Pravomoc k:

- schvalování použití doplňkových zdrojů náboru a doplňkových metod výběru v návaznosti na rozpočet a charakter obsazovaného volného PM,
- uzavření smluvního vztahu s externími subjekty vstupujícími do náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v ČP,
- správu rozpočtu na nábor a výběr zaměstnanců v ČP.

### *Zásady uplatňované při náboru, výběru a přijímání zaměstnanců*

Vstupními podklady pro realizaci náboru, výběru a přijímání zaměstnanců je schválený plán počtu zaměstnanců, platná systemizace PM, požadavek na obsazení PM a popis PM (seznam neobsazených plánovaných míst ze SAPu). Vynaložené prostředky, použité metody a zdroje při obsazování volného PM musí být přímo úměrné povaze a významu obsazovaného PM, času nezbytnému k obsazení volného PM a aktuální nabídce na trhu práce. Na externí trh práce vstupuje ČP pod názvem Česká pošta, s.p., a využívá jednotné imagové prezentace společnosti.

Při obsazování volných PM se přednostně využívají interní zdroje, přihlíží se k možnostem:

- rozvoje stávajících zaměstnanců (interních uchazečů) a jejich preferenci za předpokladu, že splňují všechny předpoklady pro výkon práce na volném PM,
- uplatnění zaměstnanců uvolňovaných v důsledku organizačních změn,
- uplatnění stávajících zaměstnanců zařazených do mimo evidenčního stavu.



Není-li možno zajistit uchazeče z interních zdrojů, jsou zabezpečováni uchazeči z externích zdrojů. V průběhu náboru, výběru a přijímání zaměstnanců je zakázána diskriminace.

#### *Postup při obsazení volného PM*

Volné PM lze obsazovat následujícími způsoby:

- ❖ přímým výběrem s náborovou aktivitou,
- ❖ přímým výběrem bez náborové aktivity,
- ❖ výběrovým řízením (vždy s náborovou aktivitou).

Rozhodnutí o způsobu obsazení volného PM je v pravomoci vedoucího zaměstnance. V případě, že dochází k jakékoliv náborové aktivitě, do procesu vždy vstupuje úsek personální (komunikace s Úřadem práce). Nezbytnou podmínkou přímého výběru je, že uchazeč splňuje všechny předpoklady pro výkon práce v souladu s popisem PM. Cílem VŘ je vybrat uchazeče, který nejlépe splňuje odbornou způsobilost, osobnostní předpoklady a další stanovené požadavky v souladu s popisem PM. Pro výběrové řízení je zpravidla sestavována výběrová komise, která rozhoduje o výběru uchazeče na volné PM. Doporučený počet členů pro výběrovou komisi je 2 – 4 osoby, např. přímý nadřízený volného PM/pověřený zaměstnanec, vyšší nadřízený volného PM, zaměstnanec LZ. Konkrétní osoby nominuje VZ ve spolupráci s LZ. Člen výběrové komise se při výběrovém řízení rozhoduje nestranně a je povinen zachovávat mlčenlivost o všech údajích, které se v souvislosti s působením v komisi dozví, a vyvarovat se takového jednání, kterým by mohlo dojít k narušení principů výběrového řízení.

Přímý výběr bez náborové aktivity se doporučuje realizovat v situaci, kdy je předem vytipovaný uchazeč, či okruh uchazečů z interního nebo externího trhu práce, především při obsazování volných PM v provozu.

Přímý výběr s náborovou aktivitou, pokud není vytipovaný uchazeč z interního nebo externího trhu práce, se doporučuje realizovat z důvodu nákladové efektivity při obsazování především provozních pozic, kdy lze očekávat, že okruh uchazečů bude z místního trhu práce. Výběrové řízení se doporučuje používat při výběru řídicích, specializovaných pozic s vyššími kvalifikačními nároky.

Tabulka 2: Postupové kroky při obsazování volného PM přímým výběrem

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec		Rozhodnutí o obsazení volného PM formou přímého výběru s náborovou aktivitou nebo bez náborové aktivity
2.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Předání požadavku na obsazení volného PM přímým výběrem s náborovou aktivitou LZ prostřednictvím formuláře Požadavek na obsazení pracovního místa (minimálně 2 měsíce před požadovaným nástupem nového zaměstnance)
3.	Vedoucí zaměstnanec		Specifikace požadavků na uchazeče (odborná způsobilost, osobnostní předpoklady aj.), které nejsou uvedeny v popisu PM a jsou nezbytné pro výkon práce na daném pracovišti
4.	LZ		Kontrola požadavků vedoucího zaměstnance, zda jsou v souladu s popisem PM
5.	LZ		Ověření, zda je příslušné PM volné, resp. termín jeho zřízení
6.	LZ	Vedoucí zaměstnanec/ RLZ	Návrh zdrojů nábora (intranet, internet, tištěná inzerce, letáky na poštách apod.)
7.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Zahájení nábora uchazečů
8.	Vedoucí zaměstnanec		Shromáždění údajů o uchazečích
9.	Vedoucí zaměstnanec		Vyřazení nevhodných uchazečů
10.	Vedoucí zaměstnanec		Rozhodnutí o výběru uchazeče v souladu se stanovenými požadavky
11.	Vedoucí zaměstnanec		Předání informace LZ (max. do 3 dnů od rozhodnutí)
12.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Informování vybraného uchazeče a zaslání či předání nástupních dokumentů vybranému uchazeči
13.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Předání Návrhu na změnu zařazení zaměstnance/Návrhu na přijetí do pracovního poměru (minimálně 10 pracovních dní před požadovaným nástupem zaměstnance)
14.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Ověření a předání nástupních dokumentů
15.	LZ	PP	Předání Návrhu na změnu zařazení zaměstnance/Návrhu na přijetí do pracovního poměru včetně ověřených nástupních dokumentů (minimálně 5 pracovních dní před požadovaným nástupem zaměstnance)
16.	PP		Zajištění podpisu pracovní/manažerské smlouvy a ostatních předepsaných dokladů k pracovněprávnímu vztahu vybraným uchazečem

[Směrnice č. 18/2009]

V případě rozhodnutí vedoucího zaměstnance o obsazování volného PM přímým výběrem bez náborové aktivity začíná celý proces krokem č. 10.

Tabulka 3: Postupové kroky při obsazování volného PM formou výběrového řízení

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec		Rozhodnutí o obsazení PM formou výběrového řízení
2.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Předání požadavku na obsazení PM výběrovým řízením LZ prostřednictvím formuláře Požadavek na obsazení pracovního místa (minimálně 2 měsíce před požadovaným nástupem nového zaměstnance)
3.	Vedoucí zaměstnanec		Specifikace požadavků na uchazeče (odborná způsobilost, osobnostní předpoklady aj.), které nejsou uvedeny v popisu PM a jsou nezbytné pro výkon práce na daném pracovišti
4.	LZ		Kontrola požadavků vedoucího zaměstnance, zda jsou v souladu s popisem PM
5.	LZ		Ověření, zda je příslušné PM volné, resp. termín jeho zřízení
6.	LZ	Vedoucí zaměstnanec/ RLZ	Návrh zdrojů nábory (intranet, internet, tištěná inzerce, letáky na poštách apod.)
7.	LZ	Vedoucí zaměstnanec/ RLZ	Návrh metody výběru na obsazení PM (screening CV, telefonický pohovor, osobní pohovor, pohovor před komisí aj.) včetně časového harmonogramu obsazení volného PM
8.	LZ	Vedoucí zaměstnanec	Předání návrhu kompetenčního profilu v případě využití znalostního a dovednostního testu či psychodiagnostiky
9.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Doplnění specifických požadavků vedoucího zaměstnance do kompetenčního profilu
10.	LZ	RLZ	Zahájení nábory uchazečů
11.	LZ		Shromáždění údajů o uchazečích
12.	LZ	Vedoucí zaměstnanec	Vyřazení nevhodných uchazečů
13.	LZ	Vedoucí zaměstnanec	Sestavení VK pro VŘ po dohodě LZ a VZ

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
14.	LZ		Organizace VŘ
15.	Vedoucí zaměstnanec		Rozhodnutí o výběru uchazeče v souladu se stanovenými požadavky
16.	Vedoucí zaměstnanec		Předání informace LZ (max. do 3 dnů od rozhodnutí)
17.	LZ		Informování vybraného uchazeče a zaslání či předání nástupních dokumentů
18.	Vedoucí zaměstnanec	LZ	Předání Návrhu na změnu zařazení zaměstnance/Návrhu na přijetí do pracovního poměru (minimálně 10 pracovních dní před požadovaným nástupem zaměstnance)
19.	Vedoucí zaměstnanec		Předání nástupních dokumentů
20.	LZ		Ověření nástupních dokumentů
21.	LZ	PP	Předání Návrhu na změnu zařazení zaměstnance/Návrhu na přijetí do pracovního poměru včetně ověřených nástupních dokumentů (minimálně 5 pracovních dní před požadovaným nástupem zaměstnance)
22.	PP		Zajištění podpisu pracovní/manažerské smlouvy a ostatních předepsaných dokladů k pracovněprávnímu vztahu novým zaměstnancem
23.	PP	Vedoucí zaměstnanec	Informování o náležitostech nástupu nového zaměstnance
24.	Vedoucí zaměstnanec	PP	Zajištění nástupních formalit s novým zaměstnancem, podpisy dokumentů
25.	Vedoucí zaměstnanec	PP	Předání podepsané dokumentace

[Směrnice č. 18/2009]

### *Zdroje nábory uchazečů*

Standardní zdroje nábory:

- portál ČP,
- věstník ČP,
- regionální informační prostředky,
- letáková inzerce v prostorách pošt,
- inzerce na firemních internetových stránkách ČP - [www.cpost.cz](http://www.cpost.cz) – sekce volná místa,
- inzerce na personálních portálech, např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz),
- úřady práce apod.

Doplňkové zdroje nábory:

- letáková inzerce distribuovaná prostřednictvím pošt,
- inzerce v tištěných médiích,
- náborové aktivity na školách,

- inzerce v dopravních prostředcích,
- personální agentury,
- inzerce na vozidlech ČP apod.

Použití vhodných zdrojů nábory navrhuje příslušný zaměstnanec LZ po dohodě s vedoucím zaměstnancem tak, aby o volné PM projevilo zájem adekvátní množství vhodných uchazečů v požadovaném čase a s přiměřenými náklady. Zvolený zdroj nábory musí být přímo úměrný povaze, termínu, významu obsazovaného PM a dostupnému schválenému rozpočtu.

V případě obsazování většího počtu volných PM nebo obsazování PM obtížně obsaditelných jsou využívány doplňkové zdroje nábory.

Doplňkový zdroj nábory musí být přímo úměrný povaze, termínu, významu obsazovaného PM, aktuální situaci na trhu práce a dostupnému schválenému rozpočtu.

#### *Metody výběru*

Standardní metody výběru:

- screening životopisů,
- telefonický pohovor,
- osobní pohovor/pohovor před komisí,
- reference o uchazeči.

Doplňkové metody výběru:

- znalostní a dovednostní test,
- psychodiagnostika,
- assessment Center.

