UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008 **Michaela Bílá**

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANGEMENTU

KOMPARACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, s.p. A SPOLEČNOSTI MULTI-VAC, s.r.o

Michaela Bílá

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela BÍLÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Komparace řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

0. Úvod
1. Základní pojmy managementu
2. Řízení lidských zdrojů
3. Charakteristika České pošty, s.p. a Multi-VACu, s.r.o.
4. Řízení lidských zdrojů České pošty, s.p. a Multi-VACu, s.r.o.
5. Komparace
6. Závěr
7. Literatura

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001.
Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
Weihrich,H., Koontz,H.: Management. Praha: EAST, 1998.
Kleibl,J., Dvořáková,Z., Šubrt,B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001.
Urban,J.: Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI, 2003.
Bláha, J., Dytrt, Z.: Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003.
Belcourt, M., Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998.

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

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**

prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2007

Poděkování

Zejména velice děkuji vedoucímu této bakalářské práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky. Především za jeho vstřícnost, ochotu kdykoli pomoci, čímž mi během konzultací nesmírně pomáhal, aby mohla být tato práce napsána.

SOUHRN

Bakalářská práce s názvem *Komparace řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o.* je zaměřena na význam lidského kapitálu ve státním a soukromém sektoru. Jejím cílem je analýza řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o. a komparace s návrhy doporučení.

Tato práce se skládá z několika částí. První a druhá část teoreticky objasňuje problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitola charakterizuje oba podniky. Čtvrtá část této bakalářské práce představuje řízení lidských zdrojů v těchto dvou podnicích a závěrečná část obsahuje komparaci a doporučená opatření v oblasti lidských zdrojů.

Klíčová slova:

management, manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, komparace

Title:

COMPARISON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPANY ČESKÁ POŠTA, s.p. AND COMPANY MULTI-VAC, s.r.o.

SUMMARY

The bachelor work titled *COMPARISON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPANY ČESKÁ POŠTA, s.p. AND COMPANY MULTI-VAC, s.r.o*. deals with human capital in public and private sector. It aims at describing and comparion with proposals of recommendations of process for human resource management in companies Česká pošta, s.p. and Multi-VAC, s.r.o.

This work consits of several parts. The first and second explain the theoretical background of the problems connected with management and human resource management. The following chapter describes both companies. Fourth part of this bachelor work introduces human resource management in these two companies and the last part includes comparison and arrangement recommendations in human source part.

Keywords:

management, function of manager, human resource management, personal activities, comparison

Obsah

Úvod **9**

1. Základní pojmy managementu **12**

1.1 Management *12*

1.2 Manažerské funkce *12*
1.2.1 Plánování 13
1.2.2 Organizování 13
1.2.3 Personalistika 14
1.2.4 Vedení 14
1.2.5 Kontrolování 15

2. Řízení lidských zdrojů **16**

2.1 Systém lidských zdrojů *16*

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů *16*

2.3 Charakteristiky řízení lidských zdrojů *17*

2.4 Úkoly řízení lidských zdrojů *17*

2.5 Personální činnosti *18*
2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst 19
2.5.2 Personální plánování 19
2.5.3 Získávání pracovníků 21
2.5.4 Výběr pracovníků 23
2.5.5 Přijímání a orientace pracovníků 24
2.5.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků 25
2.5.7 Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků 27
2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 29
2.5.9 Odměňování pracovníků 30
2.5.10 Pracovní vztahy 31
2.5.11 Péče o pracovníky 32
2.5.12 Personální informační systém 32

2.6 Shrnutí *33*

3. Charakteristika Česká pošty s.p. a Multi-VACu s.r.o **34**

3.1 Česká pošta s.p. *34*
3.1.1 Poslání a strategické cíle 34
3.1.2 Předmět podnikání 35
3.1.3 Orgány České pošty 36

3.2 Multi-VAC s.r.o *36*
3.2.1 Cíle a poslání společnosti 37
3.2.2 Předmět činnosti 37
3.2.3 Orgány společnosti 38

3.3 Shrnutí *38*

4. Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o..... 39

4.1 Personální činnosti České pošty, s.p. *39*
4.1.1 Personální plánování 39
4.1.2 Získávání a výběr pracovníků..... 40
4.1.3 Hodnocení a odměňování pracovníků 41
4.1.4 Vzdělávání zaměstnanců 46
4.1.5 Péče o pracovníky..... 46
4.1.6 Personální informační systém..... 47

4.2 Personální činnosti společnosti Multi-VAC, s.r.o. *48*
4.2.1 Personální plánování 48
4.2.2 Získávání a výběr pracovníků..... 49
4.2.3 Hodnocení a odměňování pracovníků 51
4.2.4 Vzdělávání pracovníků..... 56
4.2.5 Péče o pracovníky..... 57
4.2.6 Personální informační systém..... 58

4.3 Shrnutí *60*

5. Komparace 61

5.1 Plánování, přijímání a výběr pracovníků *61*

5.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců *62*

5.3 Vzdělávání a péče o pracovníky *62*

5.4 Personální informační systém *63*

5.5 Výsledek komparace *63*

5.6 Návrhy doporučení *64*

6. Závěr 65

7. Literatura 67

Seznam obrázků a tabulek..... 69

Seznam příloh 70

Úvod

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 lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje (v jistém smyslu lze řízení finančních či materiálních zdrojů chápat jako řízení lidí, kteří zajišťují plnění úkolů těchto oblastí).

Právě bezprostřední vliv lidských zdrojů na rozvoj a růst organizace ukazuje na to, že základem úspěchu jakýchkoliv pozitivních změn je dostatečná pozornost věnovaná personálním činnostem, které přímo ovlivňují výkonnost toho nejcennějšího zdroje, který mají organizace k dispozici.

Úkolem personálních manažerů je ovlivňovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci, uplatňovat etiku řízení, zaměřit se na zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidí a tím i zlepšování využití ostatních zdrojů organizace.

Personální činnosti tvoří výkonnou část personální práce, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jde tedy o jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, také o jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Konkrétněji lze hlavní úkoly řízení lidských zdrojů 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.

Cílem této práce je analyzovat řízení lidských zdrojů na příkladu státního podniku Česká pošta, s. p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o.. Provést komparaci praktického výkonu personalistů a zjistit pohled na používané metody jejich některých personálních činností. Vybrané organizace, u kterých bude autorka porovnávat kvalitu řízení lidských zdrojů jsou Česká pošta, s.p. a Multi-VAC, s.r.o.

V první části bude obsažena teorie managementu a řízení lidských zdrojů, v první kapitole budou podrobněji popsány základní pojmy managementu a manažerské funkce. V kapitole druhé se autorka zaměří na problematiku personálních činností.

Praktická část bude rozdělena na tři celky: představení podniků Česká pošta, s.p. a Multi-VAC, s.r.o., řízení lidských zdrojů v těchto podnicích a samotná komparace řízení lidských zdrojů u těchto dvou podniků.

Metodika

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

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

- pozorování
- pohovor

Pozorování autorka realizovala během čtrnáctidenní středoškolské podnikové praxe na České poště, s.p.,- v účtárně provozně technické jednotky přeprava. Dále pak během čtrnáctidenní odborně řízené praxe na personálním úseku společnosti Multi-VAC, s.r.o, kde současně probíhal výběr vhodných uchazečů podle životopisů k pohovoru na volná pracovní místa.

Před ukončením praxe autorka konzultovala problematiku řízení lidských zdrojů s vedoucí personálního úseku a snažila se hlouběji poznat personální činnosti. Tyto pohovory proběhly ještě 5x během měsíce.

Prostřednictvím analýzy byla provedena syntéza, tj. komparace a návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci ke zlepšení personálních činností na České poště, s.p. i ve společnosti Multi-VAC, s.r.o., ale také i v jiných státních a soukromých podnicích.

1. Základní pojmy managementu

Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem se označuje také skupina vedoucích pracovníků v organizační jednotce či určitý způsob vedení lidí.

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala sále více spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů.

1.1 Management

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato definice vyžaduje rozšíření o:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování
2. Jak je management aplikován v různých druzích organizací
3. Jak je management aplikován manažery na různých řídících úrovních
4. Hlavní cíl managementu je stejný: vytvářet zisk
5. Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.[1]

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

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zatřídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

[1] Weihrich, H., Koontz, H.: Management. Praha: EAST, 1998; str. 16-17

[2] Buchta, M., Siegel, M.: Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005; str. 10

1.2.1 Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Existují různé typy plánů, a to od celkových tendencí až po ty nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Není však možné sestavit jakýkoliv reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy; nejedná se však ještě o reálné plány.[3]

Podstata plánování

Podstatný charakter plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik: 1. přispívá k dosažení záměrů a cílů, 2. je prioritní mezi manažerskými úlohami, 3. vztahuje se na veškeré aktivity.

Druhy plánů

Častou příčinou neefektivního plánování bývá neschopnost některých manažerů připustit, že existuje několik druhů plánů. Je snadné pochopit, že hlavní program je plánem. Ale velké množství postupů budoucích činností jsou také plány. Plán představuje jakýkoli postup budoucích činností a může mít různou podobu. Plány je možné klasifikovat jako:

1. smysl či poslání
2. úkoly či cíle
3. strategie
4. taktiky
5. postupy
6. pravidla
7. programy
8. rozpočty

1.2.2 Organizování

Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.

[3] Weihrich, H., Koontz, H.: Management. Praha: EAST, 1998; str. 31-32

Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoúčelně. Ačkoli struktura musí určit, které úkoly musí být vykonány, úkoly takto určené musí být navrženy tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.

Formální a neformální organizační struktura

Formální organizační struktura je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Měla by poskytnout prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem.

Neformální organizační struktura je síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují.

1.2.3 Personalistika

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikovaní požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umísťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

Personalistika je obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení.

1.2.4 Vedení

Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí – z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuí ve skupině – a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

Vůdcovství je umění nebo proces ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.

Existuje několik teorií, týkajících se stylu vůdcovství. Některá dřívější vysvětlení stylů vůdcovství ho klasifikovala na základě toho, jak leadeři využívají svoji pravomoc. Byly rozlišovány na tři základní typy leaderů. Autokratický leader dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odepřít odměnu a postih. Demokratický leader se radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je, aby s ním spolupracovali. Leader „volná otěž“ využívá zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Takoví leadeři se spoléhají na své podřízené, že si sami stanoví vlastní cíle i prostředky pro jejich dosažení.

1.2.5 Kontrolování

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Některé způsoby kontroly, jako je například přehled výdajů, záznam zameškaných pracovních hodin a inspekční záznamy, jsou důvěrně známé. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, zda práce byla vykonána.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

1. stanovení standardů
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
3. korekce odchylek a standardů a plánů

Pro usnadnění kontroly používají manažeři řadu nástrojů a technik. Některé z těchto nástrojů je možné považovat za tradiční vzhledem k tomu, že je manažeři již dlouho používají. Mezi tyto nástroje patří například rozpočty, statistické údaje, speciální zprávy a analýzy, provozní audit, osobní pozorování atd.

2. Řízení lidských zdrojů

Termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

2.1 Systém lidských zdrojů

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

- *Filosofie lidských zdrojů* – popisují klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí
- *Strategie lidských zdrojů* – definuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít
- *Politiky lidských zdrojů* – zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů
- *Procesy v oblasti lidských zdrojů* – zahrnují neformální přístupy používané při řízení lidí
- *Programy v oblasti lidských zdrojů* – umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu [4]

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.

[4] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007; str. 27

2.3 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- rozmanité
- strategické s důrazem na integraci
- orientované na oddanost a angažovanost
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů
- zaměřené na podnikové hodnoty

2.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

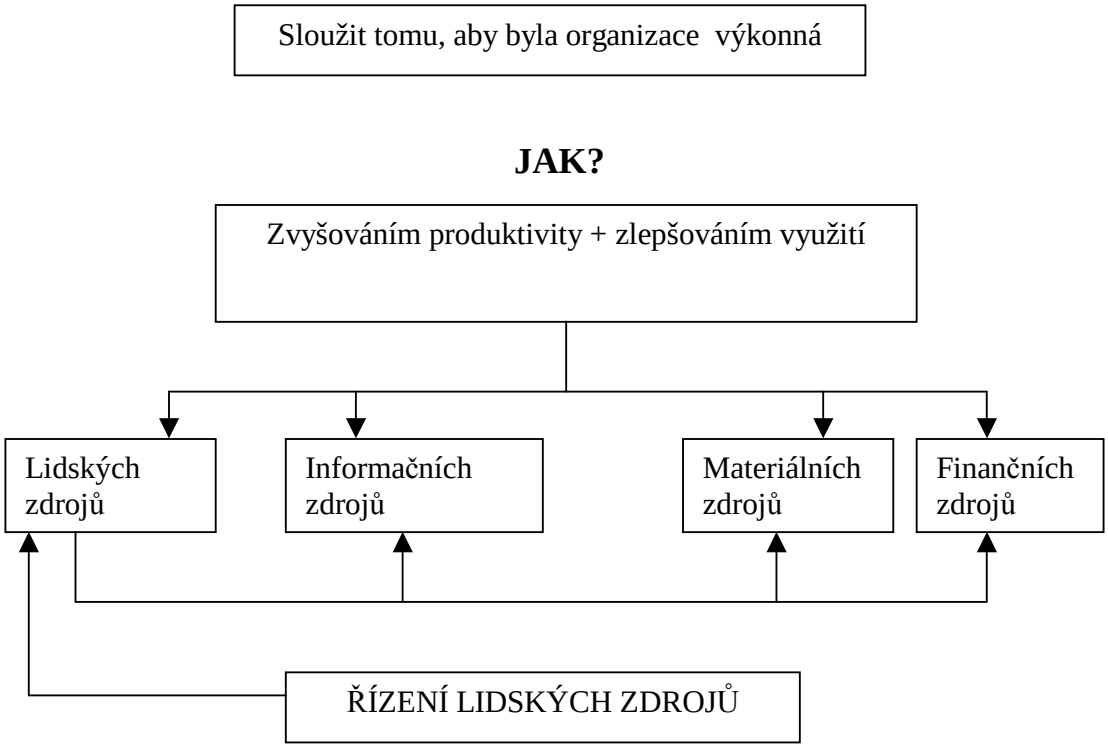
Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Obecný úkol lidských zdrojů je popsán na obrázku níže.

Hlavní úkoly:

1. Usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snaha, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace [5]

[5] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 11-16

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



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

2.5 Personální činnosti

Personální práce tvoří tu část, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se stýká.[6]

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků

[6] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 20-22

5. Rozmísťování pracovníků
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků[7]

2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.[8]

2.5.2 Personální plánování

Řízení organizace je činnost směřující k dosažení určitých cílů. Proto důležitou součástí řízení je stanovování cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

[7] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, str. 27-28
[8] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; 43

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

Jeho smyslem je zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Personální plánování má však za úkol nejen zajišťovat plnění pracovních úkolů, ale i zároveň zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce.

Oblasti personálního plánování

Personální plánování se rozpadá na:

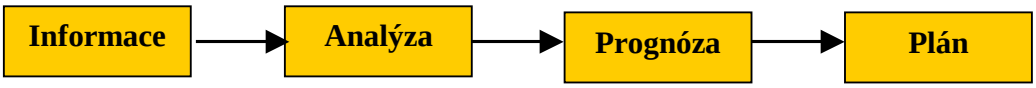
1. plánování potřeby pracovníků
2. plánování pokrytí potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách.

Proces plánování pracovníků

Páteří každého plánovacího procesu je posloupnost, která je znázorněna níže.

Obrázek 2: Posloupnost plánovacího procesu



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

Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

1. prognózy potřeby pracovních sil
2. prognózy zdrojů pracovních sil

Prognóza potřeby pracovních sil se neobejde bez analýz a informací týkajících se:

- výrobní orientace
- situace a možných změn na trhu

- stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie
- demografické struktury pracovníků organizace
- mobility pracovníků organizace

Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje analýzy a informace o:

- současném využívání pracovních sil
- současné kvalifikační struktuře pracovníků organizace a o potenciálu těchto pracovníků
- populačním vývoji ve státě
- situaci na trhu práce
- profesně kvalifikačních orientacích lidí

Plánování personálních činnosti

Zpracováváme plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří:

a) plány získávání a výběru pracovníků
b) plány vzdělávání pracovníků
c) plány rozmísťování pracovníků
d) plány odměňování a produktivity práce
e) plány penzionování a propouštění pracovníků

2.5.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.[9]

Získávání pracovníků společně s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace.

