

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza řízení a rozvoje lidských zdrojů v prostředí České pošty s.p.

Bc. Milena Havránková

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milena HAVRÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **D08792**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Analýza řízení a rozvoje lidských zdrojů v prostředí České pošty, s. p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretická východiska rozvoje lidských zdrojů
2. Stávající stav řízení a rozvoje lidských zdrojů na České poště, s. p.
3. Návrh variant systémů rozvoje lidských zdrojů a nových vzdělávacích programů
4. Ekonomické zhodnocení navržených variant a náměty na zlepšení rozvoje lidských zdrojů v České poště, s. p.

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Salava**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2010**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

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 25. 9. 2010



Bc. Havránková Milena

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala za pomoc, rady, věcné připomínky a odborné vedení celé práce vedoucímu této práce Ing. Danielovi Salavovi, Ph.D.

ANOTACE

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, podmínky v organizaci a pracovní prostředí. Diplomová práce řeší problémy týkající se řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, především pak problémů: jak motivovat pracovní tým, přístup zaměstnavatele vůči zaměstnanci, jak si udržet nejlepší zaměstnance, náklady spojené se školením zaměstnanců. Zkoumá proces motivování, popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich potřeb. Motivování funguje neefektivněji, když je založeno na řádném poznání a pochopení, co je ve hře, protože jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Zhodnocení motivace je prováděno pomocí dotazníku, který zjišťuje míru spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování v podniku. Na základně zjištěných informací jsou podniku navrženy doporučení a návrhy ke zlepšení situace v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, motivace, Česká pošta, s.p.

TITLE

Analysis of Human Resources Management and Development in Environment of Czech Post

ANNOTATION

All companies are interested in the same issue - what should be done to achieve a consistently high level of people efforts. It means to give special attention to the most appropriate way of motivating people by using such instruments as various incentives, rewards, leadership, improving the conditions in the organization and working environment. This thesis is focused to the problems relating to human resource management in selected enterprises. It's solving first of all these problems: - how to motivate the team - approach of employers to employees - how to keep the best employees, - the costs associated with finding and training new employees. It considers the process of motivating and describes what organizations can do to encourage their employees to apply their talents and efforts in such a way which will support achievement of the objectives of the organization and satisfy their needs. The positive motivating works efficiently when it is based on knowledge and understanding the issue. The questionnaires were used to identify the degree of employee's satisfaction with the combination compensation in their company. Based on this research were elaborated the proposals and recommendations to improve the combination compensation in the companies.

KEYWORDS

Human resources, motivation, Czech post, s.p.e

Obsah

ÚVOD	10
1 Teoretická východiska rozvoje lidských zdrojů	12
1.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů	12
1.2 Oblasti v řízení a rozvoji lidských zdrojů.....	16
1.2.1 Plánování lidských zdrojů	16
1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	22
1.2.3 Vzdělávání a rozvoj	22
1.3 Odměňování, hodnocení , motivace a zaměstnanecké výhody	23
1.3.1 Odměňování zaměstnanců.....	23
1.3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	23
1.3.3 Motivace zaměstnanců.....	25
1.3.4 Zaměstnanecké výhody	27
1.4 Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků	28
1.5 Personální informační systém.....	29
1.6 Metody hodnocení investic do rozvoje lidských zdrojů.....	29
2 Stávající stav řízení a rozvoje lidských zdrojů na České poště, s.p.	31
2.1 Představení České pošty, s.p	31
2.2 Změny v organizační struktuře	32
2.3 Zaměstnanci České pošty, s.p.....	34
2.4 Personální oddělení České pošty, s.p	35
2.5 Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců	39
2.5.1 Pravomoc a odpovědnost v rámci náboru, výběru a přijímání zaměstnanců	39
2.5.2 Zásady uplatňované při náboru, výběru a přijímání zaměstnanců	41
2.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	43
2.6.1 Mzda zaměstnanců.....	44
2.6.2 Tarifní mzda.....	44
2.6.3 Odměny.....	46
2.6.4 Příplatky	48
2.6.5 Bonus za produkty aliančních partnerů.....	49
2.7 Vyhodnocení dotazníkové akce.....	50
2.8 Shrnutí analýzy současného stavu rozvoje lidských zdrojů a dotazníkové akce.....	56
2.9 SWOT analýza.....	56

2.9.1 SWOT analýza pro rozvoj zaměstnanců České pošty, s.p	57
3 Návrh variant systémů rozvoje lidských zdrojů a nových vzdělávacích programů.....	59
3.1 Obecné návrhy.....	59
3.2 Návrh na vzdělávání ve formě e-learningu.....	59
3.2.1 Přínosy e-learningu.....	60
3.2.2 Rizika e-learningu	61
3.2.3 Nákladová stránka e-learningu	62
3.3 Nastavení lepšího motivačního systému	62
3.4 Zaměření na „klíčové zaměstnance“	63
4 Ekonomické zhodnocení navržených variant a náměty na zlepšení rozvoje lidských zdrojů v České poště, s.p.....	65
4.1 Hodnocení návrhu na vzdělávání ve formě e-learningu.....	65
4.2 Hodnocení návrhu na nastavení lepšího motivačního systému.....	67
4.3 Hodnocení efektivnosti investic do rozvoje klíčových zaměstnanců.....	69
Závěr	72
Použitá literatura	74
Seznam tabulek.....	76
Seznam obrázků.....	77
Seznam zkratk.....	78
Seznam příloh	79

Úvod

Společnosti, které jsou řízeny pomocí jasně stanovených cílů, od jejichž splňování se očekávají konkrétní přínosy, disponují konkurenční výhodou ať, už se pohybují na jakémkoli trhu nebo oboru. Strategické řízení umožňuje eliminovat rizika, posiluje vědomí společné věci a tím nejen pomáhá k dosahování optimálního výkonu, ale také posiluje a tvoří firemní kulturu. Strategie řízení lidských zdrojů představuje jednu z klíčových funkčních strategií firmy. Více než která jiná se podílí na budování firemní kultury a zabezpečování dosahování podnikových cílů, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání pracovníků a definuje požadovaný výkon. 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 organizaci dřímá v rukou.

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

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.

V současné době je řízení lidských zdrojů klíčovým faktorem pro úspěch firem. Organizace jsou povinny stanovit optimální plán a strategii, aby byly schopny prostřednictvím svých zaměstnanců úspěšně plnit své cíle. Podle plánu řízení lidských zdrojů se pak organizace obrací na vnitřní nebo vnější trh práce, následuje proces získávání a výběr zaměstnanců, kdy organizace nejdříve definuje své požadavky, pak hledá potencionální uchazeče, z kterých pak vybírá ty nejvhodnější. Zaměstnance organizace poté rozvíjí a rozmisťuje podle svých potřeb. Velice důležité je vhodné nastavení systému odměňování zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů představuje celou řadu personálních činností, které musí být optimálně řízeny pro co nejlepší využití.

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

Aby byl cíl diplomové práce splněn, bude práce rozdělena na několik částí. První část práce bude popisovat teoretickou stránku oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů, druhá část bude zaměřena na současný stav řízení lidských zdrojů pro zvolený státní podnik Česká pošta, ve třetí části budou navržena opatření na zlepšení rozvoje lidských zdrojů ve firmě a následně čtvrtá část se zaměří na ekonomické zhodnocení navržených variant pro zlepšení rozvoje a řízení lidských zdrojů na České poště, s.p.. Závěrečná část se bude zabývat splněním cíle diplomové práce.

1 Teoretická východiska rozvoje lidských zdrojů

1.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě zaměstnanci, kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace, a to zvyšováním produktivity a zlepšováním využití lidských zdrojů, a jejich prostřednictvím napomáhat k lepší alokaci a využití zdrojů materiálních, finančních a informačních. V oblasti vzdělávání svých zaměstnanců využívá podnik čtyř typů školení – školení produktu aliančních partnerů, profesního jednání a chování, technologie a provozní zkoušky.

Personální činnost je realizována v těchto oblastech:

- řízení lidských zdrojů - optimalizace personální politiky s ohledem na strategické cíle organizace,
- plánování lidských zdrojů - plánování personálu a určení zdrojů, efektivní metody hledání a výběru pracovníků,
- motivace, řízení a hodnocení výkonu, odměňování, kontrola - široká paleta různých metod a nástrojů pro motivaci pracovníků, doporučení úprav v odměňovacích a hodnotících systémech,
- vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků - analýza vzdělávacích potřeb, systematické vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, hodnocení a zvyšování efektivity vzdělávání, posílení role vzdělávání a osobního rozvoje k udržení kvalitních zaměstnanců, apod.
- vedení procesu organizačních změn - z pohledu zapojení lidí - praktický návod k realizaci změn v organizaci s vazbou na řízení lidí (překonávání odporu ke změnám).

V podnicích je využíváno základních faktorů, kterými jsou půda, práce a kapitál. Půda i kapitál jsou samozřejmě velice důležitou složkou, ale nejdůležitějším z těchto tří faktorů je práce a pokud je neefektivně řízena, může mít firma zbytečně vysoké a nebo druhotné náklady, a to jak z důvodu nadbytečného množství zaměstnanců, nebo naopak jejich

nedostatek, nebo zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně proškolení nebo málo motivovaní. Pro většinu lidí je faktor práce něčím samozřejmým, čemu není potřeba věnovat žádnou pozornost a už vůbec se nestarat o nějaké plánování nebo řízení tohoto faktoru. Lidský zdroj, který je nositelem faktoru práce by měl být pro firmu stejně ceněným faktorem jako je půda a kapitál. Tak jak se stará firma o tyto dva faktory - plánuje jejich investice, rozvoj a následně sklízí návratnost z vložených investic - měla by se firma stejným způsobem starat i o faktor práce a jeho nositele.

Řízení lidských zdrojů můžeme určitě definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci, kteří v organizaci pracují a kteří se individuálně i kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace. Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoj.

Lidské zdroje lze charakterizovat jako lidský potenciál. Lidský potenciál se rozšiřuje učením nebo-li rozvojem osobnosti. Rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou, současně rozvíjíme celý tým či organizaci. Pochopení lidského potenciálu a jeho strategické řízení je základem úspěchu každé organizace, týmu i společnosti. Tento potenciál se dá vhodným způsobem rozvíjet, a to nejlépe vzděláváním. Vzdělávání se každého jednotlivce je vždy přínosem pro celou firmu. V každé firmě se nachází jednotlivci, kteří mají různé úrovně vzdělání, schopností a postojů. Cílem každé firmy je mít co největší počet schopných, vzdělaných a ochotných jednotlivců, jejichž myšlení a postoje jsou ku prospěchu firmy. V každé firmě jsou samozřejmě také jednotlivci, kteří jsou sice vzdělaní, mají i dostatečné schopnosti, ale nejsou svým způsobem dostatečně motivováni, aby i jejich myšlení a postoje směřovali ku prospěchu a celkovému užitku firmy. Pak záleží na vedení, jaké způsoby motivace zvolí, aby i tyto jednotlivce dostala tzv. na svoji stranu.

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

Cíle řízení lidských zdrojů

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

- efektivnost organizace – podporovat programy s cílem zlepšování efektivnosti organizace (řízení znalostí, řízení talentů),
- řízení lidského kapitálu – investovat do lidského kapitálu, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly,
- řízení znalostí – podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci,
- řízení odměňování – usilovat o zvýšení motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti,
- zaváděním politiky a postupů, které zajistí hodnocení a odměňování pracovníků za to, co dělají a čeho dosahují,
- zaměstnanecké vztahy – vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb – cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personální činnostech, mezi něž patří:

- vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti,
- personální plánování – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení nového pracovníka do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště aj.,

- hodnocení pracovníků – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění,
- odměňování – a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vzdělávání pracovníků – včetně rozvojových aktivit, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání,
- pracovní vztahy – především v organizaci jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání, otázky komunikace v organizaci,
- péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontrol, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb (stravování, aktivity volného času, kulturních aktivit atd.),
- personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům apod.,
- průzkum trhu práce – směřující k odhalení potenciaálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí,
- zdravotní péče o pracovníky – vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci,

- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování informací – vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí, dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod.

1.2 Oblasti v řízení a rozvoji lidských zdrojů

1.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se zabývá analyzováním mezer mezi definovaným cílovým stavem lidských zdrojů a jejich současným stavem. Zahrnuje provedení analýzy pracovních pozic, trhu práce a vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Hlubkové prozkoumání pracovních náplní a pochopení celkového systému práce umožní analyzovat, jakým způsobem lze s organizační strukturou hýbat tak, aby firma dosáhla zefektivnění výkonnosti, snížení nákladů spojených se zaměstnanci. Hlubkový personální audit zahrnuje i průzkum motivace a loajality. Analýza se provádí v těchto oblastech:

- analýza pracovních pozic - podstav, nadstav, efektivita nastavení pracovních pozic,
- analýza trhu práce – dostupnost pracovní síly,
- analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby,
- analýza vnitřního prostředí - organizační struktura, klima, kultura, manažerské styly řízení,
- zajištění provázanosti HR systémů jako je trénink a rozvoj, odměňování a benefity a hodnocení výkonnosti.

K tomuto se užívá množství nástrojů. Plánování slouží k určování cest a nákladů nutných pro zacelení těchto mezer.