Doplňková metoda výběru musí být přímo úměrná povaze, termínu, významu obsazovaného PM a dostupnému schválenému rozpočtu. Schválení použití doplňkových metod VŘ je v kompetenci RLZ. Návrh a realizace standardních i doplňkových metod VŘ je v kompetenci LZ.

#### **4.1.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců 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.. Zaměstnavatel zaručuje zaměstnancům

minimálně výplatu tarifních mezd dle mzdových výměrů a příplatků za předpokladu splnění stanovených podmínek a v návaznosti na odpracovanou dobu. Výplatním termínem je 12. den v kalendářním měsíci. Výplatním termínem se rozumí den odepsání finančních prostředků na mzdy zaměstnanců z účtu zaměstnavatele.<sup>10</sup>

### *Mzda zaměstnanců*

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda. Mzda je peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální forma mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Mzda zaměstnance v pracovním poměru nesmí být nižší než minimální mzda, stanovená vládou pro příslušné období a minimální tarif stanovený tímto předpisem pro příslušný tarifní stupeň (v návaznosti na odpracovanou dobu).

Mzdu zaměstnance ČP tvoří:

- ❖ tarifní mzda nebo smluvní mzda uplatňovaná v návaznosti na zařazení do typové pozice,
- ❖ doplňkové mzdové formy,
- ❖ příplatky.

### Tarifní mzda

Tarifní mzda je uplatňována u zaměstnanců, kteří jsou zařazení do typové pozice v rámci dvanáctistupňového tarifního systému. Výše tarifní mzdy je stanovena ve mzdovém výměru.

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v ČP je časová mzda. Vzhledem k tomu, že základními činnostmi ČP je prodej služeb, bylo by uplatnění jiného druhu základní mzdové formy nevhodné a administrativně náročné. Časová mzda se určuje jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

Tarifní mzda je vyplácena měsíčně v termínu dle platné podnikové kolektivní smlouvy. Část tarifní mzdy je vázána na plnění úkolů vyplývajících z popisu pracovní činnosti. V případě, že zaměstnanec neplní pracovní povinnosti v požadované kvalitě, může liniový vedoucí na základě odpovídajícího konkrétního zdůvodnění navrhnout v příslušném měsíci na předepsaném formuláři vyplacení pouze její části, případně nevyplacení této části mzdy. V dalším měsíci bude tarifní mzda vyplácena v původní výši (v případě, že nevznikne opět důvod k nevyplacení části, nebo celé tarifní mzdy vázané na plnění úkolů vyplývajících

---

<sup>10</sup> Citace dle dodatku k Podnikové kolektivní smlouvě České pošty, s.p.

z popisu činnosti).

Část tarifní mzdy vázána na plnění úkolů činí z tarifní mzdy stanovené zaměstnanci ve mzdovém výměru:

- ❖ 20 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 21 (správní aparát řídicí), 31 (vedoucí provozoven) a 32 (vedoucí v provozu ostatní),
- ❖ 15 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 22 (správní aparát něřídící),
- ❖ 10 % ostatní zaměstnanci.

Přehled o části tarifní mzdy vázané na plnění úkolů je také uvedena v části B) Přehled typových pozic a rozpětí tarifních mezd podle profesních skupin.

Úprava tarifních mezd se provádí k 1. 4. příslušného roku. Zaměstnancům přísluší tarifní mzda nejméně ve výši minima pro typovou pozici. Výše tarifní mzdy je přiznána na základě výsledku hodnocení zaměstnance liniiovým vedoucím za předchozí kalendářní rok v rámci rozpětí výše tarifní mzdy stanoveného pro typové pozice. Rozpětí je odvozeno od tzv. kalkulační hodnoty. Kalkulační hodnota je hodnota používaná pro stanovení objemu tarifních mezd pro příslušnou typovou pozici nebo skupinu typových pozic. Cílem je alokovat mzdové prostředky tak, aby průměr přiznaných tarifních mezd za provozovnu a příslušný úsek dosahoval výše kalkulační hodnoty stanovené pro příslušnou typovou pozici. Rozpětí je stanoveno pro všechny typové pozice tak, aby minimum dosahovalo o 20 % nižší úroveň a maximum o 15 % vyšší úroveň než činí výše kalkulační hodnoty.

Při nástupu nového zaměstnance lze zaměstnanci, po zhodnocení plnění kvalifikačních požadavků - vzdělání a odborné praxe, přiznat tarifní mzdu maximálně do 15 % nad minimum stanoveného pro příslušnou typovou pozici nebo skupinu typových pozic (dále jen stanoveného minima).

Po ukončení adaptačního procesu lze zaměstnanci, u kterého liniiový vedoucí předpokládá kvalitní pracovní výkon, zvýšit tarifní mzdu až do výše kalkulační hodnoty.

Zaměstnancům s tarifní mzdou lze kromě tarifní mzdy a kolektivních bonusů poskytovat tyto další mzdové formy:

- ❖ operativní odměny
- ❖ cílové odměny
- ❖ odměny za výkon požární prevence
- ❖ odměny za zástupy
- ❖ odměny při významných pracovních a životních výročích
- ❖ odměny v souvislosti s prvním odchodem do důchodu
- ❖ bonusy za produkty

- ❖ odměny za projekty

### *Odměny*

#### Operativní odměny

Operativní odměnu poskytuje zaměstnavatel:

- ❖ za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebyly oceněny jinou mzdovou formou a dále za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom apod.
- ❖ za iniciativní přístup k pracovnímu výkonu.

Objem operativních odměn přiděluje personální ředitel v návaznosti na schválený plán mzdových prostředků na úsek GŘ a ostatní jednotlivé organizační složky v první úrovni řízení pod GŘ, regionům, SPU, odboru hybridní pošta a poště 120.

Objem na operativní odměny je uplatňován:

a) v období pro I. čtvrtletí roku 2009 ve výši:

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

b) v období od II. čtvrtletí 2009 ve výši:

- 4 % z plánované tarifní mzdy pro zaměstnance zařazené v profesních skupinách doručování a obsluha pošty,
- 2 % z plánované tarifní mzdy pro ostatní zaměstnance.

#### Cílová odměna

Cílovou odměnu lze poskytnout za splnění významných termínovaných pracovních úkolů, které se týkají zabezpečení nebo zlepšení provozu, uvedení zařízení do provozu před termínem a splnění jiných náročných úkolů. Cílové odměny musí být stanoveny a naplánovány před realizací příslušného úkolu.

Celková cílová odměna se skládá z:

a) Odměny za doručení jednoho kusu vybrané zásilky ve výši:

- 1,- Kč za doručení vybrané zásilky fyzické osobě,



- 0,50 Kč za doručení vybrané zásilky právnické osobě.

S ohledem na odlišnou náročnost při doručování v obcích různé velikosti se uvedená odměna násobí koeficientem:

- 1 pro ABD ve městě do 18 500 obyvatel,
- 2 pro ABD ve městě od 18 501 do 50 000 obyvatel,
- 3 pro ABD ve městě nad 50 000 obyvatel,
- 4 pro ABD v Praze, Brně a Ostrava.

Odměny ve výši 500,- Kč za jeden doručovací okrsek při překročení 70 % úspěšnosti doručení vybraných zásilek za celou automatizovanou balíkovou dodejnu. Celková odměna se vypočte tak, že částka 500,- Kč se vynásobí přepočteným počtem zaměstnanců balíkových okrsků (nepočítají se střídači) a zaokrouhlí se matematicky na celé stokoruny. Odměnu rozdělí vedoucí balíkových doručovatelů mezi balíkové doručovatele dle vlastního rozhodnutí s přihlédnutím k plnění úkolů jednotlivých balíkových doručovatelů.

#### Odměna za zástup

Zaměstnancům lze poskytnout tuto odměnu za zastupování zaměstnance, který je nepřítomen v práci a za neobsazené pracovní místo. Odměnu lze poskytnout pouze v případě, že práce nebyly odměněny jinou mzdovou formou (např. mzdou za práci přesčas), tj. nezbytné činnosti byly vykonávány za ztížených podmínek a výrazného zvýšení intenzity práce. Za práce v období čerpání dovolené může příslušný vedoucí zaměstnanec navrhnout uplatnění odměny za zástup pouze v provozu, kde musí práci nepřítomného zaměstnance plně zajistit ostatní zaměstnanci (např. tzv. rozebírka doručovacího okrsku, zpracování všech zásilek v termínu apod.). Odměnu za zástup za dovolenou lze poskytnout pouze v případě, že práce nejsou prováděny jiným způsobem (např. dohodou o provedení práce) nebo odměněny jinou formou (např. mzdou za práci přesčas).

V případě zastupování činností v rámci příslušného útvaru může liniový vedoucí navrhnout zastupujícímu zaměstnanci (nebo kolektivu zaměstnanců) dle rozsahu zastupování odměnu maximálně do výše 60 % přiznané tarifní mzdy zastupovaného zaměstnance. Tyto odměny jsou vypláceny měsíčně. Zaměstnancům ve správním aparátu lze přiznat odměnu za zastupování nejdříve po 20 pracovních dnech zastupování za nepřítomného zaměstnance.

### Odměny při významných pracovních a životních výročích

Jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce mohou být všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru poskytovány odměny při těchto příležitostech:

- 25 let doby zaměstnání v pracovním poměru u ČP nebo jejich právních předchůdců (nebyla-li jim již vyplacena odměna za 25 let celkové doby zaměstnání v pracovním poměru)
- životního jubilea 50 let věku.

Odměnu včetně její konkrétní výše navrhuje zaměstnanci liniový vedoucí na základě individuálního zhodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, zejména s ohledem na kvalitu pracovního výkonu apod., a to až do výše 5 tis. Kč. Podmínkou pro přiznání maximální výše odměny u životního jubilea je trvání pracovního poměru u ČP a jejich právních předchůdců v délce nejméně 5 roků.

### Odměna v souvislosti s prvním odchodem do důchodu

Zaměstnancům se při prvním přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu poskytuje za výsledky práce v ČP a u jejich právních předchůdců jednorázová odměna.

Výše odměny činí u zaměstnanců, kteří odpracovali u ČP a jejich právních předchůdců:

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

### *Příplatky*

Za práci přesčas náleží zaměstnancům, kromě tarifní / smluvní mzdy **příplatek ke mzdě** v rozsahu vykonané práce ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

Pokud bylo za práci konanou přesčas ve stejném rozsahu poskytnuto náhradní volno, mzda ani příplatek za práci přesčas nepřísluší.

Zaměstnancům, kteří pracují ve svátek, náleží kromě odpovídající mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo poskytnutí náhradního volna se zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí **příplatku ve výši 100 %** průměrného hodinového výdělku.

Za práci v noci přísluší zaměstnancům za odpracovanou dobu **příplatek ke mzdě ve výši 18 Kč** za hodinu.

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnancům za odpracovanou dobu dosažená mzda a **příplatek ve výši 10 %** průměrného výdělku, minimálně však 14 Kč za hodinu.

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnancům za odpracovanou dobu **příplatek ke mzdě ve výši 12 Kč** za hodinu. Příplatek se přiznává v souladu s nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí např. při vyvážení žhavé škváry a popela z kotelen (škodlivina – prach, sálavé teplo), činnosti na pracovištích s výskytem radonu - při překročení dovolených hodnot (škodlivina – radioaktivní záření).