U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potencionální uchazeči o práci.

[9] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 126-128

Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem a s organizací.

Mezi nejzávažnější vnější podmínky patří demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky, politicko-legislativní podmínky.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potencionálních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.

Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovních sil jsou:

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

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce
- čerství absolventi škol či jiných institucí
- zaměstnanci jiných organizací

Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- zvážení alternativ
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- volba metod získávání pracovníků

2.5.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině.[10]

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

Výběr je oboustranná záležitost: organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele.

Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

U předběžné fáze se objeví potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo.

Musejí následovat tři kroky:

- definuje se příslušné pracovní místo
- zkoumá se, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít
- konkrétně se specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe

Vyhodnocovací fáze následuje s časovým odstupem. Obvykle jde o kroky:

- zkoumání dotazníků
- předběžný pohovor
- testování uchazečů
- výběrový pohovor
- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování uchazečů o rozhodnutí

Metody výběru pracovníků

1. Dotazník
2. Zkoumání životopisu

[10] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 166-174

3. Testy pracovní způsobilosti
4. Assessment centre
5. Výběrový pohovor
6. Zkoumání referencí
7. Lékařské vyšetření
8. Přijetí pracovníka na zkušební dobu

2.5.5 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.

Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru v organizaci, také z povahy práce na příslušném pracovním místě.

Z pravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, (tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu).

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.

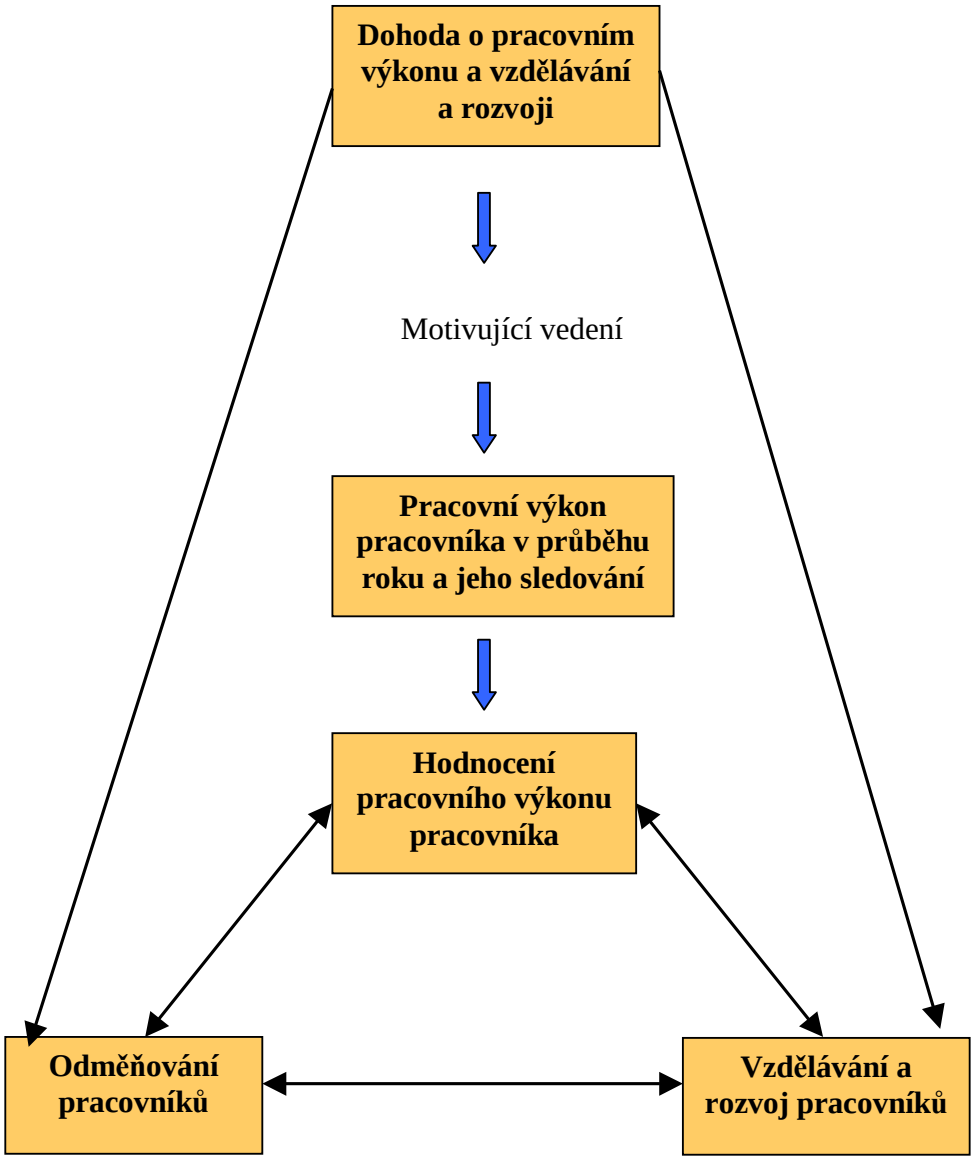
Orientace probíhá po oficiální linii, dále pak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

2.5.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka.

Řízení pracovního výkonu (viz. níže) představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem (nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu

Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu



[Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 204]

Na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se jeho pracovního výkonu.

Úspěšná aplikace koncepce řízení pracovního výkonu vyžaduje uplatňovat následující zásady:

1. Řízení pracovního výkonu je záležitostí spíše bezprostředních nadřízených, nikoliv personálního útvaru
2. Je třeba klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace
3. Řízení pracovního výkonu není nějakým univerzálním souborem řešení, ale je to něco, co se musí specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci
4. Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie pracovníků

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:

1. Pojednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka
3. Řízení pracovního výkonu během období
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku
b) sdělováním výsledků zjišťováním jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu.

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

a) Neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce
b) Formální hodnocení – racionálnější a standardizované, periodické, má pravidelný interval, pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníka

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.

Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně.

1. Hodnocení podle stanovených cílů
2. Hodnocení na základě plnění norem
3. Volný popis
4. Hodnocení na základě kritických případů
5. Hodnocení pomocí stupnice
6. Checklist
7. Metoda BARS
8. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu
9. Assessment centre

2.5.7 Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků

Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.[11]

Při rozmísťování pracovníků musíme brát v úvahu profil pracovníka, povahu pracovního místa. Profil pracovníka tvoří jeho profesně kvalifikační charakteristiky, charakteristiky jeho osobnosti

[11] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 219-224

a výsledky jeho dosavadního hodnocení. Povaha pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímiž produkty jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Primární roli při rozmísťování pracovníků tradičně hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami. Pro ně se snažíme nalézt pracovníky s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopností přizpůsobit se daným pracovním podmínkám.

Rozmísťování a staffing

Staffing je formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.

Vztah mezi rozmísťováním pracovníků a staffingem je: rozmísťování pracovníků, tedy v podstatě spojování pracovníků s pracovními místy, je součástí staffingu. Staffing je tedy poněkud širší pojem než rozmísťování pracovníků.

Formy rozmísťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace

Jde-li o rozmísťování pracovníků, která zahrnuje pouze mobilitu uvnitř organizace, jedná se o:

a) povyšování pracovníků
b) převádění pracovníků na jinou práci
c) přeřazování pracovníků na nižší funkci

Povyšování pracovníků představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci.

Převedení pracovníka na jinou práci je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter, obsah práce a plat jako pracovní místo předchozí.

Přeřazení na nižší funkci, sestup pracovníka na nižší stupeň bývá nezřídka doprovázeno i snížením mzdy či platu.

Pracovník může být přeřazen na nižší funkci ze dvou důvodů:

1) Jeho pracovní místo je zrušeno nebo jeho význam poklesne
2) Pracovník je shledán neschopným nadále efektivně vykonávat svou dosavadní práci

Formy rozmísťování pracovníků v rámci vnější mobility

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránku tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru.

2.5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny.

Nejdůležitější důvody, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji pracovníků:

- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie
- proměnlivost trhnu zboží a služeb je výraznější
- mění se technika a technologie v organizacích
- častější organizační změny
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení
- rozvoj informačních technologií
- globalizace a internacionalizace
- nutnost snižování nákladů
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života
- péče o vzdělání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst

Formování pracovních schopností člověka

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

1) oblast všeobecného vzdělávání

2) oblast odborného vzdělávání

3) oblast rozvoje

Systém vzdělávání pracovníků

Do systému vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.

Metody vzdělávání

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

1) metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
2) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

2.5.9 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody.[12]

Základní otázky systému odměňování

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, flexibility a kreativity.

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, sociální jistotu, životní stabilitu, perspektivu.

Podobu odměňování v organizaci ovlivňují vnější faktory, tedy populační vývoj, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň zdanění, úroveň odměňování u konkurenčních organizací.

Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit mzdově výsledky práce pracovníka.

1. Časová mzda a plat – nejpoužívanější základní mzdové formy
2. Úkolová mzda – nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy
3. Podílová mzda – odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství
4. Mzdy za očekávané výsledky práce – smluvní mzda, mzda s měřeným denní výkonem, programová mzda
5. Mzdy a platy za znalosti a dovednosti
6. Dodatkové mzdové formy – odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení….

[12] Koubek, J.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001; str. 283-286

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají vázané na výkon pracovníka. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy
2. Výhody mající vztah k práci
3. Výhody spojené s postavením v organizaci

2.5.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mají svou formální a neformální stránku. Pracovní vztahy, jejichž kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke slaďování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit:

a) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
b) vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
c) vztahy mezi odbory, jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem
d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti
f) vztahy mezi pracovními kolektivy a organizací
g) vztahy mezi spolupracovníky

Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

1. dodržování zákonů
2. vedení pracovníků k tomu, aby striktně dodržovali zákony
3. respektování odborů jako partnera zaměstnavatele
4. respektování zaměstnance
5. formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky
6. zlepšování stylu vedení lidí
7. důraz na formování osobnosti člověka
8. péče o sociální rozvoj pracovníků
9. důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace

2.5.11 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici. V tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnání a že je tedy nutné věnovat jim náležitou péči.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

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

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti

- pracovní doby a pracovního režimu
- pracovního prostředí
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví
- personálního rozvoje pracovníků
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí

Péče o pracovníky nemá primárně sociální cíle, není sama o sobě cílem, ale je nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků organizace a slouží k jejím zájmům.

2.5.12 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací.

Personální informační systém by se měl skládat z:

- informací o pracovnících
- informací o pracovních místech
- informací o personálních činnostech

- informací o vnějších podmínkách

2.6 Shrnutí

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

V první kapitole tohoto celku se autorka této práce zabývala Managementem. Byly definovány pojmy jako je management, manažer, manažerské funkce a popis jednotlivých manažerských funkcí, které jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.

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

Dále byla rozebrána problematika řízení lidských zdrojů, byly zde definovány základní pojmy, sytém řízení lidských zdrojů, cíle lidských zdrojů, charakteristiky řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů. V poslední kapitole byla rozebrána problematika personálních činností, mezi které patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

3. Charakteristika Česká pošty s.p. a Multi-VACu s.r.o

V této bakalářské práci bakalantka provádí komparaci řízení lidských zdrojů České pošty s.p. a Multi-VACu s.r.o, proto se tato kapitola zabývá charakteristikou České pošty s.p. a společnosti Multi-VAC s.r.o.

3.1 Česká pošta s.p.

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

3.1.1 Poslání a strategické cíle

Česká pošta, s. p., prochází významnými změnami:
» mění se z provozně orientované organizace na obchodně zaměřenou firmu,
» připravuje se na transformaci ze státního podniku ve standardní podnikatelský subjekt – akciovou společnost.

Stejně jako v minulosti i v současnosti zajišťuje komplex základních služeb z vlastních zdrojů v podmínkách liberalizace trhu a neodvratné substituce formy komunikací ve prospěch elektronické komunikace.

V souladu se Strategickým plánem České pošty na léta 2007–2011 rozpracovaným v roce 2006 na základě Strategie rozvoje České pošty, s. p., na léta 2006–2010 považuje Česká pošta za své poslání být všem zákazníkům důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i hybridními formami.

Hlavním strategickým cílem je udržení a zvýšení hodnoty Podniku. Toho lze dosáhnout pouze při zachování a dalším rozvoji tradičních poštovních služeb, které jsou a ještě dlouho zůstanou hlavním zdrojem příjmů. Další nárůst příjmů bude realizován při nových nebo inovativních příležitostech.

Česká pošta si je vědoma skutečnosti, že cílem úplné liberalizace poštovního trhu očekávané v roce 2009 není zpříjemnění života stávajícím poštovním operátorům. Nelze proto očekávat, že Česká pošta beze zbytku udrží dosavadní tržní podíly ve všech segmentech trhu. Musí se proto rychle a účinně vyrovnat s důsledky „liberalizačního třesku“ a pokračovat v trajektorii dynamického vývoje.

Strategický plán proto klade důraz na:
» udržení významného prahového tržního podílu na trhu tradičních poštovních služeb v podmínkách stále ostřejší konkurence;
» výraznou inovaci portfolia produktů, služeb a komplexních řešení a dosažení vysokého podílu inovací na výkonech České pošty;
» hledání nových obchodních příležitostí;
» průnik služeb s vysokou přidanou hodnotou do hodnototvorných procesů významných zákazníků (zejména v sektoru finančních služeb a utilit) formou insourcingu;
» realizaci komplexního programu optimalizace procesů a výrazného zvýšení efektivnosti s cílem dosáhnout ziskovosti minimálně na úrovni výkonnosti průměru centrálních pošt ve vyspělých zemích EU;
» zvyšování konkurenceschopnosti České pošty jako klíčového dlouhodobého parametru;
» zlepšování ziskovosti firmy;
» další zlepšení obrazu Podniku v očích veřejnosti

3.1.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činnosti je provozování poštovních služeb. Česká pošta, s.p. poskytuje služby na celém území České republiky. Mezi ně patří zejména:

- podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek
- expresní a kurýrní služby
- sdružené inkaso plateb obyvatelstva
- důchodové služby
- služby pro bankovní, sázkové, pojišťovací a loterijní společnosti
- elektronické služby
- služby filetalistům

- prodej poštovních známek
- zajišťování Ministerstvu informatiky ČR agendy spojené s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek

3.1.3 Orgány České pošty

1. Generální ředitel České pošty:
   - je jmenován a odvoláván ministrem vnitra,
   - je statutárním orgánem České pošty, řídí činnost České pošty a rozhoduje ve všech věcech České pošty, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele,
   - jmenuje a odvolává své zástupce, kteří jej v době jeho nepřítomnosti zastupují v jím stanoveném pořadí a rozsahu zmocnění,
   - vydává organizační řád České pošty a další interní řídící akty.

Jméno generálního ředitele a jména jeho zástupců, v pořadí ve kterém jej zastupují, se zapisují do obchodního rejstříku.

2. Dozorčí rada České pošty:
   - je tvořena 12 fyzickými osobami, z nichž 8 jmenuje a odvolává zakladatel, 4 jsou voleni a odvoláváni zaměstnanci České pošty; jména členů dozorčí rady jsou uvedena v zakládací listině České pošty,
   - vykonává působnost v rozsahu stanoveném zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění, a rozhodovacím aktem zakladatele.

3.2 Multi-VAC s.r.o

Společnost Multi-VAC, která sídlí v Pardubicích, ulice Poděbradská 289, zahájila podnikatelskou činnost v lednu 1992 jako prodejce ohebných vzduchotechnických hadic a příslušenství. V roce 1994 došlo k redefinici cíle, kdy bylo rozhodnuto, že cílem společnosti je vybudování dobře fungujícího velkoobchodu s kompletním sortimentem výrobků pro vzduchotechniku. Od této doby společnost Multi-VAC spol. s r. o. značně rozšířila sortiment, aby byla schopna kompletně uspokojit požadavky svých zákazníků. Své centrální sídlo má společnost v současné době v Pardubicích a zaměstnává přes 40 zaměstnanců.

3.2.1 Cíle a poslání společnosti

Vycházejí z tradic společnosti a směřují k spokojenosti našich zákazníků.