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:

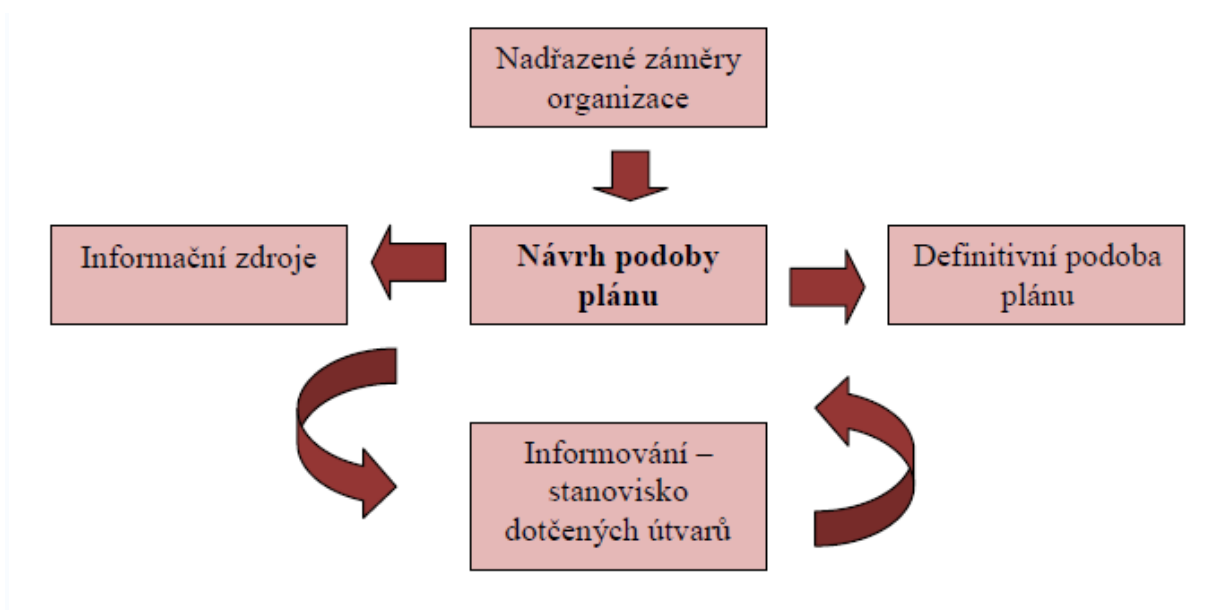
- z časového hlediska,
- z věcného hlediska,
- z hlediska organizačních úrovní.

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.

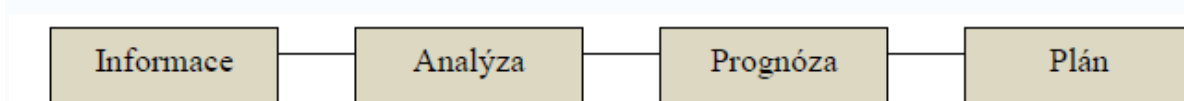
Obrázek 1: Postupy tvorby plánu



Zdroj: Veber, J.: Management. Praha: Management Press, 2007, str. 107

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, která je znázorněna na následujícím obrázku.

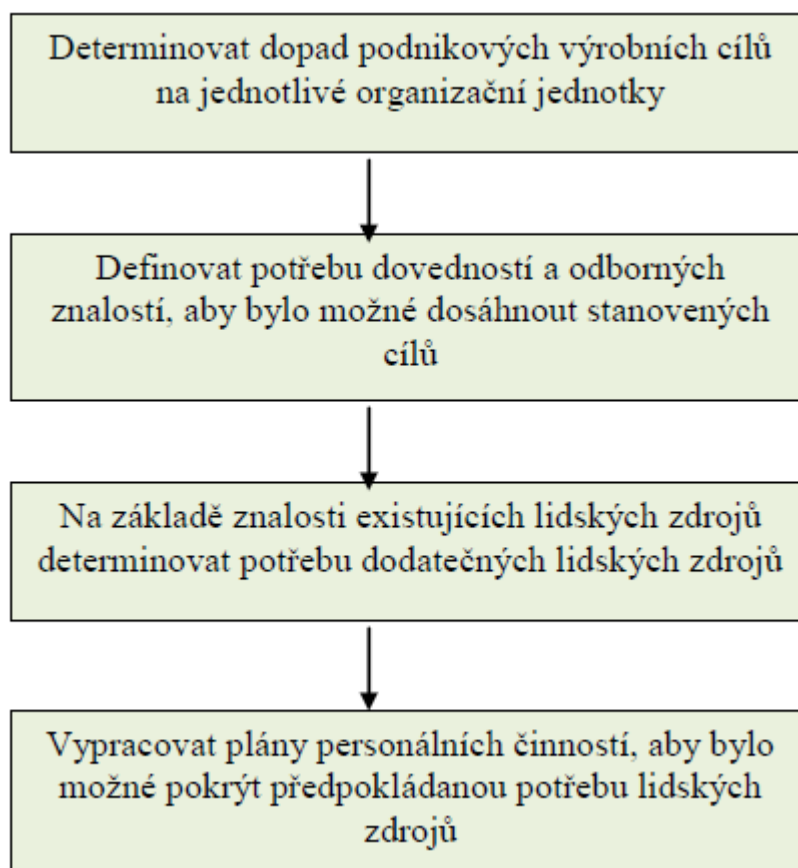
Obrázek 2: Posloupnost procesu plánování



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001,

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 3: Fáze personálního plánování



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997

Samozřejmou součástí procesu plánování je nutné vypracovat jednotlivé fáze personálních činností, aby bylo možné pokrýt předpokládanou potřebu lidských zdrojů.

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 vystaly.

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

- plány získávání a výběru zaměstnanců,

- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmíst'ování 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 - opírá se o klasifikaci zaměstnání,
- metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) – zabývá se kategorizací činností,
- metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) - je příkladem metody analýzy vhodné pouze pro určitou kategorii pracovních míst, jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst, který obsahuje položky týkající se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na držitele a jiných charakteristik funkce,

- metoda AET – podstatou je tvorba autonomních efektivních týmů, týmové řešení problémů,
- metoda Hay - hodnotí pracovní pozice na základě jejich nároků na znalosti a dovednosti, odpovědnost a schopnost řešit problémy,
- metoda kritických případů - podstatou je rozhovor, při kterém je dotazovaný žádán, aby uvedl konkrétní případy velmi dobrého nebo naopak velmi špatného vykonávání dané práce.

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.

1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Externě nejviditelnější oblast v řízení lidských zdrojů. Získávání a výběr zaměstnanců slouží k zaplnění volných pozic v organizaci. Získávání se dále dělí na interní (nábor) a externí. Mnohdy se pod získávání také zahrnují procesy Marketingu lidských zdrojů a Programy pro absolventy vysokých škol a univerzit. V rámci získávání se také řeší procesy pro řízení zkušební lhůty u nových zaměstnanců a její vyhodnocení. Systém náboru zaměstnanců zajistí výběr správného kandidáta na danou pozici. V případě, že správný kandidát sedí na té správné pozici, kandidát dělá to, co dělat chce, má na to potřebné kvalifikace, cítí se tedy ve své pozici bezpečně a sebejistě, vykonává tak dobrou a spolehlivou práci, která významně ovlivňuje firemní výkonnost. Takový kandidát je motivovaný a ke své firmě loajální. Tím, že firma vybere správného kandidáta na první pokus, velmi ušetří náklady na náboráře, na jejich čas a čas na orientaci zaměstnance.

1.2.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj pokrývá procesy pro hromadné školení a pravidelné školení zaměstnanců (vzdělávání) a rozvoj manažerských a specializovaných dovedností a schopností u vybraných jedinců ve společnosti (rozvoj). Vzdělávání a rozvoj navazuje na procesy Plánování lidských zdrojů, kdy na identifikované mezery a nedostatky nasazuje potřebné tréninkové a rozvojové programy. Například, v rámci zodpovědnosti tréninku je proškolení všech prodejců a zákaznických center na nově uváděné produkty a jejich zpracování v rámci organizace. Rozvoj pracuje pouze s vybranými zaměstnanci, do kterých směřuje nepoměrně větší procento finančních a časových investic tak, aby si organizace zajistila kvalifikované zaměstnance do budoucnosti.

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.

1.3 Odměňování, hodnocení , motivace a zaměstnanecké výhody

1.3.1 Odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování a zaměstnaneckých výhod (benefitů) je spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli i vysokou míru motivace. Systém 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. Odměňování nastavuje výši základní mzdy, připravuje bonusové programy, incentivní programy pro zaměstnance v obchodních útvarech a motivační programy pro zaměstnance. Odměňování znamená navrhnout takový balíček, který odměňuje snahu, výsledky, chování a výkonnost zaměstnanců. Nástroje odměňování umožňují nastavení platů tak, aby korespondovali s opravdovou hodnotou pracovní pozice. Tím nedochází k přeplacení nebo nerovnoměrnému rozdělení, pokud se jedná o několik stejných pozic. Pokud jsou zaměstnanci seznámeni s takovým systémem, nemají potřebu se srovnávat s jinými a cítí, že systém je fér. Další nástroje, které pracují s inflací a ročním hodnocením výkonnosti dovolují firmě kontrolovat růst základního platu. Základní filozofie zní, že zaměstnanci se platí za to, co opravdu dělají. Pokud má firma tyto systémy správně nastaveny spolu s hodnocením výkonnosti může ušetřit významnou část nákladů spojených s odměnami – mají kontrolu nad tím, jakým způsobem jsou finance ve firmě rozdělovány.

1.3.2 Hodnocení zaměstnanců

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 pravidlivý 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:

přípravné období:

- stanovení předmětu hodnocení,
- analýza pracovního místa,
- formulování kritérií výkonu,
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení;

období získávání informací a podkladů:

- zjišťování informací,
- pořízení dokumentace;

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 a týmové hodnocení.

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,
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.

1.3.3 Motivace zaměstnanců

Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o pracovní prostředí a systém odměn. Pracovní prostředí podporuje motivaci zaměstnanců a systém odměn je soubor pravidel, které umožňují zaměstnanci získat (z pravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle nebo osvojení určitého způsobu chování v pracovním procesu. Součástí tvorby a implementace systému motivace je také pravidelná kontrola, zda daný systém odměn funguje a splňuje stanovené cíle. Pravidelné ověřování systému motivace je také základem pro provádění úprav.

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.

Mezi ty nejdůležitější motivační faktory lze zařadit:

Pozornost vůči úspěchům - zaměstnanci radí k nejdůležitějším motivačním faktorům osobní poděkování. Bylo však zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců za dobře odvedenou práci vůbec nedostane nebo jen velmi zřídka osobní poděkování od svého manažera. Manažeři se spíše zaměřují na upozorňování na chyby. Přitom nedostatek uznání a příznivého ohodnocení je jednou z hlavních příčin, proč lidé opouštějí svá pracovní místa. Negativní motivace může vést ke snížení výskytu nežádoucího chování, ale obvykle nevede ke zvýšení chování žádoucího. Negativní motivace a kritika vedou spíše k negativnímu postavení pracovníka k práci, vyhýbání se nadřízeným a k pocitům, které brání dobrému vykonávání práce. Nadřízení pracovníci by se měli zaměřit na silné stránky pracovního výkonu zaměstnanců a ne na jejich kritiku.

Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců - pokud manažer věří v to, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, věří tomu zpravidla i oni sami. To napomáhá ke zvýšení pracovního úsilí a motivuje k vykonání práce správně. Ke zvýšení motivace, loajality a pracovního nasazení vede také důvěra jejich nadřízeného a účast v rozhodovacích procesech.

Omezení obav z neúspěchu - pozitivnost pracovního prostředí také posiluje odstranění obavy sdělit svůj neúspěch nadřízenému. Motivace je také vedení pracovníků k samostatné práci a potlačení trestů za případné chyby v jejich práci.

Otevřená komunikace - kritickým faktorem úspěchu organizace je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci. Je to také faktor jejich motivace. Úkolem vedoucího pracovníka je podpora zaměstnanců v tom, aby si své nápady nenechávali pro sebe a překonávali tak organizační bariéry. Tyto bariéry se projevují nejčastěji sklonem hájit zájmy svého útvaru a trpět profesní slepotou.

Rozvoj zaměstnanců - jedním u nejsilnějších motivačních faktorů dnešních zaměstnanců je získání možností a podnětů k dalšímu rozvoji. Úkolem vedení je podpora zaměstnanců ke zvýšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace a poskytnout jim k tomu dostatečný trénink a podněty.

Pracovní prostředí - pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců má propojení faktorů pracovního prostředí souvisejících s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování, mohou mnohdy snížit jeho náklady.

Hodnocení výkonnosti je motivační nástroj, který efektivně a objektivně odměňuje snahu zaměstnanců. Tento nástroj firmě pomáhá rozdělit odměny rovnoměrně a objektivně mezi své zaměstnance. Hodnocení posuzuje opravdový nikoliv hypotetický výkon zaměstnance dle stanovených pracovních cílů. To znamená, že zaměstnanci nemusí vždy dostat 100 % bonus. Dostanou jen tolik, kolik pomohli firmě docílit strategických cílů na dané období. Tím, že je systém objektivní a každý je souzen stejným metrem, nedochází k přeplacení nebo nerovnoměrnému rozdělení. Nedochází tedy k porušení morálky, která může ohrozit celkovou výkonnost firmy.

Trénink a rozvoj zaměstnanců

Trénink je motivační nástroj, kdy zaměstnanci cítí, že o ně firma pečuje a tudíž se cítí být s ní více v souladu. Trénink doplňuje znalosti zaměstnanců, které jsou potřebné k výkonu jejich práce. Zaměstnanci tedy mohou podávat lepší výsledky a celkově tak zvýšit profit. Rozvoj je motivační nástroj, který udržuje ve firmě klíčové zaměstnance. Tito zaměstnanci podávají nadstandardní výkon a tím zvyšují celkovou výkonnost. Součástí rozvoje je i management následnictví, který zajišťuje nábor zevnitř organizace. Tím šetří náklady na náboráře a náklady spojené s platem nového zaměstnance a s jeho rozvojem.