Za práci v dělených směnách přísluší zaměstnanci **příplatek ke mzdě** ve výši:

- 24 Kč pokud přerušeni směny trvalo 1,01 až 1,99 hodiny,
- 48 Kč pokud přerušeni směny trvalo 2 až 2,99 hodiny,
- příplatek podle písm. b) se zvyšuje o 13 Kč za 3 hodiny a každou další i započatou hodinu přerušeni směny,
- pokud k přerušeni směny dochází v době mezi 22<sup>00</sup> a 6<sup>00</sup> hod., zvyšuje se příplatek podle písm. a) až c) o 13 Kč za každou i započatou hodinu přerušeni směny v této době.

Zaměstnancům v provozu, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž (balíkoví doručovatelé, pracovníci poštovních kurzů a řidiči) náleží **měsíční příplatek za řízení a údržbu motorového vozidla ve výši 500 Kč** měsíčně v návaznosti na odpracovanou dobu.

Zaměstnancům, kteří pracují v jiném, než jednosměnném pracovním režimu v rovnoměrně rozvržené pracovní době, je poskytován **režimový příplatek** ve výši:

- 500 Kč měsíčně na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem v rovnoměrně rozvržené pracovní době, na pracovištích se šestidenním pracovním režimem, na pracovištích s pracovním režimem výhradně v odpoledních nebo výhradně v nočních směnách, u doručovatelů zabezpečujících trvale doručování ve více obcích nebo doručovacích míst mimo obec a u normovačů, v regionálních útvarech včetně přímých nadřízených normovačů,
- 1 000 Kč měsíčně na pracovištích s nepřetržitým pracovním provozem a obdobným pracovním režimem (např. třisměnný nebo vícesměnný, tzv. turnusový režim), na pracovištích s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou.

Příplatek je poskytován v návaznosti na odpracovanou dobu. V případě kratší pracovní doby než je pracovní doba stanovená podnikovou kolektivní smlouvou v části IX, je zaměstnanci poskytována alikvotní část příplatku.

S ohledem na vyšší cenu na trhu práce a vysokou fluktuaci v hlavním městě Praze v porovnání s ostatními regiony, je poskytován zaměstnancům, jejichž pracoviště se nachází v Praze, stabilizační příplatek v návaznosti na náročnost práce ve výši:

❖ 2 000 Kč	v 1. tarifním stupni
❖ 2 500 Kč	ve 2. tarifním stupni
❖ 3 000 Kč	ve 3. tarifním stupni
❖ 3 000 Kč	ve 4. tarifním stupni
❖ 3 500 Kč	v 5. tarifním stupni
❖ 3 500 Kč	v 6. tarifním stupni
❖ 4 000 Kč	v 7. tarifním stupni
❖ 4 000 Kč	v 8. tarifním stupni
❖ 4 500 Kč	v 9. tarifním stupni
❖ 5 000 Kč	v 10. tarifním stupni
❖ 5 000 Kč	v 11. tarifním stupni
❖ 5 500 Kč	ve 12. tarifním stupni

U zaměstnanců se smluvní mzdou není stabilizační příplatek poskytován. Příplatek je vyplácen v návaznosti na odpracovanou dobu.

#### *Bonus za produkty aliančních partnerů*

Bonusy za produkty se poskytují zaměstnancům za kvalitní obstarání vybraných produktů. Bonusy se vyplácí na základě seznamů z úseku náměstka generálního ředitele pro obchod, případně seznamů zaslaných obchodním partnerem (seznamy zaměstnanců, případně stanovené částky nebo procenta) v nejbližším výplatním termínu:

- ❖ zaměstnanci, který produkt obstaral (kompletní zpracování návrhu nebo uzavření smlouvy, příp. založení příslušného účtu a zpracování v úloze APOST).
- ❖ zaměstnanci, který prokazatelně zajistil tip.
- ❖ vedoucímu pošty.

### 4.1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Sjednocení a zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. zajišťuje kvalifikační příprava.

Kvalifikační příprava je soubor vzdělávacích akcí (základních a provozních kvalifikačních kurzů), nezbytných pro získání a udržení profesní zdatnosti zejména provozních zaměstnanců ČP, kteří přímo zajišťují poskytování základních a klíčových služeb zákazníkům ČP (dále jen zaměstnanci). Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci na typové pozici. Obsahová náplň kvalifikační přípravy zaměstnanců vychází z portfolia poskytovaných produktů a služeb. Průběžná aktualizace jejího obsahu je prováděna ve spolupráci sekce rozvoj lidských zdrojů (dále jen RLZ) s příslušnými odbornými útvary.

Podkladem pro zabezpečení vzdělávacích akcí je plán vzdělávání, který připravuje a zpracovává odbor profesní vzdělávání (dále jen PRVZ) ve spolupráci s příslušnými odbornými útvary. Při plánování vzdělávacích akcí se vychází zejména z Katalogu kvalifikační přípravy.

Katalog kvalifikační přípravy zahrnuje nabídku všech typů kurzů (včetně osnov), pořádaných odborem profesní vzdělávání.

Kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci na typové pozici.

Kvalifikace získaná na níže uvedených SOŠ a středních školách, vysokých školách:

- v tříletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná základní kvalifikační zkouška,
- ve víceletém řádně ukončeném studiu je rovnocenná provozní kvalifikační zkouška,
- na vysokých školách se zaměřením na logistiku a spoje je rovnocenná provozní kvalifikační zkouška

Název školy:

- SOŠ logistických služeb, Praha
- SOŠ informatiky a spojů a SOU, Kolín
- SOŠ a SOU, Kladno
- SOŠ a SOU, Trutnov
- SOŠ logistických služeb a SOU, Dalovice
- Střední škola informatiky a finančních služeb, Plzeň
- Střední škola informatiky a spojů, Brno
- Střední škola poštovních a logistických služeb, Opava
- Střední odborná škola, Olomouc
- Střední škola elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem
- Univerzita Pardubice

- Dopravní fakulta – obor Dopravní technologie a spoje, obor Management, marketing a logistika ve spojích

### *Mandatorní vzdělávání*

Povinná školení jsou nezbytná pro získání a udržení profesionální úrovně zaměstnanců České pošty, s.p. při výkonu jejich pracovní činnosti.

Mezi tato školení patří:

- pravidelné přezkušování řidičů referentů do 3,5 t
- pravidelné přezkušování řidičů do 3,5 t
- zdokonalování odborné způsobilosti řidičů referentů nad 3,5 t
- zdokonalování odborné způsobilosti řidičů nad 3,5 t
- obsluha nízkozdvižného vozíku
- obsluha zakládačových manipulačních vozíků
- obsluha nákladního výtahu
- obsluha zvedacího zařízení pro přepravu invalidních osob
- obsluha zvedacího zařízení pro přepravu nákladu
- obsluha pohyblivé pracovní plošiny
- topiči nízkotlakých kotlů na pevná paliva
- topiči nízkotlakých kotlů na plynná paliva
- obsluha plynových zařízení do 50 kW
- obsluha plynových zařízení nad 50 kW
- obsluha tlakových nádob stabilních
- doškolení a přezkoušení svářečů a zaškolení pracovníků
- práce ve výškách – vedoucí pozice
- práce ve výškách za použití lezecké techniky
- obsluha motorové řetězové pily
- obsluha křovinořezu
- bezpečnostní školení letiště – integrované
- bezpečnostní školení letiště – aktualizací
- bezpečnostní školení Třinecké železárny
- základní/opakované školení jeřábníků
- vyhláška 50/78 Sb.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Katalog mandatorního vzdělávání

### *Tréninky měkkých dovedností*

Tréninky měkkých dovedností jsou určeny pro zaměstnance poštovního provozu. Vznikly jakou součástí nového systému vzdělávání, který je přizpůsoben potřebám vnitřních zákazníků.

Byl vypracován katalog tréninků měkkých dovedností, který obsahuje 4 části:

1. zákaznická orientace
  - Základy klientského přístupu
  - Rozvoj klientského přístupu
2. manažerské dovednosti
  - Manažer a jeho tým
  - Rozvoj manažera
  - Manažerské řízení
  - Zvládání změn
  - Prezentační dovednosti
3. obchodní dovednosti
  - Základy obchodování
  - Obchodování v praxi
4. firemní kultura
  - firemní hodnoty
  - trenérský tým

#### **4.1.4 Péče o zaměstnance**

Sociální program je důležitým faktorem posílení sounáležitosti zaměstnanců ke své firmě, stabilizačním činitelem personální politiky a kvalitní činnosti pracovního kolektivu. Česká pošta, s.p. poskytuje svým zaměstnancům různé výhody.

1. Příspěvek na stravu
2. Příspěvek na oděv či poskytnutí stejnokroje
3. Umožnění vzdělávání
4. Poskytnutí ochranných pomůcek
5. Poskytnutí mycích a čistících prostředků
6. Lékařské prohlídky periodické i preventivní
7. Prodloužení dovolené
8. Příspěvky na rekreaci

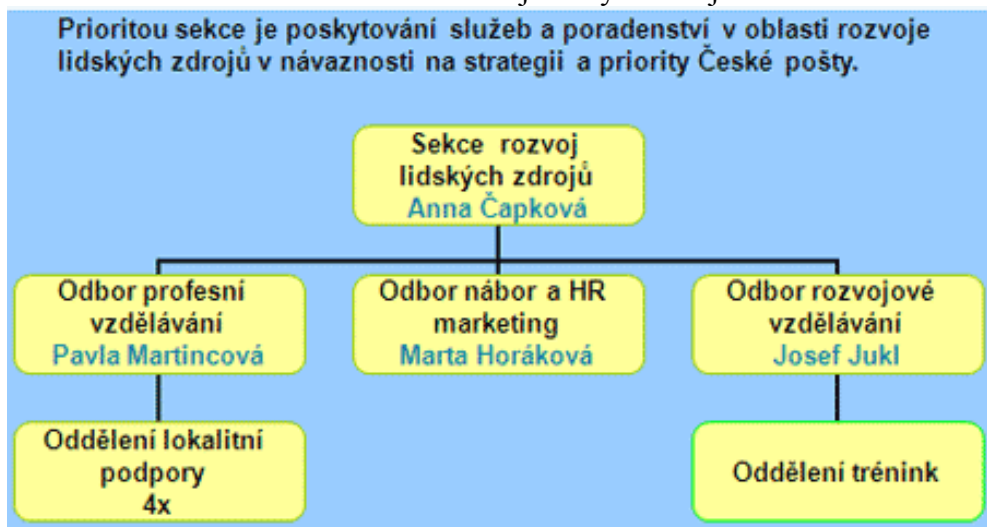
9. Příspěvek na zajištění stáří

10. Dětské rekreace

## 4.2 Rozvoj lidských zdrojů

Klíčové činnosti v oblasti lidských zdrojů se dělí do čtyř skupin. První skupinou je Sekce rozvoje lidských zdrojů, do které patří tvorba metodik, postupů a nástrojů pro oblast rozvoje a řízení lidských zdrojů. Druhou skupinu tvoří Odbor nábor a HR marketing, kam se řadí personální marketing a spolupráce se školami, nábor, výběr a adaptace zaměstnanců, adaptace a ukončování pracovní kariéry. Třetí je Odbor profesního vzdělávání jehož obsahem je profesní příprava zaměstnanců a prohlubování a zvyšování kvalifikace. Poslední skupinou je Odbor rozvoje vzdělávání, který zahrnuje rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zástupnictví.