- **Tradice** – společnost Multi-VAC, s.r.o. je stabilní dodavatelskou společností, svým sortimentem, rychlostí a kvalitou dodávek se trvale snaží být spolehlivým obchodním partnerem
- **Rozvoj** – cílenými investicemi posiluje své postavení na trhu
- **Informatika** – je důležitou součástí fungování společnosti, informační systém poskytuje online propojení středisek a reálný stav zboží na každém z nich, firemní WEB stránky jsou zdrojem informací a stanou se místem internetového obchod
- **Osobní přístup** – postupným budováním sítě obchodních zástupců a jejich pravidelným školením poskytuje společnost kvalitní zákaznický servis a podporu přímo u klienta
- **Moderní technologie** – soustavným sledováním vývoje v oblasti vzduchotechniky se zaměřuje na distribuci nejmodernějších komponentů a zařízení, které neustále rozšiřuje
- **Efektivnost** – zhodnocením, posouzením, případně vypracováním projektu a technickým řešením technickým oddělením je společnost schopna zefektivnit náklady na realizaci
- **Náklady** – svou cenovou politikou a systémem distribuce usiluje o maximální dostupnost a minimalizaci nákupních nákladů pro kteréhokoliv klienta

3.2.2 Předmět činnosti

- návrh, vývoj a výroba vzduchotechnických výrobků a dílů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- instalace a opravy klimatizačních zařízení nemající charakter činností uvedených v přílohách zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů
- topenářství
- hostinská činnost

3.2.3 Orgány společnosti

1. Valná hromada

- Valná hromada společníků je nejvyšším orgánem společnosti
- Rozhoduje o všech zásadních otázkách týkajících se společnosti samé i její činnosti
- Svolává se nejméně jednou ročně

2. Jednatelé společnosti

- Společnost má dva jednatele, kteří jsou jejím statutárním orgánem
- Každý z jednatelů jedná jménem společnosti navenek ve všech věcech samostatně
- Oprávnění jednatele může být omezeno pouze rozhodnutím Valné hromady

3.3 Shrnutí

Autorka této bakalářské práce ve třetí kapitole krátce uvádí základní údaje o České poště, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o. a především o jejich vývoji, hlavních činnostech, strategických cílech a posláních.

4. Řízení lidských zdrojů v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o

Jak již bylo uvedeno v úvodu, cílem této bakalářské práce je komparace řízení lidských zdrojů, nebo-li porovnání personálních činností České pošty, s.p. a Multi-VACu, s.r.o. Tato kapitola bude zaměřena na vlastní výzkum.

4.1 Personální činnosti České pošty, s.p.

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

4.1.1 Personální plánování

Personální plánování kterékoliv společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je integrální součástí celkové strategie společnosti. Cílem personální strategie je definovat cíle společnosti v oblasti personálního a organizačního rozvoje včetně stanovení priorit v oblasti firemních hodnot a kultury. Následovat by pak mělo stanovení hlavní cesty a nástrojů vedoucích k jejich dosažení.

Výchozím předpokladem pro personální plánování je analýza pracovních míst, celopodniková resp. východočeská strategie rozvoje a změny činností České pošty, s.p., zhodnocení současného stavu a stanovení potřeb zaměstnanců, jejich vzdělání, kvalifikace v návaznosti na zabezpečování pracovních úkolů současných, ale budoucích.

Formulovat personální strategii firmy znamená najít odpovědi na otázky:

- jak velká bude organizace v budoucnu
- jaký bude kvalifikační a vzdělanostní profil zaměstnanců
- jak budou zaměstnanci vedeni a motivováni
- jaké budou základní hodnoty společné organizaci a zaměstnancům

Základní struktura personálního plánování tvoří prvky či kroky, které musí vést k tomu, aby bylo zodpovězeno na otázky dříve již formulované. Z toho by měly vyvstat cíle, vedoucí na jedné straně k rozvoji organizace a na druhé straně ke spokojenosti zaměstnanců.

Cíle personální strategie a cesty vedoucí k jejich dosažení je vhodné rozdělit do šesti až sedmi základních oblastí:

- dlouhodobá vize společnosti o vlastním rozvoji
- stav personálního zajištění a personálních rezerv organizace
- přijímání nových zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci
- vzdělávání a tréninků stávajících zaměstnanců
- motivace a řízení výkonnosti
- systém hodnocení zaměstnanců
- vytváření podnikových hodnot, podnikové kultury a sociálního klimatu

Cíle formulované v jednotlivých oblastech musí být konkrétní, pokud možno měřitelné, náročné, současně však dosažitelné a časově ohraničené. Součástí plánování musí být i plán taktický, měly by být cíle přiděleny jednotlivým útvarům, resp. osobám, měly by být stanoveny zdroje, které budou na stanovené cíle uvolněny a způsob, kterým bude plnění cílů kontrolováno.

4.1.2 Získávání a výběr pracovníků

Přijímání zaměstnanců je u České pošty, s.p. řešeno jednotným systémem, popsaným Směrnicí č. 13/97 – Personální práce v České poště, s.p.

Systém přijímání zaměstnanců představuje realizaci přijímacího řízení výhradně v útvarech ZAM ve spolupráci s příslušnými vedoucími, do jejichž pracovišť je zaměstnanec přijímán. Při přijímání nových zaměstnanců je třeba si uvědomit možností, které existují a zvážit použití vhodného zdroje zaměstnanců a výběrovou metodiku, s ohledem na charakter obsazovaného pracovního místa.

Vedoucí sdělí požadavek na obsazení pracovního místa a specifikuje požadavky na nového zaměstnance ve vazbě na popis činnosti.

Zaměstnanecký útvar administrativně a organizačně zajistí informovanost o volném místě. Dále zajistí první kontakt s uchazeči a získá další potřebné informace o uchazeči (dotazník, životopis).

Vedoucí pak odborně posoudí kvality uchazeče ve vztahu k pracovní náplni, osobní vlastnosti ve vztahu k pracovnímu kolektivu a celkovou způsobilost k výkonu příslušné pracovní činnosti. Personální oddělení administrativně zabezpečí výběrové a přijímací řízení.

Zdroje zaměstnanců:

- vnitřní (přerozdělení zaměstnanců v rámci OZ)
- vnější (mimo okruh vlastní organizace)

Výběrové metodiky:

- výběrový pohovor
- inzerce v tisku
- inzerce na internetu
- pracovní úřad

Závěr přijímacího řízení přechází po nástupu zaměstnance a uzavření platného pracovně právního vztahu pracovní smlouvou do adaptačního procesu.[13]

Orientační rozhovor s nově přijímaným zaměstnancem

Orientační rozhovor s novým pracovníkem musí mít dvě části.

První je všeobecná, seznamující s podnikem, jeho úkoly, historií, představení úspěchu, aktuálních úkolů, očekávaných trendů a perspektiv, ale také stávajících problémů a nedostatků.

Druhá část rozhovoru musí dát přijímanému informace nutné pro osobní orientaci – kdo je kdo, kdy a na koho se může obrátit, jaké informace a o čem bude dostávat a k jakému účelu, jak funguje komunikační systém.

Zaměstnanec personálního oddělení následně doprovodí nového zaměstnance na pracoviště a „předá“ jej bezprostřednímu nadřízenému.

Vedoucí daného útvaru pak seznamuje pracovníka s ostatními spolupracovníky, přiděleným konzultantem, poskytne informace o sociálních a hygienických podmínkách pracovišť apod.

4.1.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je jako jedna z nejdůležitějších personálních činností, která musí předcházet každému personálnímu rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že se jedná o disciplínu, která je velice podstatná, není však proveditelná bez zásahu člověka, byla stanovena pevná pravidla, podle kterých linioví vedoucí hodnotí své podřízené zaměstnance.

[13] Citace dle směrnice č. 13/97 – Personální práce v České poště, s.p.

Na hodnocení zaměstnanců má Česká pošta, s.p. vypracovanou samostatnou směrnici č. 13/97 – Systém hodnocení zaměstnanců.

Předmětem hodnocení je:

a) pracovní chování zaměstnance za období nejdéle 1 roku od posledního hodnocení
b) plnění pracovních úkolů stanovených při posledním hodnocení
c) způsobilost pro další profesní rozvoj a profesní kariéru

Cílem hodnocení je rozvoj optimální využití pracovního potenciálu hodnocených zaměstnanců.

Hodnocení se provádí povinně u všech zaměstnanců nejméně 1x ročně formou hodnotícího rozhovoru na základě předem stanovených kritérií hodnocení a úkolů, stanovených při posledním hodnocení. Zaměstnance hodnotí jejich přímí nadřízení.

Kritéria hodnocení:

Hodnocení se provádí na základě předem stanovených kritérií hodnocení pro jednotlivé skupiny hodnocených zaměstnanců.

Skupina I. – vyšší řídící pracovníci (zaměstnanci se smluvní mzdou)
Předmětem hodnocení je plnění úkolů stanovených manažerskou smlouvou.
Skupina II. – ostatní řídící pracovníci (všichni vedoucí pracovníci v provozních a správních útvarech)
Hodnotící kritéria:

1. schopnost řídit a vést
2. odborná způsobilost hodnoceného
3. jednání a vystupování hodnoceného
4. pružnost v reakci na změnu

Skupina III. – neřídící zaměstnanci ve správních a provozních útvarech zařazení do 3. a vyššího tarifního stupně (neřídící zaměstnanci v administrativě a provozu, vedoucí pracovníci provozoven)
Hodnotící kritéria:

1. včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů

2. odborná způsobilost hodnoceného
3. jednání a vystupování hodnoceného

Skupina IV. – ostatní zaměstnanci zařazení do 1. a 2. tarifního stupně

Hodnotící kritéria:

1. včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů
2. vystupování hodnoceného

Výsledky hodnocení:

Celkový výsledek hodnocení se opírá o výsledky v jednotlivých kritériích. Pro stanovení konečného výsledku platí:

a) zaměstnance je hodnocen jako „vynikající“
b) zaměstnanec je hodnocen jako „velmi dobrý“
c) zaměstnanec je hodnocen jako „dobrý“
d) zaměstnanec je hodnocen jako „přípustný“
e) zaměstnanec je hodnocen jako „nepřípustný“

Odměňování zaměstnanců se obecně řídí příslušnými ustanoveními Kolektivní smlouvy a je upraveno Přílohou č. 1 této KS - Zásady odměňování zaměstnanců České pošty, s.p.

<u>Mzdu zaměstnance tvoří:</u>

- tarifní mzda a mzda za práci přesčas,
- příplatky ke mzdě (za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci a ve dnech pracovního klidu ve výši dle KS),
- doplňkové mzdové formy.

Mzda zaměstnance v pracovním poměru nesmí být nižší než minimální mzda.

Doplňkové mzdové formy:

1. *Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů*

- jsou vypláceny v případě plnění předem stanovených úkolů (úkolů stanovených před hodnoceným obdobím)

2. *Odměny za výkon a kvalitu*

- jsou vypláceny za kvalitní plnění stanovených úkolů

3. *Odměny za hospodářský výsledek*
4. *Bonusy za produkty*
5. *Odměny za řízení a údržbu motorového vozidla*

- jsou poskytovány zaměstnancům v provozu, kteří řídí motorové vozidlo a jejichž práce vyžaduje vyšší fyzickou zátěž

6. *Mimořádné odměny*

- Odměny za splnění mimořádných úkolů¨
- Odměny za zástupy
- Odměny za výkon požární prevence

7. *Odměny při významných pracovních a životních výročích*
8. *Odměny v souvislosti s prvním odchodem do důchodu*
9. *Odměny za projekty*

- poskytuje se za realizaci projektu v požadované kvalitě a termínu

Výplatním termínem je 14. den v kalendářním měsíci**.** Zaměstnavatel se zavazuje u bezhotovostních výplat mezd dát příkaz peněžnímu ústavu k převodu mzdy na účet zaměstnance nejpozději do 13. dne v kalendářním měsíci.

Kromě mzdy je zaměstnancům dále poskytováno, v případě splnění stanovených podmínek, následující finanční plnění:

- odměny za pracovní pohotovost
- cestovní náhrady
- příspěvek na zajištění stáří
- finanční příspěvek na stravování
- náhrady mzdy (za překážky v práci, za svátek, za čerpání dovolené na zotavenou apod.)
- úhrada pojistného, které hradí zaměstnanec na zdravotní pojištění u překážek v práci z důvodu obecného zájmu, pojistné za zaměstnance, kterým bylo poskytnuto pracovní volno bez náhrady mzdy v případě dalších překážek v práci z důvodu obecného zájmu a jiných důležitých osobních překážek v práci, pokud jim bylo poskytnuto toto pracovní volno v souvislosti s nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelnými událostmi (např. povodně)
- pojištění odpovědnosti za škodu zaměstnanců způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání

- příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb (např. na stravování, sociální výpomoc, příspěvek na kulturu a tělovýchovu apod.) dle části 8. této kolektivní smlouvy

ROZPĚTÍ MZDOVÝCH TARIFŮ A VÝŠE ZVÝŠENÝCH MZDOVÝCH TARIFŮ

Pro zajištění sjednocení rozpětí mzdových tarifů a výše zvýšených mzdových tarifů na pracovištích s jiným než běžným jednosměnným pracovním režimem s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou (např. na pracovištích s vícesměnným pracovním režimem, nepřetržitým pracovním režimem, pracovním režimem výhradně v odpoledních nebo nočních směnách atd.) byla vydána následující závazná minima, maxima a zvýšené tarify pro tarifní mzdu v jednotlivých tarifních stupních.

Tabulka 1: Mzdové tarify

Tarifní stupeň	**Měsíční tarifní mzda - přiznaná na maximální úvazek (Kč)**			
	minimum	**maximum**	**zvýšení a**	**zvýšení b**
1	7 500	10 000	330	670
2	7 700	11 100	370	750
3	7 800	12 200	410	810
4	8 200	13 400	450	900
5	8 700	14 600	500	1 000
6	9 300	16 000	550	1 100
7	10 100	17 600	600	1 200
8	10 900	20 100	670	1 350
9	12 000	23 000	770	1 550
10	13 500	26 700	910	1 830
11	15 900	31 600	1 090	2 170
12	20 200	37 900	1 280	2 560

[Opatření náměstka Generálního ředitele č. 19/2007]

4.1.4 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohlubování kvalifikace.

Výchova a vzdělávání zaměstnanců České pošty, s.p. je řešena ve shodě se Směrnicí č. 13/97 v několika úrovních.

1. Vzdělávání ve škole vysoké nebo střední

- tímto způsobem je možné si doplnit deficit vzdělání, potřebného k výkonu funkce ve stávajícím pracovním poměru

2. Podnikové vzdělávání a výcvik

- je součástí komplexu personálních činností liniových vedoucích zaměstnanců

a) kvalifikační kurzy a zkoušky základní
b) kvalifikační kurzy a zkoušky provozní
c) kvalifikační kurzy a zkoušky pro vedoucí
d) výcvik a kvalifikační zkoušky provozních zaměstnanců pro poštovní technologie
e) nadstavbová školení a výcvik pro poštovní technologie
f) zdokonalovací školení, semináře, kurzy k rozšiřování a prohlubování dovedností
g) speciální kurzy pro absolventy středních škol a vysokých škol
h) speciální kurzy pro zaměstnance zařazené do databáze personálních rezerv
i) atestace ve stanovené časové periodě

4.1.5 Péče o pracovníky

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

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

4.1.6 Personální informační systém

Rozhodnutím Generálního ředitele č. 53/2007 se stanovuje jednotný postup při zpracování, kontrole, opravě, výstupu dat a odpovědnosti při pořízení vstupních dat pro systém SAP R/3. Tato data slouží k naplnění povinnosti vedení evidence nákladů spojených s provozováním jednotlivých služeb kontrolované Českým telekomunikačním úřadem a současně jsou podkladem manažerského výkaznictví České pošty, s.p.

Oblast personální udržuje systemizaci počtu pracovních míst na nákladových střediscích a předává odboru nebo oddělením příslušného regionu produktového a procesního controllingu přehled změn systemizovaných pracovních míst na provozovnách s hlavní činností v elektronické podobě.[14]

Popis pracovního místa plní funkci vstupního podkladu pro zadání dat v modulu HR a jejich následného využití v modulu CO3. Podle tohoto rozhodnutí bude popis pracovního místa proveden v systému SAP v modulu HR pro všechna plánovaná obsazená i neobsazená systemizovaná místa a pro pracovní místa pracovníků na dohodu nákladových středisek s hlavní činností v České poště, s.p.

Zdroje dat modulu CO3

a) pracovní doba (úvazek)
b) rozdělení pracovní doby - úvazku do procesů
c) mimořádné výpomoci (dohody) - rozdělení do procesů
d) zástupy (dohody) - zástupy systemizovaného místa

Personální údaje v systému

- personální management
- nábor pracovníků
- personální vývoj
- zaměstnanecké výhody
- řízení odměňování

[14] Citace dle rozhodnutí Generálního ředitele č. 53/2007

4.2 Personální činnosti společnosti Multi-VAC, s.r.o.

Společnost Multi-VAC, s.r.o. má vlastní personální oddělení, které tvoří personální manažer a personální specialisté. Personální oddělení připravuje pro zaměstnance jak vzdělávací tak i zábavné a společenské aktivity. Personální oddělení je zodpovědné za přijímání nových pracovníků, za školení a za péči o pracovníky.