Klíčoví zaměstnanci

Retence zaměstnanců znamená udržení klíčových zaměstnanců ve společnosti. Vhodná strategie slouží k udržení si talentů, zaměstnanců s vysokým potenciálem a těch, kteří mají standardní (požadovanou) výkonnost. V době krize je pro firmy stěžejní, aby se zabývaly retencí klíčových zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou v takové době nejvíce žádáni. Firma by si neměla dovolit tyto zaměstnance v žádném případě ztratit, protože by přicházela o své tažné koně, kteří jí přinášejí zásadní zisky.

1.3.4 Zaměstnanecké výhody

Udržet si kvalitní zaměstnance dnes patří bezpochyby ke stěžejním zájmům každé firmy. V neustále se zvyšující konkurenci na trhu práce jsou zaměstnanci stále náročnější, zaměstnanecké výhody proto začínají hrát stále důležitější roli a stávají se obvyklou součástí personální politiky každé společnosti. Pro zaměstnance představují účinný prostředek motivace, pro firmu zase úsporu mzdových nákladů. Cílem každého personalisty je vybrat pro firmu kvalitní zaměstnance, motivovat je k vysokému nasazení a udržet jejich loajalitu a motivaci dlouhodobě. Dobře nastavený systém odměňování představuje řešení pro takto náročný úkol. 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,
- 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.

Benefity ve formě příspěvků na stravování, sport a kulturu, zdraví, vzdělávání či rekreaci, příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění motivují zaměstnance, pomáhají nastolit rovnováhu mezi prací a volným časem, kryt jejich životní náklady a vytvořit jistou budoucnost.

Benefity však v systému odměňování hrají nejen roli motivátoru, dokáží navíc společnosti přinést úspory v porovnání s poskytováním klasické mzdy, a to díky daňové výhodnosti.

1.4 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.

Mezi formy rozmíst'ování v rámci vnitropodnikové mobility patří:

- povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou práci ,
- přerazování pracovníků na nižší funkci.

Formy rozmíst'ování v rámci vnější mobility jsou:

- 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.

1.5 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:

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách.

1.6 Metody hodnocení investic do rozvoje lidských zdrojů

Chce-li se podnik dlouhodobě rozvíjet a obstát na konkurenčním poli, neobejde se bez investování do rozvoje firmy. Tato teze platí i pro oblast rozvoje lidských zdrojů. Aby bylo možné něco zlepšovat, je důležité umět to změřit. Navíc měření výrazně ovlivňuje i motivaci lidí, respektive úspěšnost investic. Prakticky všechny podniky, které investují do lidského kapitálu, se zajímají o to, jak se dozví, zda se jim tato investice vyplatí. Požadují údaje, jež jim poskytnou odpověď, která musí být jednoduchá, jasná, racionální a důvěryhodná. K tomu, aby bylo možné požadované informace získat, slouží metody vyhodnocování účinnosti školení.

Běžný postup hodnocení investic, používaný v podnicích při investování do fyzického kapitálu, je následující:

- určení nákladů investic,
- odhad budoucích výnosů, které investice přinese,
- určení nákladů na kapitál pomocí určení úrokové míry,
- pomocí konkrétní metody hodnocení investic.

Při hodnocení efektivnosti investic je používána celá řada metod. K nejčastěji používaným patří rentabilita a návratnost investic, čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento. Vzhledem k povaze investic do lidského kapitálu je možno některých z nich použít i pro potřeby hodnocení investic do vzdělávání.

Metoda rentability (výnosnosti)

Při modifikaci postupu získávání vstupních údajů je možné metodu rentability použít i k hodnocení efektivity investic do vzdělání a rozvoje lidských zdrojů. Používá se následující vzorec ROI(Return of Investment - ukazatel rentability investic).

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \quad [1]$$

2 Stávající stav řízení a rozvoje lidských zdrojů na České poště, s.p.

Dříve než bude popsán stávající stav rozvoje a řízení lidských zdrojů České pošty, s.p., bude podnik v krátkosti představen, protože organizační struktura, počet zaměstnanců i široké portfolio jeho služeb, je velmi složitá. Navíc Česká pošta, s.p. v posledních letech prošla velkými změnami.

2.1 Představení České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p. poskytuje službu, která zajišťuje přemísťování zásilek z místa na místo, tedy od odesílatele k adresátovi, a to listovních i balíkových. Dále se zabývá převody peněz, vydáváním známek a podobně. Jsou to tedy vlastně jedny z nejstarších služeb, které jsou na světě provozovány.

Česká pošta, s.p. je státní podnik. Jedná se o podnikatelský subjekt podle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění zákona č. 77/2002 Sb. Posláním společnosti je výkon funkce veřejného poštovního operátora spočívající v povinnosti poskytovat a provozovat základní poštovní služby v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. [9]

Česká pošta, s.p. má po celém území státu rozmístěny svoje pobočky, a to téměř 3 372 pošt. S 36 322 zaměstnanci je největším zaměstnavatelem v České republice. Denně přepraví čtyři miliony zásilek, které z 91 % doručí do druhého dne svým adresátům. Každou minutu se na pobočkách uskuteční až 40 000 transakcí.

Česká pošta, s.p. má hlavní sídlo, generální ředitelství, v Praze 1, na ulici Politických vězňů 909/4 a v jejím čele je statutární orgán - generální ředitelka Ing. Marcela Hrdá, která řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou právními předpisy nebo Zakládací listinou vyhrazeny do působnosti zakladatele. Zakladatelem, či zřizovatelem České pošty, s.p. je Ministerstvo vnitra České republiky. [8]

Dozorčí rada České pošty, s.p. má devět členů a dohlíží na výkon působnosti generálního ředitele a podnikatelskou činnost. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, je šest členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a tři členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci podniku. [8]

Dohled nad činností České pošty, s.p. v oblasti poskytování základních služeb do 31. března 2005 příslušel Ministerstvu informatiky, od 1. dubna 2005 Českému telekomunikačnímu úřadu (ČTÚ¹).

V mezinárodních poštovních stycích je Česká pošta, s.p. pověřena státem k výkonu operátorských aktivit ve Světové poštovní unii. Česká pošta, s.p. je členem evropské operátorské organizace PostEurope.

Česká pošta, s.p. se stará také o výstavbu, rozvoj a provoz sítě poboček, o jejich údržbu a obnovu prostředků přepravy zásilek, zejména automobilů. Všechny pobočky jsou již vybaveny počítači. Sběrné přepravní uzly jsou vybaveny třídícími stroji, které umožňují správné třídění zásilek jak listovních, tak balíkových, což značně urychlilo dobu dodání zásilek a ulehčilo práci zaměstnancům.

Slabinou v celém systému je samozřejmě člověk. Proto se Česká pošta, s.p. stará o další vzdělávání a prohlubování znalostí zaměstnanců. Důležitá je motivace a samozřejmě snaha zaměstnanců samotných.

2.2 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,

¹ ČTÚ vykonává státní správu v oblasti elektronických komunikací a poštovních podmínek, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání za účelem nahrazení chybějících účinků hospodářské soutěže a vytvoření předpokladů pro řádné fungování hosp. soutěže a pro ochranu uživatelů a dalších účastníků trhu do doby dosažení plně konkurenčního prostředí. Úřad rovněž také zajišťuje ochranu některých služeb v oblasti rozhlasového a televizního vysílání a služeb informační společnosti.

- 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,
- 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 (OZ) 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 GŘ, kde docházelo ke kumulaci údajů za celou Českou poštu, s. p..

1. října. 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 pošta, s.p. 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, s.p.

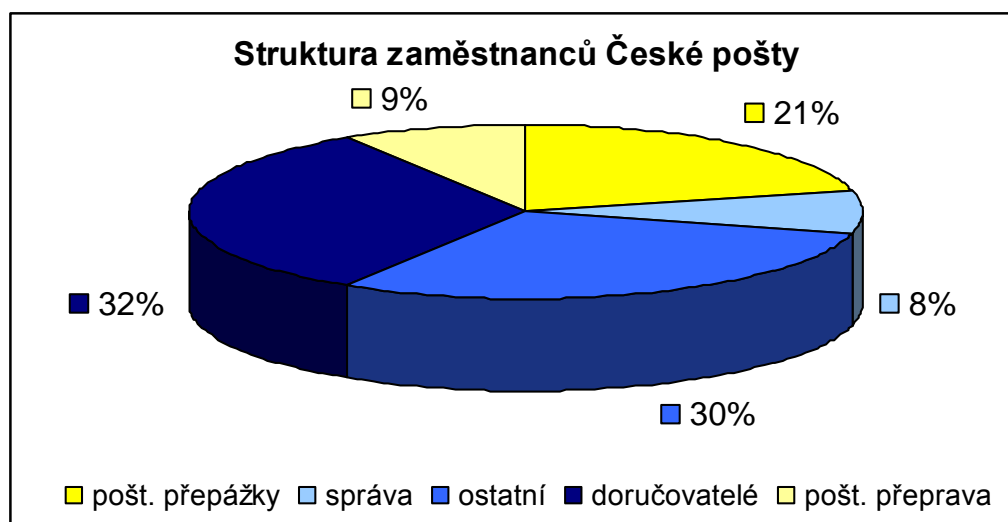
nadbytečnými. Na základě procesní analýzy a porovnání s ostatními firmami zjistil management podniku, že v administrativě a službách pracuje na České poště, s.p. kolem 4 200 zaměstnanců. Cílem tedy bylo snížit osobní náklady, aby byly srovnatelné s konkurencí na trhu poštovních služeb.

V každém případě je však nutné si uvědomit, že organizační struktura je pouze formou pro řízení odvozená z očekávané obsazované náplně práce a váže se na podnikatelské chování podniku. V procesu podnikání je potřeba se soustředit zejména na věcné předpoklady podnikatelské činnosti.

2.3 Zaměstnanci České pošty, s.p.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2009 u České pošty, s.p. činil 36 322 přepočtených osob, tj. o 1,30 % méně než v předchozím roce. Z tohoto počtu tvořili 21,22 % zaměstnanci poštovních přepážek, 31,56 % poštovní doručovatelé, 9,10 % pracovníci přepravy, 8,08 % správa a 30,04 % ostatní zaměstnanci.

Obrázek 4: Struktura zaměstnanců České pošty, s.p.



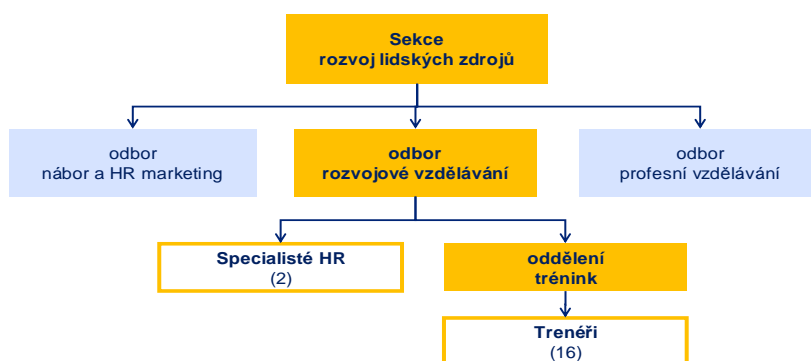
Zdroj: Interní materiál České pošty, s.p.

2.4 Personální oddělení České pošty, s.p.

V důsledku nové organizační struktury došlo i k reorganizaci personálního oddělení. Dříve toto oddělení bylo řízeno přímo ředitelem na regionu a nebyly zde rozděleny kompetence pro rozvojové či profesní vzdělávání. V současné době je celý personální odbor podřízen centrále, která se nachází v Praze. Jedná se o tzv. liniové řízení, to znamená, že na jednotlivých regionech jsou zaměstnanci, kteří vykonávají personální činnosti a jejich přímý nadřízený, který má svoje pracoviště v Praze, komunikuje s podřízenými po celé České republice ohledně personální problematiky. V době mobilních telefonů, e-mailů a internetu není taková komunikace žádným problémem. Při jednotlivých regionech fungují personální oddělení, ale pouze spolupracují a podílí se na organizování provozních kurzů pro zaměstnance pošt. Ředitel regionu nemůže těmto zaměstnancům zadávat úkoly a ani je řídit.

Na obrázku 5 je znázorněna organizační struktura Sekce řízení lidských zdrojů. Tato sekce zaštiťuje tři odbory, a to odbor profesního vzdělávání, odbor rozvojového vzdělávání a odbor náboru a HR marketingu. Poslední jmenovaný odbor se zabývá náborem nových zaměstnanců, zbývající dva odbory zajišťují rozvojové a profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p.. Tuto organizační strukturu zřídilo vedení České pošty, s.p. pouze na centrále v Praze a na regionech v současnosti kopírována není. Na regionech sídlí pouze trenéři, kteří vzdělávají zaměstnance v rámci podnikového rozvojového programu.