Obrázek 12: Rozvoj lidských zdrojů







[<http://www.cpost.cz/>]

Obrázek 13: Zajišťované oblasti a jejich cíle

### Zajišťované oblasti a jejich cíle:

HR marketing	Zajištění aktivit a nástrojů pro zvýšení atraktivity ČP jako perspektivního zaměstnavatele prostřednictvím spolupráce se středními školami sdruženými v Asociaci a vysokými školami.
Nábor a výběr	Zajištění nástrojů pro účinný nábor a podporu managementu při výběru kvalitních zaměstnanců.
Adaptace zaměstnanců	Zabezpečení aktivit pro uvedení nových zaměstnanců do ČP a tvorba systémů pro jejich rychlou a účinnou adaptaci na pracovním místě.
Profesní příprava	Zajištění profesní a odborné připravenosti zaměstnanců, potřebné k výkonu jejich pracovní funkce a cílené prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace.

### Zajišťované oblasti a jejich cíle:

<b>Hodnocení zaměstnanců</b>	Vytváření nástrojů pro zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců a poskytování kvalitní zpětné vazby k jimi dosaženým výsledkům za účelem jejich dalšího rozvoje.
<b>Rozvoj zaměstnanců</b>	Zajištění cíleného rozvoje měkkých dovedností zaměstnanců a systému práce s potenciálem jejich dalšího kariérního růstu.
<b>Kariérní růst</b>	Vytváření nástrojů pro podporu kariérního růstu vysoce výkonných a talentovaných zaměstnanců pro zástupnictví a nástupnictví v souladu s personálními potřebami ČP.
<b>Ukončení pracovní kariéry</b>	Vytváření nástrojů a aktivit na podporu managementu a zaměstnanců pro společensky odpovědné ukončování pracovní kariéry v ČP.

[<http://www.cpost.cz/>]

## 4.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Zaměstnavatelé veřejného sektoru napojení na státní (resp. komunální) rozpočet zřizují ve prospěch svých zaměstnanců fondy kulturních a sociálních potřeb.

Podobně lze i v soukromých podnicích (v obchodních společnostech, družstvech, u podnikatele – fyzické osoby) zřizovat sociální fond, jehož prostředky zaměstnanci využívají ke kulturním, sociálním a dalším účelům.

Do FKSP ČP bude v kalendářním roce 2009 přidělena částka ve výši 179 mil. Kč, nejméně však 2 % z ročního objemu nákladů ČP zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců, na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žáky středních odborných škol a středních odborných učilišť poštovních oborů.

Dále bude z nerozděleného zisku přidělena do FKSP do centralizovaných prostředků částka ve výši 2 mil. Kč na příspěvky na zajištění stáří.

Celkový použitelný objem FKSP lze vynaložit na tyto účely:

- ❖ příspěvek na pobytové a poznávací zájezdy, na rekreaci (včetně rehabilitace) organizované nebo spoluorganizované zaměstnavatelem může činit maximálně 6 000

Kč pro jednoho zaměstnance, maximálně 3 000 Kč pro každé dítě zaměstnance (do konce povinné školní docházky),

- ❖ příspěvek na stravování ve výši 11 Kč na každé hlavní jídlo zaměstnance,
- ❖ sociální výpomoci a bezúročné půjčky zaměstnancům (na sociální výpomoc maximálně 15 000 Kč, na bezúročnou půjčku maximálně 20 000 Kč pro jednoho zaměstnance),
- ❖ dary (v jednotlivých případech do 6 000 Kč, při souběhu do 18 000 Kč za rok),
- ❖ úhradu vstupenek na sportovní a kulturní akce,
- ❖ případně další účely

Příspěvek ve vybraných rekreačních zařízeních, hrazený z vyčleněných centrálních prostředků FKSP, může být poskytnut zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům v maximální výši **1 500 Kč** na jeden týden (turnus) za kalendářní rok. Za čerpání příspěvků zodpovídá ve své působnosti každý region.

Fond je určen zaměstnancům v pracovním poměru k ČP podle § 33 zákoníku práce, tzn. pracovní poměr založený pracovní smlouvou a jmenováním.

Za zaměstnance se považují rovněž:

- ženy na mateřské dovolené a dále ženy a muži na rodičovské dovolené pokud trvá jejich pracovní poměr k ČP,
- osoby uvolněné pro výkon funkce, které zůstávají v pracovním poměru k ČP,
- důchodci, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u ČP nebo jejich právních předchůdců

Fond je určen také žákům středních odborných učilišť a středních odborných škol poštovních oborů (dále jen učilišť). Fond za žáky učilišť tvoří zaměstnavatel, u něhož žáci pobírají odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech, které se zahrnují do základu pro výpočet základního přídělu do fondu. Tzn., že žáci učilišť, kteří mají smlouvu s ČP, pro kterou se připravují na budoucí povolání, jsou pro účely fondu zařazeni jako zaměstnanci a mohou se proto podílet na všech plněních poskytovaných z fondu, tzv. "státní učni", t.j. kteří se nepřipravují pro ČP se podílí pouze v rozsahu stanoveném zásadami. Žáci pobírající odměny a ostatní plnění za práci v rámci odborného výcviku na učilišti a připravující se pro ČP se mohou podílet na fondu v ČP i v učilišti. Rozsah plnění je stanoven v těchto zásadách.

Příděly do FKSP jednotlivým regionům se během roku provádí zálohově čtvrtletně ve výši stanoveného plánu do 20. dne v prvním měsíci čtvrtletí.

## 5. Dopady transformace na podnik a návrhy opatření

V závislosti na přeměně České pošty na akciovou společnost byla učiněna řada transformačních kroků, v jejichž rámci se zásadním způsobem proměnila organizační struktura podniku, zastaralý systém řízení byl změněn z původně regionálního uspořádání na čistě liniové řízení. 1. října 2008 řízení na České poště, s.p. převzal nový generální ředitel Ing. Petr Sedláček. Při výběru nového manažera se především dbalo na to, aby podnik dále řídil manažer, který má zkušenosti ze zahraničí.

Privatizace České pošty, s.p. měla proběhnout 1. 7. 2009. V této souvislosti byla zpracována finanční analýza, na jejíž základě byla realizace změny právní formy doporučena.

V souvislosti s politickou situací však k privatizaci nedošlo. Kvůli neuskutečně přeměně podniku na akciovou společnost rezignoval dosavadní generální ředitel Ing. Petr Sedláček k 31. 12. 2009 na svou funkci a novou generální ředitelkou se od 1. 1. 2010 stala Ing. Marcela Hrdá.

Hlavním dokumentem v oblasti řízení strategických změn je Směrnice č. 4/2008 Řízení strategických změn. Tato směrnice obsahuje základní principy řízení strategických aktivit, definuje manažerské role při řízení těchto aktivit, popisuje procesy a dokumenty při řízení strategických aktivit a projektů.

Součástí směrnice č. 4/2008 Řízení strategických změn je příloha Seznam strategických aktivit, v níž jsou popsány jednotlivé strategické aktivity, jejich stav, vlastníci, datum založení a datum ukončení, případně poznámka k průběhu projektu.

Příloha je rozdělena do čtyř hlavních částí:

1. Marketingové a prodejní opatření
2. Regulační opatření
3. Provozní opatření
4. HR opatření
5. Rozvoj a nové tržní příležitosti

V rámci bodu D) **HR opatření** byly vypsány následující dílčí strategické cíle:

- ❖ Implementace nové organizační struktury
- ❖ Formulace a zavedení nového motivačního systému
- ❖ Zeštíhlení řídicích struktur

- ❖ Vytvoření samostatné skupiny v rámci lidských zdrojů pro výběr vrcholového managementu a rozvoj manažerských schopností
- ❖ Vytvoření detailních požadavků na počet zaměstnanců po regionech za účelem řízení fluktuací
- ❖ Optimalizace počtu zaměstnanců
- ❖ Zkvalitnění a zefektivnění náboru
- ❖ HR Portál

## 5.1 Změny v organizační struktuře

Organizační struktura České pošty, s.p. se v posledních letech postupně mění. Strategický záměr vrcholového vedení firmy je přebudovat podnik z provozní organizace na obchodní firmu. Za tímto účelem se realizují i postupné změny v organizační struktuře.

Do 1. 10. 2005 byla organizační struktura České pošty, s.p. třístupňová:

1. generální ředitelství,
2. 10 odštěpných závodů
  - OZ Západní Čechy,
  - OZ Střední Čechy,
  - OZ Severní Čechy,
  - OZ Jižní Čechy,
  - OZ Východní Čechy,
  - OZ Severní Morava,
  - OZ Jižní Morava,
  - OZ DOS,
  - OZ VAKUS,
  - OZ Mezinárodní provoz
3. v rámci každého odštěpného závodu 7 provozně technických jednotek (PTJ), které řídily pošty v rozsahu své působnosti a dále 3 specializované PTJ, které zajišťovaly služby pro ostatní PTJ na území odštěpných závodů:
  - PTJ Doprava,
  - PTJ Přeprava a
  - PTJ Výpočetní technika.

Každá provozně technická jednotka měla vedle provozních pracovníků, řídicí a správní aparát v čele s ředitelem, technickým a ekonomickým náměstkem, dále personální oddělení, oddělení logistiky a ekonomiky. Odštěpné závody provozně technické jednotky metodicky řídily, kontrolovaly jejich činnost a přebíraly od nich podklady pro plán a výsledné ekonomické rozborů, které pak v kumulaci za OZ zasílaly na GR, kde docházelo ke kumulaci údajů za celou Českou poštu.

1. 10. 2005 byly zrušeny samostatné provozně technické jednotky a tím se změnilo třístupňové řízení na dvoustupňové. Jednotlivé pošty byly po provozní stránce řízeny odbory provozu v působnosti odštěpných závodů, personální a ekonomické záležitosti byly řešeny také z úrovně příslušného odštěpného závodu. Většina bývalých zaměstnanců řídicího a správního aparátu PTJ našlo své uplatnění na odštěpných závodech, které musely nahradit činnost zrušeného posledního článku řízení.

Další organizační změna nastává 1.3.2008. Odštěpné závody nahrazuje osm regionů, které řídí obchodní ředitelé. Vznik osmi obchodních regionů vnímá management jako nástroj prosazení strategické změny. Pošta se tak změnila z provozní organizace na organizaci obchodní.

Po proběhlých změnách má Česká pošta, s.p. organizační uspořádání následující. Česká Podnik je jeden celek, který se dále člení na 9 úseků, v jejichž čele stojí generální ředitel a náměstci jednotlivých úseků.

K 1. 3. 2009 se administrativní složky snížily o jeden stupeň řízení. Následovalo opatření, které se dotklo cca 700 zaměstnanců, kteří se stali pro Českou poštu nadbytečnými. Na základě procesní analýzy a porovnání s ostatními firmami zjistil management podniku, že v administrativě a službách pracuje na České poště kolem 4 200 zaměstnanců. Cílem tedy bylo snížit osobní náklady, aby byly srovnatelné s konkurencí na trhu poštovních služeb.

## **5.2 Návrhy doporučení**

Autorka diplomové práce analyzovala personální činnosti, mezi které patří nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení a odměňování, vzdělávání pracovníků a péče o zaměstnance. V následujících personálních činnostech není podniku co vytknout.

Analýze pracovních míst je v podniku přikládán veliký důraz. Odměňování je také dobře řešeno. Byl podepsán dodatek, který nabyl účinnosti dnem 1. dubna 2009. V dodatku se

smluvní strany dohodly na zvýšení tarifních mezd, příplatků, stravného při pracovní cestě či hodnoty stravenky.

*Nárůst tarifních mezd o:*

- 2,8 % v profesní skupině správní aparát, vedoucí provozu, výpočetní technika a pracovníci v pomocných a obslužných činnostech
- 3,8 % v profesní skupině doručování, obsluha pošty, přeprava, doprava a ostatní provozní pracovní pozice.

*Zvýšení příplatků:*

- za práci v noci na 18 Kč za hodinu,
- za práci v sobotu a neděli na 14 Kč za hodinu,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí na 12 Kč za hodinu,
- za práci v dělených směnách na výši:
  - a) 24 Kč (přerušeni směny 1,01-1,99 hod.)
  - b) 48 Kč (přerušeni směny 2 – 2,99 hod.)
  - c) 13 Kč za každou další hodinu přerušeni směny a dále za každou hodinu přerušeni směny v noci.

*Zvýšení stravného při pracovní cestě:*

- 62 Kč, trvá-li pracovní cesta 5-12 hodin,
- 94 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- 146 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

*Zvýšení příspěvku na stravenky:*

- hodnota stravenky 55 Kč,
- příspěvek zaměstnavatele ve výši 55 % ceny jídla, popř. ceny stravenky, maximálně
- do výše 30 Kč na jedno hlavní jídlo,
- příspěvek z FKSP v jednotné výši 11 Kč.

*Zvýšení náhrady při používání vlastního kola při doručování pošty na 1 Kč za 1 km.*

Vzdělávání pracovníků je v podniku řízeno důkladně. Možnosti vzdělávání nabízí podnik v dostatečné míře.



Pro uvolněné zaměstnance byl zřízen program outplacement, který by měl vysvětlit postup před a v průběhu propouštění, podat informace o nárocích z PKS a obecně závazných předpisů, poskytnout návody a doporučení při hledání nového zaměstnání, doporučit způsob komunikace s personálními agenturami a úřady práce.

Naopak autorka spatřuje prostor pro zlepšení v následujících oblastech a navrhuje možná doporučení ke zlepšení těchto oblastí.

Snižování stavu pracovníků u větších pošt má za následek negativní reakce zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pomalí a neochotní řešit stížnosti. Vedení pošty by tedy mělo pověřit sekci lidských zdrojů, aby zpracovali návrh projektu hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení by měl zvýšit výkonnost podniku, zlepšit úroveň chování personálu a jiné. Tento systém by mohl probíhat formou brigády pro studenty. Studenti by navštěvovali pobočky České pošty, s.p. a podávali informace o jednotlivých zaměstnancích sekci lidských zdrojů. Také by mohla být zavedena kniha stížností, do které by zákazníci své zkušenosti (pozitivní i negativní) zaznamenávali.

Dále diplomantka navrhuje, aby byla zavedena služba, díky které by měli zaměstnanci možnost získat informace, odpovědi na otázky z oblasti personalistiky a mezd.

Vzhledem k velikosti a působnosti České pošty, s.p. autorka doporučuje, aby veškeré informace o volných pracovních místech ve státním sektoru byly přístupné kterémukoliv potenciálnímu uchazeči. Jako rozhodující metodu získávání pracovníků lze doporučit inzerci, a to nejen na internetu, ale také například v novinách. Okruh uživatelů e-mailu a internetu nemusí zahrnovat všechny potenciální uchazeče.

Další prostor pro zlepšení diplomantka spatřuje v jasném definování pracovních míst. Česká pošta, s.p. by měla zpracovat popis pracovních míst. Tím by byly jasně definované požadavky na uchazeče, povinnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci by si lépe uvědomovali rozsah své působnosti.

# Závěr

**Autorka této diplomové práce měla za cíl analyzovat řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s. p. a následný návrh doporučení.**

Své poznatky o řízení lidských zdrojů diplomantka porovnávala 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.

Česká pošta, s.p. je státní podnik, který poskytuje své služby po celé České republice. Mezi poskytované služby tohoto podniku patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek, expresní a kurýrní služby, sdružené inkaso plateb obyvatelstva, důchodové služby, služby pro bankovní, sázkové, pojišťovací a loterijní společnosti, elektronické služby, služby filatelistům, prodej poštovních známek, zajišťování Ministerstvu informatiky ČR agendy spojené s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Jako hlavním posláním považuje Česká pošta, s.p. být pro všechny své zákazníky důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i hybridními formami. Hlavním strategickým cílem je udržení a zvýšení hodnoty podniku.

Stěžejním a nejdůležitějším faktorem podniku je faktor lidský, proto se Česká pošta, s.p. snaží zajistit svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a poskytuje jim veškeré výhody. Tak jak je to v každém podniku, tak i Česká pošta, s.p. se zabývá ve velké míře personalistikou. Personalistika je komplexní činnost, zabývající se rolí člověka v podniku. Personální práci provádí každý liniový vedoucí. Administrativní, řídicí a metodická část personálních činností v České poště, s.p. je zabezpečována zaměstnaneckými útvary, zařazenými do organizační struktury úseku náměstků pro ekonomiku. Zaměstnanecké útvary se ve značné míře podílejí na personálních činnostech, jakýmiž jsou nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a péče o ně. Veškeré personální činnosti jsou podrobně zpracované ve směrnících podniku.

Z analýzy personálních činností České pošty, s.p. autorce vychází jako prostor ke zlepšení zpracování návrhu projektu hodnocení zaměstnanců, zavedení služby k poskytnutí informací v oblasti personalistiky. Dále autorka navrhuje lepší inzerování volných pracovních míst. Vyhlášení volných míst by mělo být publikováno i v jiném vhodném sdělovacím prostředku,

nikoli pouze na internetových stránkách a úřadu práce. Dále by měl mít tento podnik lépe definované pracovní pozice.

Tato diplomová práce dokazuje, že podnik Česká pošta, s.p. je právě z těch podniků, které si uvědomují to, že stále více záleží na kvalitě zaměstnanců. Ti se pak stávají tím nejcennějším faktorem, kterým společnosti disponují.

# Literatura

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-459-2
3. Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední podniky. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9
4. Buchta, M., Singl, M.: Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-828-4
5. Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1300-4
6. Dessler, G.: Human resource management. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003, ISBN 0-13-045265-3
7. Donesly, J., H., JR., Gibbon, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Praha:
8. Dytrt, Z.: Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1589-9
9. Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
10. Kociánová, R.: Personální řízení. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-97-1
11. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
12. Petříková, R.: Lidé v procesech řízení. Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-28-3
13. Urban, J.: Projekty řízení lidských zdrojů. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0773-0
14. Weihrich, H., Konntz, H.: Management. Praha: EAST, 1998, ISBN 80-7219-014-8
15. [http://byznys.lidovky.cz/pecina-zatrhl-transformaci-ceske-posty-odbornici-krouti-hlavou-p8k-/statni-pokladna.asp?c=A091030\\_094444\\_statni-pokladna\\_abc](http://byznys.lidovky.cz/pecina-zatrhl-transformaci-ceske-posty-odbornici-krouti-hlavou-p8k-/statni-pokladna.asp?c=A091030_094444_statni-pokladna_abc)
16. [http://ekonomika.idnes.cz/ceska-posta-pocka-s-premenou-na-akciovku-fd2-/ekoakcie.asp?c=A091030\\_095248\\_ekoakcie\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/ceska-posta-pocka-s-premenou-na-akciovku-fd2-/ekoakcie.asp?c=A091030_095248_ekoakcie_spi)
17. <http://phist.webpark.cz/contract/archiv.htm>
18. <http://www.cpost.cz/>
19. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr\\_ekonomickych\\_subjektu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr_ekonomickych_subjektu)

20. [http://www.finance.cz/zpravy/finance/239712-ceska-posta-se-zatim-na-akciovou-spolecnost-nezmeni/?id\\_tovar\\_2841=3065&t=1266293440](http://www.finance.cz/zpravy/finance/239712-ceska-posta-se-zatim-na-akciovou-spolecnost-nezmeni/?id_tovar_2841=3065&t=1266293440)
21. Interní materiály České pošty, s.p.
22. Výroční zpráva České pošty, s.p. 2008

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

Graf 1: Nárůst počtu pracovišť CzechPoint .....	51
Obrázek 1: Cyklický charakter rozhodovacího procesu .....	14
Obrázek 2: Postup tvorby plánu .....	15
Obrázek 3: Systémový přístup k managementu .....	24
Obrázek 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	27
Obrázek 5: Posloupnost procesu plánování .....	32
Obrázek 6: Fáze personálního plánování .....	33
Obrázek 7: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků .....	37
Obrázek 8: Vytváření struktury časových mezd / platů .....	43
Obrázek 9: Systém formování pracovních schopností člověka.....	44
Obrázek 10: Datové schránky .....	57
Obrázek 11: Dopis Online.....	58
Obrázek 12: Rozvoj lidských zdrojů .....	79
Obrázek 13: Zajišťované oblasti a jejich cíle .....	80
Tabulka 1: Útoky pachatelů na poštovní objekty a poštovní přepravu a způsobené škody .....	52
Tabulka 2: Postupové kroky při obsazování volného PM přímým výběrem .....	65
Tabulka 3: Postupové kroky při obsazování volného PM formou výběrového řízení .....	66

# Seznam zkratek

ABD	Automatizovaná balíková dodejna
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČMSS, a.s.	Českomoravská stavební spořitelna
ČP	Česká pošta
ČSOB, a. s.	Československá obchodní banka
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
LZ	Sekce Lidské zdroje
OZ	Odštěpný závod
PKS	Podniková kolektivní smlouva
PM	Pracovní místo
PP	Sekce personální procesy
PRVZ	Profesní vzdělávání
PTJ	Provozně technická jednotka
RLZ	Sekce rozvoj lidských zdrojů
RPIM	Roznáška propagačních / informačních materiálů
SAP HR	Odbor procesní podpora SAP HR
SAP	Systems Applications and Products (Systémy Aplikace Produkty)
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
SPU	Sběrný přepravní uzel
VK	Skupina zaměstnanců, která je svolávána za účelem výběru uchazeče na volné pracovní místo
VŘ	Výběrové řízení
VZ	Vedoucí zaměstnanec

# Seznam příloh

1. Organizační struktura České pošty, s.p.
2. Přehled typových pozic
3. Minima v tarifních stupních
4. Vzorový seznam činností, zaměstnání a profesí pro zápočet doby potřebné k osobní očiště zaměstnanců do pracovní doby
5. SIPO – žádost
6. Prohlášení o osobách oprávněných k převzetí poštovních zásilek a poukázek
7. Certifikát – Kategorie transport
8. Poštovní poukázka
9. Žádost o vydání průkazu příjemce
10. Postup pro zaměstnance po loupežném přepadení