Za řízení lidských zdrojů jsou také zodpovědní vedoucí pracovníci. Ti mají hlavně na starost organizační, poradenskou a kontrolní činnost.

4.2.1 Personální plánování

Společnost plánuje potřebu pracovníků buď z dlouhodobého nebo krátkodobého hlediska.

Okamžitá potřeba:

Potřeba vzniku nového pracovního místa může ve společnosti vzniknout kdykoliv. V praxi se rozlišují 3 hlavní důvody, kdy vedoucí dojde k zjištění, že potřebuje nového zaměstnance.

1) zaměstnanci nestíhají zadanou práci, jelikož společnost pracuje jako celek a činnost jednoho oddělení je závislá na činnosti druhého, proto zjištěný skluz má vliv i na ostatní činnosti
2) zaměstnanci jsou kvůli dodržení stanovených úkolů v práci přesčas nad rámec přesčasů, které jsou v praxi pochopitelné
3) zaměstnanci nevykonávají svou práci stoprocentně, aby ji stihli včas a nemuseli být v zaměstnání mnohokrát přesčas – v extrémním důsledku tato nestoprocentnost může mít vliv i na bezpečnost práce

Vedoucí pečlivě rozplánuje činnosti, aby zjistil, zda nového pracovníka plně využije. Tato situace se může řešit brigádníky, nebo zaměstnancem na poloviční šestihodinový úvazek.

Pečlivě si připraví podklady a zajde s nimi za ekonomickou ředitelkou společnosti, které předloží svůj požadavek. Ekonomická ředitelka vše zváží a pokud souhlasí a jsou na toto pracovní místo potřebné finanční prostředky, tak je vedoucímu přidělí. Vedoucí následně podá žádost o nového pracovníka personální manažerce.

Budoucí potřeba:

Díky expanzi firmy se do budoucna naplánuje nový expediční sklad, který se musí postavit. Během stavby se s ekonomickou ředitelkou prodiskutuje, kolik bude potřeba nových skladníků, kolik finančních prostředků finanční ředitelka uvolní.

Personální manažerka je obeznámena s množstvím nových pracovníků, které bude muset přijmout. Než bude sklad postaven, tak promýšlí nejvhodnější možnosti, kam vyvěsit inzerát a následně začne vybírat nejvhodnější kandidáty. Výběrové řízení může někdy trvat i nezvykle dlouhou dobu. Jsou to pracovní místa, kterých je na trhu nedostatek. Z malého množství uchazečů se špatně vybírá ten nejlepší.

4.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je důležitá personální činnost. Kvalitní a zodpovědní zaměstnanci jsou největším přínosem pro společnost. Při této činnosti se společnost řídí příslušnými zákony.

Společnost vyvěsí nabídku volného místa ze dvou důvodů:

1) uvolní se pracovní místo z důvodu výpovědi zaměstnance, výpověď od zaměstnavatele, odchodu ženy na mateřskou…
2) vytvoří se nové pracovní místo

Společnost vyvěsí svojí nabídku volného pracovního místa na několika místech:

1) **Úřad práce**

Inzerát je vložen pomocí internetu. Úřad práce poté posílá do společnosti uchazeče o pracovní místo a pokud společnost nemá zájem o spolupráci s konkrétní osobou, musí jí potvrdit lístek pro úřad práce a napsat důvod, proč uchazeč nevyhovoval podmínkám.

2) **Internetový server www.jobs.cz**

Na tento server se umisťují inzeráty na profese, které vyžadují středoškolské vzdělání nebo vysokoškolské, nikoli dělnické profese. Vychází se z předpokladu, že dělníci nemají tak široký přístup k internetu a že nemají dostatečné vzdělání k manipulaci s internetem (je to chybná dedukce, protože pro příjem zaměstnance na pozici skladník je vyžadována znalost práce na PC).

3) **Inzerát v Pardubických novinách**

Do těchto novin se vyvěšují inzeráty na dělnické profese a vychází se z předpokladu, že dělníci mají k novinám přístup.

4) **Inzerát v agentuře Manpower**

Manpower je specializovaná společnost, která se zabývá vyhledáváním pracovníků. Vyvěšují se zde nabídky na pozice, které jsou na trhu nedostatkové (např. konstruktér). Společnost uzavře s agenturou smlouvu a při nabídce pracovního místa komunikuje s agenturou pomocí e-mailu a telefonu. Jakmile má agentura kandidáta, pošle jeho životopis společnosti na posouzení. Zaslaný životopis je bez jakéhokoliv kontaktu na uchazeče. Pokud kandidát svým životopisem personalisty zaujme, pošlou agentuře možné termíny pohovoru a agentura se sama spojí s kandidátem. Poté už jen uchazeč potvrdí termín pohovoru nebo požádá o nový.

Toto uveřejňování nabídky je nejdražší. Manpower si účtuje dvojnásobek nabízeného platu zaměstnanci, avšak pokud zaměstnanec sám ukončí pracovní poměr do jednoho měsíce od uzavření pracovní smlouvy, je tento úkon brán jako porušení smlouvy ze strany agentury a proto jí není vyplacena požadovaná částka.

5) **Nabídka na školách**

Společnost vyvěsí inzerát na vysokých nebo středních školách. Některé vysoké školy mívají i na svých internetových stránkách přímo nabídky pracovních míst pro své studenty. Toto se týká buď nedostatkových pozic, nebo pozic, kde je potřeba určité zaměření a firma chce absolventa (např. finanční controllor).

Náležitosti jednotlivých nabídek:

- název, sídlo společnosti a stručné představení firmy
- název pracovní pozice
- požadavky na kandidáta – vzdělání, kurzy, jazyky,…tyto požadavky získá personální manažerka od vedoucího
- co společnost nabízí – firemní benefity, odměny, dobrý kolektiv, případně finanční ohodnocení (fin. ohodnocení většinou nezveřejňuje, bývá to většinou předmětem rozhovoru při výběrovém řízení. Kandidát může být také tázán na požadovaný plat, – při této otázce si může vedoucí pohovoru udělat představu o kandidátovi)
- kontakty na které se mají jednotliví uchazeči o místo ucházet – tel, e-mail, fax

Při výběru zaměstnanců se vychází z formuláře, ve kterém jsou popsány jednotlivé pozice. Jsou zde také uveřejněny požadavky na jednotlivá volná místa. Po vyvěšení nabídky pracovního místa je prostor pro zájemce. Zasílají své životopisy e-mailem nebo poštou.

Personální manažerka životopisy roztřídí na jednotlivé pozice (většinou se shánějí pracovníci na více pracovních pozic). Po tomto roztřídění se vyberou z množství životopisů nejvhodnější kandidáti. Životopisy se předají jednotlivým vedoucím, kteří se starají o konkrétní pozici.

Vedoucí si životopisy projde a ještě více zúží množství uchazečů. Následně kontaktuje personální manažerku a pošle jí seznam uchazečů, se kterými chce mít pohovor, zároveň s tím jí pošle i časové rozpětí, kdy má čas a na kdy chce mít jednotlivé pohovory domluvené.

Nejlepší je domlouvat pohovory na jeden až 2 dny za sebou s rozpětím půl hodiny na jednoho uchazeče a případné volno na přestávku vedoucího, který pohovor vede. Vedoucí si totiž lépe pamatuje který uchazeč na něho udělal více dojem. Domluvené termíny pohovorů se sdělí vedoucímu.

Části pohovoru:

1) Seznámí se společností jako celkem, předmětem činností
2) Obeznámení uchazeče s pracovním místem, sdělení rámce jeho činností a povinností
3) Dotazy uchazeče
4) Rozhovor mezi vedoucím a uchazečem

Jedna z nejčastějších otázek bývá, jaké ohodnocení by uchazeč požadoval za svou práci. Pokud je v požadavcích na uchazeče jazyk, je pohovor veden v konkrétním jazyce, při kterém se nejlépe ověří úroveň jeho znalostí. Ověřují se i technické znalosti, ale to jen v případě, že jsou nezbytné pro danou pozici.

Po pohovoru si jednotliví vedoucí, podle preferencí, znalostí a dojmu, seřadí uchazeče. Část uchazečů může být zamítnuta a část je pozvána na druhé kolo výběrového řízení.

Ve 2. kole vedoucí s uchazečem řeší už konkrétní problémy spojené s pracovním místem.

4.2.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

V každém sektoru, a to jak veřejném tak i soukromém, je hodnocení a odměňování důležitou personální činností.

Hodnocení pracovníků provádí jejich přidělení vedoucí. Hodnocení je důležité a slouží jako podklad pro udělení odměn a benefitů. Vedoucí provádějí hodnocení slovně i písemně. Slovně provádějí hodnocení svých podřízených na různých poradách vedení. Toto slovní hodnocení je pak pro vedoucího podkladem pro udělení odměn a stanovení jejich výše.

Písemné hodnocení provádí vedoucí svých podřízených pracovníků a oddělení se kterými spolupracuje.

Písemné hodnocení podřízených vykonává kvartálně a předává ho ekonomické ředitelce, která potřebuje mít přehled o jejich výkonnosti. Pokud je velmi spokojena s hodnocením (hodnocení je podloženo i vykonanou prací) může ona sama udělit zaměstnanci kvartální odměnu. Pokud je zaměstnanec stále hodnocen vedoucím kladně, může to vést k jeho povýšení do vyšší pozice, pokud má požadované vzdělání na konkrétní pozici.

Předmětem hodnocení je:

a) přispění zaměstnance k efektivnímu fungování společnosti
b) schopnost řešení různých problémů
c) zájem o další vzdělávání a kariérní růst

V případě neuspokojení dojde ke srážce. Srážka je prvním krokem upozornění zaměstnance, aby začal pracovat výkonněji nebo pečlivěji. Pokud ani to není podnětem ke zlepšení, dojde k dalšímu stupni jednání, což může být převedení zaměstnance na jinou práci. Poslední stupeň řešení je vypovědění smlouvy.

Písemné hodnocení zaměstnanců také slouží jednateli firmy. Hodnocení spolupracujících oddělení se předává jednateli firmy. Tato hodnocení mu sdělují, jak jsou oddělení schopna řešit problémy a v konečném důsledku to vede k zefektivnění fungování firmy. Pokud oddělení nespolupracují a nebo řešení problému trvá nepřiměřeně dlouhou dobu, nese to s sebou i další problémy jako špatné ovzduší mezi zaměstnanci společnosti, a to vede k špatně vykonané práci. Těchto problémů si mohou všimnout zákazníci, dodavatelé a to velmi negativně ovlivňuje jméno společnosti. Jako příklad nespolupráce obchodního oddělení a oddělení odbytu vede k pomalému řešení reklamací a někteří zákazníci si mohou najít jiného dodavatele, nebo někteří dodavatelé si mohou najít jiného zákazníka.

Mzdový řád upravuje způsob a zásady odměňování zaměstnanců za práci a formy motivačních prvků uplatňované ve společnosti Multi-VAC spol. s r.o.

Jiné mzdové a ostatní finanční nároky vyplývající z pracovněprávních vztahů v tomto řádu neupravené se řídí obecně platnými právními předpisy.

Společnost Multi-VAC spol. s r.o. je vázána právní úpravou minimální mzdy a základních tarifních stupňů.[15]

Ve společnosti je uplatňována u všech zaměstnanců měsíční smluvní mzda. Mzda se skládá z pevné zaručené částky (upravuje se podle skutečně odpracovaných hodin) a pohyblivé částky.

Rozpětí pohyblivé částky odpovídá funkčnímu zařazení a přiznání mzdové třídy dle katalogu funkcí. Skutečná výše měsíčně přiznávané pohyblivé částky závisí na počtu skutečně odpracovaných hodin, na kvalitě plnění pracovních úkolů a na ekonomických výsledcích společnosti.

Převedení zaměstnance do vyšší nebo nižší mzdové třídy, odpovídající funkčnímu zařazení, navrhuje ředitel divize a projednává na poradě vedení.

Skutečnou výši pohyblivé částky za měsíc v rámci mzdové třídy navrhuje vedoucí oddělení a schvaluje ředitel divize. Tuto schválenou částku může změnit pouze výkonný ředitel.

V návaznosti na dosažené ekonomické výsledky společnosti se může skutečná výše pohyblivé částky za měsíc navržená vedoucím oddělení a schválená ředitelem divize zvýšit nebo krátit dle pokynu finančního ředitele. Jeho pokyn vychází z pravidel schválených poradou vedení společnosti. Toto pravidlo platí po celý finanční rok a navazuje na průběžné plnění případně neplnění finančního plánu.

Pro motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu nad rámec předem stanovených pracovních povinností a k setrvání v pracovním poměru zaměstnavatel používá dále uvedené motivační prvky.

Motivační prvky nejsou nárokovou složkou mzdy a zaměstnavatel je přiznává a vyplácí dle finanční situace společnosti.

Roční prémie

Podle hospodářského výsledku společnosti za kalendářní rok (splnění nebo překročení tržního plánu) a finančních možností může být ve společnosti vyplacena zaměstnancům roční prémie

Mimořádná odměna

Vedoucí oddělení a ŘD mají možnost dodatečně ocenit mimořádný přínos jednotlivého zaměstnance k plnění pracovních úkolů společnosti.

Věrnostní příplatek

Za každý celý kalendářní rok, odpracovaný ve společnosti, přísluší zaměstnanci za dále uvedených podmínek příplatek 1.000,- Kč. Maximální výše věrnostního příplatku může činit 10 000 Kč.

[15] Citace dle organizační směrnice

Dárky

Formou finanční odměny do mzdy zaměstnance (v pracovním poměru minimálně jeden celý kalendářní rok) přispívá zaměstnavatel k vybraným příležitostem:

- narozeniny 500,-
- narozeniny kulaté (desítky) 2000,-
- svatba 3000,-
- narození dítěte 3000,-
- vánoce 1000,-
- MDŽ 200,

Půjčka hotovosti

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout bezúročnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace (do 20.000,- Kč), na prokázané bytové účely (do 100.000,- Kč) nebo úročenou půjčku (bez finančního a věcného limitu)

Zvyšování kvalifikace

Zaměstnanec a zaměstnavatel mohou uzavřít dohodu o zvýšení kvalifikace. Je-li to v zájmu zaměstnavatele, může zaměstnanci poskytnout pracovní úlevy nebo hmotné zabezpečení.

Společenské akce

Pro podporu přátelské atmosféry v pracovním kolektivu pořádá zaměstnavatel minimálně 2x ročně (začátek léta, konec roku) společenské akce s programem a občerstvením (sportovní hry, taneční večírek apod.)

Příspěvek ze sociálního fondu

Podle ekonomické situace firmy a naplnění fondu může zaměstnavatel poskytnout příspěvky na sport, kulturu atd. do výše 1 500 Kč na osobu ročně.

Mimořádná dovolená

Zaměstnavatel může jako **výjimečný** motivační prvek poskytnout zaměstnancům týden mimořádné dovolené nad zákonný nárok.

Katalog funkcí a mzdové třídy

Tabulka 2: Katalog funkcí

Funkce	Mzdová třída	Převažující činnost	Služ. auto
Referentské funkce:			
Administrativní pracovník	A –D	Samostatné vedení administrativních evidencí, řešení stejnorodých úkonů a pracovních operací dle daných postupů (osobní agenda, správa majetku)	
Obchodní referent	A – D	Samostatné vedení agend nákupu nebo prodeje zboží, samostatné řešení reklamací, technickoadministrativní činnosti	
Skladník	A – C	Kvantitativní a kvalitativní přejímka zboží, výrobků, materiálů, obsluha skladovacích mechanizmů, kompletace pro odběratele, expedice	
Asistentka	A – D	Výkon různorodých administrativních prací s vazbami na další procesy	
Účetní	A – D	Účetní a technicko-administrativní práce se stanovenými výstupy, obvyklými postupy a s vazbami na další procesy	
Grafik	A – E	Řešení úkolů s časovou proměnlivostí, zraková náročnost, vazby na další procesy	ano
Hlavní účetní	A – E	Zajišťování účetního systému společnosti	
Technický pracovník	A – F	Zpracování technických a cenových podkladů, navrhování a plnění činností vyplývajících z tržního plánu	
Vedoucí funkce			
Obchodník	E – F	Samostatné získávání zakázek a péče o zákazníky	ano
Zástupce vedoucího skladu	B – C	Komplexní řízení a koordinace činností a pracovníků svěřeného úseku	
Vedoucí oddělení	D – F	Řízení odborných činností a pracovníků přiděleného oddělení	
Ředitel divize	G	Komplexní řízení a koordinace činností a pracovníků svěřeného úseku	ano

[Příloha č. 1 Organizační směrnice 0.0-0.1]

Tabulka 3: Mzdové třídy

Mzdová třída	Rozpětí	z toho pevná část
A	10 000 –14 000	6 500
B	12 000 – 16 000	6 500
C	14 000 – 19 000	7 000
D	17 000 – 23 000	8 000
E	20 000 – 28 000	10 000
F	28 000 – 40 000	12 000
G	40 000 – 80 000	15 000

[Příloha č. 2 Organizační směrnice 0.0-0.1]

4.2.4 Vzdělávání pracovníků

Ve společnosti Multi-VAC, s.r.o. mohou probíhat dvě možnosti školení.