Obrázek 5: Organizační struktura sekce lidských zdrojů

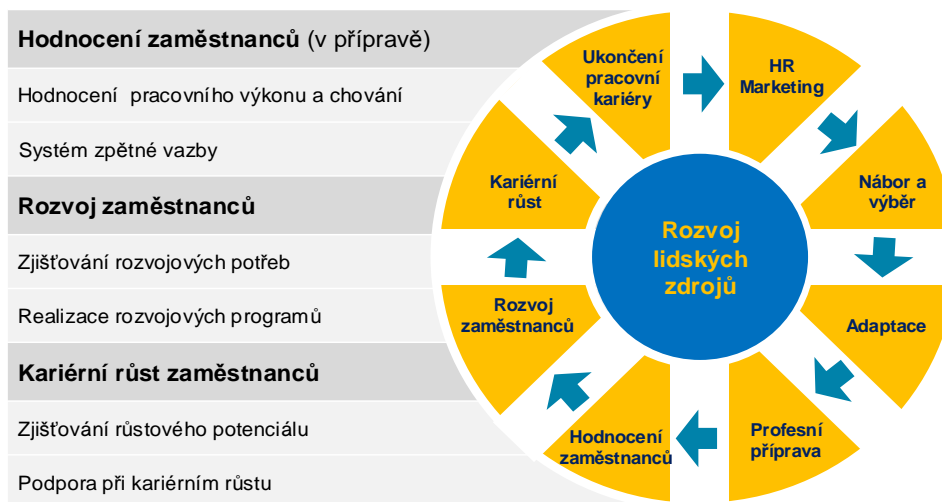


Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Sekce rozvoj lidských zdrojů spadá do divize korporátní služby a řízení zdrojů, v jejímž čele stojí vrchní ředitel Ing. Vladimír Měkota a ten je přímo podřízen generální ředitelce České pošty, s.p., Ing. Marcele Hrdé.

Na obrázku 6 jsou znázorněny procesy, které probíhají v rámci vzdělávání zaměstnanců ČP.

Obrázek 6: Zjišťované procesy a činnosti v rámci vzdělávání



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

Odbor rozvojového vzdělávání

Odbor rozvojového vzdělávání zajišťuje vzdělávání, které má charakter rozvoje zaměstnance, jak už z názvu vyplývá. Podílí se také na měření rozvojového potenciálu zaměstnanců, které probíhá za účelem nastavení jejich dalšího cíleného rozvoje na základě vzdělávacích akcí. Měření samo o sobě neslouží jako podklad pro tvorbu kariérních doporučení, ale je vždy nutné přihlídnout k dlouhodobé výkonnosti a zkušenostem zaměstnance.

V současné době jsou k dispozici dva základní nástroje měření:

- rozvojová centra,
- diagnostika.

Rozvojová centra jsou realizována prezenční formou v rozsahu jednoho dne pro skupinu cca 8 účastníků. Vzhledem k jejich nákladnosti jsou určena především pro vyšší a střední management. V období od října 2009 do února 2010 program v rozvojových centrech absolvovalo 274 vedoucích zaměstnanců napříč Českou poštou, s.p..

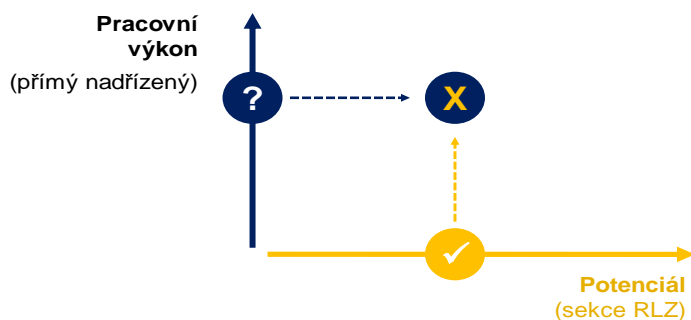
Diagnostika je realizována formou on-line psychodiagnostického testu administrovaného přes internet a účastní se jí pouze manažeři. Test může účastník absolvovat v práci, případně z domova. Testování zabere v průměru 60 minut a výsledky obdrží

zaměstnanec (a jeho přímý nadřízený) formou individuální zprávy, zpravidla do čtyř dnů od zpracování testu (podle velikosti testované skupiny zaměstnanců). Testování je realizováno na základě formuláře – požadavku na zjištění diagnostiky, který žadatel, tedy přímý nadřízený, musí vyplnit, opatřit podpisy a zaslat koordinátorovi pro diagnostiku v elektronické i písemné podobě.

Diagnostika není zhodnocení skutečné výkonnosti pracovníka a sama o sobě neslouží jako podklad pro kariérní rozhodnutí. Výsledky diagnostiky je proto třeba doplnit a propojit s informacemi o pracovním výkonu zaměstnance. Diagnostika je nástroj ke zjišťování osobního a výkonového potenciálu zaměstnanců prostřednictvím již uvedených on-line testů. Individuální zpráva z diagnostiky informuje samotného zaměstnance i jeho přímého nadřízeného o osobnostních předpokladech, výkonovém provozním či obchodním potenciálu, a motivaci zaměstnance. Zajímavým výstupem jsou i slabé a silné stránky jednotlivých diagnostikovaných účastníků. Na základě těchto výsledků je následně zaměstnanec zařazen do určitého kariérního profilu a je s ním dále pracováno v oblasti rozvoje, to znamená, že se dostávají na řadu tzv. rozvojové programy. [19]

Na následujícím obrázku 7 jsou znázorněny zjišťované procesy a činnosti jak u nově příchozích zaměstnanců, tak u stávajících, kteří jsou ochotni zapojit se do procesu vzdělávání.

Obrázek 7: Měření rozvojového potenciálu



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p

Na základě výsledků diagnostiky nebo development centra jsou následně objednány u externích vzdělávacích agentur rozvojové programy. Výběr provádí odbor rozvojového vzdělávání ve spolupráci s ředitelem sekce pro rozvoj lidských zdrojů, tedy centrála.

Trénink zaměstnanců

Mezi další rozvojové programy patří také trénink zaměstnanců. Oddělení trénink realizuje trénink měkkých dovedností, zajišťuje program Klíčoví zaměstnanci a podporuje implementaci firemních hodnot v poštovním provozu. Tyto aktivity zajišťují interní lektoři, kteří působí v jednotlivých regionech České pošty, s.p..

Odbor rozvojového vzdělávání realizuje na základě strategie firmy a požadavků managementu České pošty, s.p. další rozvojové programy, jejichž účelem je cílený a efektivní rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců. Tyto programy jsou řízeny a financovány centrálně v rámci rozpočtu sekce rozvoj lidských zdrojů. V současné době se realizují následující rozvojové programy:

- rozvoj manažerského potenciálu,
- koučování.






Záměrem Programu rozvoje manažerského potenciálu je zajistit cílený rozvoj manažerského potenciálu pro podporu transformace České pošty, s.p.. Přínosem je zvýšení výkonnosti útvarů a projektových týmů a cílené rozložení finančních prostředků na manažerský rozvoj. Vzdělávání navazuje na výsledky z rozvojových center, které manažeři v průběhu měsíců říjen 2009 až únor 2010 absolvovali. Na základě těchto výstupů jejich nadřízení ve spolupráci s HR Business partnerem vyberou kurzy z „Katalogu rozvoje manažerského potenciálu“, které v průběhu roku 2010 absolvují. [19]

Cílem programu Koučování je též zajistit rozvoj manažerského potenciálu pro podporu transformace České pošty, s.p.. Tento program je poskytován vybraným manažerům jako nadstandardní rozvojový program zaměřený na zvyšování výkonu a osobní růst zaměstnance ve vazbě na dosažení stanovených pracovních cílů.

Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou základem výkonově a zákaznický orientované firemní kultury České pošty, s.p., která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Společným cílem všech zaměstnanců je podporovat hodnoty firmy, znázorněné na následujícím obrázku.

Obrázek 8: Firemní hodnoty České pošty, s.p.

	Spokojený zákazník je náš cíl	→ Zvýšení zákaznické orientace
	Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	→ Zvýšení pracovního výkonu
	Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	→ Zvýšení kvality poskytovaných služeb
	Hledáme nové cesty	→ Zvýšení efektivity činností
	Jsme loajální tým	→ Zlepšení komunikace a spolupráce

Zdroj: Interní materiál České pošty, s.p.

2.5 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.

2.5.1 Pravomoc a odpovědnost v rámci náboru, výběru a přijímání zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanec

Odpovídá za:

- personální obsazení jím přímo řízeného útvaru,
- dodržování zásad stanovených tímto dokumentem při obsazování jím řízených volných pracovních míst,
- stanovení odborné způsobilosti, osobnostních předpokladů a požadavků na uchazeče v souladu s popisem pracovního místa 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.

Má pravomoc k těmto rozhodnutím:

- rozhodnutí o způsobu obsazení volného pracovního místa,

- rozhodnutí o výběru uchazeče na volné pracovní místo v souladu se stanovenými požadavky.

Sekce lidské zdroje – front office

Odpovídá za:

- dodržování jednotného náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v České poště, s.p.
- dodržování zásad stanovených tímto dokumentem pro nábor, výběr a přijímání zaměstnanců,
- efektivní využívání zdrojů náboru a metod výběru zaměstnanců v návaznosti na charakter obsazovaného pracovního místa,
- včasnou komunikaci s ŘLZ (řízení lidských zdrojů) 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 výběrového řízení (VŘ).

Má 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.

Sekce rozvoj lidských zdrojů

Odpovídá za:

- definování a naplňování strategie personálního marketingu, jednotnou prezentaci České pošty, s.p. na trhu práce,
- tvorbu metodiky pro uplatňování jednotného náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v České poště, s.p.,

- zajištění portfolia nástrojů pro nábor a výběr zaměstnanců (inzerce volných pracovních míst (PM), psychodiagnostika, 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.

Má pravomoc k těmto rozhodnutím:

- schvalování použití doplňkových zdrojů náboru a doplňkových metod výběru v návaznosti na rozpočet a charakter obsazovaného volného pracovního místa,
- uzavření smluvního vztahu s externími subjekty vstupujícími do náboru, výběru a přijímání zaměstnanců v České poště, s.p.,
- správu rozpočtu na nábor a výběr zaměstnanců v České poště, s.p..[19]

2.5.2 Zásady uplatňované při náboru, výběru a přijímání zaměstnanců

Vstupními podklady pro realizaci náboru, výběru a přijímání zaměstnanců je schválený plán počtu zaměstnanců, platná systemizace pracovních míst, požadavek na obsazení pracovního místa a popis pracovního místa . Vynaložené prostředky, použité metody a zdroje při obsazování volného pracovního místa musí být přímo úměrné povaze a významu obsazovaného pracovního místa, času nezbytnému k obsazení volného pracovního místa 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 pracovních míst 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 pracovním místě,
- uplatnění zaměstnanců uvolňovaných v důsledku organizačních změn,
- uplatnění stávajících zaměstnanců zařazených do mimoevidenčního 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 pracovního místa

Volné pracovní místo 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 pracovního místa je v pravomoci vedoucího zaměstnance.

V případě, že dochází k jakékoli 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 pracovního místa. Cílem výběrového řízení je vybrat uchazeče, který nejlépe splňuje odbornou způsobilost, osobnostní předpoklady a další stanovené požadavky v souladu s popisem pracovního místa. Pro výběrové řízení je zpravidla sestavována výběrová komise, která rozhoduje o výběru uchazeče na volné pracovní místo. Doporučený počet členů pro výběrovou komisi většinou bývá 2 – 4 osoby, např. přímý nadřízený volného pracovního místa/pověřený zaměstnanec, vyšší nadřízený volného pracovního místa, zaměstnanec lidských zdrojů (dále LZ). Konkrétní osoby nominuje vedoucí zaměstnanec (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 pracovních míst (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. [19]

Zdroje nábory uchazečů

Standardní zdroje nábory jsou:

- portál ČP, s.p.,
- věstník ČP, s.p.,

- regionální informační prostředky,
- letáková inzerce v prostorách pošt,
- inzerce na firemních internetových stránkách ČP, s.p. - www.cpost.cz – sekce volná místa,
- inzerce na personálních portálech, např. www.jobs.cz, www.prace.cz,
- úřady práce.

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, s.p..

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.

2.6 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.

2.6.1 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, s.p. tvoří:

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

2.6.2 Tarifní mzda

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

Obecně uplatňovanou mzdovou formou v ČP, s.p. je časová mzda. Vzhledem k tomu, že základními činnostmi ČP, s.p. 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 vyplácená v původní výši (v případě, že nevznikne opět důvod k nevyplacení části, nebo celé tarifní mzdy vázané na plnění úkolů vyplývajících z popisu činnosti).

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

- 20 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 21 (správní aparát řídící), 31 (vedoucí provozoven) a 32 (vedoucí v provozu ostatní),
- 5 % u zaměstnanců zařazených do profesní skupiny 22 (správní aparát něřídící),
- 10 % ostatní zaměstnanci.

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 liniovým 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 liniový 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.

2.6.3 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 generálního ředitelství (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:

v období pro I. čtvrtletí roku 2010 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;

v období od II. čtvrtletí 2010 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.

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. 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, s.p. 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, s.p. 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, s.p a u jejich právních předchůdců jednorázová odměna.

Výše odměny činí u zaměstnanců, kteří odpracovali u ČP, s.p. 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.

2.6.4 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 přerušení směny trvalo 1,01 až 1,99 hodiny,
- 48 Kč pokud přerušení směny trvalo 2 až 2,99 hodiny,
- příplatek podle druhé odrážky se zvyšuje o 13 Kč za 3 hodiny a každou další i započatou hodinu přerušení směny,
- pokud k přerušení směny dochází v době mezi 22.00 a 6.00 hod., zvyšuje se příplatek o 13 Kč za každou i započatou hodinu přerušení 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. [19]

2.6.5 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),
- zaměstnanci, který prokazatelně zajistil tip,
- vedoucímu pošty.