# Příloha 1: Organizační struktura



Příloha 2: Přehled typových pozic

**Přehled typových pozic a rozpětí tarifní mzdy podle profesních skupin**

Číslo typové pozice	Tarif. stupeň	Název typové pozice	Minim. tarifní mzda	Maxim. tarifní mzda
---------------------	---------------	---------------------	---------------------	---------------------

**Profesní skupina 21 - Správní aparát řídicí**

**vázaná část TM činí 20 %**

213090	9	Vedoucí oddělení	19 000	27 300
212100	10	Vedoucí sam. oddělení	23 000	33 100
213100	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
213101	10	Vedoucí oddělení	23 000	33 100
214100	10	Vedoucí týmu	21 800	31 400
211110	11	Vedoucí regionálního pracoviště	29 000	41 600
213110	11	Vedoucí oddělení	29 000	41 600
213111	11	Vedoucí oddělení	29 000	41 600
213112	11	Vedoucí oddělení	29 000	41 600
214110	11	Vedoucí týmu	29 000	41 600
215110	11	Vedoucí odboru	29 000	41 600
212120	12	Vedoucí sam. oddělení	35 500	51 100
213120	12	Vedoucí oddělení	35 500	51 100
213121	12	Vedoucí oddělení	33 000	47 500
213126	12	Vedoucí oddělení	44 800	64 400
214120	12	Vedoucí týmu	37 200	53 500
214121	12	Vedoucí týmu	33 000	47 500
215120	12	Vedoucí odboru	37 200	53 500

**Profesní skupina 22 - Správní aparát neřídicí**

**vázaná část TM činí 15 %**

221050	5	Referent podatelny	11 900	17 100
221060	6	Asistent	14 100	20 200
222060	6	Referent poštovního provozu	13 600	19 600
222081	8	Referent SPU	15 300	22 000
223060	6	Referent provozní evidence	12 900	18 500
221070	7	Asistent	14 500	20 800
221071	7	Organizačně technický pracovník	14 500	20 800
223070	7	Referent provozní evidence	13 600	19 600
223071	7	Referent provozní evidence	13 600	19 600
223072	7	Účetní	13 600	19 600
223073	7	Referent scanovacího centra	13 600	19 600
224070	7	Mzdový účetní	14 100	20 200
225070	7	Referent obchodu a marketingu	14 100	20 200
225071	7	Referent obchodu a marketingu	14 100	20 200
226070	7	Logistik	13 600	19 600
222080	8	Referent poštovního provozu	15 300	22 000
223080	8	Referent provozní evidence	15 300	22 000
223081	8	Účetní	15 800	22 700
224080	8	Referent v oblasti HR	15 800	22 700
224081	8	Mzdový účetní	15 800	22 700
224082	8	Personalista	15 800	22 700
225080	8	Referent obchodu a marketingu	15 800	22 700

226080	8	Logistik	15 800	22 700
229080	8	Administrátor webových stránek	15 800	22 700
221090	9	Asistent	17 300	24 800
221091	9	Knihovnik	17 300	24 800
221092	9	Organizačně technický pracovník	17 300	24 800
222090	9	Referent poštovního provozu	18 200	26 200
222091	9	Projektant	18 200	26 200
222092	9	Referent poštovního provozu	18 200	26 200
222093	9	Technolog poštovního provozu	18 200	26 200
223090	9	Referent ekonomických činností	18 200	26 200
223091	9	Koordinátor workflow	18 200	26 200
223092	9	Účetní	18 200	26 200
223093	9	Controller junior	18 200	26 200
223094	9	Normovač	18 200	26 200
224090	9	Referent v oblasti HR	18 200	26 200
224091	9	Personalista	18 200	26 200
224092	9	Mzdový účetní	18 200	26 200
224093	9	Lektor	18 200	26 200
225090	9	Referent obchodu a marketingu	18 200	26 200
225091	9	Obchodník	18 200	26 200
226090	9	Referent majetku	18 200	26 200
226091	9	Logistik	18 200	26 200
226092	9	Stavební technik	18 200	26 200
221100	10	Asistent	19 800	28 500
221101	10	Organizačně technický pracovník	21 800	31 400
221102	10	Archivář	21 800	31 400
221103	10	Asistent	19 800	28 500
222100	10	Referent poštovního provozu	21 800	31 400
222101	10	Technolog poštovního provozu	21 800	31 400
222102	10	Referent poštovního provozu	21 800	31 400
223100	10	Referent provozní evidence	21 800	31 400
223101	10	Daňový referent	21 800	31 400
223102	10	Účetní	21 800	31 400
223103	10	Controller	21 800	31 400
223104	10	Referent ekonomických činností	21 800	31 400
223105	10	Finanční analytik	21 800	31 400
224100	10	Referent v oblasti HR	21 800	31 400
224101	10	Personalista	21 800	31 400
224102	10	Mzdový účetní	21 800	31 400
224103	10	Lektor	21 800	31 400
224104	10	Personalista - trenér	21 800	31 400
225100	10	Referent obchodu a marketingu	21 800	31 400
226100	10	Referent analytik	21 800	31 400
226101	10	Referent analytik	21 800	31 400
226102	10	Referent zakázek	21 800	31 400
226103	10	Projektant	22 700	32 700
227100	10	Referent bezpečnosti a kriz.plánování	21 800	31 400
229100	10	Administrátor webových stránek	21 800	31 400
229101	10	Kontrolor	21 800	31 400
229102	10	Referent analytik	21 800	31 400
222110	11	Referent poštovního provozu	27 200	39 100
222111	11	Referent poštovních technologií	27 200	39 100

223110	11	Referent provozní evidence	27 200	39 100
223111	11	Daňový referent	27 200	39 100
223112	11	Účetní	27 200	39 100
223113	11	Controller senior	27 200	39 100
223114	11	Průmyslový inženýr	27 200	39 100
224110	11	Referent v oblasti HR	27 200	39 100
224111	11	Referent v oblasti HR	27 200	39 100
224112	11	Personalista	27 200	39 100
224113	11	Mzdový účetní	27 200	39 100
225110	11	Referent obchodu a marketingu	27 200	39 100
225111	11	Koordinátor obchodu a marketingu	27 200	39 100
225112	11	Referent obchodu a marketingu	27 200	39 100
226110	11	Projektant	27 200	39 100
226111	11	Referent analytik	27 200	39 100
226112	11	Referent zakázek	27 200	39 100
226113	11	Referent majetku	27 200	39 100
227110	11	Referent bezpečnosti a kriz. plánování	27 200	39 100
227111	11	Referent bezpečnosti a kriz. plánování	27 200	39 100
229110	11	Referent firemní komunikace	28 100	40 400
229111	11	Referent analytik	27 200	39 100
229112	11	Podnikový právník	27 200	39 100
229113	11	Kontrolor	27 200	39 100
223120	12	Controller senior - expert	33 000	47 500
225120	12	Koordinátor obchodu a marketingu	33 000	47 500
227120	12	Bezpečnostní ředitel	33 000	47 500
229120	12	Podnikový právník	33 000	47 500
229121	12	Procesní analytik	33 000	47 500
229122	12	Projektant	34 700	49 900
229123	12	Auditor	34 700	49 900
229124	12	Koordinátor	32 300	44 600
229125	12	Webdesigner manager	36 000	51 800
229126	12	Specialista řízení požadavků	44 800	64 400
229127	12	Specialista pro otázky regulace	36 000	51 800
229128	12	Business development manager	44 800	64 400
229129	12	Specialista řízení projektů	44 800	64 400

### Profesní skupina 31 - Vedoucí v provozu

- vedoucí provozoven

vázaná část TM činí 20 %

319060	6	Vedoucí prodejny	13 600	19 600
313070	7	Vedoucí pojízdné pošty	15 900	22 900
313071	7	Vedoucí pošty I	15 900	22 900
315070	7	Vedoucí školícího a rekr. zařízení	15 900	22 900
319070	7	Vedoucí prodejny	14 100	20 200
319071	7	Vedoucí filatelie	17 300	24 800
313080	8	Vedoucí pošty II	17 100	24 600
315080	8	Vedoucí školícího a rekr. zařízení	20 300	29 200
313090	9	Vedoucí pošty III	19 100	27 500
315090	9	Vedoucí dopravního střediska	20 300	29 200
315091	9	Vedoucí provozovny STK	18 600	26 800
319090	9	Vedoucí provozovny v PÚ	20 300	29 200
312100	10	Vedoucí řídicí pošty I	23 600	33 900
313100	10	Vedoucí pošty IV	23 600	33 900

315100	10	Vedoucí školicího a rekr. zařízení	23 600	33 900
312110	11	Vedoucí řídicí pošty II	28 400	40 800
313110	11	Vedoucí pošty V	32 500	46 700
314110	11	Vedoucí SPU I	28 400	40 800
311121	12	Vedoucí obvodní pošty I	40 700	58 500
311126	12	Vedoucí obvodní pošty II	52 000	74 800
312120	12	Vedoucí řídicí pošty III	36 600	52 700
312121	12	Vedoucí řídicí pošty IV	40 700	58 500
312126	12	Vedoucí řídicí pošty V	48 000	69 000
313120	12	Vedoucí pošty VI	40 700	58 500
313126	12	Vedoucí pošty VII	44 000	63 300
314120	12	Vedoucí POSTKOMPLETEU	36 600	52 700
314125	12	Ředitel SPU	64 000	92 000
314126	12	Manažer řízení provozu	48 000	69 000
315126	12	Vedoucí provozovny/provozu	35 200	50 600

**Profesní skupina 32 - Vedoucí v provozu ostatní**
**vázaná část TM činí 20 %**

329070	7	Dispečer	15 000	21 600
329071	7	Směnař	15 000	21 600
329072	7	Správce pobočky poštovního muzea	15 800	22 700
322080	8	Vedoucí specializovaného pracoviště	18 600	26 800
325080	8	Vedoucí oddělení	17 800	25 600
325081	8	Vedoucí oddělení	17 100	24 600
325082	8	Vedoucí oddělení	17 100	24 600
329080	8	Směnař	16 200	23 300
329081	8	Mistr	17 100	24 600
329082	8	Dispečer	17 100	24 600
329083	8	Administrátor pošt	17 100	24 600
321090	9	Zástupce vedoucího	18 600	26 800
325090	9	Vedoucí oddělení	19 100	27 500
325091	9	Vedoucí oddělení	20 300	29 200
325092	9	Vedoucí oddělení	18 600	26 800
325093	9	Vedoucí oddělení	19 100	27 500
329090	9	Technolog provozní	18 600	26 800
329091	9	Technolog technický	18 600	26 800
329092	9	Dispečer	18 600	26 800
329093	9	Technolog	18 600	26 800
329094	9	Dispečer v provozu pošty	18 600	26 800
321100	10	Zástupce vedoucího	23 600	33 900
322100	10	Vedoucí střediska a spec. pracoviště	23 600	33 900
323100	10	Vedoucí útvaru VT	23 600	33 900
325100	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
325101	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
325102	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
325103	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
325104	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
325105	10	Vedoucí oddělení	24 000	34 500
325106	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
329100	10	Vedoucí oddělení	23 600	33 900
329101	10	Dispečer	21 000	30 400
321110	11	Zástupce vedoucího	28 400	40 800
322110	11	Vedoucí střediska a spec. pracoviště	28 400	40 800

322111	11	Vedoucí střediska a spec. pracoviště	28 400	40 800
323110	11	Vedoucí útvaru VT	28 400	40 800
324110	11	Vedoucí odboru v provozovně	28 400	40 800
321120	12	Zástupce vedoucího	36 600	52 700
322120	12	Vedoucí střediska a spec. pracoviště	32 500	46 700
323120	12	Vedoucí útvaru VT	36 600	52 700
324120	12	Vedoucí odboru v provozovně	36 600	52 700
325120	12	Vedoucí oddělení	36 600	52 700
325121	12	Vedoucí oddělení	32 500	46 700
325122	12	Vedoucí oddělení	35 200	50 600

**Profesní skupina 41 - Provozní pracovníci**

**- doručování**

**vázaná část TM činí 10 %**

411010	1	Doručovatel neadresných zásilek	8 600	12 300
413040	4	Doručovatel balíkový bez řízení vozidla	11 000	15 900
414040	4	Doručovatel balíkový s řízením vozidla	11 000	15 900
416040	4	Doručovatel	11 800	16 900
411050	5	Doručovatel listovní pěší	11 400	16 400
412050	5	Doručovatel listovní motorizovaný	11 400	16 400
415050	5	Doručovatel	12 200	17 500
416050	5	Doručovatel	12 200	17 500

**Profesní skupina 42- Provozní pracovníci**

**- obsluha pošty**

**vázaná část TM činí 10 %**

423020	2	Pracovník vnitřní služby	9 800	14 100
429030	3	Výběrčí schránky	10 600	15 300
421040	4	Pracovník přepážky	11 000	15 900
423040	4	Pracovník vnitřní služby	11 000	15 900
429040	4	Prodáváč	10 700	15 400
423050	5	Pracovník vnitřní služby	12 000	17 300
422060	6	Pokladník pošty	13 700	19 700
421070	7	Pracovník přepážky	13 700	19 700
424070	7	Pracovník přepážky	14 400	20 700
429070	7	Reklamant	14 200	20 500

**Profesní skupina 43- Provozní pracovníci**

**- přeprava**

**vázaná část TM činí 10 %**

431020	2	Manipulant poštovní přepravy	9 400	13 600
432030	3	Řidič	12 000	15 900
431040	4	Třidič	11 600	17 600
432040	4	Řidič	14 100	20 200
432041	4	Pracovník poštovního kurzu	14 100	20 200
431050	5	Pracovník pošty	11 500	16 600
431051	5	Pracovník poštovní přepravy	12 500	17 900
432050	5	Řidič	14 500	20 800
432051	5	Pracovník poštovního kurzu	14 500	20 800
431060	6	Kartista	13 400	19 200
432060	6	Řidič	14 900	21 400

**Profesní skupina 44- Provozní pracovníci**

**- doprava**

**vázaná část TM činí 10 %**

442050	5	Referent dopravy	13 100	18 900
444050	5	Pracovník v autodílně	13 900	20 000
442060	6	Referent dopravy	13 800	19 900

443060	6	Řidič	14 500	20 800
444060	6	Pracovník v autodílně	14 500	20 800
442070	7	Referent dopravy	14 200	20 500
441080	8	Technik dopravy	15 300	22 000
441081	8	Technik dopravy	15 100	21 700
441090	9	Technik dopravy	18 200	26 200

**Profesní skupina 45- Provozní pracovníci**

**- VT**

**vázaná část TM činí 10 %**

451070	7	Technik VT	15 000	21 500
451071	7	Správce PC	15 000	21 500
451080	8	Technik VT	16 000	23 000
451081	8	Správce PC	16 000	23 000
452080	8	SW podpora	16 200	23 300
451090	9	Technik VT	19 300	27 700
452090	9	Systémový inženýr	19 300	27 700
452091	9	SW podpora	19 300	27 700
452092	9	Technolog analytik	20 100	28 900
452093	9	Programátor analytik	21 400	30 800
452100	10	Technolog analytik	24 100	34 600
452101	10	Programátor analytik	27 400	39 400
453100	10	Bezpečnostní administrátor	24 100	34 600
454100	10	Systémový inženýr	24 100	34 600
452110	11	Technolog analytik	29 200	42 000
452111	11	Programátor analytik	29 200	42 000
452120	12	Technolog analytik	33 000	47 500

**Profesní skupina 49- Provozní pracovníci**

**- ostatní provozní**

**vázaná část TM činí 10 %**

493030	3	Pracovník elektronických služeb	10 600	15 300
499030	3	Dělník ve výrobě cenin a filat. zboží	9 600	13 800
492040	4	Pracovník v poštovní úložně	11 100	16 000
496040	4	Obsluha a údržba zařízení	10 600	15 300
499040	4	Dělník ve výrobě cenin a filat. zboží	10 600	15 300
492050	5	Pracovník v poštovní úložně	12 000	17 300
493050	5	Pracovník elektronických služeb	12 000	17 300
493051	5	Pracovník elektronických služeb	12 000	17 300
496050	5	Obsluha a údržba zařízení	11 000	15 900
499050	5	Pracovník přípravy výroby	11 500	16 600
499051	5	Pracovník pošty	12 000	17 300
491060	6	Referent střediska peněžních služeb	13 700	19 700
492060	6	Pracovník v poštovní úložně	13 300	19 100
493060	6	Pracovník elektronických služeb	13 700	19 700
493061	6	Pracovník elektronických služeb	13 700	19 700
494060	6	Referent v provozu	13 100	18 900
494061	6	Kontrolor poštovního provozu	13 400	19 200
496060	6	Obsluha a údržba zařízení	13 100	18 900
493070	7	Pracovník elektronických služeb	14 700	21 200
494070	7	Referent v provozu	13 100	18 900
495070	7	Operátor	13 400	19 300
496070	7	Obsluha a údržba zařízení	14 400	20 700
491080	8	Referent střediska peněžních služeb	15 500	22 300

494080	8	Referent v provozu	15 100	21 700
494081	8	Referent v provozu	15 100	21 700
495080	8	Operátor	15 100	21 700
495081	8	Operátor	15 100	21 700
495082	8	Operátor	15 100	21 700
493090	9	Pracovník elektronických služeb	18 100	26 000
495090	9	Operátor	17 200	24 700
496090	9	Obsluha a údržba zařízení	18 200	26 200

**Profesní skupina 51 - Pracovníci v pomocných  
a obslužných činnostech**

**vázaná část TM činí 10 %**

511010	1	Vrátný	8 600	12 300
511011	1	Uklízečka	8 600	12 300
515010	1	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	8 600	12 300
511020	2	Domovník	9 400	13 600
511021	2	Uklízečka	9 200	13 200
511022	2	Obsluha telefonní ústředny	9 200	13 200
511023	2	Topič	9 400	13 600
515020	2	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	9 300	13 300
511030	3	Údržbář	10 300	14 800
511031	3	Domovník	10 300	14 800
511032	3	Topič	10 300	14 800
511033	3	Obsluha telefonní ústředny	9 600	13 800
512030	3	Pracovník v polygrafických službách	9 600	13 800
514030	3	Skladník	10 700	15 400
515030	3	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	9 900	14 300
511040	4	Údržbář	11 800	16 900
512040	4	Pracovník v polygrafických službách	10 700	15 400
514040	4	Skladník	11 700	16 800
515040	4	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	10 400	15 000
511050	5	Údržbář	11 800	17 000
512050	5	Pracovník v polygrafických službách	11 100	16 000
513051	5	Průvodkyně	11 900	17 100
514050	5	Skladník	11 500	16 600
515050	5	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	11 500	16 600
511060	6	Údržbář	14 100	20 200
512060	6	Pracovník v polygrafických službách	12 400	17 800
515060	6	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	13 600	19 600
513070	7	Kurátor sbírek	14 800	21 300
515070	7	Pracovník stravov. a ubytov. služeb	15 300	22 000
513090	9	Kurátor sbírek	18 600	26 800
513100	10	Kurátor sbírek	21 400	30 800

Měrná jednotka: Kč



### Příloha 3: Minima v tarifních stupních

#### Minimum v tarifních stupních

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

Příloha 4: Vzorový seznam činností, zaměstnání a profesí pro zápočet doby potřebné k osobní očištění zaměstnanců do pracovní doby

## **VZOROVÝ SEZNAM**

### **činností, zaměstnání a profesí pro zápočet doby potřebné**

#### **k osobní očištění zaměstnanců do pracovní doby**

#### **Kategorie I**

Zaměstnanci administrativní, administrativně techničtí, techničtí a dělnických povolání, pokud nejsou zařazeni do kategorií II a III.

#### **Kategorie II**

Ambulantní prodej novin a časopisů  
Balíková služba (příjem, třídění, překládání a nakládání)  
Brašnářské práce  
Celní služba  
Dělníci ve skladech tiskopisů  
Domovnícké práce  
Doručování zásilek  
Garážmistři  
Kartování zásilek  
Knihařské práce  
Mistři  
Obsluha a údržba rozvodu dálkového vytápění  
Orážecí práce  
Peněžní služba  
Pokladní služba  
Rozmnožovací práce  
Rytecké práce  
Sklenářské práce  
Technická kontrola motorových vozidel  
Truhlářské práce  
Třídění listovních zásilek  
Úklidové práce  
Vybírání poštovních schránek

#### **Kategorie III**

Automechanici  
Čištění a mazání poštovních schránek  
Čištění a mytí vozidel  
Dělníci ve skladech materiálů  
Doprovod silničních kursů  
Instalatérské práce  
Klempířské práce  
Kopáčské práce  
Lakýrnické práce  
Malířské práce

Obsluha čerpacích stanic pohonných hmot  
Opravy a údržba zařízení poštovní mechanizace  
Pokrývačské práce  
Práce ve stravovacích zařízeních (vč. kantýn)  
Řízení motorových vozidel  
Svářečské práce  
Tiskařské práce  
Topenářské práce  
Topičské práce  
Třídění prázdných poštovních pytlů  
Třídění průchozích balíků  
Vlakové pošty  
Výtahářské práce  
Zámečnické práce  
Zednické práce  
Závozníci

Pozn: Ostatní činnosti, zaměstnání a profese se zařadí do kategorie porovnáním s nahoře uvedenými.

## Příloha 5: Sipo - žádost

### SIPO - žádost

<input type="checkbox"/> Přidělení spojovacího čísla (920)
<input type="checkbox"/> Změna v evidenci SIPO (921)
Spojovací číslo: _____

<b>Příjmení:</b> _____	<b>Jméno:</b> _____
<b>Titul:</b> _____	<b>Doplňující informace:</b> _____

<b>Adresa pobytu:</b>	
<b>PSČ:</b> _____	<b>Obec:</b> _____
<b>Ulice:</b> _____	<b>Číslo popisné:</b> _____

<b>Adresa kontaktní:</b>	
<b>PSČ:</b> _____	<b>Obec:</b> _____
<b>Ulice (PO BOX):</b> _____	<b>Číslo popisné (číslo PO BOX):</b> _____
<b>Změna kontaktní adresy:</b>	
od _____	do _____ do odvolání <input type="checkbox"/>

<b>Zasílání výpisu zaplacených plateb<sup>1)</sup>:</b>	<b>ANO</b> <input type="checkbox"/>	<b>NE</b> <input type="checkbox"/>		
<b>Interval zasílání výpisu:</b>	měsíčně <input type="checkbox"/>	čtvrtletně <input type="checkbox"/>	pololetně <input type="checkbox"/>	ročně <input type="checkbox"/>
<b>Způsob zasílání výpisu:</b>	poštou <input type="checkbox"/>	e-mail <input type="checkbox"/>		
<b>Zasílání Rozpisu bezhotovostní platby SIPO prostřednictvím sítě internet na e-mail adresu:</b>	<b>ANO</b> <input type="checkbox"/>	<b>NE</b> <input type="checkbox"/>		
<b>E-mail adresa:</b>	_____			

Souhlasím s předáváním osobních údajů uvedených v tomto formuláři příjemcům plateb předepisovaných na výše uvedené spojovací číslo: **ANO**  **NE**

Souhlasím, aby Česká pošta, s.p., zpracovávala mnou poskytnutá data obsažená v tiskopisu SIPO - žádost za účelem poskytování služby SIPO, a to po celou dobu, kterou si stanovím. Dále prohlašuji, že jsem byl ve smyslu § 11 zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění, řádně informován o zpracování osobních údajů v tom smyslu, že tyto údaje nebudou zpřístupněny či sdělovány nepovolaným právnickým a fyzickým osobám, nebudou použity k jinému účelu než výše uvedenému a jsou náležitě chráněny ve smyslu § 13 tohoto zákona. Prohlašuji, že jsem byl poučen ve smyslu § 11 a 12 zákona č. 101/2000 Sb., v tom smyslu, že povinnost poskytnout osobní údaje uvedené v tiskopisu nevyplyvá ze zvláštních zákonů, ale jejich poskytnutí je dobrovolné. Beru na vědomí, že pokud tyto údaje neuvedu, nemůže mi Česká pošta, s.p., poskytnout požadované služby. Dále beru na vědomí informaci o mém právu na přístup k osobním údajům, které jsou zpracovávány za účelem poskytnutí mnou požadované služby, právu na opravu těchto osobních údajů i povinnosti České pošty, s.p., mi na požádání sdělit informace o jejich zpracování, jakož i o dalších právech stanovených v § 21 zákona č. 101/2000 Sb.

.....  
Datum

.....  
Podpis žadatele

<sup>1)</sup> služba je zpoplatněna podle Ceníku základních poštovních služeb poskytovaných Českou poštou, s.p., podle zákona č. 29/2000 Sb., o poštovních službách

12-357 (06-08)

Česká pošta, s.p., Politických vězňů 909/4, PSČ: 225 99, Praha 1, zapsaný v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl A, vložka 7565  
IČ: 47114983, DIČ: CZ47114983

Příloha 6: Prohlášení o osobách oprávněných k převzetí poštovních zásilek a poukázek



## PROHLÁŠENÍ

### o osobách oprávněných k převzetí poštovních zásilek a poštovních poukázek

Prohlašuji, že pro adresáta\*)

(název a sídlo) .....

jsou oprávněny převzít od České pošty, s. p., poštovní zásilky a poštovní poukázky tyto osoby:

jméno a příjmení\*)

datum narození:

- |         |       |
|---------|-------|
| 1. .... | ..... |
| 2. .... | ..... |
| 3. .... | ..... |
| 4. .... | ..... |
| 5. .... | ..... |
| 6. .... | ..... |

Každá z výše uvedených osob je oprávněna jednat samostatně.

Pokud není toto prohlášení opatřeno otiskem razítka, prohlašuji současně, že adresát razítko nepoužívá.

**Toto prohlášení se poště**

vydání poštovní zásilky (poštovní poukázky), s platností do .....

**předává za účelem:**

vyhotovení průkazu příjemce

Já, níže podepsaný(á), čestně prohlašuji, že jsem v této věci oprávněn(a) jednat jménem adresáta, a že uvedené údaje jsou pravdivé. Současně beru na vědomí, že přejímám odpovědnost (důsledky) za uvedené skutečnosti.

Jméno a příjmení\*) ..... adresa bydliště .....

Podpis ..... Datum ..... Razítko:

\*) vyplňte hůlkovým písmem nebo strojem

Příloha 7: Certifikát – Kategorie transport



Příloha 8: Poštovní poukázka

<b>Poštovní poukázka A</b> Produkční listek Podací číslo		<b>Poštovní poukázka A</b> Tr. kód 1114	
Cena Česká pošta, s.p. IČ: 47114983		Číslo Kč 450 --	
Česká pošta Kód pošta		Kód banky 2343174001	
Účel platby <b>Prezentace na modelingovém portálu</b>		V. symbol XXXX	
Slovy <i>Čtyřicetpadesát</i> ----- Kč ----- h		K. symbol	
Adresa majitele účtu <b>PETR ABRAHÁM</b>		S. symbol	
<b>VALY II 5162</b>		Odesílatel (tiskem) <b>VAŠE JMÉNO</b>	
760 01 ZLÍN		<b>VAŠE PŘÍJMENÍ</b>	
Č. účtu / Kód banky <b>2343174001 / 5500</b>		<b>ULICE A ČÍSLO DOMU</b>	
V. symbol <b>XXXX</b>		<b>OBEC</b>	
S. symbol		Datum splatnosti	
Odesílatel <b>VAŠE JMÉNO A PŘÍJMENÍ</b>		Datum, právoplatný podpis	
<b>ULICE A ČÍSLO DOMU</b>		Začítaje na vrub účtu plátce	
<b>PSČ A OBEC</b>		0 0 0 0 0 0	
Č. účtu /0300		Kód banky 0300	
		114<	

Číslo Kč 450 --

Kód banky 2343174001

V. symbol XXXX

K. symbol

S. symbol

Odesílatel (tiskem)  
VAŠE JMÉNO  
VAŠE PŘÍJMENÍ  
ULICE A ČÍSLO DOMU  
OBEC

Datum splatnosti

Datum, právoplatný podpis

Začítaje na vrub účtu plátce  
0 0 0 0 0 0

Kód banky 0300

114<

<sup>\*)</sup> U dleže zaručené vpravo, první část čísla účtu (předčíslí) uvedte před zvýrazněnou existující částí

## Příloha 9: Žádost o vydání průkazu příjemce

### Žádost o vydání průkazu příjemce — fyzické osoby a fyzické osoby podnikající

Zmocňuji níže uvedené osoby, aby přijímaly poštovní zásilky a poštovní poukázky, které pro mne dojdou na mou adresu. Prohlašuji, že jsem oprávněn(a) zastupovat uvedené děti mladší 15 let, kterým dosud nebyl vydán OP, a přijímat zásilky jim adresované, s výjimkou zásilek určených do vlastních rukou výhradně jen adresáta. Jsem si vědom(a) toho, že dosažením 15 let věku dítěte toto oprávnění zaniká.

cena služby:

Jméno zmocnitele: ..... Datum narození: .....

Jména dětí: ..... Datum narození: .....

Adresa: .....

Manžel(ka): ..... Datum narození: .....

#### Zmocněnci:

Jméno a příjmení: ..... Datum narození: .....

1. ....

2. ....

3. ....

Platnost do: .....

Potvrzuji, že veškeré údaje jsem uvedl(a) správně a pravdivě.

V ..... dne ..... Podpis .....



**Česká pošta, s.p.**  
**Čj.: 10673/2007**

**OPATŘENÍ NÁMĚSTKA GENERÁLNÍHO ŘEDITELE**  
**Č. 31/2007**

**POSTUP PRO ZAMĚSTNANCE PO LOUPEŽNÉM PŘEPADENÍ**

1. S cílem minimalizovat dopady loupežného přepadení na zaměstnance České pošty, s.p. (dále jen ČP), kteří se stali jeho obětí,

**STANOVUJI**

jednotný postup pro zajišťování právní, psychologické a jiné pomoci.

**1.1 Postup zaměstnanců, kteří se stali obětí loupežného přepadení**

**a) Oblast právní pomoci**

Zaměstnanec, který se stal obětí loupežného přepadení, kontaktuje k tomu pověřeného pracovníka příslušného regionálního personálního odboru (dále jen PERS) a jeho prostřednictvím samostatné oddělení pracovně právní úseku NPERS (dále jen PR). O dalším postupu při poskytování právní pomoci rozhoduje PR.

**b) Oblast psychologické pomoci**

Zaměstnanec, který se stal obětí loupežného přepadení, kontaktuje prostřednictvím pověřeného pracovníka příslušného PERS a bez zbytečného odkladu externí smluvní pracoviště ČP za účelem indikačního pohovoru pro případné poskytnutí psychologické pomoci.

**1.2 Postup pracovníků zaměstnavatele při poskytování právní, psychologické a jiné pomoci**

1.2.1 Náměstek generálního ředitele pro personální práci (dále jen NPERS) nejpozději v den účinnosti tohoto opatření určí skupinu pověřených zaměstnanců PERS pro krizové situace (dále jen KR-PERS) a to tak, aby v každém regionu byl zajištěn jeden pracovník pro řešení krizových situací, souvisejících s loupežným přepadením zaměstnanců.

1.2.2 Úkolem KR-PERS je poskytnout ve spolupráci s odborem bezpečnosti na místě základní podporu zaměstnanci, který se stal obětí loupežného přepadení, a to ve čtyřech rovinách:

**a) Organizační**

KR-PERS ve spolupráci s příslušným provozním útvarem zajistí přepadenému zaměstnanci možnosti vystřídání (indispoziční volno).

**b) Právní**

KR-PERS zajistí kontakt postiženého zaměstnance s PR.

**c) Psychologická:**

KR-PERS zajistí kontakt postiženého zaměstnance s externím poskytovatelem psychologické pomoci v daném regionu.

d) Osobní, lidská

KR-PERS osobně vyslechne postiženého zaměstnance a učiní vše potřebné v zájmu lidské pomoci vůči postiženému zaměstnanci a jeho rodině.

2. Rozsah úhrady vzniklých nákladů

a) ČP bude hradit případné náklady na externí právní zastoupení v rozsahu ochrany práv zaměstnance v průběhu trestního řízení.

b) Psychologickou pomoc bude ČP hradit v rozsahu dostatečném pro dosažení stavu, kdy zaměstnanec, který se stal obětí loupežného přepadení, bude schopen nastoupit do práce u ČP, a to v rozsahu nad rámec úhrady služeb příslušnou zdravotní pojišťovnou postiženého zaměstnance.

c) NPERS může povolit rozsah úhrady nad shora uvedený rámec.

3. Opatření je určeno všem zaměstnancům ČP.

4. Výklad k tomuto opatření a jeho případnou aktualizaci zajišťuje úsek NPERS.

5. Opatření nabývá účinnosti 1.1.2008.

V Praze dne 27.9.2007

**Ing. Petr Bodlák v. r.**  
náměstek generálního ředitele

Rozdělovník Písemná forma: odbor PR, SNPERS  
sam. ref. ORG - archiv evidence předpisů  
V elektronickém formátu: program „Evidence předpisů”

Příloha 11: Základní organizační struktura