1. Školení přímo na pracovišti

Při tomto školení školí vedoucí pracovníci zaměstnance při manipulaci s regálovým zakladačem, dále je školí externí zaměstnanec, který je pověřen školením o bezpečnosti ochrany zdraví a práce, o ochranných pracovních pomůckách.

Při školeních také vypomáhá společnost, která byla vybrána ve výběrovém řízení na nový informační systém a externí zaměstnanci společnosti, která M-V spravuje počítačovou síť a vše ostatní spojené s informatikou. Školí zaměstnance jak zacházet s novou tiskárnou, faxem, scannerem. Personální pracovnice seznámí zaměstnance při nástupu do firmy se vstupními informacemi.

2. Školení mimo pracoviště

Jednotliví vedoucí posoudí potřebu a předmět proškolení svých podřízených. Podle potřeby si na internetu nebo v brožurách, které do firmy chodí poštou pravidelně 1-2 měsíčně, najdou typ školení, který je nejvhodnější.

Typy školení, které proběhly v nedávné době:

- na účetním oddělení ke konci roku 2007 byly účetní každý týden minimálně na jednom školení – díky daňové reformě byly proškoleny se změnami, které tato reforma s sebou přinese
- mzdová pracovnice byla ke konci roku 2007 proškolena, jak se provádí podle daňové reformy výpočet mzdy
- všichni zaměstnanci, kterým jsou přidělena firemní vozidla, byli na začátku roku 2008 (jezdí každý rok) na kurzu pod názvem „Škola smyku“ – řidiči se zde učili jak se zachovat pokud dostanou-li smyk, aby tím ochránili sebe a pokud to půjde i majetek a neohrozili zdraví ostatních
- vedoucí oddělení nákupu chodí na školení týkající se dodavatelů - hodnocení dodavatelů, kvalita dodavatelů
- obchodníci chodí na školení týkající se jednaní se zákazníky

4.2.5 Péče o pracovníky

Společnost Multi-VAC, s.r.o. si svých pracovníků velmi váží.

1. Každoročně dostávají ženy k MDŽ od jednatele firmy květinu
2. Zaměstnanec dostane k narozeninám benefit ve formě poukázky v hodnotě 500Kč ke kulatým narozeninám dostává poukázku v hodnotě 2000Kč
3. Bezplatný nápojový automat
4. Při práci ve skladu fasují pracovníci oděv a obuv (trička, vesty, bundy, kalhoty)
5. Zdravotní péče pro každého zaměstnance. Zaměstnanci absolvují vstupní prohlídku a dále mají plán pravidelných prohlídek
6. Balíčky a dárky k Vanocům a k Mikuláši
7. Při rekordním obratu zaměstnavatel věnoval každému zaměstnanci poukázku v hodnotě 500Kč
8. Společnost pořádá týmové oslavy, večírky v restauracích a další

9. Zvyšování kvalifikace

4.2.6 Personální informační systém

Společnost pro svou činnost zakoupila v roce 2005 informační systém, který se nazývá Noris.

Tento systém spravuje všechny činnosti společnosti a také personalistiku. Do systému se zadávají informace od samého počátku. Již při výběru kandidátů na volnou pracovní pozici se z jejich životopisů zadávají do systému hlavní údaje o uchazeči.

Při nástupu zaměstnance se do systému zavádí:

- jméno a příjmení
- dosažené vzdělání
- rodinný stav
- datum narození
- kurzy, kvalifikace

Karta informačního systému má mnoho záložek mezi které patří:

- datum nástupu
- evidence o vstupní prohlídce a případných preventivních prohlídkách
- evidence o majetku, který zaměstnanec používá a spravuje
- záznam příchodů a odchodů zaměstnance na základě propojení s docházkovým systémem
- zaznamenávání půjček, které zaměstnanci poskytla společnost
- „hlídání“ narozenin zaměstnanců v souvislosti s poskytnutím benefitu
- přehled o vyplacených mzdách
- počet stravenek, na které má zaměstnanec nárok
- informace o zkušební době, příp. výpovědní době
- informace o hmotné odpovědnosti – např. vedení pokladny
- informace o absolvovaných školeních

Při výstupu zaměstnance se z jeho karty vytiskne nejprve soupis majetku, který spravoval a zkontroluje se s ním při předávání, jestli majetek nechybí a není-li poškozen. Dále zaměstnanec odevzdává čip k docházkovému terminálu a podepíše výstupní listiny. Do systému se všechny tyto

skutečnosti zaznamenávají. Pokud je ukončen pracovní poměr se zaměstnancem, jeho karta se automaticky přesune do historie zaměstnanců. Karty bývalých pracovníků se nevymazávají. Společnost musí evidovat záznamy několik let staré, tato evidence vyplývá ze skartačního řádu firmy.

4.3 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů na České poště, s.p. upravuje především Směrnice č. 13/97, Opatření náměstka Generálního ředitele a kolektivní smlouva. Společnosti Multi-VAC, s.r.o. se řídí Směrnicí /0.0 – 8.5, Mzdovým a Organizačním řádem. V obou podnicích se na řízení lidských zdrojů podílejí především personální oddělení.

V oblasti lidských zdrojů se sestavuje v obou podnicích plán, podle kterého se vytyčí nová pracovní místa i ostatní volná místa. Na všechny volné pozice zpracovávají vedoucí své požadavky a popis, podle kterých se později vybírají vhodní kandidáti. Česká pošta, s.p. při výběru vhodného uchazeče využívá několika metod: vnitřní zdroje, inzerce v tisku a přímé oslovení. Společnost Multi-VAC, s.r.o. využívá kromě těchto metod také na zveřejnění volného místa internetový server, úřad práce a agenturu Manpower. Na základě došlých životopisů jsou vybráni kandidáti, kteří jsou přizváni k pohovoru. Výběrové řízení probíhá v obou podnicích ve více kolech v závislosti na volnou pracovní pozici. Vybraní kandidáti jsou v den nástupu proškoleni, seznámeni se spolupracovníky, informováni o tom, kdo je kdo, na koho se v případě nouze obrátit a jak funguje komunikační systém. Už ve fázi adaptačního procesu, který trvá 3 měsíce, by měl každý zaměstnance vědět co ho čeká. Je to personální činnost, která by měla přijatého motivovat k tomu, že dostane představu o tom, co bude dělat, jak bude odměňován, jak o něj budou oba podniky pečovat po vzdělávací stránce, sociální a co bude požadováno od něj.

Pro bližší seznámení s kolegy, nadřízenými a pro lepší atmosféru pořádá Česká pošta, s.p, a i společnost Multi-VAC, s.r.o. během roku několik společenských akcí, kde je možnost poznat pracovníky i z jiných oddělení.

5. Komparace

V této kapitole autorka zhodnotí problematiku personálních činností, které se provádí v podniku Česká pošta, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o. a bude provedena komparace.

Firma Multi-VAC spol. s r.o. je moderní, ryze česká společnost, zabývající se velkoobchodní činností v oblasti vzduchotechniky a v současné době zaměstnává přes 40 zaměstnanců na různých pozicích.

Česká pošta je státní podnik zabývající se poštovními službami, dále zajišťuje pojišťovací, bankovní služby, tisk a kompenzace zásilek atd.

5.1 Plánování, přijímání a výběr pracovníků

Při plánování zaměstnanců si Česká pošta, s.p. nejdřív zpracuje analýzu pracovních míst, která zhodnotí současný stav a podle toho stanoví potřebu zaměstnanců. Při hledání zaměstnance hraje velkou roli vzdělání uchazečů, kvalifikace, ale důležitá je i schopnost komunikovat s lidmi.

Při získávání zaměstnanců používají vnitřní a vnější zdroje. Mezi vnější patří inzerce v tisku, inzerce na internetu a úřad práce. Při přijímání se vychází z informací z dotazníku a životopisu. Na tomto základě se uchazeči pozvou do podnikového útvaru na přijímací řízení neboli pohovor, který probíhá s vedoucím, jenž odborně posuzuje kvality uchazeče, osobní vlastnosti a celkovou způsobilost. Uchazeč, který nejlépe vyhovuje ve všech směrech, je přijat a jakožto nový zaměstnanec seznámen s podnikem, spolupracovníky i s informacemi nutnými pro osobní orientaci.

V Multi-VACu, s.r.o. mají nedostatečný počet zaměstnanců. Zaměstnanci nestíhají zadanou práci, mají časté přesčasy, což se projevuje tím, že kvůli nedostatečnému odpočinku, jsou ve stresu a nedokáží vykonávat svoji práci stoprocentně, proto by autorka doporučila kvalitnější personální plánování a určování budoucích potřeb zaměstnanců, aby stávající zaměstnanci nemuseli být přetíženi.

Podnik bude v budoucnu potřebovat zaměstnance také kvůli stavbě nového expedičního skladu, obrací se proto na vnější zdroje, což je úřad práce, inzerce na internetu, v tisku, inzerce v agentuře

Manpower a také nabídka ve školách. Zájemci o práci zašlou životopis, potom jsou pozvání na pohovor, který se skládá z 2 kol.

Vedoucí zde posuzuje uchazeče podle preferencí, znalostí a dojmu. Při pohovoru je uchazeč také seznámen se společností, pracovním místem, po přijetí i se zaměstnanci.

5.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pro nově přijaté zaměstnance je velmi důležité hodnocení a odměňování. To se u obou podniků liší:

Hodnocení u České pošty, s.p. probíhá 1x ročně. Vede se hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Hodnotí se především pracovní chování, plnění pracovních úkolů a způsobilost pro další profesní rozvoj a kariéru. Odměňování je upraveno kolektivní smlouvou a její přílohou.

Zaměstnancům se vyplácí tarifní mzda s příplatky ke mzdě a doplňkové mzdové formy, mezi které patří: odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů, odměny za výkon a kvalitu, odměna za hospodářský výsledek, bonus, odměny za řízení a údržbu motorového vozidla, mimořádné odměny, odměny při významných pracovních a životních výročích, odměny v souvislosti s prvním odchodem do důchodu, odměny za projekty.

Hodnocení v Multi-VACu, s..r.o. provádí také nadřízený, který kvartálně sepisuje slovní hodnocení na poradách vedení. Předmětem hodnocení je zájem o další vzdělání a kariérní růst, dále schopnost řešení různých problémů a přispění zaměstnance k efektivnímu fungování společnosti. Odměňování zde mají upraveno mzdovým řádem. Smluvní mzda se skládá z pevné zaručené částky a pohyblivé částky, což jsou prémie, mimořádné odměny, benefit a příplatky.

5.3 Vzdělávání a péče o pracovníky

Pro všechny zaměstnance a samozřejmě i pro jejich zaměstnavatele jsou důležité možnosti dalšího vzdělávání. Multi-VAC, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům možnosti školení a to jak na pracovišti, tak i mimo něj. Česká pošta, s.p. pořádá podnikové vzdělání a výcvik, podporují zaměstnance při studiu na SŠ a VŠ. Svým pracovníkům navíc poskytuje příspěvek na stravu, oděv, ochranné pomůcky, lékařské pohlídky, prodloužené dovolené, poskytnutí mycích a čistících prostředků a příspěvky na rekreaci.

Také Multi-VAC, s.r.o. pečuje o své zaměstnance- ženám dává k MDŽ květiny, benefity k narozeninám, bezplatný nápojový automat, poskytnutí oděvu a obuvi, zdravotní prohlídky, balíčky a dárky k Vánocům, pořádání společenských akcí a možnost zvyšování kvalifikace.

5.4 Personální informační systém

Podniky využívají personální informační systém- pro Českou poštu, s.p. je to SAP R/3, který obsahuje údaje o personálním managementu, nábor pracovníků, personální vývoj, zaměstnanecké výhody a řízení odměňování. U Multi-VACu, s.r.o používají program Noris, ve kterém shromažďují informace o uchazeči, informace o zaměstnanci a soupis majetku spravovaného zaměstnancem.

5.5 Výsledek komparace

V této kapitole měla autorka možnost shrnout, který ze dvou podniků je lepší a který ten horší. Státní sféra se soukromou se těžko porovnávají. Každý podnik má své výhody i nevýhody. Provádět komparaci bylo velice zajímavé.

V oblasti personálního plánování a získávání zaměstnanců má každý podnik jinou strategii. Strategie České pošty, s.p. je podle názoru bakalantky lepší, neboť se o své zaměstnance lépe stará a zajímá. Při hrozbě z nedostatku pracovníků přijímají preventivní opatření ve formě brigádníků, nebo pracovníků na částečný úvazek. Poskytuje jim řadu výhod a zaměstnanci toto nepřímo cení prací naplno.

Multi-VAC, s.r.o má nedostatek zaměstnanců, proto své stávající pracovníky přetěžuje, kompenzuje s málem lidí přesčasy, čímž ale snižuje efektivitu jejich práce. Měl by se proto více soustředit na vnější i vnitřní zdroje pro získání zaměstnanců, lépe je motivovat, nabídnout lepší podmínky.

V hodnocení a odměňování se také nepatrně liší, což je dáno jiným vztahem k pracovníkům. Z porovnání rozpětí mzdových tříd vyplývá, že společnost Multi-VAC, s.r.o. platí svým zaměstnancům větší mzdu oproti České poště, s.p. Oba podniky motivují zaměstnance příplatky či odměnami.

Péče o zaměstnance je dobrá u obou podniků. Podniky jim poskytují řadu výhod, pozorností, možnosti zábavy i péči o zdraví. V Multi-VACu, s.r.o jsou výhody spíše osobního charakteru, oproti České poště, s.p. Takové výhody zaměstnancům dodávají pocit, že pro podnik nepředstavují jen pracovní sílu, ale i lidské bytosti.

5.6 Návrhy doporučení

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

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

Společnost Multi-VAC, s.r.o by měla zaměřit svou pozornost především na nehmotné motivování svých zaměstnanců ve formě pochvaly nebo uznání. Taková motivace by působila na zaměstnance pozitivně a vedla by ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Dále autorka navrhuje, aby společnost při potřebě nových zaměstnanců využívala i vnitřních zdrojů. Tímto způsobem by docílila ke snížení nákladů za inzerci a zaměstnanci by měli možnost kvalifikačního růstu.

V poslední řadě autorka navrhuje u společnosti Multi-VAC, s.r.o, aby přistoupila na podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců (př. VŠ). Tímto způsobem by si zajistila vyšší vzdělanost svých zaměstnanců a lepší odbornou kvalifikaci.

6. Závěr

Autorka této bakalářská práce **„Komparace řízení lidských zdrojů na České poště, s.p. a ve společnosti Multi-VAC, s.r.o.“** měla za cíl analyzovat řízení lidských zdrojů (personálních činností) u těchto dvou podniků. a provést komparaci. Pomocí komparace se autorka pokusila osvětlit rozdíly řízení lidských zdrojů soukromého a veřejného sektoru. K objektivnímu hodnocení dané problematiky bylo nezbytné a nutné vycházet z teorie managementu a řízení lidských zdrojů.