2.7 Vyhodnocení dotazníkové akce

Dotazník, který je přílohou této diplomové práce, byl rozeslán počátkem měsíce dubna zaměstnancům České pošty, s.p. východočeského regionu a obdrželo ho 80 zaměstnanců provozu (pracovníci přepážek a doručovatelé, vedoucí). Rozeslán byl prostřednictvím e-mailu vedoucím jednotlivých pošt zvoleného regionu. Otázky byly kladeny, jako uzavřené, a to z toho důvodu, že jestliže je dotazník kratší a jednodušší, respondenti ho spíše vyplní, vzhledem ke své časové vytíženosti, tím se zajistí vyšší návratnost dotazníku. Na druhé straně to přináší určitý hrubší odhad zjištění hodnot výsledků. Zpět se vrátilo 60 vyplněných dotazníků. Dotazník byl sestaven sice formou uzavřených otázek, ale ke každé odpovědi byl ponechán prostor ke sdělení vlastního komentáře.

Aby bylo jasné, jaké typové pozice byly do vzorku zjišťování zapojeny, směřovala na tuto oblast první otázka v dotazníku. Zpracované odpovědi jsou znázorněny na obrázku 9.

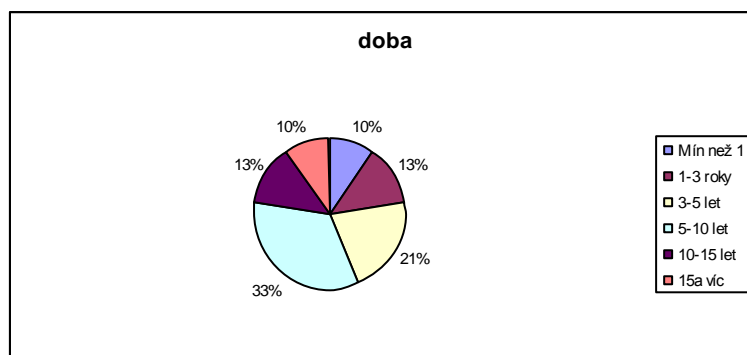
Obrázek 9: Pracovní pozice



Zdroj: Autor

Z obrázku je viditelné, že více, a to přesně 92 %, se zapojilo zaměstnanců z typových pozic přepážkových zaměstnanců, a co se týká vedoucích, tak ti zaujímají malé procento, a to 8 %.

Obrázek 10: Doba zaměstnání u České pošty, s.p.



Zdroj: Autor

Z obrázku je patrné, že největší podíl respondentů tvoří zaměstnanci, kteří pracují u České pošty, s.p. kolem 10 let.

Obrázek 11: Důležitost vzdělání pro příjem pracovníků



Zdroj: Autor

Otázka třetí směřovala ke zjištění, zda pro příjem nových zaměstnanců je důležité dosažené vzdělání. Z výsledku je patrné, že si je většina zaměstnanců vědoma, že Česká pošta, s.p. klade důraz na dosažené vzdělání oproti minulým obdobím. Lze to přičíst určitě k většímu nárůstu nezaměstnanosti. Z čehož vyplývá, že si dnes své zaměstnance může Česká pošta, s.p. vybírat.

Čtvrtou otázkou bylo zjišťováno, zda zaměstnanci vlastní kopii popisu práce.

Obrázek 12: Vlastnění kopie popisu práce

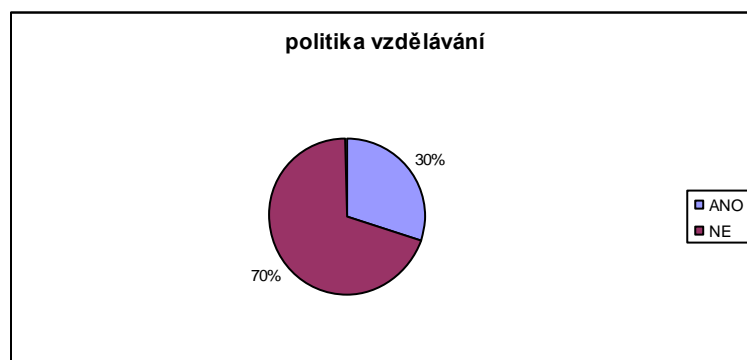


Zdroj: Autor

Z obrázku jasně vyplývá, že si zaměstnanci jsou vědomi, že by měli kopii popisu práce, kterou vykonávají, vlastnit. Malé procento záporných odpovědí lze přičíst k tomu, že tito respondenti pracují u České pošty, s.p. déle, a zda vlastní tuto kopii, si prostě nepamatují. Možná by to byla výzva pro personální oddělení, aby se tyto popisy práce častěji aktualizovali.

Další otázka vedla ke zjištění, zda je ve firmě dostatečně nastavena politika vzdělávání.

Obrázek 13: Politika vzdělávání

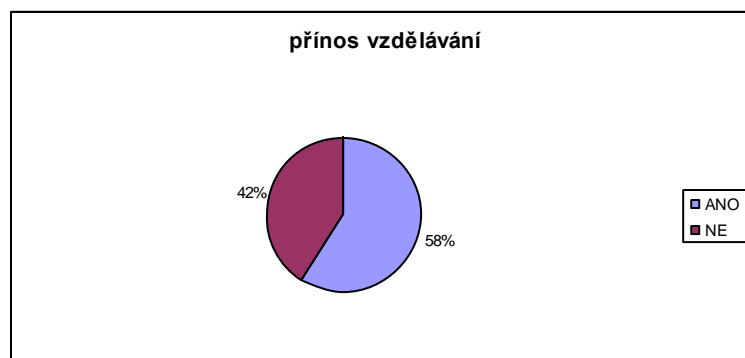


Zdroj: Autor

Z výše uvedeného obrázku je jasné, že všichni dotázaní nevnímají snahu České pošty, s.p. o to, aby bylo pracovníkům dáno potřebného vzdělání, proškolení pro vykonávání každodenní práce, jako dostačující.

Šestá otázka zjišťovala vnímaný přínos a využití podnikového vzdělávání v každodenní praxi, výsledky průzkumu jsou zachyceny na obrázku 14.

Obrázek 14: Přínos a využití podnikového vzdělávání

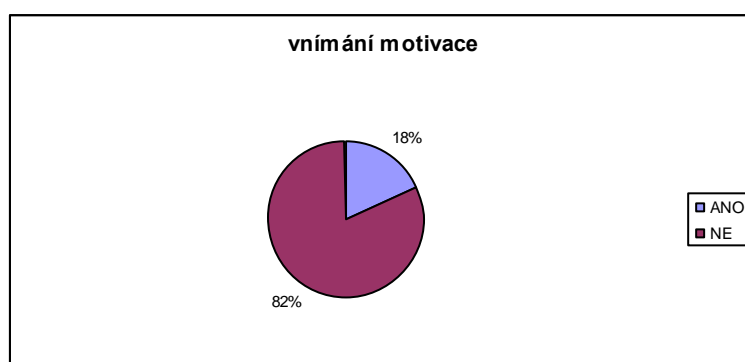


Zdroj: Autor

Přínos a využití vzdělání vnímají zaměstnanci nedostatečně. Jsou sice školeni v souvislosti se zaváděním nových služeb a nových technologických procesů, ale i přesto přínos vzdělávacích akcí vnímá pozitivně pouze 58 % dotázaných respondentů.

Další otázka vedla ke zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni pro splnění firemních cílů. V komentáři respondentů bylo poukazováno na slabé stránky odměňování.

Obrázek 15: Vnímání motivace

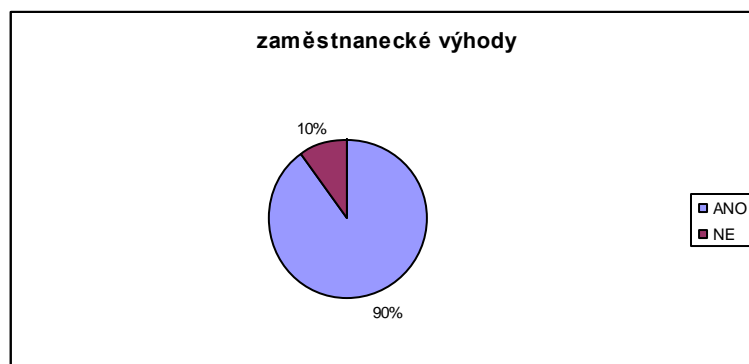


Zdroj: Autor

Z obrázku jasně vyplývá, že téměř v absolutní většině byla motivace zaměstnanců hodnocena záporně. Zaměstnanci se domnívají, že jejich práce není dostatečně odměněna. Velký negativní postoj byl v komentářích věnován pracovnímu prostředí. Na poštách se nachází starý, nevyhovující nábytek, pracovníci postrádají samostatnou, uzavřenou přepážku pro obsluhu klientů, kteří by se nemuseli obávat, že některé dost osobní údaje odposlouchá dalších 5 klientů stojících za ním ve frontě.

Osmá otázka se týkala zjištění, zda zaměstnanci vědí o poskytování zaměstnaneckých výhod.

Obrázek 16: Zaměstnanecké výhody

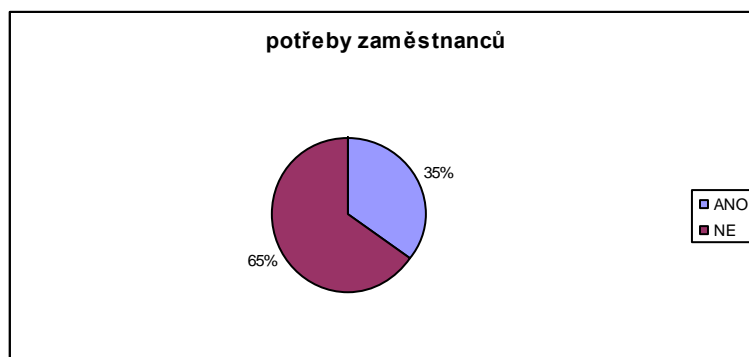


Zdroj: Autor

Na výše uvedeném obrázku je vidět, že u většiny dotázaných, zněla odpověď kladně. V komentáři se objevovaly názory respondentů, kteří poukazovali na dostupnost poštovního portálu, kde lze získat mnoho informací týkajících se těchto a dalších otázek. Bohužel některá pracoviště stále tyto možnosti ale nemají.

Následující otázka směřovala ke zjištění, zda jsou sledovány potřeby zaměstnanců. Tato otázka byla dosti citlivá, a mnoho respondentů reagovalo doplněním komentáře.

Obrázek 17: Potřeby zaměstnanců

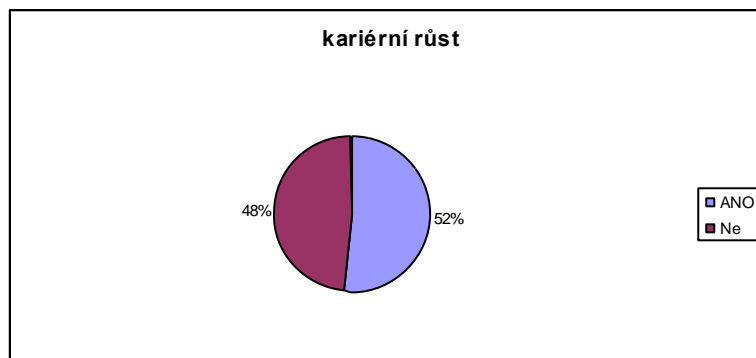


Zdroj: Autor

Na uvedeném obrázku je jasně znázorněno, že se potřebám zaměstnanců ve zkoumaném regionu věnuje velmi malá pozornost, což by mělo být vnímáno jako impuls pro to, aby firma více sledovala potřeby svých zaměstnanců. Vždyť jsou to právě oni, zaměstnanci, kteří tvoří jakousi vizi firmy, jsou nejbližší klientovi, od kterého získávají informace, co by oni, jako „firma“ mohli zlepšit, aby tento klient odcházel spokojený a hlavně se k nám opět vrátil využít našich služeb.

Předposlední otázka zjišťuje, zda je ve firmě možnost kariérního růstu. V komentářích se často objevovalo, že pracovníci nemají dostatečné možnosti tyto informace zjistit.

Obrázek 18: Kariérní růst

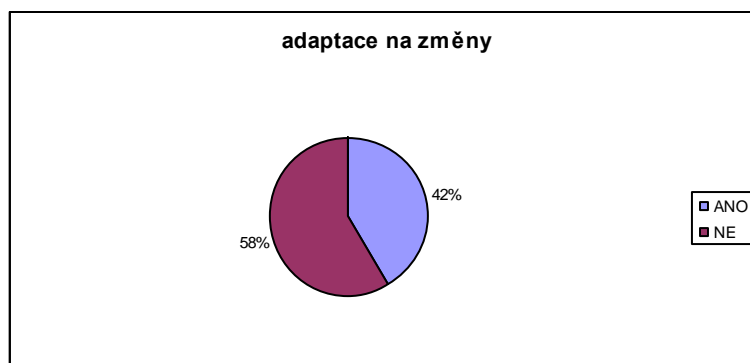


Zdroj: Autor

Na obrázku je vidět, že možnost kariérního růstu, vnímá polovina dotázaných. Lze z toho dospět k názoru, že někteří z dotázaných se někdy zajímali o to, zda by mohlo dojít v jejich případě ke změně pozice, přechod na vyšší pozici atd. Druhá polovina je pravděpodobně spokojená na své pozici a tudíž se nezajímá, možná ani neví, že se tato možnost v této firmě nabízí.