Česká pošta, s.p. je státní podnik, který poskytuje své služby po celé České republice. Mezi poskytované služby tohoto podniku patří zejména podání, přeprava a dodání listovních, balíkových a peněžních zásilek, expresní a kurýrní služby, sdružené inkaso plateb obyvatelstva, důchodové služby, služby pro bankovní, sázkové, pojišťovací a loterijní společnosti, elektronické služby, služby filetalistům, prodej poštovních známek, zajišťování Ministerstvu informatiky ČR agendy spojené s emisní politikou a s realizací emisního plánu poštovních známek. Jako hlavním posláním považuje Česká pošta, s.p. být pro všechny své zákazníky důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i hybridními formami. Hlavním strategickým cílem je udržení a zvýšení hodnoty Podniku. Stěžejním a nejdůležitějším faktorem podniku je faktor lidský, proto se Česká pošta, s.p. snaží zajistit svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí a poskytuje jim veškeré výhody. Tak jak je to v každém podniku, tak i Česká pošta, s.p. se zabývá ve velké míře personalistikou. Personalistika je komplexní činnost, zabývající se rolí člověka v podniku. Personální práci provádí každý liniový vedoucí. Administrativní, řídící a metodická část personálních činností v České poště, s.p. je zabezpečována zaměstnaneckými útvary, zařazenými do organizační struktury úseku náměstků pro ekonomiku. Zaměstnanecké útvary se ve značné míře podílejí na personálních činnostech, jakými jsou personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o ně. Veškeré personální činnosti jsou podrobně zpracované ve směrnicích podniku.

Firma Multi-VAC spol. s r.o. je moderní, ryze česká společnost, zabývající se velkoobchodní činností v oblasti vzduchotechniky. V současné době zaměstnává přes 40 zaměstnanců na různých pozicích, své centrální sídlo má v současné době v Pardubicích. Má dva pobočkové sklady, jeden v Říčanech u Prahy a druhý v Brně. V roce 1994 došlo k redefinici cíle, kdy bylo rozhodnuto, že cílem společnosti je vybudování dobře fungujícího velkoobchodu s kompletním sortimentem výrobků pro vzduchotechniku. Od této doby společnost Multi-VAC spol. s r. o. značně

rozšířila sortiment, aby byla schopna kompletně uspokojit požadavky svých zákazníků. Od roku 1996 nabízí společnost Multi-VAC spol. s.r.o. svůj sortiment i ve Slovenské republice a to prostřednictvím své sesterské společnosti TRIOMEN spol. s.r.o. Mezi hlavní činnosti této společnosti patří návrh, vývoj a výroba vzduchotechnických výrobků a dílů, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, instalace a opravy klimatizačních zařízení nemající charakter činností uvedených v přílohách zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů, topenářství, hostinská činnost. I tato společnost dbá na své zaměstnance, a proto se jim snaží poskytnout řadu výhod a z důvodu malé velikosti i rodinnou atmosféru na pracovišti. V této společnosti se na řízení lidských zdrojů podílí personální oddělení. Jelikož jde o společnost malou, personální department se podílí na veškerých personálních činnostech jako jsou výběr a přijímání zaměstnanců, personální plánování, samotná péče o pracovníky a jejich vzdělávání.

Z analýzy personálních činností České pošty, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o a následné komparace těchto činností autorce vychází, že jak státní, tak i soukromý sektor má řadu výhod i nevýhod. V oblasti personálního plánování je podle názoru autorky lepší sektor státní, jelikož se o své zaměstnance lépe starají. Při hrozbě z nedostatku pracovníků přijímají preventivní opatření ve formě brigádníků, nebo pracovníků na částečný úvazek. Oproti tomu společnost Multi-VAC, s.r.o. při nedostatku pracovních sil přepíná své stávající zaměstnance, čímž snižuje efektivitu vykonané práce. Oproti personálnímu plánování je soukromý sektor lepší v oblasti odměňování, což vychází ze samotného porovnání výše mzdových tříd.

Jako prostor ke zlepšení autorce vychází u České pošty, s.p. inzerování volných pracovních míst. Vyhlášení volných míst by mělo být publikováno i v jiném vhodném sdělovacím prostředku, nikoli pouze na internetových stránkách a úřadu práce. Dále by měl mít tento podnik lépe definované pracovní pozice. U společnosti Multi-VAC, s.r.o shledala bakalantka nedostatky v nehmotné motivaci zaměstnanců, dále navrhuje využití i vnitřních zdrojů při obsazení volného místa a podporu dalšího vzdělávání.

Tato bakalářská práce dokazuje, že podnik Česká pošta, s.p. i společnost Multi-VAC, s.r.o jsou právě z těch podniků, které si uvědomují to, že stále více záleží na kvalitě zaměstnanců. Ti se pak stávají tím nejcennějším faktorem, kterým společnosti disponují.

7. Literatura

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
3. Belcourt, M., Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998, ISBN 80-7169-459-2
4. Bělohlávek, F., Košťat, P., Šuleř, O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
5. Bláha, J., Dytrt, Z.: Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-084-8
6. Buchta, M., Siegl, M.: Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-828-4
7. Donesly, J., H., JR., Gibbon, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
8. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2
9. Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4
10. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3
11. Milkovich, G., T., Boudreau, J., W.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85623-29-3
12. Urban, J.: Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-86395-46-4
13. Vodáček, L., Vodáčková, O.: Teorie a praxe 90. léta. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-7219-014-8

14. Weihrich, H., Koontz, H.: Management. Praha: EAST, 1998, ISBN 80-7219-014-8
15. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/registr_ekonomickych_subjektu
16. http://www.multivac.cz/core.php?page=default
17. http://www.cpost.cz/jetspeed/?js_language=cz
18. Výroční zpráva Multi-VACu, s.r.o. 2007
19. Výroční zpráva České pošty, s.p. 2007
20. http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject
21. Interní materiály České pošty, s.p. a společnosti Multi-VAC, s.r.o. (přílohy, organizační řád, organizační struktura, vzory smluv a dokumentů, směrnice)

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů 18
Obrázek 2: Posloupnost plánovacího procesu 20
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu 25
Tabulka 1: Mzdové tarify 45
Tabulka 2: Katalog funkcí 55
Tabulka 3: Mzdové třídy 56

Seznam příloh

Příloha 1: Vznik společnosti Multi-VAC, s.r.o.
Příloha 2: Katalog produktů společnosti Multi-VAC, s.r.o.
Příloha 3: Poštovní muzea
Příloha 4: Organizační uspořádání sekce řízení pošt
Příloha 5: Makrostruktura
Příloha 6: Organizační struktura společnosti Multi-VAC, s.r.o.
Příloha 7: Certifikát kvality společnosti Multi-VAC, s.r.o.
Příloha 8: Pracovní smlouva v podniku Česká pošta, s.p.
Příloha 9. Popis pracovní činnosti České pošty, s.p.
Příloha 10: Vytýkající dopis u České pošty, s.p.
Příloha 11: Dohoda o změně pracovní smlouvy u České pošty, s.p.
Příloha 12. Návrh na změnu zařazení zaměstnance u České pošty, s.p.
Příloha 13: Mzdový výměr u České pošty, s.p.
Příloha 14: Potvrzení o výši pracovního příjmu u České pošty, s.p.
Příloha 15. Dohoda o rozvázání pracovního poměru u České pošty, s.p.
Příloha 16. Dohoda o srážce ze mzdy u České pošty, s.p.
Příloha 17. Popis práce funkce Obchodní ředitel ve společnosti Multi-VAC, s.r.o
Příloha 18: Popis práce funkce Asistentka ředitele ve společnosti Multi-VAC, s.r.o
Příloha 19: Popis práce funkce Účetní ve společnosti Multi-VAC, s.r.o.
Příloha 20: Personální činnosti společnosti Multi-VAC, s.r.o
Příloha 21: Personální činnosti podniku Česká pošta, s.p.

Příloha 1: Vznik společnosti

Vznik společnosti

Centrála v Pardubicích

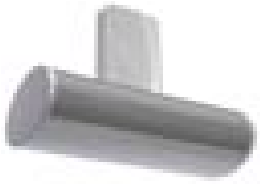
Centrální sklad

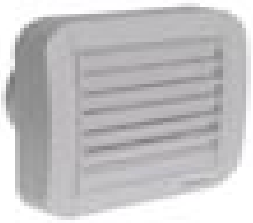
Příloha 2: Katalog produktů

Větrací a rekuperační jednotky

Vzduchové clony

Distribuční elementy

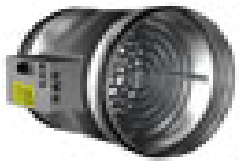




Ventilátor

Vzduchovody

Výrobky pro vytápění



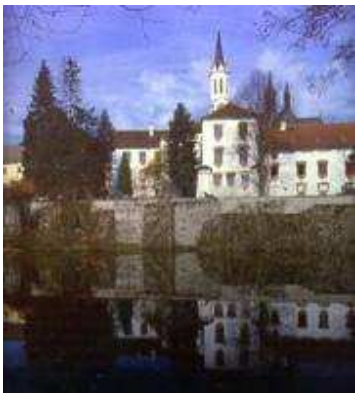
Komponenty vzt. rozvodů

Příloha 3: Poštovní muzea

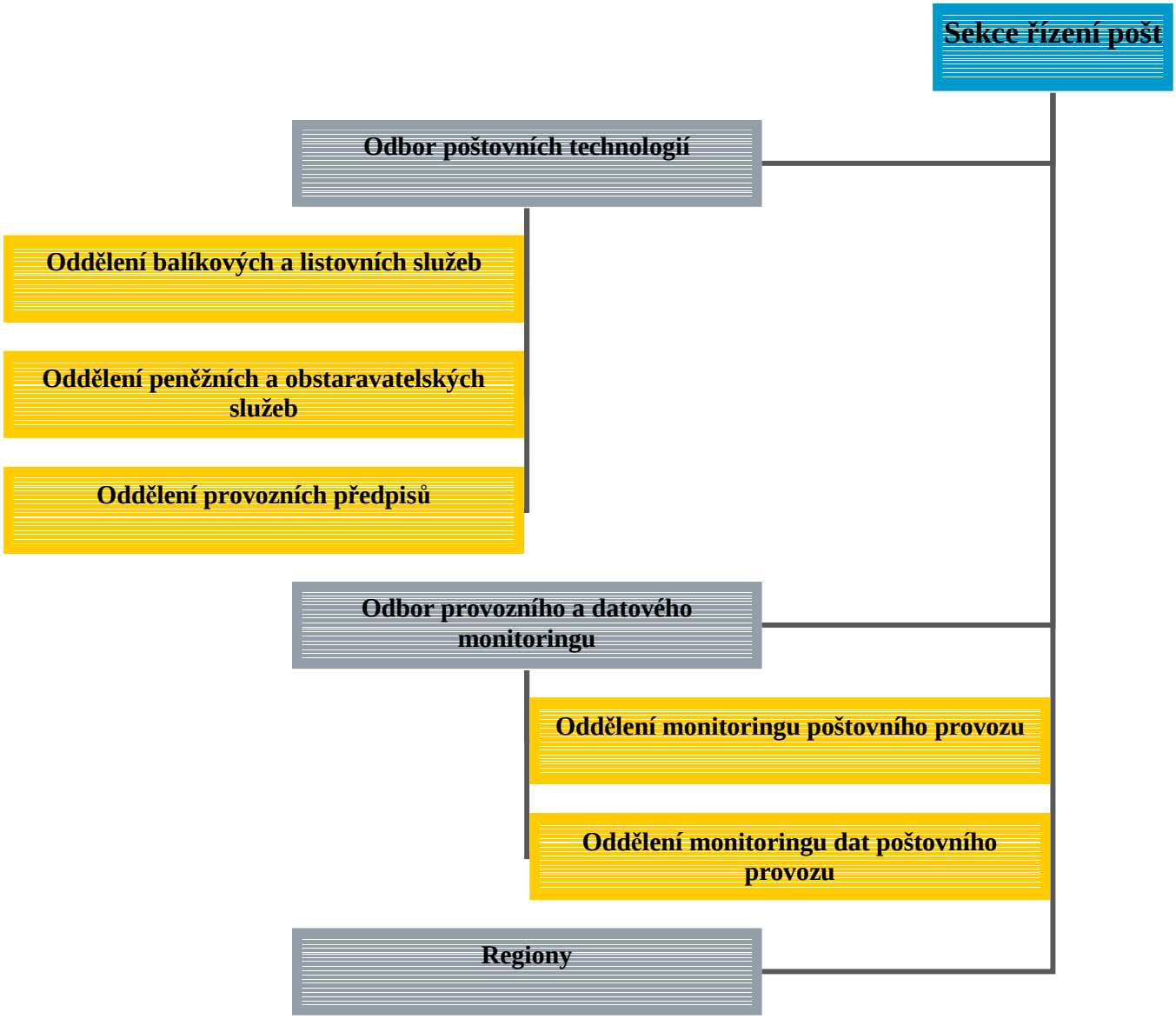
Poštovní muzeum Praha

Poštovní muzeum Praha

Poštovní muzeum Brno



Příloha 4: Organizační uspořádání sekce řízení pošt

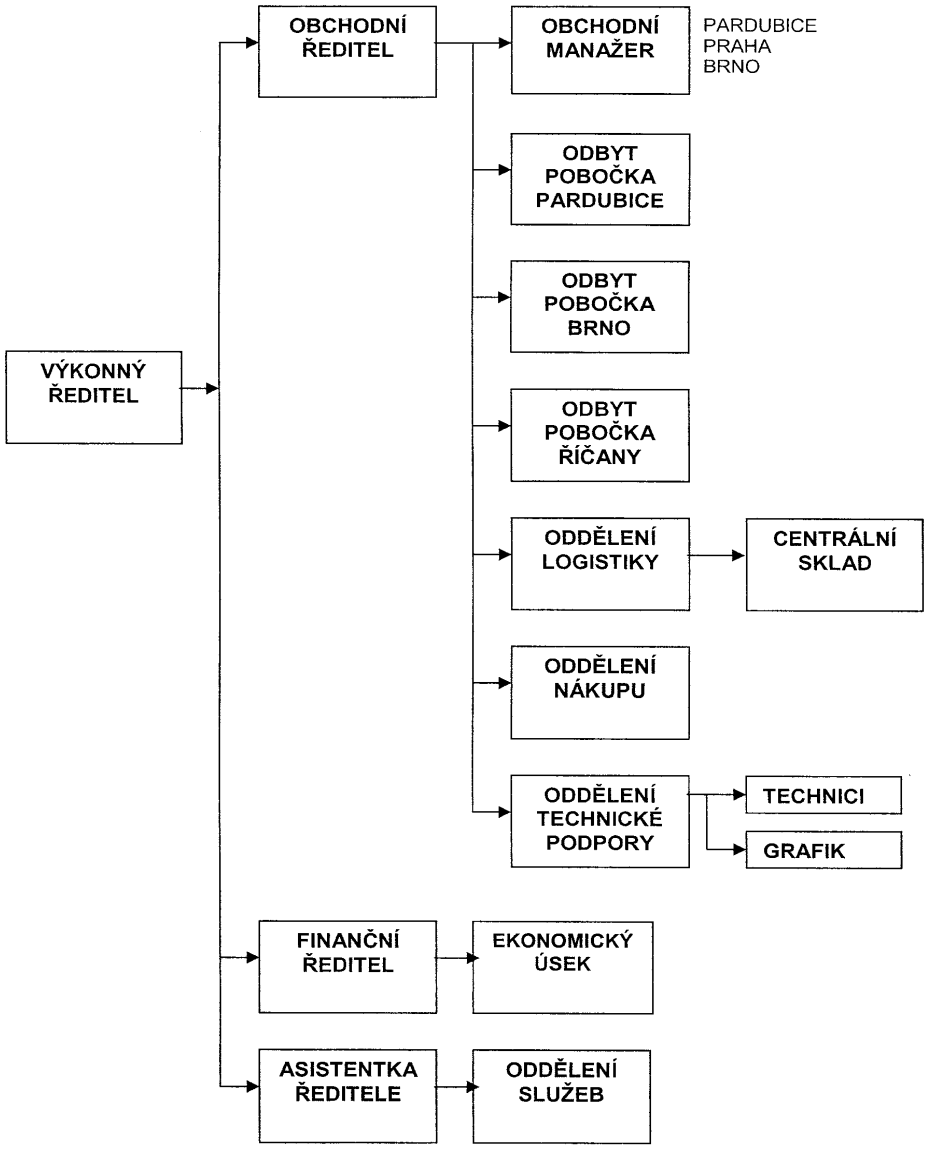


Příloha 5: Makrostruktura České pošty, s.p.

Příloha 6: Organizační struktura společnosti Multi-VAC, s.r.o.

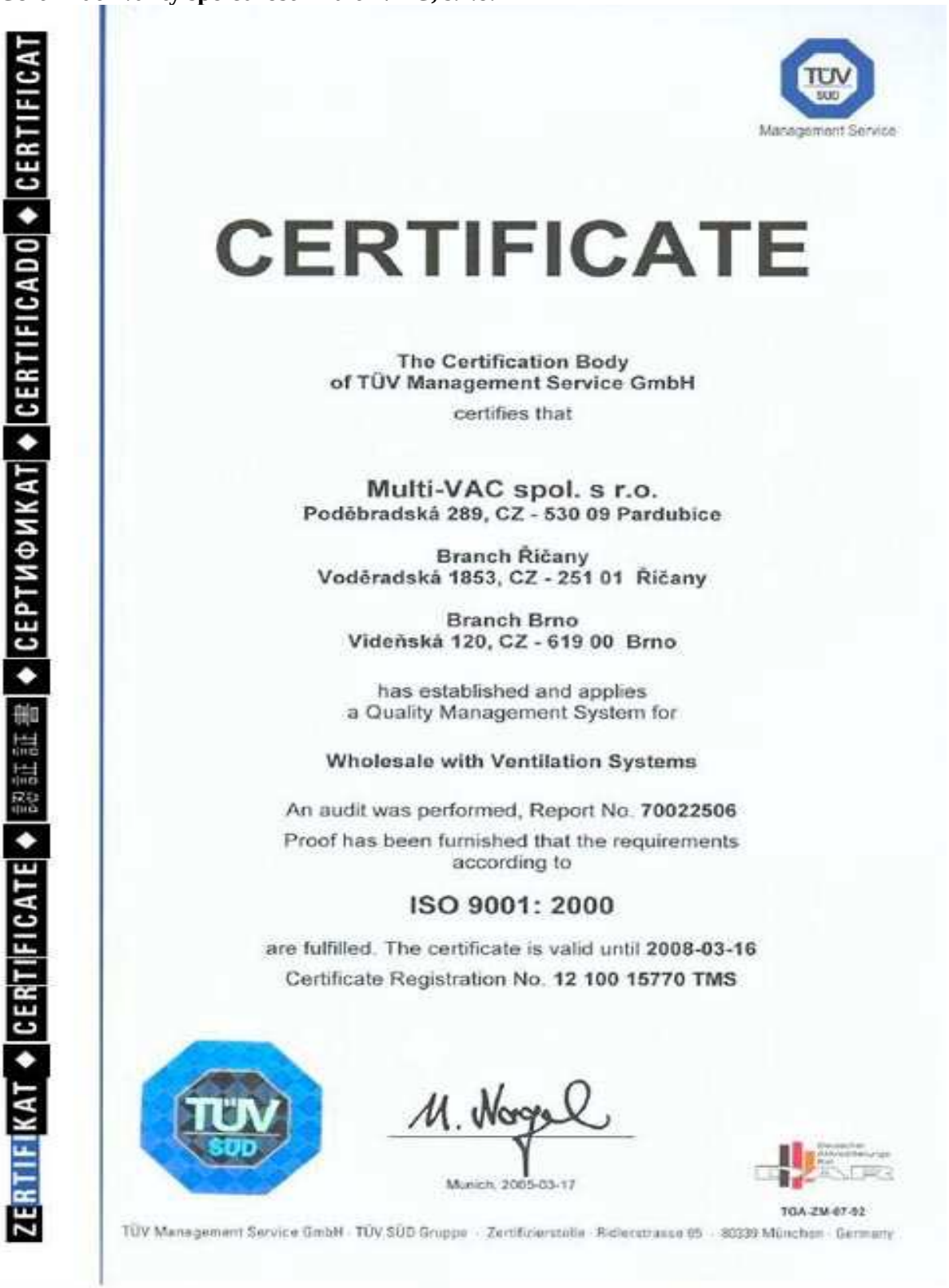
MULTI VAC	Organizační řád

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA



index změny: 6	Datum: 1. 1. 2006	Příloha č. 1	Strana 1 z 1

Příloha 7: Certifikát kvality společnosti Multi-VAC, s.r.o.



ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ СЕРТИФИКАТ ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT

TÜV SÜD Management Service

CERTIFICATE

The Certification Body
of TÜV Management Service GmbH
certifies that

Multi-VAC spol. s r.o.
Poděbradská 289, CZ - 530 09 Pardubice

Branch Říčany
Voděradská 1853, CZ - 251 01 Říčany

Branch Brno
Videňská 120, CZ - 619 00 Brno

has established and applies
a Quality Management System for

Wholesale with Ventilation Systems

An audit was performed, Report No. **70022506**
Proof has been furnished that the requirements
according to

ISO 9001: 2000

are fulfilled. The certificate is valid until **2008-03-16**
Certificate Registration No. **12 100 15770 TMS**

TÜV SÜD

M. Vogel

Munich, 2005-03-17

TGA-ZM-07-02

TÜV Management Service GmbH · TÜV SÜD Gruppe · Zertifizierstelle · Ridlerstrasse 65 · 80339 München · Germany

Příloha 8: Pracovní smlouva v podniku Česká pošta, s.p.

Pracovní smlouva

Česká pošta, s.p., se sídlem Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99,
IČ: 47114983
zastoupením pověřen/a **«Zastupce»**
(dále jen zaměstnavatel)

a

«Oslov_jm»,
«Narozen» «Dat_naro»,
osobní číslo «Osob_Cis»,
trvalé bydliště «Adresa_1»
(dále jen zaměstnanec)

uzavřeli tuto pracovní smlouvu:

Zaměstnanec nastoupí do práce dne «Datum_Od» a bude vykonávat práci: «nazev_tp»

Místem výkonu práce je: «Misto_VP»

1. Pravidelné pracoviště (ve smyslu § 34 odst. 2 ZP): «Adr_PP»

2. Pracovní poměr se sjednává na dobu: **«Doba_neu»**

3. Se zkušební dobou: **«Zkus_Dob»**

4. Mzdové podmínky stanoví podniková kolektivní smlouva České pošty, s.p. Výše mzdy v návaznosti na pracovní úvazek je uvedena ve mzdovém výměru.

5. Smluvní strany se dohodly, že zaměstnanec dává souhlas s vysíláním na pracovní cesty, které souvisejí se sjednaným druhem práce, a to na dobu nezbytné potřeby.

7. Další ujednání:
   Smluvní strany se dohodly:
   - že zaměstnanec požádá zaměstnavatele o zasílání mzdy na účet u banky nebo jiného peněžního ústavu a sdělí zaměstnavateli číslo účtu do 14 dnů od vzniku pracovního poměru.
   - zaměstnanec je povinen zaměstnavateli hlásit veškeré změny v osobních údajích ve lhůtě nejpozději do 8 dnů od této změny.

8. Zaměstnanec se zavazuje podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Při výkonu práce je zaměstnanec povinen dodržovat předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl seznámen.

9. Zaměstnanec se zavazuje, že bude chránit zájmy zaměstnavatele, nebude jednat v rozporu s nimi, a to po dobu pracovního poměru i po jeho skončení. Dozví-li se o skutečnostech, které ohrožují dobrou pověst a prosperitu zaměstnavatele bude okamžitě informovat přímého vedoucího. Zároveň se zaměstnanec zavazuje zachovávat mlčenlivost o skutečnostech a informacích, s nimiž se při výkonu své práce nebo v souvislosti s ní seznámí, nesdělí je ani neposkytne třetím osobám a ani neumožní, aby se s nimi třetí osoby jakýmkoliv způsobem seznámily. Zejména zaměstnanec uchová v tajnosti skutečnosti, které zaměstnavatel chrání jako své obchodní tajemství.

10. Zaměstnavatel se zavazuje zaměstnanci přidělovat práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy a kolektivní smlouvou.

11. Zaměstnanec bere na vědomí, že po dobu trvání pracovního poměru může vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, pouze s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele.

12. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran, vyplývající z této pracovní smlouvy, se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy, upravujícími pracovněprávní vztahy, platnou kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy zaměstnavatele.

13. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze měnit, dohodnou-li se obě strany na jeho změně.

14. Tato pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

«Misto_OJ» dne «Datum»

…… ……

Zaměstnanec Zaměstnavatel

Příloha 9: Popis pracovní činnosti České pošty, s.p.

Popis pracovní činnosti

Titul, jméno, příjmení:	**«Jmeno_pr»**	
Osobní číslo:	«Osob_Cis»	
Úsek / provozovna:	«Usek»	
Odbor / sam. oddělení / sam. referát:	«Utvar»	
Oddělení / referát:	«Pracov»	
Název typové pozice:	**«Nazev_tp»**	
Kód typové pozice:	**«Kod5_tp»**	Tarifní stupeň: **«TarifSt»**
Kategorie prací:	**«KatPrPoh»**	
Přímý nadřízený: «Podrizen»		Podřízení:

- **Popis pracovní činnosti:**

- **Vyjádření úseku NPERS:**

Přímý nadřízený: …… Datum a podpis ……..……

Zaměstnanec: ……Datum a podpis ……..……

Příloha 10: Vytýkací dopis České pošty, s.p.

«Oslov_jm»
«Pracov_A»

VÁŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE	NAŠE ZNAČKA	VYŘIZUJE / LINKA	MÍSTO

Vytýkací dopis ve smyslu ust. § 52 písm. f) zákoníku práce

«Vazena»,

v souladu s ustanovením § 52 písm. f) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění, Vás upozorňuji na nedostatky ve Vaší práci

Vzhledem k tomu, že jste úkol v daném termínu nesplnil upozorňuji Vás na to, že pokud své pracovní výsledky zásadním způsobem nezlepšíte do , využiji možnosti dané ustanovením § 52 písm. f) zákoníku práce a navrhnu ukončení Vašeho pracovního poměru výpovědí z důvodu trvale neuspokojivých pracovních výsledků.

«Misto_OJ» dne «Datum»

……
podpis vedoucího

Převzal/a (datum, podpis):

Příloha 11: Dohoda o změně pracovní smlouvy České pošty, s.p.

Dohoda o změně pracovní smlouvy

číslo: «Novy_dod»

Česká pošta, s.p., se sídlem Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99,
IČ: 47114983
zastoupením pověřen/a **«Zastupce»**
(dále jen zaměstnavatel)

a

«Oslov_jm»,
«Narozen» «Dat_naro»,
osobní číslo «Osob_Cis»,
trvalé bydliště «Adresa_1»
(dále jen zaměstnanec)

uzavírají podle ustanovení § 40 zákoníku práce tuto dohodu o změně pracovní smlouvy ze dne «Datum_PS»

«TxDodOd1» «TxDodOd2»
takto:

V ostatních ustanoveních se pracovní smlouva nemění.

Tato změna pracovní smlouvy je účinná od .

Tato dohoda o změně pracovní smlouvy byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

«Misto_OJ» dne «Datum»

…… ……
Zaměstnanec Zaměstnavatel

Příloha 12. Návrh na změnu zařazení zaměstnance u České pošty, s.p.

Návrh na změnu zařazení zaměstnance

☐ **pracovního** ☐ **mzdového**

Titul, jméno, příjmení: **«Jmeno_pr»**
Osobní číslo: «Osob_Cis»
Důvod změny:
Z útvaru (číslo a název): «Pracov»
Do útvaru (číslo a název):
S účinností od: do: s těmito náležitostmi.

		Dosavadní	**Navrhované**
ID plánovaného místa		«ID_plans»	
Kód typové pozice		«Kod5_tp»	
Název typové pozice		«Nazev_tp»	
Tarifní stupeň / stupnice		«TarifSt»	
Tarifní mzda		«Odmen_Kc»	
Úvazek v hod. / týdně		«PrDoba_W»	
Typ pracovní doby		«Kalendar»	
Druh pracovního poměru		«Doba_neu»	
Místo výkonu práce		«Misto_VP»	
Vzdělání	požadované	«Vzde_Opt»	
	skutečné	«NejvUkVz»	

V

dne

- **Vyjádření úseku NPERS:**

Vyjádření nadřízených:

Navrhující: ……. Datum a podpis ……..…….

Vedoucí úseku: ……... Datum a podpis ……..…….

Zaměstnanec: ……. Datum a podpis ……..…….

Příloha 13: Mzdový výměr u České pošty, s.p.

Mzdový výměr

Titul, jméno, příjmení: **«Jmeno_pr»**
Osobní číslo: «Osob_Cis»
Kód a název typové pozice: «Kod4_tp» «Nazev_tp»
Tarifní stupeň: «TarifSt»

Ve smyslu zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce a podle ustanovení platné Podnikové kolektivní smlouvy České pošty, s.p. (dále jen PKS) a přílohy č.1 k PKS - Zásady pro odměňování zaměstnanců, Vám přiznávám tarifní mzdu ve výši

«Odmen_Kc» Kč / «Odmen_ob» s účinností od **«Datum_8»**

při pracovní době «PrDoba_W» hodin / týdně

«Rozd_Tx1» «Rozd_Tx2»

Tarifní mzda Vám bude poskytována po dobu trvání podmínek, za kterých Vám byla přiznána, a bude Vám vyplácena měsíčně v termínu stanoveném pro výplatu mezd.
K takto stanovené tarifní mzdě Vám mohou být poskytovány další mzdové složky v souladu s výše uvedenými Zásadami.

«Misto_OJ» dne «Datum»

……
Zaměstnavatel

Převzal/a: ……

Příloha 14: Potvrzení o výši pracovního příjmu u České pošty, s.p.

potvrzení
o výši pracovního příjmu

Údaje o zaměstnavateli

Název	Česká pošta, s.p.	Právní forma	státní podnik
IČ	47114983	Hlavní předmět podnikání	poštovní služby
Sídlo	Politických vězňů 909/4, 225 99 Praha 1	Počet zaměstnanců	37 450

Údaje o zaměstnanci

Titul, jméno, příjmení	**«Jmeno_pr»**		
Současná pracovní funkce	«Nazev_tp»		
Místo výkonu práce	«Misto_VP»		
Datum narození	Datum zahájení pracovního poměru	Počet dnů pracovní neschopnosti v upl.kal. roce	Počet neomluvených absencí v upl. kal. roce
«Dat_naro»	«Datum_Od»	«DnyPNRok»	«DnyNeAbs»

Průměrný čistý měsíční příjem činil v roce «PruCiRok» **«PruCi_KC» Kč**

Průměrný čistý měsíční příjem, vč. případných dávek v nemoci, za poslední 3 měsíce,

tj. od «Pru3M_Od» do «Pru3M_Do» činil **«Pru3M_Kc» Kč**

Aktuální výše hrubé základní mzdy **«Odmen_Kc» Kč**

Z pracovního příjmu **jsou / nejsou*)** prováděny srážky na základě výkonu **rozhodnutí / dohody** o srážkách ze mzdy***)**

Účel srážky	«UcelSr01»	«CastSr01» Kč
	«UcelSr02»	«CastSr02» Kč
	«UcelSr03»	«CastSr03» Kč
	«UcelSr04»	«CastSr04» Kč
	«UcelSr05»	«CastSr05» Kč

Potvrzujeme, že se zaměstnancem není vedeno jednání o ukončení jeho pracovního poměru. Pracovní poměr je sjednán na dobu: «Doba_neu».

Zkušební doba **trvá / uplynula / nebyla stanovena*)**. Pokud příjem za poslední rok byl od více zaměstnavatelů, vyplňuje toto Potvrzení jen poslední zaměstnavatel.

«Misto_OJ» dne «Datum»

Potvrzení vystavil: ……tel.:……..
jméno a příjmení / funkce

……..
Podpis a razítko zaměstnavatele
*) nehodící se škrtněte

Příloha 15: Dohoda o rozvázání pracovního poměru u České pošty, s.p.

Č.j.

Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Česká pošta, s.p., se sídlem Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99,
IČ: 47114983
zastoupením pověřen/a **«Zastupce»**
(dále jen zaměstnavatel)

a

«Oslov_jm»,
«Narozen» «Dat_naro»,
osobní číslo «Osob_Cis»,
trvalé bydliště «Adresa_1»
(dále jen zaměstnanec)

uzavírají podle ustanovení § 49 zákoníku práce tuto dohodu o rozvázání pracovního poměru, který vznikl na základě pracovní smlouvy ze dne «Datum_PS».

Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se rozvazuje a skončí dne «Dat_UPP».

Důvod skončení pracovního poměru:
«Duv_UPP»
«Duv2_UPP»
«Duv3_UPP»
«Duv4_UPP»

Tato dohoda o rozvázání pracovního poměru byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

«Misto_OJ» dne «Datum»

…… ……

Zaměstnanec Zaměstnavatel

Příloha 16: Dohoda o srážce ze mzdy u České pošty, s.p.