Závěrečná otázka se pokouší zjistit, zda jsou zaměstnanci vždy dobře připraveni přijmout změny ve firmě, v této době velmi aktuální. Komentář poskytl prostor nemalé části respondentů rozvinout debatu o této problematice.

Obrázek 19: Připravenost na změny v podniku Česká pošta, s.p



Zdroj: Autor

Z výše uvedeného obrázku je zjištěno, že firma se snaží v nemalé míře své zaměstnance připravovat na změny, ať už v provozních záležitostech, tak se snaží je připravovat na nyní tak aktuální transformaci. Ale přesto skoro polovina respondentů tento fakt vnímá naopak. Tento negativní postoj může být vnímám spíše staršími zaměstnanci, kteří vnímají poštu stále „postaru“.

2.8 Shrnutí analýzy současného stavu rozvoje lidských zdrojů a dotazníkové akce

Česká pošta, s.p. zaměstnává více jak 36 000 lidí, z toho více jak 50 % pracuje v provozu. Nejvíce mají zaměstnanci dosažené vzdělání úplné střední a odborné, což činí 84 % z celkového počtu zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11 % zaměstnanců. Jelikož Česká pošta, s.p. disponuje širokým portfoliem služeb, které jsou neustále zdokonalovány, vyvíjeny a rozšiřovány, je důležité proškolovat a vzdělávat příslušné zaměstnance, aby mohli služby odborně nabízet zákazníkům a pracovat za využití nových technologií. Z výsledků dotazníků lze usoudit, že zaměstnanci firmy mají určitou snahu přijímat nové změny, nejsou však někteří schopni se dostatečně pro tento krok vzdělávat (vzhledem k velkému množství nových informací, vzhledem k věku zaměstnance atd.), a tím nejsou připraveni plnit společné cíle firmy. Proto by byl doporučen návrh, zaměřit se na klíčové zaměstnance, kteří by mohli pomoci firmě zvládat neochotu přijímání změn ze stran zaměstnanců. Ale na druhé straně potřebují mít zaměstnanci jistotu, že se jim za dobře vykonanou práci dostane dostatečné ohodnocení, že nadřízení jsou ochotni naslouchat jejich potřebám, což v některých případech zatím ještě nefunguje.

2.9 SWOT analýza

Metoda SWOT je jednou z metod, které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Strategie znamená vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. SWOT analýza je metoda, díky které je možno zhodnotit silné (ang.: **Strengths**) a slabé (ang.: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang.: **Opportunities**) a hrozby (ang.: **Threats**) spojené s určitým projektem, typem podnikání či něčím podobným. Jedná se o metodu analýzy užívanou hlavně v marketingu.

Prostřednictvím této analýzy lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové

kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky, znázorněné na obrázku 18. [5]

Obrázek 20: Obecný tvar SWOT analýzy

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p><i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p><i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zdroj: ŠVADLENKA, Libor. Marketing v poštovních službách, 2006, str. 38

2.9.1 SWOT analýza pro rozvoj zaměstnanců České pošty, s.p.

SWOT analýza se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců České pošty, s.p. znázorněném na následujícím obrázku.

Obrázek 21: SWOT analýza řízení a rozvoje zaměstnanců České pošty, s.p.

Silné stránky - S	Slabé stránky - W
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně rozdělení vzdělávacích akcí (profesní, rozvojové, povinné) • Profesní vzdělávání je dobře nastaveno i provázáno s každodenní praxí 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepravidelnost vzdělávacích akcí • Slabá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými • Nízký stupeň motivace

<p>zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Včasné profesní vzdělávání u nových produktů a služeb • Snaha najímat odborné externí vzdělávací agentury pro rozvojové vzdělávání • Zaměstnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní postoj zaměstnanců k přijímání změn • Realizace stávajících rozvojových akcí s vysokými náklady
<p>Příležitosti - O</p>	<p>Hrozby – T</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení moderních metod řízení a rozvoje zaměstnanců (e-learning) • Pořádání vzdělávacích jazykových kurzů • Zefektivnění procesu rozvojového vzdělávání pro klíčové zaměstnance provozu v oblasti zvládnání námitek a jednání se zákazníkem • Zpřístupnění rozvojových akcí většímu počtu zaměstnanců pro styk se zákazníkem • Nalezení nevyužitého potenciálu u zaměstnanců a jeho následného využití v praxi • Motivace zaměstnanců – kariérní růst, zdokonalování dovedností, udržení pracovní pozice • Naslouchat potřebám zaměstnanců • Zohledňovat stávající zaměstnance při obsazování vyšších pracovních pozic a vysvětlit jim pravidla • Práce s klíčovými zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchody vyškolených zaměstnanců ke konkurenci.

Zdroj: Autor

3 Návrh variant systémů rozvoje lidských zdrojů a nových vzdělávacích programů

3.1 Obecné návrhy

Česká pošta, s.p je velmi složitý podnik s různorodou činností a s tím souvisejí i velké nároky na vzdělání a kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Vytvořit ucelený systém vzdělávání je v této chvíli velmi složitý a obtížný úkol z důvodu probíhající transformace České pošty. Na základě této transformace by mělo dojít k propojení strategických cílů podniku s rozvojem lidských zdrojů v podniku.

Vzhledem k probíhající transformaci se zaměřím na stávající stav a možné budoucí změny, které jsou v současné době již známy. Systém řízení lidských zdrojů je důležitý pro rozvoj podniku, zajištění klientských potřeb a pro získání a udržení konkurenční výhody.

Je možné doporučit následující způsoby, jak si udržet a rozvíjet firemní odborníky:

- identifikovat klíčové cíle, které musí být v rámci strategie dosaženy,
- odhalit faktory, které udrží zájem pracovníků u definovaných cílů,
- spojit výkonnost a kreativitu zaměstnanců a oceněním a hodnocením,
- pořádat schůzky manažerů se zaměstnanci, podporovat komunikaci,
- zaměřit se na klíčové zaměstnance, dostatečně je rozvíjet pro potřeby firmy,
- nastavit správný motivační systém.

V dotazníkovém zjišťování byla velká poptávka po rozšíření vzdělávání pro pracovníky, kteří se dennodenně setkávají se zákazníky. Toto vzdělávání by bylo i nadále v kompetenci trenérů České pošty, s.p.. Jelikož je jich pro tréninky ve větším rozsahu nedostatek, mohli by se případně rekvalifikovat lektoři profesního vzdělávání v případě, že proškolení o nových službách bude plošně zajištěno e-learningem.

Navrhovala bych, aby na portále byl vyvěšen katalog vzdělávacích akcí rozvojového typu a aby tak provozní zaměstnanci mohli mít představu, jaký vzdělávací kurz objednat, i to komu je určen.

3.2 Návrh na vzdělávání ve formě e-learningu

E-learning aneb elektronické vzdělávání představuje revoluční nástroj v oblasti moderního pojetí učení se. Jedná se poměrně o mladou oblast, tudíž nelze ani předpokládat

jednotné postoje k této formě vzdělávání. Je známo, že veškeré novinky mají své odpůrce a stejně tak příznivce. A není tomu jinak ani v případě e-learningu.

Je důležité, aby byly zváženy všechny aspekty systému vzdělávání a také možné negativní reakce zaměstnanců na tuto novinku, což může být v některých případech překážkou. Samozřejmě je nutné se s e-learningovým vzděláváním důkladně seznámit a také je nutné posoudit náklady spojené s jeho zavedením do podniku i zanalyzovat jeho přínosy a rizika z globálního hlediska.

Oblasti vzdělávání, které může e-learningové vzdělávání pokrýt, jsou:

- všechna produktová školení, tj. kvalifikační provozní kurzy,
- školení předepsaná Zákoníkem práce, tj. BOZP, PO i školení řidičů,
- proces adaptace, tj. před nástupem na základní kvalifikační kurz,
- hodnocení pracovníků.

Formy e-learningu jsou různé, může jít například o rozsáhlou výuku umožňující vzdělávanému získávat nové informace a dovést je až k profesionální úrovni používání. E-learning je možné nakoupit jako hotovou technologii s možností tvorby vlastních výukových kurzů tak, jak se budou měnit potřeby podniku Česká pošta, s.p.. Tento způsob vzdělávání dokáže efektivně řešit vzdělávací problémy, které mohou být často ve velkých firmách, jako je Česká pošta, s.p., neřešitelné.

3.2.1 Přínosy e-learningu

Zde budou uvedeny výhody, které mohou být argumentem proč přijmout tento moderní přístup vzdělávání zaměstnanců a začít ho využívat u vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p.:

- vyšší flexibilita výuky – nejvyšším přínosem e-learningu je především jeho flexibilita, toto je zapříčiněno uspořádáním do menších přehledných modulů, ze kterých se sestavují jednotlivé kurzy,
- redukce nákladů – jedná se o snížení nákladů na klasické vzdělávání, při zavedení e-learningu se ušetří zejména na nákladech za provoz učeben, studijních materiálů, mzdách lektorů, na dopravě atd., při aplikaci e-learningu jsou tyto uvedené náklady sníženy na minimum,
- časová nezávislost a individualita studia – velkou výhodou je, že zaměstnanec si může sám určit dobu, kdy a jak dlouho se bude vzdělávání věnovat,

- větší aktuálnost informací - prostřednictvím síťových technologií je zajištěna nepřetržitá synchronizace dostupných zdrojů a prezentace „nejčerstvějších“ materiálů, veškeré aktualizace materiálů lze provádět velice snadno díky propojitelnosti a pravidelné aktualizaci serverů,
- snadná administrativa – díky této výhodě je možné realizovat značné finanční i časové úspory, jestliže e-learning obsahuje veškeré pomocné funkce jako je registrace uživatelů, plateb, monitorování vzdělávacího procesu, testování uživatelů a zpracování jejich výsledků, u klasického vzdělávání je téměř veškerá uvedená administrativní agenda zpracovávána v klasické papírové formě, což vyžaduje vysoké nároky na lidský kapitál a s ním spojené náklady,
- zvyšování znalostí z informačních technologií – k provozování e-learningu je bezpodmínečně nutné používání výpočetní techniky, proto lze konstatovat, že si tak zaměstnanec zvyšuje svoje znalosti v tomto oboru,
- zpětná vazba – při dokončení znalostního testu z provozu zaměstnanec ihned dostane zpětnou vazbu a tím pádem má ihned informace o svých výsledcích. [20]

3.2.2 Rizika e-learningu

Elektronické vzdělávání je víceméně založeno na samostudiu, takže má i některé své nevýhody, jako např.:

- nevhodnost pro každého – elektronická podoba kurzů nemusí všem zaměstnancům vyhovovat, někomu například nevyhovuje trávit čas před blikající obrazovkou počítače,
- odosobnění výuky a společenského života – někteří zaměstnanci s očekáváním jezdí na vzdělávací akce, kde poznávají své kolegy a mohou si tak vyměnit myšlenky a problémy z pracovního procesu,
- jednotvárný způsob podávání znalostí – u klasického vzdělávání existuje možnost při nepochopení látky se zeptat lektora a požádat o dodatečné objasnění,
- princip dobrovolnosti – zde záleží na motivaci a disciplíně každého zaměstnance, jak dlouho a ve kterou dobu se bude vzdělávání věnovat,
- nízká úroveň kvality obsahu – mnoho firem si stěžuje na nedostatečnou úroveň znalostních databází,
- nutnost použití počítačové techniky – pokud chybí počítač, tak se zkrátka zaměstnanec nemůže vzdělávat. [20]

3.2.3 Nákladová stránka e-learningu

Důležitou informací je fakt, že jednotkové náklady se zapojením většího počtu účastníků klesají.

E-learning představuje z dlouhodobého hlediska a při větších počtech účastníků značné finanční rezervy. Rozhodnutí pro využívání možnosti elektronického vzdělávání je jistě zásadní a nese s sebou značné pořizovací náklady. Přípravná fáze zahrnuje pořízení technického vybavení, tvorbu učebních materiálů a multimedializaci, která je zvláště nákladná. V provozní a udržitelné fázi již náklady klesají, s rostoucím počtem uživatelů mohou náklady na účastníka klesnout poměrně nízkou. Společnost se oproti klasickým metodám vzdělávání zbaví nákladů souvisejících s tiskem a distribucí materiálů, na dopravu a stravování zaměstnanců na místě konání kurzu, popřípadě ušetří za proplácení cestovních výloh. Nedochozí k plýtvání časem zaměstnanců, jelikož čas strávený cestováním na vzdělávací akci mohou využít pro vlastní práci.

3.3 Nastavení lepšího motivačního systému

Dalším velkým nedostatkem zjištěným v dotazníkové akci, je nedostatečná motivace zaměstnanců pro splnění firemních cílů. Pro zaměstnance je důležité a zároveň je motivuje to, jakým způsobem jsou řízeni a jaká je kvalita jejich řízení, zda je jejich práce zajímavá a přináší jim uspokojení, jaké jsou jejich pracovní podmínky, zda jim umožňují efektivně dosahovat výsledků, jaká je míra odměňování a současně postihování špatné výkonnosti, jak firma umožňuje skloubit soukromý život s pracovním vytížením a nakonec jak daná práce umožňuje další odborný růst a realizaci dlouhodobější kariéry. V dnešní době nejsou již hlavní motivací jen peníze. Pocit jistoty, spokojenosti v zaměstnání je také velmi důležitý. V zaměstnání tráví člověk většinu svého času, proto i kultura prostředí je velmi důležitá. Příjemné prostředí motivuje člověka k lepší práci. Zázemí s možností občerstvení nebo stravování by v současné době mělo být již samozřejmostí, ale na většině poboček ČP, s.p. tomu tak doposud stále není. V dnešní době je pro mnohé zaměstnance v jiných firmách samozřejmostí sociální zázemí moderního typu (splachovací WC, sprchové kouty, umývárny s teplou vodou).