Dohoda
o srážce ze mzdy

Česká pošta, s.p., se sídlem Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99,
zastoupením pověřen/a **«Zastupce»**
(dále jen zaměstnavatel)
a
«Oslov_jm»,
osobní číslo «Osob_Cis»
(dále jen zaměstnanec)

se dohodli

v souladu s § 146 a § 327 zákoníku práce a § 551 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v platném znění

☒ o provádění srážky ze mzdy ve výši finančního podílu zaměstnance na stravování za kalendářní měsíc

☒ o provedení srážky ze mzdy za přečerpané stravenky zjištěné při vyúčtování, v hodnotě příspěvku zaměstnavatele vč. FKSP, pokud nebyly vráceny v pokladně

☒ o provádění srážky ze mzdy za soukromé telefonní hovory z pevné telefonní linky a ve výši finančního podílu zaměstnance za komunikaci z přiděleného mobilního telefonu v souladu s vnitřními předpisy

☒ o provádění srážky ze mzdy ve výši ceny pohonných hmot spotřebovaných při soukromých jízdách v souladu s vnitřními předpisy

☒ o provádění srážky ze mzdy ve výši finančního podílu zaměstnance na zaměstnaneckých výhodách poskytnutých mu podle kolektivní smlouvy a vnitřních předpisů

☒ o provádění srážky ze mzdy za poskytovanou službu (srážky ze mzdy podle § 551 občanského zákoníku, v platném znění) v souladu s vnitřními předpisy

☐ o provádění srážky ze mzdy za

Účinnost souhlasu zaměstnance k realizaci jednotlivých srážek ze mzdy nastane při vzniku příslušné pohledávky zaměstnavatele vůči zaměstnanci.

«Misto_OJ» dne «Datum»

…… ……

Zaměstnanec Zaměstnavatel

Příloha 17: Popis práce funkce Obchodní ředitel ve společnosti Multi-VAC, s.r.o.

MULTI VAC	Příloha č. 2 **Popis práce – Obchodní ředitel**	Číslo: **PI-14**	Počet listů: 2
		Změna č.: 0	List číslo: 1

POPIS PRÁCE

NÁZEV FUNKCE: Obchodní ředitel

Jméno zaměstnance	
Cíl funkce	Zajištění obchodních a souvisejících činností společnosti
Funkce je podřízena	Výkonnému řediteli
Funkce je nadřízena	Vedoucímu obchodního oddělení, vedoucímu odboru Eliton, vedoucímu technického oddělení
Zastupuje	Výkonného ředitele jako 1. zástupce
Je zastupována	řediteli společnosti, vedoucím tech. oddělení, vedoucím obch. oddělení
[redacted]	

Hlavní činnosti:

- řídí, zajišťuje a kontroluje činnosti a zaměstnance svěřeného úseku
- zpracovává tržní plán společnosti
- spolupracuje při zpracování finančního plánu
- spoluvytváří firemní strategii
- udržuje systematický kontakt s dodavateli, včetně řešení problémů
- stanovuje marže pro skupiny zboží
- zadává a spolupracuje při tvorbě zadaných interních projektů

Další činnosti:

- provádí personální práci (výběr zaměstnanců, osobní rozhovory, hodnocení, vzdělávání, plány zaučení a jejich plnění, kontrolní testy, mzdy, docházka, motivace, …)
- zpracovává zprávy o činnosti úseku a plnění úkolů
- navrhuje cesty k zlepšení práce úseku i společnosti
- spolupracuje při tvorbě organizační struktury, org. norem, popisů práce oddělení, středisek a funkcí, pracovních postupů
- zodpovídá za dodržování organizačních norem společnosti
- zodpovídá za dodržování zásad a pravidel BOZP a PO na všech řízených pracovištích

Zastupuje činnosti:

Pravomoci:

- schvalovat obchodní podmínky pro zákazníky
- schvalovat objednávky zboží bez omezení
- podepisovat obchodní smlouvy se zákazníky bez omezení
- uzavírat smlouvy se servisními středisky
- objednávat služby a HIM a DHIM do 200.000,- Kč a likvidovat na ně faktury (nad 50.000 Kč projednat s FŘ)
- rozhodovat o změně pracovního a platového zařazení podřízených a změně jejich pracovní náplně
- schvalovat mimořádné odměny a srážky podřízených
- rozhodovat o propuštění podřízených pracovníků úseku

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

MULTIVAC	Příloha č. 2 **Popis práce – Obchodní ředitel**	Číslo: **PI-14**	Počet listů: 2
		Změna č.: 0	List číslo: 2

	Předpoklady k výkonu funkce	Skutečnost ke dni nástupu
Vzdělání	ÚSO. VŠ ekonomického nebo technického směru	
Znalosti	- základní ekonomické a právní znalosti - znalost sortimentu - znalost AJ slovem i písmem - počítačová gramotnost	
Schopnosti	- schopnost systematicky pracovat - komunikativnost - řídící chopnosti - ŘP skupiny B - dobrý zdravotní stav	
Rozvoj osobnosti	- znalost potřebných právních a jiných předpisů - znalost sortimentu - řídící schopnosti, asertivita - počítačová gramotnost - jazykové znalosti	
Délka praxe		

Tento popis práce funkce „**OBCHODNÍ ŘEDITEL**" byl schválen VÝKONNÝM ŘEDITELEM.

Popis práce funkce „**Obchodní ředitel**" převzal:

_____ _____

Dne podpis

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

Příloha 18: Popis práce funkce Asistentka ředitele ve společnosti Multi-VAC, s.r.o.

MULTI VAC	Příloha č. 4 **Popis práce – Asistentka ředitele**	Číslo: **PI-14**	Počet listů: 2
		Změna č.: 0	List číslo: 1

POPIS PRÁCE

NÁZEV FUNKCE: Asistentka ředitele

Jméno zaměstnance	
Cíl funkce	Zajištění administrativních prací společnosti, sekretářský servis pro členy vedení
Funkce je podřízena	Výkonnému řediteli
Funkce je nadřízena	Zaměstnancům oddělení správy a služeb
Zastupuje	Ve vybraných činnostech zaměstnance OSS
Je zastupována	Pověřenými pracovníky
[redacted]	

Hlavní činnosti:

Činnosti asistentky ředitele:
- Organizace času ředitelů
- vyřizování a filtrace telefonů, sjednávání schůzek, porad
- psaní zápisů z porad
- vedení agendy úkolů, kontrola splnění nebo nesplnění úkolů
- plnění zadaných úkolů
- hostitelská činnost, zajišťování ubytování v tuzemsku i zahraničí
- příprava podkladů pro jednání, zjišťování informací pro výběrová řízení
- cizojazyčná korespondence
- správa knihovny společnosti

Činnosti vedoucí sekretariátu:
- vede evidenci živnostenských listů, koncesí, výpisů z obchodního rejstříku a jiných základních dokumentů spojených s chodem firmy
- zajišťuje aktualizaci živnostenských listů nebo koncesí a výpisů z obchodního rejstříku a jiných základních dokumentů spojených s chodem firmy
- organizuje stanovení pravidel chodu a řízení společnosti (organizační struktura, organizační normy)
- vede agendu ochranných známek
- zajišťuje průhlednost toku dokumentace dle platných směrnic a instrukcí
- zajišťuje shodu vnitřních předpisů s obecně platnými právními předpisy
- řídí interní projekty, koordinuje postupy

Činnosti vedoucí správy majetku a služeb
- řídí a kontroluje činnosti zaměstnance úseku správy a služeb, zajišťujícího správu budov, automobilů a dalšího majetku a služby s tím související
- správu sítí (HW, SW, EZS, telefonní) a docházkového systému
- zásobování spotřebním materiálem a občerstvením
- řízení činnosti BOZP a PO
- revize příslušné dokumentace
- kontroluje plnění smluvně sjednaných služeb
- udržuje aktuálnost popisů práce svých podřízených pracovníků
- vede evidenci o soukromých hovorech vedoucích pracovníků

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

- **Vedení firemního archivu**
- **Styk s úřady a institucemi**

Další činnosti:

- navrhuje cesty ke zlepšení práce úseku i společnosti
- kontroluje pořádek a péči o prostory svěřené úseku
- zodpovídá za dodržování zásad a pravidel BOZP a PO na řízeném pracovišti

Zastupuje činnosti:

Pravomoci:

- objednávat služby, HIM a DHIM do 50.000.- Kč a likvidovat na ně faktury
- rozhodovat o změně pracovního platového zařazení podřízených a změně jejich pracovní náplně
- schvalovat mimořádné odměny a srážky podřízených
- rozhodovat o propuštění podřízených pracovníků úseku
- na základě plné moci podepisovat výstupy a podklady pro orgány státní správy

	Předpoklady k výkonu funkce	Skutečnost ke dni nástupu
Vzdělání	ÚSO, VŠ ekonomického nebo právního směru	
Znalosti	- znalost AJ – slovem i písmem - základní ekonomické a právní znalosti - počítačová gramotnost	
Schopnosti	- schopnost systematicky pracovat - komunikativnost - řídící schopnosti - ŘP skupiny B - dobrý zdravotní stav	
Rozvoj osobnosti	- znalost potřebných právních a jiných předpisů - znalost AJ - počítačová gramotnost - řídící schopnosti, asertivita	
Délka praxe		

Tento popis práce funkce „**ASISTENTKA ŘEDITELE**" byl schválen VÝKONNÝM ŘEDITELEM.

Popis práce funkce „**Asistentka ředitele**" převzal:

Dne _____ podpis _____

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

Příloha 19: Popis práce funkce Účetní ve společnosti Multi-VAC, s.r.o.

MULTI VAC	Příloha č. 12 **Popis práce – Účetní**	Číslo: **PI-14**	Počet listů: 2
		Změna č.: 0	List číslo: 1

POPIS PRÁCE

NÁZEV FUNKCE: Účetní

Jméno zaměstnance	
Cíl funkce	Provádění účetních prací
Funkce je podřízena	Finančnímu řediteli/Metodicky je řízena hlavní účetní
Funkce je nadřízena	
Zastupuje	stejnou funkci
Je zastupována	stejnou funkcí
[redacted]	

Hlavní činnosti:

Provádí práce v jednotlivých oblastech účetní evidence a účtování, které jsou jí přiděleny hlavní účetní
- vede přidělené evidence
- eviduje, účtuje na přidělených účtech
- archivuje související doklady
- kontroluje formální správnost vystavovaných i obdržených účetních dokladů, včetně sjednání nápravy u zjištěných nedostatků
- zpracovává nebo spolupracuje při zpracování roční účetní závěrky včetně přiznání k dani z příjmů právnických osob
- připravuje a zpracovává daňová přiznání (DPH, silniční daň, daň z nemovitostí)
- zajišťuje bezhotovostní i hotovostní platební styk
- zpracovává statistické údaje

Další činnosti:

- sleduje a zapracovává novely právních předpisů souvisejících se zpracovávanými agendami
- podává reporty z prováděných činností
- udržuje pořádek ve svěřených prostorách
- navrhuje zlepšení práce – střediska, úseku, společnosti
- plní další úkoly podle pokynů finančního ředitele a hlavní účetní

Zastupuje činnosti:

- podle pokynů hlavní účetní zastupuje činnosti v oblastech účetní evidence a účtování, které byly přiděleny jiné účetní

Pravomoci:

- vyžadovat opravy chybných a neúplných účetních dokladů
- vyžadovat včasný přísun odsouhlasených dokladů
- urgovat vyúčtování – cestovních příkazů, poskytnutých záloh apod.

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

MULTIVAC	Příloha č. 12 **Popis práce – Účetní**	Číslo: **PI-14**	Počet listů: 2
		Změna č.: 0	List číslo: 2

	Předpoklady k výkonu funkce	Skutečnost ke dni nástupu
Vzdělání	USO ekonomického směru	
Znalosti	- ekonomické znalosti včetně souvisejících právních předpisů - počítačová gramotnost	
Schopnosti	- schopnost systematicky pracovat - ŘP skupiny B - dobrý zdravotní stav	
Rozvoj osobnosti	- znalost potřebných ekonomických a právních předpisů - počítačová gramotnost	
Délka praxe		

Tento popis práce funkce „**ÚČETNÍ**" byl schválen FINANČNÍM ŘEDITELEM.

Popis práce funkce „**Účetní**" převzal:

Dne _____ podpis _____

Zpracoval:	Kontroloval:	Schválil:	Vydáno dne	Nahrazuje vydání ze dne
[redacted]			1.1.2006	-

Příloha 20: Personální činnosti společnosti Multi-VAC, s.r.o

Personální plánování	*Okamžitá potřeba zaměstnance*	- zaměstnanci nestíhají zadanou práci - zaměstnanci jsou kvůli dodržení stanovených úkolů v práci přesčas - zaměstnanci nevykonávají svou práci stoprocentně
	Budoucí potřeba zaměstnance	- stavba nového expedičního skladu
Získávání a výběr pracovníků	*Zdroje a metodika získávání zaměstnanců*	Zdroje: Vnější - úřad práce - inzerce na internetu - inzerce v tisku - inzerce v agentuře Manpower - nabídka na školách
	Přijímání zaměstnanců	- vychází se ze životopisů - 2 kola přijímacího řízení (pohovor) - vedoucí posoudí uchazeče podle preferencí, znalostí a dojmu - při pohovoru je uchazeč seznámen se společností, pracovním místem a po přijmutí se zaměstnanci
Hodnocení a odměňování	*Hodnocení*	- hodnocení provádí nadřízený - slovní hodnocení na poradách vedení - písemné hodnocení kvartálně
	Předmět hodnocení	- přispění zaměstnance k efektivnímu fungování společnosti - schopnost řešení různých problémů - zájem o další vzdělávání a kariérní růst
	Odměňování	- upraveno mzdovým řádem
	Mzda (smluvní)	- pevná zaručená částka - pohyblivá částka
	Pohyblivé části mzdy	- prémie - mimořádné odměny - benefity - příplatky
Vzdělávání	*Možnosti školení*	- na pracovišti - mimo pracoviště
Péče o zaměstnance	*Výhody*	- pro ženy k MDŽ květiny - benefity k narozeninám - nápojový bezplatný automat - poskytnutí oděvu a obuvi - zdravotní prohlídky - balíčky a dárky k Vánocům - společenské akce - možnost zvyšování kvalifikace
Personální informační systém	*Program*	- Noris
	Údaje v systému	- informace o uchazeči - informace o zaměstnanci - soupis majetku spravovaného zaměstnancem

Příloha 21: Personální činnosti podniku Česká pošta, s.p.

Personální plánování	Předpoklad pro plánování	- analýza pracovních míst - zhodnocení současného stavu - stanovení potřeb zaměstnanců - vzdělání zaměstnanců - kvalifikace zaměstnanců
Získávání a výběr zaměstnanců	Zdroje a metodika získávání zaměstnanců	Zdroje: Vnitřní Vnější - inzerce v tisku - inzerce na internetu - úřad práce
	Přijímání zaměstnanců	- vychází se z dotazníku a životopisu - realizace přijímacího řízení (pohovor) výhradně v zaměstnaneckém útvaru s vedoucím - vedoucí odborně posuzuje kvality uchazeče, osobní vlastnosti a celkovou způsobilost - při přijmutí -seznámení s podnikem, spolupracovníky a s informacemi nutnými pro osobní orientaci
Hodnocení a odměňování	**Hodnocení**	- u všech zaměstnanců 1x ročně - je veden hodnotící rozhovor - zaměstnance hodnotí přímý nadřízený
	Předmět hodnocení	- Pracovní chování zaměstnance - Plnění pracovních úkolů - Způsobilost pro další profesní rozvoj a kariéru
	Odměňování	- upraveno kolektivní smlouvou a přílohou k této kolektivní smlouvě
	Mzda	- tarifní mzda - příplatky ke mzdě - doplňkové mzdové formy
	Doplňkové mzdové formy	Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů Odměny za výkon a kvalitu Odměna za HV Bonusy Odměny za řízení a údržbu motorového vozidla Mimořádné odměny Odměny při významných pracovních a životních výročích Odměny v souvislosti s prvních odchodem do důchodu Odměny za projekty
Vzdělávání	**Úrovně vzdělávání**	- vzdělávání na SŠ nebo VŠ - podnikové vzdělávání a výcvik
Péče o pracovníky	Výhody	- příspěvek na stravu - příspěvek na oděv - umožnění vzdělávání - poskytnutí ochranných pomůcek - lékařské prohlídky - prodloužené dovolené - poskytnutí mycích a čistících prostředků - příspěvky na rekreaci
Personální informační systém	Program	- SAP R/3
	Personální údaje v systému	- personální management - nábor pracovníků - personální vývoj - zaměstnanecké výhody - řízení odměňování