Základem motivačního systému je zvolení vhodných motivačních faktorů, mezi které by mohlo patřit:

- profesní postup a získání nového pracovního místa,

- možná seberealizace- využití získané kvalifikace,
- zvýšení kvality práce,
- vyšší platové ohodnocení,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Při tvorbě vhodného motivačního systému ke vzdělání a plnění firemních cílů je vhodné, aby všichni vrcholoví manažeři v České poště, s.p. byli vnitřně ztotožnění s obecně platnými požadavky a zaměřili se na jejich využití:

- nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera,
- pracovníci musí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce,
- zaměstnanec by měl být přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří - jde o ztotožnění se s podnikem,
- zaměstnanci musí vědět, že za dobře vykonanou práci se jim dostane dostatečné ohodnocení,
- sledování potřeb a spokojenosti zaměstnanců.

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

3.4 Zaměření na „klíčové zaměstnance“

Práce s klíčovými zaměstnanci patří mezi nejstrategičtější oblast personální politiky každé společnosti. S každým odchodem klíčového zaměstnance odchází ze společnosti jeho znalosti, dovednosti, nezřídka i dlouhodobě budované vazby a kontakty. Často dochází k destabilizaci „opuštěného“ týmu a snížení jeho výkonnosti. V neposlední řadě firma ztrácí investice, které do klíčového zaměstnance vložila a zároveň ji čekají další vysoké náklady na hledání a zaučení náhrady.

Programy firem na udržení talentovaných zaměstnanců nemají valné výsledky. Nedávný výzkum ukázal, že téměř 40 procent lidí, u nichž firmy předpokládaly »vysoký potenciál«, neuspělo při změně pracovního zařazení. Dvanáct procent výkonných jedinců dokonce prohlásilo, že si aktivně hledají novou práci. Dá se tedy očekávat, že jakmile se ekonomika odrazí a pracovní trh se rozproudí, začnou firmám ti nejslibnější zaměstnanci houfně utíkat.

Důležitá je proto identifikace, kdy jde o správné vytipování zaměstnance se správnými znalostmi a potenciálem na správné pozice tak, aby byla zajištěna kontinuita fungování a rozvoje společnosti a byla naplňována její strategie. Klíčový zaměstnanec je nositelem takových znalostí, schopností a dovedností, které jsou pro úspěch a fungování společnosti v současnosti nezbytné.

Česká pošta, s.p. by se proto měla zaměřit na využití znalostí těchto klíčových zaměstnanců pro předávání ostatním zaměstnancům, například formou mentoringu.

Oproti tomu se domnívám, že klíčový zaměstnanec není nutně pevně spjat se svou stávající pozicí, ale spíše s potenciálem ke kariéernímu postupu a se strategickou hodnotou pro společnost. Je to zaměstnanec s vysokým potenciálem, který svým podílem na výsledcích útvaru či celé společnosti přesahuje standard ostatních zaměstnanců.

Proto je třeba zjistit, co tyto zaměstnance motivuje a baví, rozmístit a využít je tak, aby pro ně byla práce maximálně zajímavá a aby využívali svých schopností a potenciálu.

Dílčích přístupů je řada, například individuální rozvojové plány, skupinové rozvojové a "zážitkové" programy, řízení kariéerního postupu, zapojení do strategických projektů, speciální programy odměňování a benefitů, pružná pracovní doba.

Při práci s klíčovými zaměstnanci je důležité:

- udržet tyto zaměstnance na správné cestě,
- neplést si současný vysoký výkon s budoucím potenciálem,
- respektovat fakt, že takto vybraní zaměstnanci se budou muset ujímat těžších úloh,
- neočekávat, že se pracovníci s vysokým potenciálem budou obětovat za ostatní.

Rozhodujícím faktorem určujícím angažovanost do takto svěřené pozice je to, že je oceňována - především platově. Proto by Česká pošta, s.p. neměla zapomínat nabídnout těm nejlepším diferencovanou odměnu a ocenění, nenechávat mladé talenty ve stínu, svěřovat se jim s budoucími strategiemi - a zdůrazňovat jejich úlohu při jejich realizaci.

4 Ekonomické zhodnocení navržených variant a náměty na zlepšení rozvoje lidských zdrojů v České poště, s.p.

4.1 Hodnocení návrhu na vzdělávání ve formě e-learningu

Jestliže je České poště, s.p. dán návrh na pořízení nového vzdělávacího systému, musí být zhodnoceny náklady, to znamená zjistit, jestli vůbec bude nový způsob vzdělávání pro podnik přínosem. Bude tedy provedeno zhodnocení, zda je zavedení, provoz a používání e-learningu efektivní. Proto je třeba provést co nejpřesnější výpočty. Dosažené výsledky budou následně analyzovány v kontextu podniku a jeho potřeb.

Nyní bude hledáno množství účastníků kurzu, při kterém se vyplatí využít e-learning s vysokými počátečními náklady. Tradiční metody výuky ve své podstatě nemají vstupní náklady, náklady stoupají až s každým dalším zaměstnancem.

Pro výpočet bude použit vzorec pro výpočet bodu zvratu, který můžeme obecně definovat jako takovou úroveň nezávislé veličiny, při níž závislá veličina dosáhne určité kritické úrovně. [21]

$$Q = \frac{FN}{(P_{tm} - P_{e-l})}$$

Kde:

Q = bod zvratu, při takovém množství zaměstnanců se vyplatí použít e-learning

FN = fixní náklady spojené s počáteční investicí do e-learningu

P_{tm} = cena za zaměstnance při vzdělávání tradiční metodou

P_{e-l} = cena za zaměstnance při vzdělávání e-learningem

Tento model lze uplatnit na každoročně se opakující přezkušování zaměstnanců mezi které patří např. atestace Poštovní spořitelny, České pojišťovny, ČMSS, přezkušování v oblasti Czech POINTU, zároveň tento model lze uplatnit i na povinné školení řidičů, kterých má Česká pošta, s.p. velké množství, ať jsou to doručovatelé nebo i celý management. V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny hodnoty dle vlastního návrhu. Jedná se o externí dodavatele, kteří by pořádali vzdělávací akci metodou výuky a na druhé straně o interní e-learning.

Tabulka 1: Náklady na školení

Cena	Externí-tradiční metoda	Interní e-learning
Příprava školení	- Kč	200 000,00 Kč
Za účast na osobu	250,00 Kč	50,00 Kč

Zdroj: Autor

Zadané hodnoty:

$$FN = 200\ 000\ \text{Kč}$$

$$P_{tm} = 250\ \text{Kč}$$

$$P_{e-1} = 50\ \text{Kč}$$

Výpočet:

$$Q = 200\ 000 / (250 - 50)$$

Výsledek:

$$Q = 1\ 000\ \text{zaměstnanců}$$

Interpretace výsledku:

Jestliže e-learningový kurz bude využívat alespoň 1 000 zaměstnanců, vyplatí se investovat finanční prostředky na vytvoření kvalitního e-learningového kurzu. S každým dalším účastníkem elektronického kurzu budou náklady růst pomaleji oproti nákladům na klasickou výuku, kde bude docházet k rapidnímu nárůstu.

Cena za elektronické vzdělávání má vyšší počáteční náklady, ale s každým dalším uživatelem náklady stoupají pozvolna. Zatímco u klasického vzdělávání s každým dalším zaměstnancem náklady stoupají prudce. Navíc se některá povinná školení zpravidla v určitých intervalech opakují, takže investice do interního e-learningového vzdělávání je vítaná, protože je finančně výhodná.

V případě nižšího počtu školených zaměstnanců se zde klade otázka, zda místo interního e-learningového školení nepoužít externí e-learningové aplikace, které jsou dostupné pomocí internetu. V této situaci by záleželo na přesném počtu zaměstnanců a také na obsahu a kvalitě požadovaného školení.

4.2 Hodnocení návrhu na nastavení lepšího motivačního systému

Pracovní nasazení je ovlivněno řadou faktorů a stejně tak působí a ovlivňuje budoucí události - úspěšnost, efektivnost, možné problémy. V dotazníkovém průzkumu jsem kladla otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni pro výkon a plnění úkolů. Ve velké míře byl kladen požadavek na zlepšení lepšího pracovního prostředí. Proto jsem se v této části zaměřila na problematiku bankovních přepážek (dále jen BP) jako samostatných buněk. Veškeré údaje o průběhu výstavby BP a s nimi spojené náklady jsou nedostupné. Mohu pouze odvozovat, kolik BP je již v současné době umístěno v samostatných buňkách a kolik je třeba plně přebudovat.

ČP, s.p. zřídila v letech 2007 až 2009 celkem 407 BP po celé ČR. Na hypotetickém příkladě, kdy bylo zvoleno město Pardubice, lze nalézt tři BP a pouze jedna je umístěna v samostatné buňce. Pokud budeme vycházet z celkového počtu 407 BP a předpokladu, že 1/3 BP je již vybudována jako samostatné buňky, pak vychází, že je nutné zrekonstruovat cca 270 BP. Dalším nezbytným předpokladem pro provedení navrhované úpravy je umístění BP do koncových prostor přepážkového pracoviště. Samostatná buňka vznikne stavební úpravou. Stavební úprava v sobě zahrnuje montáž 2 stěn a prosklených dveří. Na uvedené stěny se použijí stejné materiály, jako byly použity na stávající přepážky.

Konstrukce se bude skládat z ocelových profilů JAKL 40 x 60 x 3 mm. Spodní část dělicích stěn bude opláštěná pancéřovým plechem tloušťky 2 mm, vrchní část bude prosvětlena bezpečnostním sklem. Pohledové a krycí opláštění ocelové konstrukce budou tvořit dýhované desky ve stejném odstínu, jaké byly použity na přepážkách. Vzhledově se vše přizpůsobí stávajícímu stavu. Konstrukce dělicích stěn bude pevně svařena s konstrukcí přepážek. Podlahy, osvětlení a elektrické rozvody zůstanou beze změn. Aby bylo dosaženo lepší a příjemnější komunikace, dojde k odstranění skleněné přepážky mezi klientem a pracovníkem BP.

Vstup do buňky pro obsluhujícího pracovníka zůstane beze změn, ale vstupní dveře pro klienta budou prosklené a zabezpečené otvíracím systémem, který bude obsluhovat pracovník BP. Buňka bude vybavena standardním kancelářským vybavením pro obchodní jednání.

Pro reálné vyčíslení nákladů na přestavbu jedné přepážky v samostatnou buňku byla oslovena stavební firma Genext, a.s, která provedla kalkulaci.

Rozpis materiálu:	množství	jednotka	cena v Kč.
JAKL 40 x 60 x 3 mm	16	m	4 961,00 Kč.
Pancéřový plech	3,2	m ²	6 544,00 Kč.
Dýhovaná deska tl.18 mm	7	m ²	12 800,00 Kč.
Výplňové sklo	4	m ²	4 512,00 Kč.
Dveře bezp. tř. 3	1	ks	23 000,00 Kč.

Materiál celkem 51 817,00 Kč.

Vybavení jednací místnosti:

Zátěžový koberec	1	ks	2 400,00 Kč.
Konferenční stolek	1	ks	1 100,00 Kč.
Židle	2	ks	2 000,00 Kč.

Vybavení celkem 5 500,00 Kč.

Napojení počítačové sítě stávající 0,00 Kč.

Pracovní úkony:

Práce zámečnické 15 500,00 Kč.

Práce truhlářské 6 805,00 Kč.

Práce ostatní 1 700,00 Kč.

Práce celkem 24 005,00 Kč.

Celkové náklady na zřízení jednací místnosti bez DPH 81 322,00 Kč.

DPH 20% 16 264,40 Kč.

Cena včetně DPH 97 586,40 Kč.

Náklad na přestavbu jedné BP by činil $97\,586,40 \times 1 = 97\,586,40$ Kč.

Náklad na přestavbu zbylých 270 BP $97\,586,40 \times 270 = 26\,348\,328,00$ Kč.

Vyčíslení nákladů na přestavbu zbylých BP se zdá jako příliš velká investice, proto bych navrhovala, vzhledem ke strategickému partnerství mezi ČP, s.p. a příslušnými Aliančními partnery (Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, ČMSS aj.), aby se ČP, s.p. dělila o náklady BP se všemi Aliančními partnery.

4.3 Hodnocení efektivnosti investice do rozvoje klíčových zaměstnanců

K tomuto bodu se naskytuje otázka, kde jsou klíčoví zaměstnanci v naší firmě, tedy České poště s.p.? Jeden z pohledů říká, že by to mohli být ti, kteří prožili ve firmě několik razantních změn, několik krizí a několik obměn svých kolegů a přitom ještě pracovní nevyhořeli, nezapomněli minulost a znají tedy důvody a příčiny současného stavu, mají dostatek osobních kontaktů v ostatních útvarech firmy a vědí tedy, na koho se obracet v případě potřeby.

Vzdělávání zaměstnanců je celkově „běh na dlouhou trať“, proto se takové vzdělávání může odehrávat v několikaletém cyklu. Vzhledem k tomu, že mi ze specializovaných útvarů České pošty, s.p. nebyly poskytnuty podklady o nákladech na vzdělávací program týkající se klíčových zaměstnanců, není možné provést ekonomické zhodnocení navržené varianty. Nyní bude názorně proveden fiktivní případ jednoho vzdělávacího kurzu, který by zajišťovala externí vzdělávací agentura.

Tento vzdělávací program by byl realizován dlouhodobě a v jeho průběhu by byl vyškolen určitý počet zaměstnanců. Při tomto postupu by bylo vycházeno z požadavku rozpočtu nákladů a užitků, přičemž podnik bude hledat východiska, jaká minimální úroveň vzdělávání je nezbytná k dosažení úhrady nákladů na rozvoj klíčových zaměstnanců.

Hlavní kritéria pro výběr klíčového zaměstnance jsou:

- zajišťuje činnosti, které jsou pro fungování dané oblasti klíčové,
- je motivovaný pro plnění nových úkolů a jde ostatním zaměstnancům příkladem,
- je flexibilní, otevřený a přístupný ke změnám,
- vykazuje vysokou pracovní výkonnost,
- má potenciál dalšího profesního růstu,
- ostatní zaměstnanci jej vyhledávají pro radu či konzultaci,
- má vliv na názory ostatních kolegů (neformální autorita),
- má znalosti a dovednosti podstatné pro realizaci změn a zajištění nových aktivit,
- je v krátké době (do 6 měsíců) obtížně nahraditelný.

V následující části budou vyčísleny náklady vyškolení určitého počtu klíčových zaměstnanců. Podnik by se rozhodoval, zda bude realizovat vzdělávání klíčových zaměstnanců. Hodnoty uvedené v této části jsou uvedeny dle vlastního návrhu vzhledem k nedostupnosti získání konkrétních údajů. Tato vzdělávací akce by měla trvat 3 roky a v jejím průběhu by měli být vyškoleni vybraní zaměstnanci, kterých je celkem 100. V prvním roce by bylo vzděláváno 50 zaměstnanců, ve druhém a ve třetím roce po 25 zaměstnancích. Odhadované náklady by byly v prvním roce 300 000 Kč a ve druhém a třetím roce 100 000 Kč.

Náklady:

1. rok: 300 000 Kč

2. rok: 100 000 Kč

3. rok: 100 000 Kč

Celkové náklady:

$$C = 300\,000 + 100\,000 + 100\,000 = 500\,000 \text{ Kč}$$

Počet vzdělávaných zaměstnanců:

1. rok: 50

2. rok: 25

3. rok: 25

Celkový počet vzdělávaných zaměstnanců ovlivňujících produktivitu v pracovním procesu:

1. rok: 50

2. rok: $50 + 25 = 75$

3. rok: $75 + 25 = 100$

$$P = 50 + 75 + 100$$

$$P = 225 \text{ člověkoročů (1 člověkoroč = výkon, který podá 1 člověk za 1 rok)}$$

Dále bude vycházeno ze vztahu:

$$U_n = B - C \Rightarrow U_n = (Q * P) - C$$

Kde: U_n = čistý přínos

C = celkové náklady

Q = kvalita vzdělávacího programu (její přínos je ohodnocen v Kč)

P = produktivita vzdělávacího programu

B = celkové přínosy

Jestliže U_n bude rovno 0, čistý přínos bude nulový a může být uvažováno pouze o náhradě nákladů vložených do vzdělávání, potom vzhledem k produktivitě vzdělávací akce musí tato akce dosáhnout vzrůstu čisté hodnoty zaměstnancovy práce o 2 222 Kč ($2\,222 = 500\,000/225$) na osobu, aby pokryl své vlastní náklady:

$$U_n = (Q \cdot P) - C$$

$$0 = (Q \cdot 225) - 500\,000$$

$$Q = 2\,222 \text{ Kč}$$

V případě, že nebude brána v úvahu kvalitativní stránka vzdělávání, bylo by možné celkové náklady vydělit počtem vyškolených osob, což by bylo $500\,000 : 100 = 5\,000$ Kč nákladů na jednoho účastníka. Jde o číslo více jak dvojnásobně vyšší než v případě, kdy byla zohledněna produktivita a kvalita vzdělávací akce. Pokud by nárůst hodnoty zaměstnancovy práce vyvolaný vzděláváním (na osobu a rok) byl vyšší než 2 222 Kč, pak by se realizovaná investice vyplatila a zase naopak. [1]

Klíčovní zaměstnanci mohou podpořit úspěšnou transformaci ČP, s.p., proto ČP, s.p. chce znát své klíčové zaměstnance, sama o ně pečovat a ukázat, že si jich váží, chce do svých klíčových zaměstnanců investovat a cíleně je rozvíjet a dále od svých klíčových zaměstnanců potřebuje podporu při změnách.

Závěr

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

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

V oblasti personálních činností si vedoucí pracovníci a personalisté České pošty, s.p. počínají dobře a přispívají tak k plynulému chodu podniku. V běžné pobočce České pošty, s.p. ve větším městě bývá na personální práci určen obvykle jeden pracovník, který je většinou klíčovým pracovníkem celé pobočky. Při plánování lidských zdrojů si Česká pošta, s.p. nedala žádné konkrétní cíle a proto se drží všeobecných strategií v této oblasti. V oblasti plánování lidských zdrojů má Česká pošta, s.p. zjevné rezervy. Při získávání zaměstnanců se podnik snaží hlavně využívat vnitřní trh práce, podnik tím snižuje náklady na přilákání uchazečů a na zapracování do pracovního kolektivu. Podnik využívá výběrového řízení při výběru uchazečů o zaměstnání, kdy je individuální pohovor veden vedoucím pracovníkem či personalistou nebo je sestavena výběrová komise, ta se využívá při výběrovém řízení na vyšší funkční pozici. V oblasti získávání a výběru zaměstnanců si počínají vedoucí pracovníci velice profesionálně a dbají na vhodný výběr pracovníka, který by vhodně zapadl do pracovního kolektivu a zvýšil tak jeho výkon. Pomocí profesního rozvíjení a rozmisťování pracovníků se snaží podnik zlepšovat pracovní výkon a pracovat na rozvíjení jak jedinců, tak celého pracovního týmu. Česká pošta, s.p. využívá tří základních forem rozmisťování zaměstnanců a to povyšování, převádění na jinou pracovní pozici a přeřazování zaměstnanců na nižší funkci. Veliká flexibilita zaměstnanců jim však tuto práci umožňuje trochu usnadnit. Díky velké flexibilitě zaměstnanců mají vedoucí pracovníci více možností na zaplnění pracovního místa a mohou tak vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance. Díky této flexibilitě není narušen plynulý chod podniku ani ve výjimečných situacích jako je třeba zvýšená absence zaměstnanců (nemocnost). V této oblasti si Česká pošta, s.p. vede velice dobře.

V oblasti vzdělávání svých zaměstnanců využívá podnik čtyř typů školení – školení produktů Aliančních partnerů, profesního jednání a chování, technologie a provozní zkoušky.

Zaměstnanci musí projít tímto školením, aby zvládli každodenní namáhavou práci, v které jsou denně ve styku zákazníky. Záleží právě na vědomostech a příjemném vystupování, aby zákazník byl spokojen a znovu využil služeb České pošty, s.p.. Mezi klíčové body strategického plánu podniku na léta 2008 – 2012 patří i zlepšování obrazu České pošty, s.p. v očích veřejnosti a tak si podnik zakládá na správně vyškolených a příjemně vystupujících zaměstnancích. V péči o zaměstnance si Česká pošta, s.p. počíná dobře, zaměstnanci často využívají svých zaměstnaneckých výhod. Doporučením by mohlo být nadále využívat tento kvalitní systém vzdělávání a péče o zaměstnance.

Odměňování pracovníků na České poště, s.p. záleží na zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, které se provádí v souladu se systémem odměňování zaměstnanců České pošty, s.p.. Odměňování zaměstnanců je dle dotazovaných zaměstnanců však často hodnoceno jako nedostatečné, s čím souvisí i proces motivace, který vypovídá dle dotazníku o nízké úrovni.

Přínosy e-learningu (bez ohledu na jeho zaměření) spočívají ve snížení nákladů např. na cestovné, stravu a ubytování účastníků, pronájem místností, plat lektorů, studijní materiály apod., sníží se délka absencí mimo pracoviště (z důvodu kratšího trvání kurzu), eliminují se administrativní činnosti spojené s organizací školení (pozvánky, účast vedoucího vzdělávací akce apod.), a v neposlední řadě e-learning přispěje ke zvýšení počítačové gramotnosti a sjednotí se jím rozsah, úroveň a hloubka osvojovaných znalostí v jednotlivých společnostech. Při zavádění e-learningu je nutno respektovat metodiku měření efektivity školících programů - jaká je reakce na školení, kolik se účastníci naučí, jaká změna nastala, jaký to má efekt pro organizaci zda jsou výsledky školení vyšší než jeho cena.

V případě zvládnání změn a příchodu transformace v České poště, s.p. se domnívám, že jestliže budou správně diagnostikováni klíčoví zaměstnanci na pobočkách České pošty, s.p. a bude jim věnována dostatečná pozornost v oblasti rozvoje, Česká pošta s.p. by tuto transformaci měla zvládnout bez větších obtíží.

Použitá literatura

- [1] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [4] ŠVADLENKA, Libor. *Management v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-714-8.
- [5] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839X.
- [6] NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. První. Praha : VŠE Praha, 1992. 199 s. ISBN 80-7079-470-4.
- [7] Česká pošta. *Výroční zpráva 2006* [online]. 1998-2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2006.pdf>.
- [8] Česká pošta-základní informace [online]. 2010 [cit. 2010-05-05]. Česká pošta. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>>.
- [9] Česká pošta. *Výroční zpráva 2008* [online]. 1998-2008 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW:< http://www.cpost.cz/data/cz/info/vz_cp_2008.pdf>.
- [10] WERTHER, JR., William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. První. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Druhé. Brno : CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.

- [13] MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. První. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
- [14] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. První. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních formách*. Třetí. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [16] ARMSTRONG, M. *Personální management*. První. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [17] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Desáté. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Čtvrté. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] Interní materiály České pošty, s.p.
- [20] KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1.vydání. Olomouc : Hanex, 2006. 130 s. ISBN 80-85783-50-9.
- [21] PEJŠA, Jan. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1.vydání. Praha : Ekopress s.r.o., 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady na školení	66
-------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postupy tvorby plánu	18
Obrázek 2: Posloupnost procesu plánování.....	18
Obrázek 3: Fáze personálního plánování.....	19
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců České pošty, s.p.	34
Obrázek 5: Organizační struktura sekce lidských zdrojů	35
Obrázek 6: Zjišťované procesy a činnosti v rámci vzdělávání.....	36
Obrázek 7: Měření rozvojového potenciálu	37
Obrázek 8: Firemní hodnoty České pošty, s.p.....	39
Obrázek 9: Pracovní pozice	50
Obrázek 10: Doba zaměstnání u České pošty, s.p.....	51
Obrázek 11: Důležitost vzdělání pro příjem pracovníků.....	51
Obrázek 12: Vlastnění popisu práce	52
Obrázek 13: Politika vzdělávání.....	52
Obrázek 14: Přínos a využití podnikového vzdělávání	53
Obrázek 15: Vnímání motivace	53
Obrázek 16: Zaměstnanecké výhody.....	54
Obrázek 17: Potřeby zaměstnanců	54
Obrázek 18: Kariérní růst	55
Obrázek 19: Přípravenost na změny v podniku Česká pošta, s.p.....	55
Obrázek 20: Obecný tvar SWOT analýzy	57
Obrázek 21: SWOT analýza řízení a rozvoje zaměstnanců České pošty, s.p.	57

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BP	Bankopojišťovací přepážka
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČR	Česká republika
ČP, s.p.	Česká pošta, státní podnik
ČTU	Český telekomunikační úřad
GŘ	Generální ředitelství
LZ	Lidské zdroje
OZ	Odštěpné závody
PM	Pracovní místo
PO	Požární ochrana
PTJ	Provozně technická jednotka
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s.p.	státní podnik
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats
VŘ	Výběrové řízení
VZ	Vedoucí zaměstnanec

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

*Vážená kolegyně, vážený kolego,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro moji diplomovou práci.
Diplomovou práci na téma „Řízení a rozvoj lidských zdrojů v prostředí České pošty, s.p.“ zpracovávám pro ukončení studia na Univerzitě Pardubice.*

*Předem děkuji za Váš čas a jsem s pozdravem
Milena Havránková*

1. Jaká je Vaše pracovní pozice u České pošty s.p.?

- a. pracovník provozu, doručovatel
- b. vedoucí pracovník

2. Jak dlouho jste zaměstnancem České pošty, s.p. ?

- a. méně než 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 3-5 let
- d. 5-10 let
- e. 10-15 let
- f. 15 let a více

3. Je prioritním hlediskem pro příjem nových zaměstnanců dosažené vzdělání uchazeče o pracovní místo?

ANO NE
Komentář:

4. Vlastní všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?

ANO NE
Komentář:

5. Je ve firmě dostatečně nastavena politika vzdělávání zaměstnanců?

ANO NE
Komentář:

6. Vnímáte podnikové vzdělávání pro Vás jako přínosné a využitelné v každodenní praxi?

ANO

NE

Komentář:

7. Jak hodnotíte proces motivace zaměstnanců firmy pro dosažení firemních cílů? Myslíte, že jste dostatečně motivováni?

ANO

NE

Komentář:

8. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?

ANO

NE

Komentář:

9. Jsou ve firmě sledovány potřeby zaměstnanců?

ANO

NE

Komentář:

10. Je ve firmě možnost kariérního růstu ?

ANO

NE

Komentář:

11. Adaptují se zaměstnanci firmy dobře na změny?

ANO

NE

Komentář: