

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

System přijímání vhodných uchazečů v České poště, s. p.

Michaela Tegzová

Bakalářská práce  
2018

---

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Tegzová**  
Osobní číslo: **D15595**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**  
Název tématu: **Systém přijímání vhodných uchazečů v České poště, s.p.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Personální činnosti v systému přijímání vhodných uchazečů
2. Analýza systému přijímání uchazečů v České poště, s.p.
3. Návrhy na zlepšení přijímání uchazečů v České poště, s.p.

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 5. 2018

Michaela Tegzová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na systém přijímání vhodných uchazečů v České poště, s. p. První část práce obsahuje teoretické seznámení s personální činností – vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků a činnosti související s přijímáním uchazečů. Druhá část práce analyzuje současný stav systému přijímání uchazečů v České poště. Na základě provedené analýzy jsou navržena zlepšení přijímání vhodných uchazečů v České poště.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, Česká pošta

## **TITLE**

The system of recruitment of suitable candidates in Czech post

## **ANNOTATION**

This work is focusing on hiring process in Czech post office. The first part describes basic introduction to human resources department – creating and analyzing job sites, scouting and hiring workers and all other activities related to hiring process. The second part analyzes the current state of the hiring process within the Czech post office. On behalf of analysis, new ideas and improvements for hiring process in Czech post office are suggested.

## **KEYWORDS**

recruitment of employees, selection of employees, adaptation of employees, Czech post

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ.....	10
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	10
1.2 Personální plánování .....	12
1.3 Získávání pracovníků .....	15
1.4 Výběr pracovníků.....	19
1.5 Činnosti přijetí uchazečů.....	22
2 ANALÝZA SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ UCHAZEČŮ V ČESKÉ POŠTĚ, S. P. ....	24
2.1 Představení organizace Česká pošta, s. p. ....	24
2.2 Vývoj zaměstnanosti a struktura zaměstnanců.....	26
2.3 Organizační struktura personálního útvaru, personální činnosti společnosti .....	27
2.4 Personální plánování .....	28
2.5 Získávání zaměstnanců .....	28
2.6 Pravomoci a odpovědnosti v rámci získávání a výběru zaměstnanců.....	29
2.7 Postup při obsazení volného pracovního místa .....	29
2.8 Náborové nástroje .....	31
2.9 Výběr zaměstnanců .....	33
2.9.1 Metody výběru .....	33
2.9.2 Předvýběr .....	34
2.9.3 Přijímací pohovory.....	34
2.9.4 Rozhodnutí o přijetí.....	35
2.10 Pracovní poměr .....	35
2.11 Adaptace zaměstnanců .....	36
2.11.1 Formy adaptačního procesu .....	37
2.11.2 Adaptační proces pracovníků přepážek.....	38
2.11.3 Začlenění zaměstnanců do organizace .....	39
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PŘIJÍMÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ V ČESKÉ POŠTĚ, S. P.	41
3.1 Získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí .....	41
3.2 Získávání zaměstnanců pomocí programu „Doporučení zaměstnance“ .....	41
3.3 Metody předvýběru .....	43
3.3.1 Metoda předvýběru pomocí dotazníků.....	44

3.3.2	Metoda předvýběru pomocí sociálních sítí .....	44
3.4	Průběh přijímacího pohovoru.....	45
3.5	Formulář na vyhodnocení uchazečů.....	46
3.6	Adaptace.....	46
3.6.1	Orientační den nového zaměstnance .....	47
3.6.2	Adaptační plán .....	48
	ZÁVĚR .....	49
	POUŽITÁ LITERATURA.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	52
	SEZNAM ZKRATEK.....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54



# ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na systém přijímání vhodných uchazečů v České poště, s. p. Pro Českou poštu jsou nejdůležitější zaměstnanci, kteří pro ni pracují. Zaměstnanci jsou ti, kteří v České poště uvádí do chodu všechny ostatní zdroje a rozhodují, zda Česká pošta na trhu uspěje. Proto by každá organizace měla směřovat svoje iniciativy k lidským zdrojům, aby našla toho nejlepšího zaměstnance na trhu práce, protože řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblast celé společnosti. Mezi hlavní personální rozhodovací procesy patří právě získávání a výběr zaměstnanců. Tyto procesy mají za úkol zajistit kvalitní pracovníky, kteří vstupují do organizace a napomáhají podniku dále se rozvíjet pomocí jejich znalostí a dovedností.

Cílem této práce budou návrhy na zlepšení systému přijímání vhodných uchazečů v České poště.

Práce bude rozdělena do tří hlavních kapitol, které se poté budou dělit na další podkapitoly.

V první části práce se bude vycházet z publikací, které pomohou definovat základní pojmy související s danou problematikou. V této části práce se autorka zaměří na vytváření a analyzování pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků a na závěr této části práce budou popsány činnosti, které souvisejí s přijetím uchazeče.

Druhá část práce bude zaměřena na analýzu současného stavu přijímání vhodných uchazečů v České poště. Tato část práce na úvod představí Českou poštu a její služby a dále se bude věnovat vývoji a struktuře zaměstnanců, získáváním zaměstnanců, výběrem zaměstnanců a adaptací nových zaměstnanců v České poště.

V poslední, třetí kapitole, budou podány návrhy k zefektivnění přijímání vhodných uchazečů v České poště.

# 1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ

Tato kapitola charakterizuje personální činnosti, jak vytvářet a analyzovat pracovní místa a personální plánování lidských zdrojů. Je zaměřená na to, kolik pracovníků organizace potřebuje. Organizace by měla mít nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti, dostatek pracovníků s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Dále se kapitola zabývá získáváním a výběrem pracovníku. A posledním tématem, o kterém se kapitola bude zmiňovat jsou činnosti související s přijetím uchazečů.

## 1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou pracovního místa, která je důležitou činností v systému personálního řízení. Poskytuje informace k tvorbě popisu pracovního místa, specifikuje nároky na pracovníky a slouží k tvorbě profilů schopností pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, ve kterém je cílem shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu pracovního místa, a umožnit odlišení pracovního místa od jiných pracovních míst (Kocianová, 2010).

Koubek (2009, s. 43) definuje analýzu pracovního místa takto: „... poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ Kocianová (2010) ve své knize uvádí, že analýza pracovního místa (tj. zjišťování informací o pracovním místě) se odlišuje od hodnocení pracovního místa (tj. mzdové ocenění pracovního místa) a hodnocení pracovníka (tj. hodnocení pracovního výkonu a pracovní chování člověka na daném místě).

Hodnocení práce se provádí ve dvou krocích: Prvním krokem je (kvalitativní analýza) a druhým krokem jsou požadavky práce, které jsou analyzovány a kvantitativně ohodnoceny (kvantitativní analýza).

Ve své knize Řízení lidských zdrojů o vytváření pracovních míst Koubek (2009, s. 43) uvádí následující definici: „Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (případně skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury.“

Armstronga (2007) uvádí, že vytváření pracovních míst má dva hlavní cíle:

1. Uspokojení požadavků organizace na produktivitu a efektivitu činností, dále na kvalitu výrobků a služeb.

2. Uspokojení potřeb jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti, jeho úkolů a jeho úspěchů.

Tyto cíle jsou vzájemně propojené, a obecným cílem vytváření pracovních míst je potřeba propojit jedince s potřebami organizace.

Proces pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci chceme vykonat. Ten, kdo vytváří pracovní místa musí přemýšlet, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé pracovní úkony, aby to v zájmu zlepšování výkonu a produktivity zabezpečovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo práci vykonává. Dále je třeba věnovat pozornost pracovním místům, aby docházelo ke zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují (Armstrong, 2007).

Koubek (2009) člení proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst do čtyř fází:

1. Specifikace a stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba plnit.
2. Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu.
3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou jednotlivcům přidělena, tedy seskupování různých úkolů k vytvoření pracovních míst.
4. Stanovení vztahu pracovního místa (práce na tom místě, kde je osoba zařazená) k jinému pracovnímu místu (k jiným pracím, k jiným osobám).

První a třetí fáze určují obsah práce a povinnosti pracovního místa, druhá fáze radí, jak má být práce vykonávána, a čtvrtá fáze se zabývá odpovědností pracovního místa.

Podle Kociánové (2010) je cílem analýzy pracovních míst vytvoření popisu pracovních míst a identifikace kompetencí uchazeče k vykonávání určité pracovní činnosti. Popis pracovního místa poskytuje základní informace o práci na daném místě v dané organizační struktuře a informuje o konkrétních podmínkách na pracovním místě. Popis pracovního místa může obsahovat například:

- název pracovního místa-funkce, název útvaru, vymezení okruhů činností, kde je práce vykonávána,
- jaký je vztah k ostatním pracovním pozicím,
- účel pracovního místa,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,

- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,
- očekávané výsledky,
- předpisy pro práci a technické prostředky,
- pracovní podmínky a případná rizika práce,
- na konci popisu musí být prostor pro uvedení jména přijatého pracovníka, datum a jeho podpis.

Nároky na pracovníka lze specifikovat na základě popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je vytvořen ve smyslu kvalifikačního profilu pracovníka, jehož obsahem bývá:

- dosažení školního vzdělání, odborné a další vzdělání,
- jazykové předpoklady a dovednosti, které musí umět a znát na dané pozici,
- délka praxe a zkušenosti např. v oboru, v určitém typu organizace nebo zkušenosti s vedením týmů apod.,
- osobnostní a fyzické předpoklady,
- další požadavky jako práce na PC.

Vzhledem k tomu, že dochází ke změnám jak ve vnějších, tak ve vnitřních podmínkách organizace, je nutné provádět častou aktualizaci popisu pracovního místa a kvalifikačních profilů pracovníků na těchto místech.

## 1.2 Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost, zaměřená na budoucnost, která stanovuje, jak má být čeho dosaženo (Kocianová, 2010). Koubek (2009) uvádí, že personální plánování je zaměřeno na to, kolik dalších pracovníků organizace potřebuje. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti dostatek pracovních sil s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Ve smyslu tohoto plánování je třeba, aby pracovníci organizace byli optimálně motivováni, flexibilní a připraveni na změny a rozmístění do pracovních míst a organizačních celků. Za plánování v organizaci zodpovídají manažeři, ale svůj podíl na této činnosti mají i ostatní pracovníci. Většina manažerů věnuje plánování velkou část svého disponibilního času (Kociánová, 2010).

Takto uvádí definici personálního plánování ve své knize Koubek (2009, s. 93). „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“ Armstrong (2007)

odlišuje plánování lidských zdrojů, které se týká širších záležitostí zaměstnávání lidí od tradičního kvantitativního plánování pracovních sil.

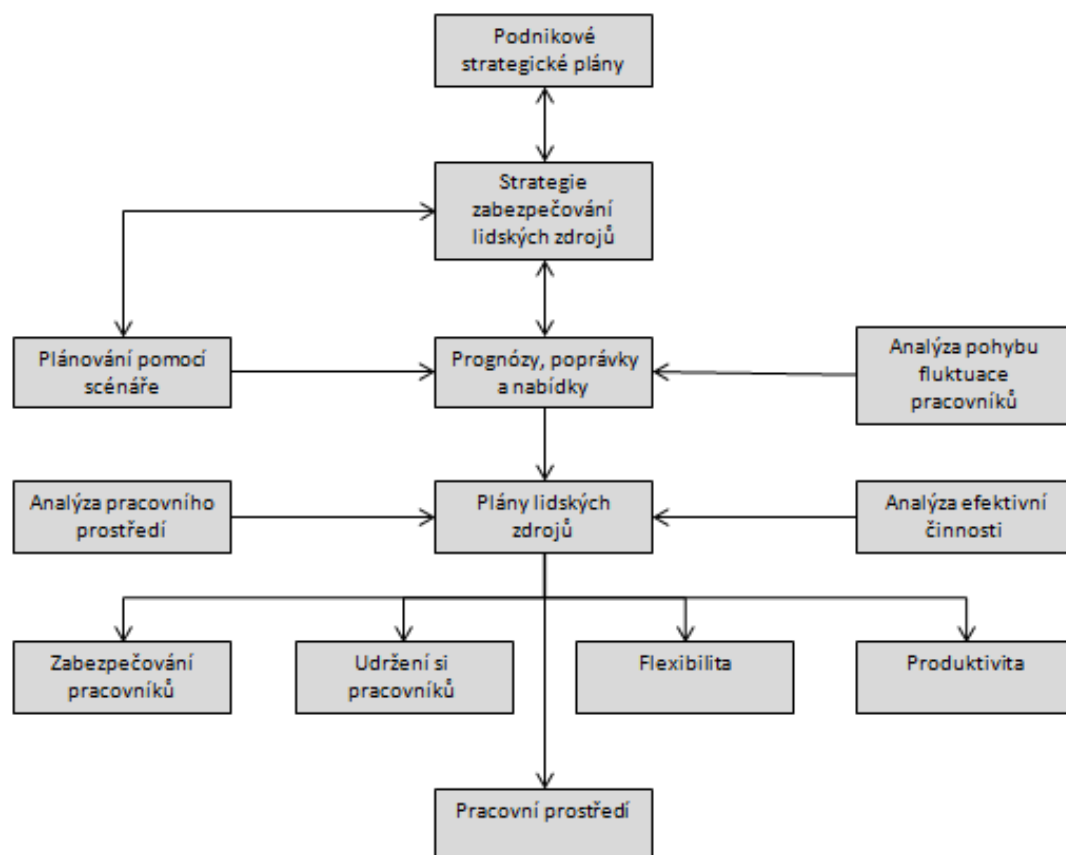
V knize Řízení lidských zdrojů Armstrong (2007, s. 309) se uvádí, že cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí do značné míry na jejich podmínkách. Typické cíle plánování lidských zdrojů jsou:

- *„Získat a udržet si potřebné počty lidí s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi.*
- *Předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí.*
- *Formovat dobře vycvičený a flexibilní personál a tím přispívat ke schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí.*
- *Snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků.*
- *Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systému práce.“*

Oblasti personálního plánování se podle Koubka (2009) dělí do tří oblastí:

1. Oblast plánování potřeby pracovníků (tj. plánování poptávky po pracovních silách).
2. Plánování pokrytí potřeby pracovníků (tj. předvídání nabídky pracovníků v organizaci i mimo organizaci a určení cest k zajištění potřebných zdrojů).
3. Plánování rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků (přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil s potřebnými schopnostmi, napomáhá k směřování schopností jedinců a ke stabilizaci perspektivních lidí).

Proces plánování, jak znázorňuje obrázek 1., podle Armstronga (2007, s.309) *„není nutně lineárním procesem, vycházejícím z podnikové strategie a logicky vyúsťujícím do plánu získávání, flexibility a stabilizace pracovníků.“* Alternativním východiskem by případně mohla být prognóza nabídky a poptávky, která je dobrým základem pro zabezpečování strategie lidských zdrojů. Analýza trendu a mobility (fluktuace) pracovníků může poskytovat informace pro prognózu nabídky pracovních sil, a může tak vést přímo k vytváření plánů stabilizace pracovníků Armstrong (2007).



**Obrázek 1** Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007)

Procesy plánování lidských zdrojů Armstrong (2007) shrnul dle obrázku 1. následujícím způsobem:

- Podnikové strategické plány: (Armstrong, 2007, s. 310) „*definování budoucích úrovní činností a iniciativ vyžadujících nové dovednosti.*“
- Strategie zabezpečování lidských zdrojů: je cílem, aby firma získávala konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí, než které mají konkurenti, zabezpečování toho, aby tito lidé měli širší a hlubší škálu dovedností, kterými budou maximalizovat jejich přínos organizaci.
- Plánování pomocí scénáře – někdy charakterizováno jako formální metoda strategického plánování. Je to proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci o tom, kam organizace ve svém prostředí, a oboru směřuje, a jaké důsledky to bude mít pro rozvoj lidských zdrojů.
- Prognózy poptávky a nabídky – ty představují proces odhadování o budoucím počtu potřebných pracovníků, o dovednostech a schopnostech, které tito pracovníci budou

pravděpodobně potřebovat, a odhady počtu lidí, kteří budou k dispozici na interním a externím trhu práce.

- Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků – analyzování současných ukazatelů a trendů mobility (fluktuace) pracovníků může poskytovat informace pro prognózu nabídky pracovních sil.
- Analýza pracovního prostředí – „*analyzování prostředí, ve kterém lidé pracují, se zaměřením na to, jaký prostor jim poskytuje pro využívání a rozvíjení jejich dovedností a pro dosahování spokojenosti s prací*“ (Armstrong, 2007, s. 310).
- Analýza efektivní činnosti – analyzuje produktivitu práce a využívání lidského kapitálu tak, aby bylo možné reagovat na nové nebo měnící se požadavky.

### 1.3 Získávání pracovníků

„*Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*“ jak uvádí Dvořáková a kol. (2007). V knize Personalistika pro manažery a personalisty (Šikýř, 2016) se píše, že získávání pracovníků je úvodní postup obsazování volných pracovních míst. Účelem získávání pracovníků je oslovení a přilákání dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky na pracovníka, které stanoví organizace podle svých potřeb. Těmi jsou např. dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifikace znalostí a dovedností. (Dvořáková a kol., 2007) ve své knize Management lidských zdrojů uvádí, že efektivnost procesů získávání pracovníků se zvyšuje, pokud se podaří sjednotit potřeby organizace s požadavky uchazeče o dané pracovní místo. Toho lze dosáhnout tehdy, když zaměstnavatel bude poskytovat reálnou představu o nabízené práci s požadavky na žadatele, který si může díky tomu stanovit pracovní priority. To vyžaduje, aby zaměstnavatel podával konkrétní, pravdivé a jasné požadavky na žadatele ucházejícího se o pracovní pozici a představil svojí organizační kulturu.

(Dvořáková a kol., 2007, s. 133) „*zaměstnavatel může prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání pracovníků a to tím, že soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace.*“ Jak můžeme nalézt v Zákoníku práce (Česko, 2006) zákon 226/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů v 16 odstavci 1 nařizuje zákon, že: „*Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.*“

Koubek (2009) uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů, že získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale propracované postupy, které doporučuje dodržovat. *„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“* Takto uvádí ve své knize (Koubek, 2009, s.131).

Koubek (2009) shrnuje proces získávání pracovníků do několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků (vychází jednak z plánů organizace, momentální a operativní potřeby, identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem, než se začne realizovat vlastní získávání pracovníků. Ne vždy jde identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly s potřebným předstihem např. úmrtí nebo náhlá invalidita pracovníka).
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě. (Musíme vědět koho nabídkou zaměstnávání oslovit a komu ji adresovat. Při získávání pracovníků je nutné zvolit správné metody a kritéria, používaná ve fázi předvýběru, a poté i ve vlastním procesu výběru. Musíme vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka).
3. Zvážení alternativních možností obsazení pracovního místa (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem nebo přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.).
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, který bude podkladem pro získání a pozdější výběr pracovníků (rozhodnout se, jaké charakteristické popisy pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečné informace o obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky kladené na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění by byl uchazeč na tomto místě zcela nevyhovující).
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (organizace se rozhoduje, zda se při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, nebo jestli bude tyto zdroje kombinovat).
6. Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Musí zohlednit situaci na trhu



práce, výše vynaložení prostředků k získávání pracovníků, důležitost obsazení pracovního místa atd.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Nejčastější požadované doklady jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Dle potřeby lze požadovat výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu apod.
8. Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikaci pracovního místa a přihlíží se i k tomu, zda organizace získává uchazeče na pracovní pozici z vnitřního nebo vnějšího prostředí.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání (dnem uveřejnění nabídky začíná období, během kterého je možné ucházet se o zaměstnání, kdy se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je vhodné zveřejňovat nabídky více způsoby a nespoléhat se jenom na inzeráty).
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi (probíhá detailnější informování uchazečů, aby volná místa byla obsazena včas, a aby byly získány potřebné dokumenty a informace od uchazečů).
11. Předvýběr na základě podložených dokumentů a informací (jedná se o významnou fázi získávání pracovníků tzv. předvýběrem, během kterého se z celého souboru uchazečů na základě jimi předložených dokumentů vybírají vhodní uchazeči pro zařazení do vlastního procesu výběru).
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků. Za ideální počet se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo, kdy výsledný seznam je většinou uspořádaný abecedně, protože při předvýběru se uchazeči třídí jen do skupin a nestanovuje se jejich pořadí ani se mezi sebou neporovnávají).

V případě, když nemá organizace dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo organizaci (Kocianová, 2010). Podle Dvořákové a kol. (2007) pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci nový náhled na věc. Odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří nezaměstnaní na trhu práce, absolventi středních a vysokých škol, zaměstnanci jiných organizací, studenti a ženy v domácnosti, důchodci apod. (Šikýř, 2016).

Mezi metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří podle Kocianové (2010) a Šikýře (2016):

- inzerování v médiích – jak celostátních, tak lokálních – tisk, rozhlas, televize,
- inzerování na internetu neboli e-recruitment – inzerování na internetu založeno na využití dostupných služeb počítačové sítě internet, především webových stránek a elektronické pošty,
- využívání externích služeb – zprostředkovatelské agentury, získávání pracovníků pomocí specializující poradenské agentury, přímé vyhledávání pracovníků pomocí specializované poradenské agentury, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnávání,
- spolupráce s úřady práce se vzdělávacími institucemi,
- doporučení uchazeči,
- přímé oslovení vytipovaného jedince,
- nabídky uchazečů,
- vývěsky, letáky.

Kocianová (2010, s. 82) ve své knize uvádí, že „v odborné literatuře je standardně zdůrazňováno, že umožňuje-li to situace, mělo by být nejprve zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů.“ Avšak jak upozorňuje Armstrong (2007), v organizaci s důsledně uplatňovanou politikou trvají na tom, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné podmínky a příležitosti jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků, jak uvádí kniha Personalistika pro manažery a personalisty (Šikýře, 2016, s. 97) „patří zaměstnanci organizace uspořádání v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotni změnit práci apod.“

Výhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů mohou být znalosti uchazeče, možnost kariérního postupu pro pracovníka, posilování jistoty zaměstnání v organizaci, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků. Díky tomu, že uchazeč zná organizaci a své spolupracovníky, lze dosáhnout snížení nákladů na proces získávání pracovníků a také rychlejší obsazení pracovního místa (Kocianová, 2010).

Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být omezený výběr. Pracovníci mohou být povyšováni na vyšší pozice, až do místa, na kterém již nezvládají plnění svých úkolů – toto je Peterův princip. Nebo v případě povýšení pracovníka může

docházet k rivalitě kolegů, což může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy (Koubek, 2009).

## 1.4 Výběr pracovníků

„Výběr pracovníků představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 138). Úkolem výběru pracovníků je posouzení pracovních předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům, které organizace požaduje pro obsazení volných pracovních míst. Organizace se musí rozhodnout o perspektivním využití uchazeče, zda se jeví jako nejlepší a nejvýhodnější pro požadavky na výkon a chování v daném pracovním místě. Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, kteří běžně spolupracují s externími odborníky (Kociánová, 2010).

Podle Kociánové (2010) je proces výběru pracovníků posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů bude obsazované pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je vymezen od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do té doby, než je rozhodnuto o přijetí jednoho z kandidátů. Při výběru pracovníků se může postupovat následujícími kroky Kociánová (2010, s. 95):

1. *„Zkoumání dokumentů uchazečů, nebo telefonický rozhovor.*
2. *První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru – první rozhovor.*
3. *Shromáždování a analýza dalších informací o uchazeči, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření.*
4. *Výběrový rozhovor.*
5. *Zkoumání referencí-formulář, ústní informace.*
6. *Provedení uchazečů po pracovišti a představení potencionálním spolupracovníkům.*
7. *Rozhodnutí o přijetí pracovníka.*
8. *Informování uchazeče o přijetí a ostatní uchazeče informovat o nepřijetí.*“

K výše uvedeným krokům je třeba uvést, že se nejedná o jedinou možnou alternativu průběhu výběrového procesu. Může se lišit v tom, zda výběrovému rozhovoru bude předcházet nebo následovat testování způsobilosti či assessment center, nebo v tom, kdy bude vyžadováno lékařské vyšetření či jiné reference.

Dále Kociánová (2010) píše ve své knize Personální činnosti a metody personální práce, že výběrový proces zahrnuje i fázi předvýběru, jejímž úkolem je posouzení vhodnosti

uchazečů. Uchazeči jsou porovnáváni s kritérii pracovního místa a třídění zpravidla do tří skupin, tj. skupina velmi vhodných, méně vhodných (ale přijatelných) a zcela nevhodných.

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. První kolo zajišťují personalisté, kteří vyloučí nevhodné uchazeče a navážou kontakt s vhodnými uchazeči. V dalším kole se na výběru ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové, kteří shromažďují a analyzují informace o uchazeči získané testováním způsobilosti, z assessment center nebo z lékařského vyšetření. Tehdy se zkoumají reference a realizuje první pohovor s uchazeči.

Kocianová (2010) ve své knize *Personální činnosti a metody personální práce* sděluje, že „*metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější.*“ K výběru pracovníků existuje spousta metod, ale žádná metoda nám nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se osvědčuje kombinace více metod (Kocianová, 2010).

Kocianová (2010) uvádí ve své knize, že mezi metody výběru pracovníků patří: analýza dokumentace uchazečů, pohovory, testy pracovní způsobilosti a assessment centre.

Dokumenty uchazečů zahrnují firemní dotazníky pro uchazeče – žádosti o zaměstnání, osobní dotazník, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty, dokladující kvalifikaci uchazeče, lékařské vyšetření, ústní či písemné reference apod. Musí se věnovat velká pozornost analýze dokumentace uchazeče, protože uchazeči často uvádějí ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace např. o svém vzdělání, o svých zaměstnáních a pracovních zkušenostech (Kocianová, 2010).

Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější pro klíčovou metodou výběru pracovníka Koubek (2009). Základem výběrového pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační popis a požadované schopnosti na přijímané místo (Kocianová, 2010). Výběrové pohovory lze rozlišit podle počtu účastníků na straně tazatelů a na straně uchazečů, jak uvádí ve své knize *Personální činnosti a metody personální práce* (Kocianová, 2010). Dělení typů pohovorů podle Armstronga (2007) a Koubka (2009):

- Individuální pohovor (pohovor typu 1 + 1) je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskuzi mezi vedoucím pohovoru a uchazečem, která poskytuje navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi nimi. Nevýhodou tohoto pohovoru je nebezpečí chybného rozhodnutí jednoho tazatele, neboť víc tazatelů má víc postřehů.
- Výběrový panel je skupina dvou nebo více lidí, která provádí pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji vedou pohovory personalista a potencionální nadřízený

uchazeče o zaměstnání. V případě většího počtu tazatelů jsou vybráni např. potencionální spolupracovníci uchazeče nebo externí expert.

- Výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem a schváleným a pověřeným orgánem podniku. Existuje totiž více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Jedinou výhodou tohoto pohovoru je, že se různí lidé mohou podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhodou je, že členové komise mají sklon podávat neplánované a nevhodné otázky z důvodu nedostatečné přípravy tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení. Výběrové komise mají tendenci být nakloněni sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout některé slabiny jedinců, kteří vyvolávají při povrchním zkoumání příznivý dojem.
- Koubek uvádí ve své knize Řízení lidských zdrojů, že se využívá skupinový (hromadný) pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Skupinový rozhovor je spíše vhodný pro posouzení dílčích skutečností. Tento typ rozhovoru umožňuje posoudit chování každého uchazeče ve skupině, ale neumožňuje hlubší posouzení všech uchazečů.

*„Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké uchazeč splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě“* (Kocianová, 2010, s. 111). V širším rozsahu zahrnuje požadavky na způsobilost odbornosti uchazeče, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další způsobilosti např. morální nebo fyzické (Kocianová, 2010). Testy pracovní způsobilosti bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, uvádí Koubek (2009). Nejčastější testy pro pracovní způsobilost předkládá ve své knize Koubek (2009). Jedná se především o testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnostní. Dle Koubka (2009) se v našich podmínkách často používají testy, které jsou nejméně validní a spolehlivé, jako testy osobnosti (např. v USA používá testy osobnosti jenom 6 % organizací). Mezi okrajové formy testů patří i málo validní a nespolehlivé, např. grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy četnosti (integrity) a drogové testy (Koubek, 2009).

Assessment center dále jen (AC) je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem, který diagnostikuje pracovní způsobilost (Kocianová, 2010). AC zahrnuje postupy jak pro skupinové, tak individuální úkoly. Účastníci absolvují řadu úkolů, jsou při tom posuzováni vedoucími pracovníky různých úrovní z příslušné organizace nebo např. zkušenými psychology (Koubek, 2009). V AC se především pracuje ve skupině šesti uchazečů, z nichž každý je posuzován dvěma až šesti posuzovateli (Kolman et. al., 2010).

Používají se simulované ukázky práce a simulované praktiky každodenního problému manažera, díky kterým dochází k poměrně přesným výsledkům budoucího pracovního výkonu. Kromě úkolů, které musí uchazeči řešit, obsahuje AC i pohovory, testy osobnosti a testy schopností (Koubek, 2009).

## 1.5 Činnosti přijetí uchazečů

Dvořáková a kol. (2007, s. 143) uvádí, že „*řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.*“ Adaptace zaměstnanců probíhá formální adaptací, kdy se pod vedením manažera nebo prověřeného zaměstnance uskuteční systematickou cestou adaptační program. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí a především spolupracovníků, jak uvádí Šikýř (2016).

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou (Česko, 2006) „*pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ Koubek (2009) ve své knize uvádí, že nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, nebo jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. U některých pracovních funkcí, častěji je to však mimo podnikovou sféru, může vznikat pracovní poměr nikoli na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou. V průběhu vypracování smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí a na její formulaci by se měly podílet obě dvě strany. Organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat (Koubek, 2009).

Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce prováděna. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu do zaměstnání (Česko, 2006). Kocianová (2010) uvádí ve své knize Personální činnosti a metody personální práce, že pracovní smlouva může obsahovat i další ujednání, např. zkušební dobu, která nesmí být delší než tři měsíce a musí být sjednána před vznikem pracovního poměru, a dále kratší pracovní dobu nebo jinou úpravu pracovní doby. Pokud není v smlouvě dohodnuta doba trvání pracovního poměru, trvá pracovní poměr po dobu neurčitou. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně.

Po podpisu pracovní smlouvy dochází k zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty nebo jiného nosiče s údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance apod. Součástí

přijímání pracovníků je uvedení pracovníka na pracoviště, kdy pracovník personálního útvaru by měl doprovodit pracovníka na jeho nové působiště. Nadřízený by měl pracovníka seznámit s jeho právy a povinnostmi, a také by měl pracovníkovi poskytnout detailnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a odpovídat na jeho dotazy. Dále by měl nadřízený pracovníka seznámit s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (např. oddělení). Novému pracovníkovi by měly být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, WC, možnosti občerstvení a stravování). Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci. V této fázi je mu přiděleno a formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce (Koubek, 2009).

Orientaci pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivitu definuje (Koubek, 2009, s. 192): *„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.“*

Množství informací, které pracovník získá během orientace, závisí na povaze vykonávané práce a na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat. Součástí orientace jsou informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi atd., jak je zmíněno výše (Koubek, 2009).

Podle Koubka (2009) hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresu zařadil do pracovního kolektivu, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci a ztotožnil se s cíli organizace. Díky orientaci se zkracuje doba adaptace nového pracovníka. Získává tak důležité znalosti o procedurách souvisejících s organizací, s příslušnou organizační jednotkou i vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný výkon pro požadované pracovní místo.

Orientace pracovníků má vzdělávací aspekt. Koubek (2009, s. 193) ve své knize uvádí, že *„jde o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.“* Součástí jsou i odborné informace o pracovních postupech a informace o charakteristických zvláštích techniky a technologie používané v organizaci. Zabývá se získáváním dalších odborných informací o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Proto orientace bývá zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2009).

## 2 ANALÝZA SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ UCHAZEČŮ V ČESKÉ POŠTĚ, S. P.

V této kapitole bakalářské práce bude představena organizace Česká pošta, s. p. a budou zde popsány jednotlivé kroky přijímání vhodných uchazečů, kterými Česká pošta postupuje. Při analýze systému přijímání vhodných uchazečů se vychází z dostupných a poskytnutých dat.

### 2.1 Představení organizace Česká pošta, s. p.

Organizace Česká pošta, s. p. je státní podnik, provozující poštovní služby na území České republiky. Výroční zpráva české pošty (2016) uvádí, že Česká pošta dále jen (ČP) vznikla 1. ledna 1993, kdy byla Ministerstvem hospodářství České republiky, v souladu se zákonem o státním podniku, zapsána do obchodního rejstříku vedeného Obchodním soudem pro Prahu 1. V současné době je podnik zapsán v obchodním rejstříku, vedeném u Městského soudu v Praze. Zakládací listinu státního podniku ČP vydalo Ministerstvo dopravy a spojů. Tato listina nabyla účinnosti 16. června 1997. K 31. prosinci 2016 vykonávalo funkci zakladatele podniku Ministerstvo vnitra České republiky. ČP nemá organizační složku v zahraničí ani neprovozuje žádné významné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

První poštovní zákon byl vydán v roce 1837, kterým položil základy moderní pošty. Roku 1918 vznikl samostatný Československý stát, a pošta začala spadat pod Ministerstvo pošt a telegrafů. Československá pošta byla založena v roce 1925 jako státní podnik. Během okupace se stala Československá pošta závislou na protektorátní správě. Po 2. světové válce, v květnu 1945, bylo Ministerstvo pošt obnoveno. Po převratu v roce 1948 byla Československá pošta zreformována podle sovětského vzoru, následkem čehož byla brána jako úřad. Původní pojetí poštovních služeb, jako podnikatelské činnosti, bylo potlačeno. Praxe ale ukázala, že pošta jako úřad nedokáže uspokojit potřeby zákazníků, protože k nim přistupuje byrokratickým způsobem. V roce 1992 vznikla ČP, kdy došlo k oddělení poštovní části od telekomunikační části (Švadlenka a Chromcová, 2013).

Poslání ČP je popsáno ve výroční zprávě ČP (2016, s. 8). „*Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží, tradiční fyzickou i elektronickou formou. ČP poskytuje univerzální poštovní služby a usiluje o jejich efektivitu.*“ Současná činnost ČP je vymezená čtyřmi klíčovými trendy, ovlivňujícími trh a konkurenční prostředí. Jsou to: nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace



poštovních služeb. Za nezbytné považuje ČP neustálé zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti, a zároveň chce být atraktivním zaměstnavatelem (Výroční zpráva ČP, 2016).

Služby ČP jsou (Česká pošta, 2018):

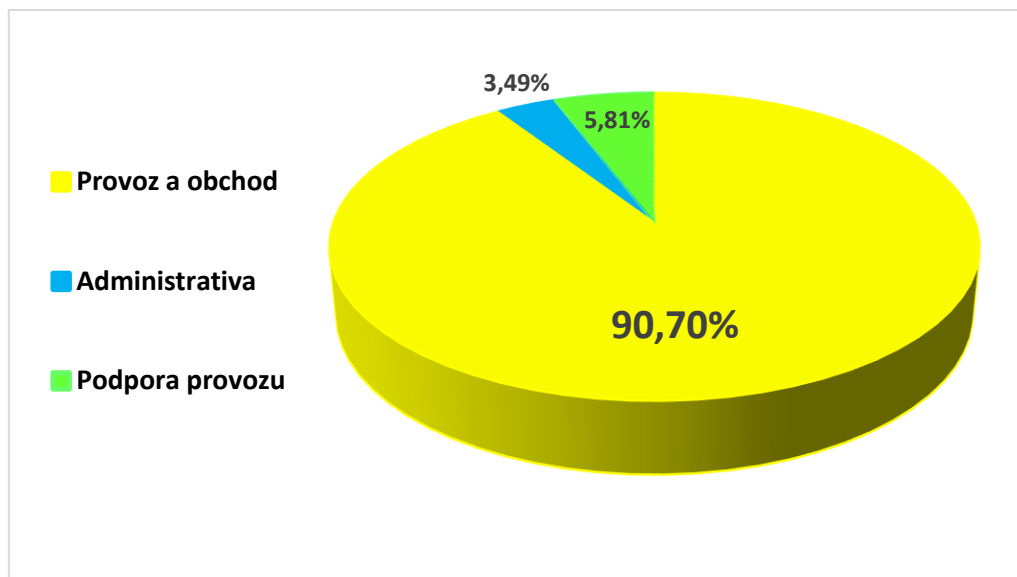
- Běžné listovní služby, tj. doporučené, cenné, obyčejné a firemní psaní, odpovědní zásilky, obyčejná nebo doporučená slepecká zásilka, postfax, tiskový pytel do zahraničí.
- Balíkové služby, tj. např. obyčejný nebo doporučený balík na poštu do ruky nebo do balíkovny. Zajišťuje i doručení nadrozměrných, cenných a obchodních balíků do zahraničí.
- Platební a finanční služby, tj. poštovní poukázky A, B, C, D, Z/A a Z/C, dále SIPO pro fyzické osoby, pro příjemce a pro banky. Zajišťuje také pojištění, stavební spoření, sázení a doplňkové penzijní spoření a převody peněz do zahraničí.
- Reklamní a tiskové služby, tj. roznáška informačních a propagačních materiálů, cílený leták, tisková zásilka, obchodní psaní, reklamní vzorky na poště, obchodní psaní do zahraničí.
- Online služby, tj. online služby při podání a dodání, e-government, e-shop.
- Služby e-government, tj. Czech POINT, ověřování listin a podpisů, datové schránky, doplňkové služby k datovým schránkám, i-zakázky, ověřený výpis z Centrální evidence exekucí, bezpečné uložení.
- Certifikační autorita PostSignum, tj. kvalifikované, komerční a interní certifikáty, časová razítka, kvalifikované prostředky pro vytváření elektronických podpisů a další produkty.
- Prodej a e-shop, tj. PostShop e-shop, zboží na poštách, dobíjení mobilních telefonů, kolky, dálniční kupóny.
- Tisk a kompletace zásilek, tj. PostKomplety, Postservis.
- Filatelista a PostFila, tj. novinky z filatelie, známky, ostatní produkty se známkami, vlastní známky, známky s přetisky, poštovní ceniny, příležitostná razítka, příležitostné nálepky, prodej známek a filatelistických produktů.
- Ostatní služby, tj. zákaznická karta - FIRMY, zákaznická karta – LIDÉ, PostBox, změna ukládací pošty pro všechny došlé zásilky, změna místa dodání (dosílka) pro všechny došlé zásilky, P. O. BOX - zamykatelná poštovní přihrádka, avizování balíkových zásilek, opakované doručení, časová pásma doručení, změna doručení online, odpolední doručování balíkových zásilek, prodloužení úložní doby, poukaz

příjemce, poštomat – samoobslužná zóna ČP, přístup ke zvláštním službám a prvkům poštovní infrastruktury, kontaktní místo Pražské plynárenské, balíkovna.

## 2.2 Vývoj zaměstnanosti a struktura zaměstnanců

„Vývoj zaměstnanosti v ČP v roce 2016 byl výrazně ovlivněn oživením ekonomiky v České republice a širokou nabídkou možností zaměstnání na trhu práce.““ V důsledku této situace došlo ke zvýšení mobility zaměstnanců a ke ztížení nábory na neobsazená pracovní místa, zejména u doručovatelů, pracovníků přepážek a řidičů.“ Výroční zpráva ČP (2016, s. 32) Celkový průměrný evidenční počet zaměstnanců za rok 2016 dosáhl výše 29 974 přepočtených osob a 31 130 fyzických osob (Výroční zpráva ČP, 2016). Díky množství zaměstnanců se stává ČP druhým největším českým podnikem po Agrofertu.

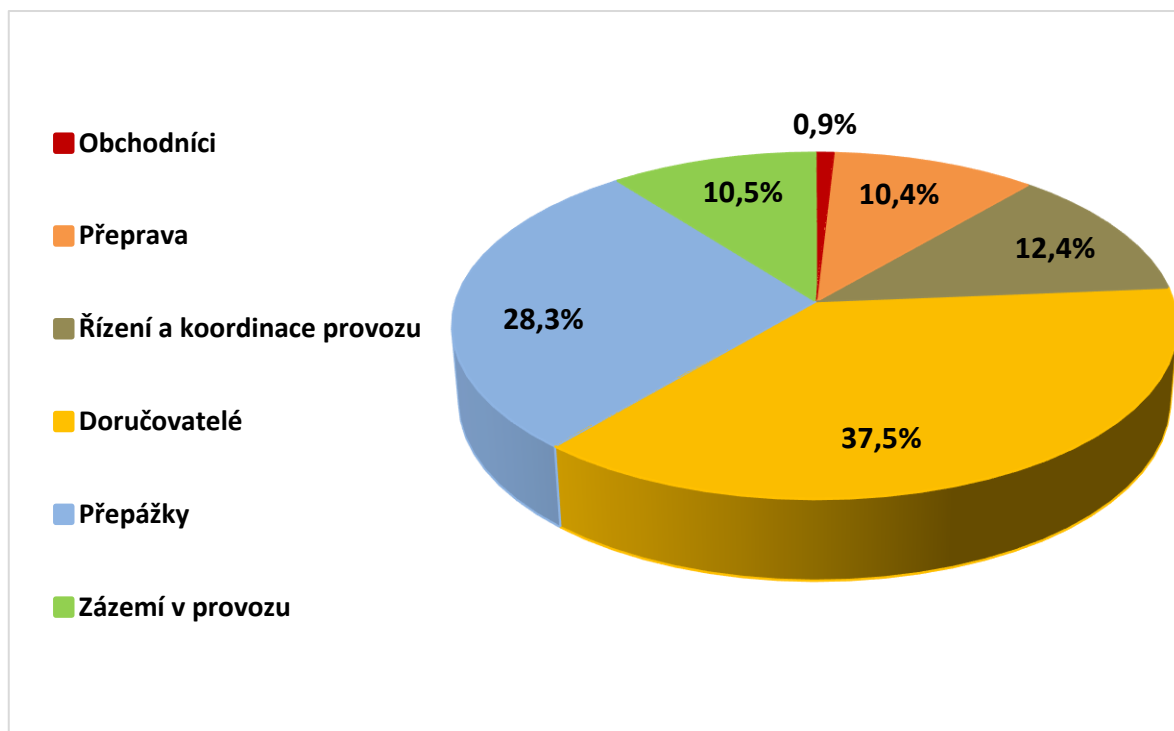
Výroční zpráva ČP (2016) uvádí, že největší podíl z celkového počtu zaměstnanců ve výši 90,7 % tvoří provoz a obchod (zaměstnanci na poštách, v depech, sběrných přepravních uzlech, v peněžních službách, postservisech, postkompletech apod.). Podíl cca 5,81 % tvoří podpora provozu (IT, doprava, call centrum, zásobování, sklady apod.). Pouze 3,49 % z celkového počtu zaměstnanců tvoří administrativa (účetnictví, správa majetku, controlling, monitoring poštovního provozu, personalisté, marketing apod.).



**Obrázek 2** Podíl z celkového počtu zaměstnanců (Výroční zpráva ČP, 2016)

Dále výroční zpráva ČP (2016) uvádí, že v rámci provozu a obchodu jsou nejčastější profesní skupinou doručovatelé, kteří tvoří 37,5 % z této skupiny zaměstnanců. Podíl pracovníků přepážek činí 28,3 %, pracovníků v zázemí v provozu 10,5 %, pracovníků

přepravy 10,4 %, obchodníků 0,9 %. Řízení a koordinace obchodu představuje 12,4 %. Profesní struktura zaměstnanců výrazně ovlivňuje výši průměrné mzdy, poskytování zaměstnaneckých výhod, náklady na školení zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců adaptační procesy apod.



**Obrázek 3** Podíl z celkového počtu zaměstnanců v provozu a obchodu (Výroční zpráva ČP, 2016)

Mzdy zaměstnanců ČP v roce 2016 dosáhla výše 22 945,- Kč, což představuje v porovnání s rokem 2015 nárůst o 5,1 %. Nad rámec mzdy za pracovní výkon poskytuje ČP svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, např. na rekreaci, rehabilitaci, dětské tábory, kulturu, sport a stravování (Výroční zpráva ČP, 2016).

### 2.3 Organizační struktura personálního útvaru, personální činnosti společnosti

Organizační struktura personálního útvaru – viz. níže:

- Ředitel úseku
- Ředitel sekce
- Vedoucí odboru
- Vedoucí oddělení

Personální oddělení se zabývá nejen získáváním a výběrem zaměstnanců, ale také řeší mzdovou administrativu, která zahrnuje smlouvy, mzdy, potvrzení příjmů, přihlášení a ukončení pracovního poměru, kontroly a archivace.

Mezi hlavní úkoly v oblasti personálních činností obecně patří:

- personální plánování, analýza pracovních míst, optimální využívání pracovní síly a hodnocení pracovních pozic,
- získávání a výběr zaměstnanců a obsazování pracovních míst v potřebné kvantitě a kvalitě,
- adaptace nových zaměstnanců,
- formování týmů a efektivního stylu zaměstnanců,
- vedení personální agendy a zpracování mezd,
- rozvoj zaměstnanců, a jejich vzdělávání a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování, motivace a poskytování benefitů,
- péče o zaměstnance, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- personální informační systém SAP HR,
- průzkum spokojenosti zaměstnanců,
- rozvíjení firemní kultury,
- řízení a realizace organizačních změn,
- jednání s odborovými organizacemi a spolupráce se státními orgány,
- dodržování všech právních předpisů v oblasti práce a lidských práv, interních předpisů společnosti a podnikové kolektivní smlouvy.

## **2.4 Personální plánování**

Personální plánování slouží k realizaci cílů ČP tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému i budoucímu zajištění úkolů společnosti adekvátní pracovní silou.

Smyslem personálního plánování je zajistit, aby ČP měla k dispozici v potřebné kvantitě i kvalitě lidské zdroje, nezbytné pro dosahování její strategie. Útvar human resources dále jen (HR) zpracovává za společnost plán počtu zaměstnanců a plán personálních nákladů v termínech, rozsahu a struktuře dle potřeb ČP a požadavků příslušných útvarů.

## **2.5 Získávání zaměstnanců**

Je to personální činnost, při které musí volná pracovní místa společnosti oslovit co nejvíce vhodných kandidátů v požadovaném termínu.

V případě, že nelze zajistit uchazeče z interních zdrojů, jsou vyhledávání uchazeči z externích zdrojů. Při obsazování volných pracovních míst, kdy jsou pracovní místa dosud obsazena, ale u nichž je zřejmé, že budou v konkrétním data uvolněna, se přednostně využívají interní zdroje, kdy dochází k možnostem preferování a rozvoje stávajících zaměstnanců. Další z možností získávání zaměstnanců je využití databází absolventů středních škol, vysokých škol a interního trhu práce. Vynaložené prostředky, použité nástroje a metody při obsazování volného pracovního místa musí být přímo úměrné povaze a významu obsazovaného pracovního místa, jeho času a aktuální nabídce na trhu práce.

## **2.6 Právomoci a odpovědnosti v rámci získávání a výběru zaměstnanců**

Vstupními podklady pro realizaci získávání a výběru zaměstnanců je schválený plán počtu zaměstnanců, platná systematizace pracovního místa, požadavek na obsazení tohoto místa a jeho popis. Seznam neobsazených pracovních míst je k nalezení v informačním systému SAP HR.

Proces získávání a výběru zaměstnance iniciuje manažer, a to vyplněním požadavků na obsazení pracovní pozice. Požadavek na obsazení pracovního místa, vyplněním předdefinovaných polí, zasílá kontaktní osobě HR. Kontaktní osoba HR dokončí ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem vyplnění formuláře s požadavkem na obsazení pracovního místa, který zašle schvalovateli k odsouhlasení. Schvalovatel schvaluje/zamítá požadavek na obsazení pracovního místa. Schvalovatelem požadavku je po vedoucím zaměstnanci nadřízený manažer v linii, který je předává na front office.

Po schválení požadavků HR útvar ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem nastavuje strategii výběrového řízení, zahrnující způsob inzerce, včetně časového harmonogramu vyhledávání a výběru nového zaměstnance. Nastavuje kritéria výběru (tvrdé a měkké dovednosti, kterými musí kandidát disponovat, aby obstál na příslušné pozici), způsob jejich ověření (metody, jakými budou dovednosti a kompetence sledovány a měřeny) a naplňuje jednotlivé kroky výběrového řízení.

Personalista v dojednaném termínu zpracuje nabídku pracovního místa (inzerci) a podklady k inzerci v rozsahu dle šablon „*Profil hledaného zaměstnance*“. Personalista rozhodne ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem, zda bude nabídka zveřejněna pouze na interním, nebo i na externím trhu práce – v tom to případě určí médium, kde nabídku zveřejní (na internetových pracovních portálech, intranetu ČP, úřadu práce apod.).

## **2.7 Postup při obsazení volného pracovního místa**

Vedoucí zaměstnanec rozhoduje o způsobu obsazení volného pracovního místa.

Volná pracovní místa se obsazují následujícími způsoby:

- výběrem s náborovou aktivitou
- přímým výběrem
- výběrovým řízením

Když dochází k jakékoli náborové aktivitě, vstupuje vždy úsek řízení lidských zdrojů. Náborová aktivita je např. inzerce přes internetové pracovní portály, letáková inzerce, inzerce v tištěných médiích apod.

Přímý výběr se realizuje v situaci, kdy je předem vytipovaný uchazeč, nebo okruh uchazečů z interního nebo externího trhu práce. Rozhodne-li vedoucí zaměstnanec o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem, probíhá to následovně:

1. Vedoucí zaměstnanec zodpovídá za rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa formou výběru s náborovou aktivitou. Dále se zaměřuje na předání požadavků na obsazení volného pracovního místa a specifikaci požadavků na uchazeče (odborná způsobilost, osobnostní předpoklady aj.). Při rozhodování o obsazení pracovního místa spolupracuje se sekci front office prostřednictvím e-mailu, nebo využívá příslušné formuláře.
2. Sekce front office zodpovídá za kontrolu požadavků vedoucího zaměstnance, zda jsou v souladu s popisem pracovního místa a také ověřuje, zda je příslušné pracovní místo volné, resp. termín jeho zřízení nebo uvolnění.
3. Sekce front office spolupracuje se sekci rozvoj lidských zdrojů na návrhu náborových nástrojů.
4. Nábor uchazečů zahajuje vedoucí zaměstnanec se sekci front office.
5. Údaje o uchazečích shromažďuje vedoucí zaměstnanec.
6. Za vyřazení nevhodných uchazečů zodpovídá vedoucí zaměstnanec.
7. Za rozhodnutí o výběru uchazeče v souladu se stanovenými požadavky zodpovídá vedoucí zaměstnanec.
8. Vedoucí zaměstnanec předává informace sekci front office maximálně do 3 dnů od rozhodnutí.
9. Vedoucí zaměstnanec se sekci front office informují všechny uchazeče o výsledku výběru.

Obsazování volného pracovního místa výběrovým řízením se používá při výběru řídicích a specializovaných pozic s vyššími kvalifikačními nároky, např. při výběru obchodně zaměřených pracovníků přepážek. Cílem výběrového řízení je vybrat uchazeče, který nejlépe splňuje odbornou způsobilost, osobnostní předpoklady a další stanovené požadavky, týkající

se výkonu práce na určené typové pozici v souladu s popisem pracovního místa. Pro výběrové řízení je sestavena výběrová komise, která rozhoduje o výběru uchazeče na volnou pracovní pozici. Počet členů výběrové komise je 2-4 osoby, např. přímý nadřízený volného pracovního místa nebo jím pověřený zaměstnanec, vyšší nadřízený volného pracovního místa a zástupce front office. Konkrétní osoby nominuje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci z front office. Člen výběrové komise se při výběrovém řízení rozhoduje nestranně, a je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se v souvislosti s působením ve výběrové komisi dozví. Postupné kroky při obsazování volného pracovního místa výběrovým řízením jsou obdobné jako u obsazování volného pracovního místa přímým výběrem.

## **2.8 Náborové nástroje**

Vhodné náborové nástroje navrhuje sekce front office po dohodě s vedoucím zaměstnancem tak, aby o volné pracovní místo projevil zájem adekvátní množství vhodných uchazečů v požadovaném čase a s přiměřenými náklady.

### Standardní náborové nástroje:

- inzerce na internetových pracovních portálech, např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz),
- inzerce na internetových stránkách ČP, [www.tvojebudoucnost.cz](http://www.tvojebudoucnost.cz),
- databáze uchazečů – interní trh práce, databáze absolventů středních a vysokých škol,
- letáková inzerce,
- věstník ČP,
- inzerce v tištěných médiích,
- úřady práce apod.

### **Internetové pracovní portály**

V dnešní době je nezbytné využívání internetových pracovních portálů. V první řadě ČP využívá svoje stránky [www.tvojebudoucnost.cz](http://www.tvojebudoucnost.cz), a dále [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz). ČP tuto metodu preferuje, protože jsou zde nízké náklady a uchazečům umožňují rychlý přístup k nabídce.

### **Databáze uchazečů**

V databázích uchazečů se nacházejí aktuální životopisy uchazečů o práci. Tyto databáze mají k dispozici zaměstnavatelé a personální agentury, které je procházejí a hledají vhodné kandidáty pro svá volná pracovní místa.

### **Letáková inzerce**

Letáková inzerce je další náborový nástroj, který informuje okolí o volných pracovních pozicích v ČP.

### **Věstník ČP**

V tomto věstníku ČP jsou informace pro veřejnost, které se týkají činností ČP, např. vydávání příležitostných razítek a nálepek, aktualizace poštovních podmínek, ale také informace o volných pracovních pozicích na ČP. Věstník je vydáván v elektronické formě zpravidla každý měsíc.

### **Inzerce v tištěných mediích**

Využívají se inzeráty v novinách a časopisech, jejichž výhodou je nejen možnost přesnějšího cílení (např. demografie, region a zájmy), ale také možnost dlouhodobějšího působení informací, než např. v televizi.

### **Úřad práce**

Úřad práce slouží nejen nezaměstnaným osobám, hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. V dnešní době je dost těžké najít kvalifikovaného pracovníka vzhledem k neustále klesající nezaměstnanosti. Na trhu práce převažují pracovní nabídky nad poptávkou.

V případě obsazování většího počtu volných pracovních míst, nebo obtížně obsaditelných jsou využívány doplňkové náborové nástroje. Schválení použití doplňkových náborových nástrojů je v kompetenci sekce Rozvoj lidských zdrojů vzhledem k rozpočtu na tyto aktivity.

#### Doplňkové náborové nástroje:

- náborové aktivity na školách (kampaně)
- veletrhy
- personální agentury
- náborová vizitka
- náborový příspěvek

### **Personální agentury**

Personální agentury jsou komerční instituce, jejichž činnost spočívá ve vyhledávání uchazečů, kdy ČP sice ušetří čas, ale neušetří peníze. Personální agentury bývají pro získávání pracovníků velice drahé, a proto ČP využívá tuto metodu hlavně při získávání výše postavených pracovníků. Personální agentura dostane požadavky od ČP na uchazeče a poté začne realizovat nábor pracovníků.



## **Náborová vizitka**

Náborová vizitka se využívá na pracovních veletrzích a kampaních, aby se ČP rychleji vryla do paměti široké veřejnosti. Slouží pro rychlejší obsazení pracovních pozic a snižuje náborové náklady.

## **Náborový příspěvek**

Náborový příspěvek slouží k získávání nových zaměstnanců hlavně tam, kde je jejich největší nedostatek. Na náborový příspěvek má nárok pouze nový zaměstnanec po nástupu a splněním příslušných podmínek. Nejčastěji se náborový příspěvek vyplácí na konci zkušební doby. Náborový příspěvek má smysl zejména v případech, kdy ČP hledá na danu pozici více zaměstnanců.

Návrhy a realizace standardních i doplňkových náborových nástrojů je v kompetenci front office.

## **2.9 Výběr zaměstnanců**

Cílem výběru zaměstnanců je rozhodnutí o uchazeči, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale i pracovnímu týmu a předpokládanému vývoji ve společnosti ČP. Výběr může provádět buď ze stávajících zaměstnanců nebo z vnějších zdrojů.

### **2.9.1 Metody výběru**

#### Standardní metody výběru:

- screening životopisu – výběr uchazeče na základě životopisu,
- telefonický pohovor – výběr uchazeče na základě telefonického pohovoru,
- osobní pohovor/pohovor před komisí – výběr uchazeče na základě přijímacího pohovoru,
- reference o uchazeči – to jsou informace o uchazeči, např. od předešlého zaměstnavatele.

#### Doplňkové metody výběru:

- psychodiagnostika – zjišťuje psychický stav uchazeče,
- Assessment Center – Jedná se o pokročilou metodu výběru zaměstnanců na vyšší manažerské pozice ve společnosti, kde se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho jednání v krizových situacích. Na tuto práci jsou pozváni příslušní odborníci.

### 2.9.2 Předvýběr

Po uplynutí termínu přihlášení na pracovní pozici provede personální pracovník a příslušný vedoucí výběr nejvhodnějších uchazečů pro obsazované pracovní místo, a to na základě posouzení dat (životopis, motivační dopis, certifikáty aj.) ve vztahu k zadaným požadavkům. Každý, kdo se hlásí na jakoukoli pozici do ČP, ať je to řidič nebo zaměstnanci za přepážkou, musí mít absolvovaný kurz účetnictví. To je první kritérium, které musí splnit, aby mohli být součástí společnosti.

Po vybrání nejvhodnějších kandidátů si personální pracovníci telefonicky ověří především zájem kandidáta o obsazované pracovní místo, splnění klíčových požadavků, možný termín nástupu, případně mzdové požadavky kandidáta. Termín, kdy se kandidáti dostaví na výběrový pohovor, stanovuje personální oddělení. Vybraným kandidátům se zašle na uvedený email písemná pozvánka o termínu přijímacího pohovoru.

### 2.9.3 Přijímací pohovory

Nejčastější používanou metodou výběru v ČP jsou pohovory.

Určený pracovník personálního oddělení zajišťuje vhodné prostory pro konání pohovoru, potřebnou dokumentaci a sestavení časového plánu. Pohovory se konají nejčastěji v zasedací místnosti na personálním oddělení a struktura a délka pohovoru je dána odpovídající pozicí. Pro výběrové řízení je zpravidla sestavována výběrová komise, která rozhoduje o výběru uchazeče na volné pracovní pozice a skládá se z dvou až čtyř členů.

Pohovor je zahájen personalistou, který přivítá uchazeče a informuje je o průběhu pohovoru. Dalším bodem je rozdělení uchazečů, kdy první uchazeč obdrží test účetnických znalostí a příslušné otázky z témat, která jsou uvedena v příloze A, a ústní formou ho vyplní s personalisty. Další uchazeči v pořadí vyplní test pro rychlejší průběh pohovoru písemně. Test vyplněný si vezmou s sebou do zasedací místnosti a konzultují ho s personalisty. Další fází je ověřování informací, které poskytl uchazeč v podobě životopisu, certifikátů a diplomů. Jsou mu kladeny další otázky, související s výběrovým pohovorem. Na závěr musí uchazeči předvést své schopnosti na počítači v programu MS Word a Excel. Ukázka testu na počítači se nachází v příloze B. Po skončení pohovorů se všemi účastníky personalista výsledky pohovorů zhodnotí.

Po uzavření výběrového řízení se kopie životopisu a osobní materiály uchazeče předají na personální oddělení, kde jsou založeny. Tyto dokumenty obsahují osobní data a personální oddělení musí mít písemné pověření kandidáta k jejich uchování. Při distribuci osobních dat se musí dodržovat pravidla bezpečnosti na ochranu osobních údajů dle zákona 101/2000 Sb.

#### 2.9.4 Rozhodnutí o přijetí

Po ukončení výběrového řízení informuje písemně vedení z výběrové komise všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení.

##### Interní uchazeči

Vedení z výběrové komise předá písemné sdělení vybranému zaměstnanci, který úspěšně absolvoval výběrové řízení, a zaměstnanec je povinen informovat svého vedoucího o úspěšném absolvování výběrového řízení na jinou pozici.

##### Externí uchazeči

Stejně jako u interních uchazečů, vedení z výběrové komise zašle písemné sdělení vybranému uchazeči o úspěšném absolvování výběrového řízení, další informace o pracovní pozici, a informace ohledně podpisu pracovní smlouvy a nástupu do zaměstnání.

### 2.10 Pracovní poměr

Při vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro ně vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž mají práci konat. Zaměstnanec je seznámen s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů, vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Podkladem pro uzavření pracovní smlouvy je rozhodnutí vedoucího zaměstnance, který je k rozhodnutí o přijetí uchazeče oprávněn.

Pracovní smlouva musí mít písemnou formu a zaměstnavatel je povinen se zaměstnancem dohodnout druh práce (pracovní místo), místo výkonu práce (obec, organizační jednotku nebo jinak určené místo) a den nástupu do práce. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do zaměstnání.

Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, pokud nebyl výslovně sjednán termín ukončení pracovního poměru. Podmínky, za kterých lze sjednat pracovní poměr na dobu určitou jsou uvedeny v Zákoníku práce.

#### **Dokumenty požadované od uchazečů**

Při nástupu do společnosti musí každý zaměstnanec předložit tyto dokumenty:

- průkaz totožnosti,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele,
- doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání,

- výpis z rejstříku trestů,
- číslo účtu u peněžního ústavu, kam mu má být převedena mzda,
- popř. další požadované doklady, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovního poměru.

Personalista zadá vstupní data o vybraném uchazeči do SAP HR, připraví příslušné pracovně právní dokumenty, zajistí generování vstupní lékařské prohlídky a vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Personalista zašle vygenerované osobní číslo budoucího zaměstnance vedoucímu zaměstnanci. Zaměstnanci je přidělen průkaz a čip ke vstupu.

## 2.11 Adaptační proces zaměstnanců

Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec seznamuje s ČP, firemní kulturou, stylem práce, technologiemi, předpisy a pracovními činnostmi, souvisejícími s pozicí pracovního místa, prostředím a kolektivem.

Cílem adaptačního procesu je získat nového zaměstnance pro sdílení a naplňování ekonomických a obchodních cílů ČP. Dále je nutná integrace nového zaměstnance do firemní struktury, jeho ztotožnění s firemní kulturou a firemními hodnotami, které připraví zaměstnance pro výkon práce na daných pracovních pozicích po ukončení adaptačního procesu.

Do adaptačního procesu jsou zařazeni:

- Zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru na dobu neurčitou a na dobu určitou jeden rok a déle.
- Zaměstnanci, u kterých v rámci interního trhu práce dochází ke změně pracovní pozice.
- Zaměstnanci, kteří se vrací z rodičovské dovolené po době delší než jeden rok od začátku mateřské nebo rodičovské dovolené.
- Zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru na dobu určitou v délce šesti měsíců až jednoho roku.

O zapojení zaměstnanců do adaptačního procesu rozhoduje přímý nadřízený.

Do adaptačního procesu nejsou zařazeni:

- Zaměstnanci, kteří se vrací z rodičovské dovolené po době kratší než jeden rok od začátku mateřské nebo rodičovské dovolené.
- Zaměstnanci, kteří opětovaně nastupují na stejnou pracovní pozici do jednoho roku od ukončení předchozího pracovního poměru v ČP.

- c) Zaměstnanci, se kterými jsou uzavírány dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Délka adaptačního procesu je stanovena na dobu minimálně 2 měsíců a maximálně 3 měsíců. Délka adaptačního procesu je v kompetenci přímého nadřízeného zaměstnance v adaptačním procesu. Délku adaptačního procesu lze prodlužovat pouze o dobu překážek v práci na straně zaměstnance.

### 2.11.1 Formy adaptačního procesu

První forma adaptačního procesu je průvodce v tištěné podobě pro nové zaměstnance, kdy jsou mu poskytnuty potřebné informace, které usnadní jeho adaptaci na pracovní prostředí a podmínky ČP.

Další forma adaptačního procesu je školení pro nové zaměstnance, která informují zaměstnance o personálních procesech a úkonech, se kterými se setká po nástupu do zaměstnání v podobě webového školení. Webové školení je určeno novým zaměstnancům, kteří mají přístup na HR portál, což je forma vzdělávání, využívající multimediální prvky.

Poštovní minimum je další forma adaptačního procesu, která novému zaměstnanci poskytuje souhrn základních informací o produktech a službách ČP a o principech jejich poskytování. Poštovní minimum má podobu webového školení nebo studijního textu, který je k nalezení na intranetu ČP.

Poslední forma adaptačního procesu je zapracování zaměstnanců, během kterého zaměstnanec získává potřebné znalosti a dovednosti k výkonu činnosti, související s jeho pracovní pozicí. Zapracováním prochází všichni zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do adaptačního procesu.

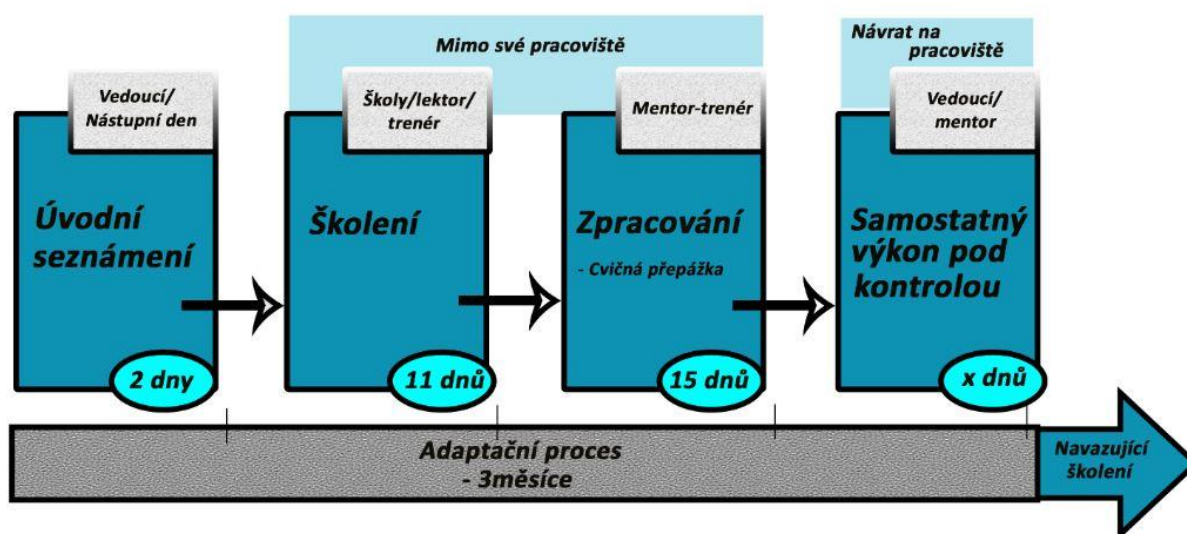
#### Rozlišují se dva druhy zapracování:

- a. Typové zapracování je určeno pro zaměstnance na typových pozicích např. pracovníci přepážek-specialisté, specialisté prodeje produktů a administrátoři pošt, pracovníci vnitřních služeb, řidiči, doručovatelé. Pro typové zapracování je povinný obsah s ohledem na specifika dané typové pozice stanoven ve formuláři „*Průběh adaptačního procesu*“. Součástí zapracování je seznámení zaměstnance s právními a interními předpisy (např. Pracovní řád ČP, Organizační řád ČP, Domácí řád ČP, Provozní řád ČP apod.), a to v rozsahu zohledňujícím odlišnosti jednotlivých organizačních jednotek a pracovišť.
- b. Netypové zapracování je určeno pro zaměstnance na všech ostatních pozicích. Pro netypové zapracování je určení obsahu a rozsahu zapracování v kompetenci přímého

nadřízeného zaměstnance v adaptačním procesu, který stanovený obsah zaznamená do formuláře „Průběh adaptačního procesu“. Součástí zapracování je seznámení zaměstnance s právními a interními předpisy, a to v rozsahu zohledňujícím odlišnosti jednotlivých organizačních jednotek a pracovišť.

### 2.11.2 Adaptační proces pracovníků přepážek

Adaptační proces je proces pracovníků na přepážkách – specialista, specialista prodeje produktů a administrátor pošt.



Obrázek 4 Model adaptace (interní dokument „Adaptační proces zaměstnanec“, 2012)

Model adaptace funguje tímto způsobem:

- Nástupní den pro nové zaměstnance probíhá dvakrát měsíčně, kde nováčci získávají základní informace o ČP, o fungování pobočkové sítě, logistické sítě a doručovací a účelové sítě a dále o produktech ČP a personálních záležitostech.
- Školení je zaměřeno na osvojení základních znalostí, týkajících se poštovní technologie a poštovního softwaru APOST. Součástí je i jednodenní školení, které je zaměřené na komunikaci, obchodní dovednosti a klientský přístup.
- Po absolvování školení přechází nový zaměstnanec na cvičnou poštu, kde probíhá zapracování na cvičné přepážce za podpory určeného mentora-trenéra. Zapracování trvá 15 pracovních dní.
- Po skončení zapracování na cvičné poště se nový zaměstnanec vrací na svou domovskou poštu, kde již samostatně vykonává práci, eventuálně pod dohledem mentora, pokud je mu přidělen.

### 2.11.3 Začlenění zaměstnanců do organizace

Při prvotní komunikaci s vedoucím oddělení je zaměstnanec seznámen se strukturou ČP a jmény svých nadřízených. Dále je nový zaměstnanec seznámen s vedoucím odboru, s vedoucím všech oddělení a se svými budoucími kolegy, podatelnou a spisovnou. Zaměstnanci je určeno místo pracoviště a přiřazen mentor, kterého pověřuje jeho přímý nadřízený. Ten zaměstnance zacvičuje v rámci adaptačního procesu a zodpovídá za jeho praktickou přípravu v jednotlivých činnostech. Nový zaměstnanec dostává seznam školení a vzdělávacích aktivit. Dále mu mohou být poskytnuty reminder cards, což jsou kartičky s vybranými důležitými informacemi, které může mít zaměstnanec díky svému malému formátu kdykoli při sobě.

Na pracovišti je zaměstnanec seznámen s následujícími činnostmi:

- předání razítek (předávací protokol),
- nastavení počítače, šablony, hesla,
- předání dílčí personální oblasti,
- předání telefonních kontaktů a emailů ke zpracované oblasti,
- vyhotovení předávacího protokolu v kopii, uložené u vedoucího oddělení,
- předání platných pracovních postupů k nastudování.

Zácvik např. personalistů trvá přibližně jeden týden, během kterého zaměstnanec asistuje alespoň dvěma referentům HR a snaží se pochopit chod společnosti, což umožní jeho rozhled na pracovišti a prvotní orientaci. Dále dochází ke školení v SAPu, po kterém si zaměstnanec vyzkouší první uzávěrku pod vedením mentora, případně podrobný koncept jednotlivých kroků. Dle možností nového zaměstnance lze individuálně přistoupit k dalšímu zácviku.

Po uplynutí prvního měsíce dochází k prověření zdatnosti zaměstnance formou testu, který je vyhodnocen při vzájemné konzultaci s přímým nadřízeným. V případě nesrovnalostí se chybové oblasti dovysvětlí, a na závěr se provede konečné zhodnocení.

Před uplynutím zkušební doby dostává zaměstnanec další test, při kterém jsou na něho kladeny vyšší nároky. Celý průběh adaptačního procesu se zaznamenává do hodnotícího formuláře, který se po skončení adaptačního procesu zakládá do osobního spisu zaměstnance. Na vyhodnocení adaptačního procesu se podílí jak přímý nadřízený zaměstnanec v adaptačním procesu, tak mentor, který na pracovníka dohlíží po dobu tří měsíců. Celé vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnance se realizuje před jeho ukončením. V případě, že se zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu neosvědčí, lze provést vyhodnocení i dříve.

Po splnění všech požadavků je zaměstnanci nabídnuta pracovní smlouva. Při odhalení nedostatků zaměstnance jsou nastavena další individuální školení.



### **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PŘIJÍMÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ V ČESKÉ POŠTE, S. P.**

V poslední kapitole této bakalářské práce budou na základě předchozí kapitoly navrhnuty zlepšení k přijímání vhodných uchazečů v ČP. Autorka na základě analýzy systému přijímání uchazečů v ČP zjistila, že společnost by mohla využívat více náborových nástrojů na získávání uchazečů. Následný předvýběr by mohl být doplněn metodami, které společnosti ušetří čas i peníze. U přijímacích pohovorů spatřuje autorka velký nedostatek v absenci hodnotících formulářů na vyhodnocení uchazečů. Samotný systém začleňování uchazečů do struktur ČP má společnost na vysoké úrovni, ale i zde by se dalo navrhnout několik zlepšení. Cílem této kapitoly je podat takové návrhy, které by společnosti zlepšily jednotlivé kroky přijímání vhodných uchazečů.

#### **3.1 Získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí**

V dnešní době nelze spoléhat pouze na kariérní stránky (Job.cz, Práce.cz, atd.) a čekat, na životopisy, které zájemci o pracovní pozici pošlou. Při vyhledávání a oslovování kandidátů je třeba být kreativní a aktivní, a proto by ČP měla využívat sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Twitter apod.), odborné blogy a vyhledávače, např. Google. Rovněž je důležitá prezentace na pracovních veletrzích po celé České republice, na univerzitách, středních školách a učilištích. Cílem ČP by mělo být získat kontakty na co největší počet potenciálních uchazečů a budovat s nimi trvalý vztah, aby je mohla oslovit ve chvíli, kdy bude uvolněna pracovní pozice odpovídající jejich profesnímu profilu a kariérovým aspiracím. V této fázi by mohli významně pomoci manažeři a členové jednotlivých týmů ČP, sdílením pracovních pozic na svém LinkedIn profilu, přímým oslovením bývalých kolegů, známých z oboru apod.

#### **3.2 Získávání zaměstnanců pomocí programu „Doporučení zaměstnance“**

ČP by měla využít stávajících zaměstnanců na získávání nových zaměstnanců pomocí programu „*Doporučení zaměstnance*“. Doporučit nového kolegu by mohli nejen zmiňovaní manažeři a členové jednotlivých týmů ČP, ale i kterýkoliv zaměstnanec, který je v pracovněprávním vztahu.

Autorka navrhuje využívat program „*Doporučení zaměstnance*“ hlavně v případech obsazování většího počtu volných pracovních míst nebo pracovních míst obtížně obsaditelných. Do tohoto programu je vhodné zařazovat všechny otevřené pozice (vyjma dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti). Je zapotřebí nastavit vyšší odměny za

každého úspěšného kandidáta, a její vyplacení podmínit jeho pokračováním v pracovním poměru i po uplynutí zkušební doby.

### **Postup při doporučení nového zaměstnance**

Program doporučení zaměstnance by mohla ČP využívat na webových stránkách např. [www.doporucitdoceskeposty.cz](http://www.doporucitdoceskeposty.cz), kde by se zaměstnanci zaregistrovali pomocí svého pracovního emailu, čímž by došlo k ověření, zda se jedná o zaměstnance ČP. Po úspěšném přihlášení na webových stránkách zaměstnanec může sdílet a doporučovat volná pracovní místa.

#### Volnou pracovní pozici by mohli zaměstnanci nabízet:

- posláním inzerátu přímo na email vytipovaného člověka,
- pomocí sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Twitter apod.),
- sdílením na diskuzních skupinách středních a vysokých škol apod.

Na volnou pracovní pozici může zaměstnanec přímo doporučit uchazeče, a s jeho souhlasem nahrát jeho životopis do systému. Odměna za každého úspěšného kandidáta by byla vyplacena v případě, že kandidát pokračuje v pracovním poměru v ČP i po uplynutí zkušební doby. Na odměnu by měli nárok všichni zaměstnanci s výjimkou pracovníků útvaru HR, manažerů a jejích kolegů, kteří se aktivně podílí na výběrovém řízení na danou pozici.

Pokud by jednoho kandidáta doporučilo více zaměstnanců, odměna by náležela tomu, který jeho životopis vložil do systému jako první. Odměna by se nevyplácela v případě, že by zaměstnanec doporučil sám sebe nebo jiného stávajícího zaměstnance ČP.



**Obrázek 5** Schéma postupu doporučení nového zaměstnance (autor)

Autorka doporučuje řídit se pravidlem, že veškeré nabídky volných pracovních pozic, které jsou zveřejněny na externím trhu práce, jsou současně k dispozici na intranetových stránkách ČP v sekci „*Interní trh práce*“. Na tato volná místa se může přihlásit interní i externí uchazeč, který splňuje požadavky na danou pozici.

### 3.3 Metody předvýběru

Pracovní pozice se obsazuje na základně různých metod předvýběru. Předvýběrem se ušetří čas společnosti i uchazeči, i když to někdy vypadá jinak. Díky předvýběru zjistí ČP o uchazeči mnoho potřebných informací ještě dříve, než si ho pozve na osobní pohovor. Pomocí metod předvýběrů společnost zjistí, zda je uchazeč pro ČP perspektivní, a naopak uchazeč zjistí, co mu může společnost nabídnout.

V dnešní době není životopis jediným prostředkem, jak se s uchazečem seznámit, protože neobsahuje veškeré informace, které ČP zajímají. ČP používá jak standardní metody předvýběru (screening životopisu, telefonický pohovor, reference o uchazeči), tak i jeho doplňkové metody (psychodiagnostika, Assessment Center).

### 3.3.1 Metoda předvýběru pomocí dotazníků

Další metoda předvýběru, kterou by ČP mohla využívat, je předvýběr pomocí dotazníků (online/offline). Při tvorbě dotazníku je důležité si uvědomit, co se chce společnost od uchazeče dovědět, a od koho se to chce dovědět, pokud se provádí nábor pro více pozic.

Online dotazník by mohl být k dispozici na stránkách ČP, kde jsou zveřejňována volná pracovní místa. V případě zájmu uchazeče o jakoukoliv zveřejněnou pracovní pozici na stránkách ČP, by byl povinen vyplnit online dotazník a odeslat ho společně se svým životopisem. Pomocí dotazníku by ČP získala konkrétní otázky o uchazeči, které by ji zajímaly. Dotazník by umožňoval snadnější rozřídění uchazečů podle jejich vhodnosti pro pracovní pozici a k sestavení seznamu uchazečů o práci, kteří by měli být přizváni k přijímacímu pohovoru. Měl by obsahovat obecné otázky, které jsou důležité, a budou vyhovovat většímu počtu kandidátů. Dotazníky je vhodné formulovat tak, aby se daly použít jak pro budoucí nábor uchazečů, tak i pro více kandidátů najednou.

Offline dotazník v elektronické formě, by měl k dispozici personalista, který by ho zaslal na email uchazeče v případě jeho zájmu o pracovní pozici jiným způsobem než přes stránky ČP. Formulář v tištěné formě by byl uložený na jednotlivých pobočkách ČP. Tištěný dotazník by nabízel celou řadu přidaných hodnot, jako například ověření pravopisu a gramatiky, pečlivosti, pozornosti k detailům apod. V příloze C je k nalezení vzor dotazníku.

### 3.3.2 Metoda předvýběru pomocí sociálních sítí

Mezi nejnovější metody předvýběru patří posuzování projevů uchazeče na sociálních sítích, které by ČP mohla také využívat.

Personalisté si na sociálních sítích u profilu uchazeče mohou ověřit, jestli ovládá gramatiku, jaký obsah na svých sítích sdílí a jestli nemá nějaké vztahy k současným pracovníkům v ČP. Při náboru jsou zásadní marketing a média. V současné době je nejpoužívanější profesní platformou sociální síť LinkedIn. Uchazeče by mohli personalisté hledat na Facebooku, Twitteru, Instagramu, a dokonce i na YouTube nebo využívat různé blogy. „Podle průzkumů se personalistům hledání uchazečů na sociálních sítích skutečně vyplatí a 73 % z personalistů odpovídá, že přijali nového zaměstnance právě prostřednictvím sociálních sítí.“ (Vím víc, 2017)

Předvýběrem by se mělo zjistit, jestli uchazeči, kteří jsou pro pracovní pozici vhodní z hlediska životopisu, jsou pro danou pracovní pozici v reálu skutečně ideální. Některý zpočátku slibný kandidát se může při předvýběru ukázat jako nevhodný a naopak.

### 3.4 Průběh přijímacího pohovoru

Nejčastěji používanou metodou výběru uchazečů v ČP jsou přijímací pohovory. Na přijímací pohovor by se, kromě uchazeče, měl připravit i náborový pracovník. Je zapotřebí životopis každého uchazeče podrobně prostudovat a zapamatovat si základní informace. Personalisté by se měli během přijímacího pohovoru soustředit na body, které se v životopise ani v průvodním dopise nevyskytují.

Během přijímacího pohovoru by neměla být výběrová komise odtažitá ani příliš přátelská. Měl by se brát zřetel i na skutečnost, že nejen ČP si vybírá zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá společnost, ve které chce pracovat. Výběrová komise na přijímacím pohovoru zastupuje celou organizaci, a proto by měla vystupovat maximálně profesionálně.

Autorka navrhuje průběh přijímacího pohovoru následovně. Před výběrovým pohovorem by měla společnost nechat uchazeče vyplnit a podepsat souhlas se zpracováním osobních údajů. Na úvod výběrového pohovoru by bylo vhodné položit uchazeči několik obecných otázek, například ohledně jeho cesty na výběrový pohovor apod., které snižují duševní napětí, pomohou odbourat prvotní bariéry a navodit „*přátelskou atmosféru*“. Na začátku pohovoru pomůže small-talk jak personalistům, tak i uchazečům k většímu uvolnění.

Strukturu průběhu pohovoru by měli tvořit 3 fáze:

1. Představení ČP účastníkovi.
2. Prostor pro prezentaci účastníka (např. na základě životopisu).
3. Vzájemné otázky a odpovědi obou zúčastněných stran.

V úvodu této fáze by se výběrová komise měla účastníka zeptat, co o ČP ví, a proč si jí vybral. Odpověď účastníka mohou personalisté doplnit například informacemi o historii ČP, aktuální situaci, strategiích, vizích, hodnotách a vše, co považují za důležité. Vhodně působí také některé informace, nesouvisející přímo s prací, jako jsou firemní akce a další prvky firemní kultury.

Výběrová komise by měla s uchazečem projít jednotlivé body z jeho životopisu. Při rozhovoru by ČP mohla ověřit i jazykové dovednosti uchazeče. Doporučené otázky, které by personalisté během výběrového pohovoru mohli pokládat:

- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak řešíte konflikty? Vzpomeňte si na nějaký konkrétní a popište jeho průběh.
- Co Vás v práci nejvíce motivuje?
- Jakou práci si neumíte představit, že byste dělal?
- Jaké je Vaše platové očekávání?

- Kdy jste v průběhu dne nejaktivnější?
- Proč bychom měli vzít právě Vás? V čem jste lepší než ostatní?
- A další...

Na závěr by měla společnost podávat informace o dalším postupu výběrového řízení a zjistit, zda má uchazeč nějaké další otázky. Tím by zároveň ČP sledovala zájem uchazeče o danou pracovní pozici po pohovoru. Dobrým znakem je, když uchazeč svými otázkami projevuje zájem o pracovní pozici. Je vhodné, aby výběrová komise informovala zájemce o dalším průběhu výběrového řízení, zejména v jakém časovém horizontu může očekávat výsledky. V návaznosti na vykonaný pohovor by měla výběrová komise zpracovat hodnotící formulář uchazeče.

### **3.5 Formulář na vyhodnocení uchazečů**

Autorka doporučuje během výběrového pohovoru používat vhodný formulář na vyhodnocení uchazečů. Myslí si, že by to společnosti prospělo z hlediska času a celkové přehlednosti. Formulář by měl mít každý člen výběrové komise, aby během výběrového pohovoru mohl zaznamenávat informace o uchazečích. Formulář by měl být připraven personálním oddělením v tištěné formě. Měl by obsahovat otázky o odborných kompetencích uchazeče (dosažené vzdělání, délka praxe atd.), osobních kompetencích (motivace, týmová práce atd.) a manažerských kompetencích v případě, kdy by se jednalo o manažerskou pozici. V neposlední řadě by se na formuláři měli nacházet informace o schopnosti uchazeče při práci s excelem a výsledky testu účetních předpokladů, pokud by byly požadovány. Pro rychlejší zaznamenávání údajů se využívá hodnotící stupnice v rozsahu od A do D, kde A znamená nevhodný a D převyšuje požadovanou úroveň. Členové komise by měli na formuláři prostor pro napsání vlastních poznatků. Celý formulář by sloužil k porovnání a vyhodnocení jednotlivých uchazečů. Je to nástroj, který umožní rozhodovatelům rychlejší vyhodnocení. Formulář by měl primárně sloužit pro obsazované pozice s více kandidáty, aby výběrová komise na konci výběrového řízení nezapomněla na nově zjištěné informace, dojmy a pocity z uchazečů.

Samotná struktura formuláře by se měla upravovat v závislosti na obsazované pozice. Vzor formuláře se nachází v příloze D.

### **3.6 Adaptace**

Zaměstnavatel musí zajistit profesionální přístup ke všem nově nastupujícím zaměstnancům. Musí se snažit, aby jim maximálně usnadnil profesní i sociální adaptaci, tj.

orientaci ve společnosti, v pravidlech a procesech, pracovní agendě, informačních zdrojích, seznámení s pracovištěm, týmem i širším pracovním kolektivem. Je třeba si uvědomovat, jak je důležitý první dojem, a že kvalitní a dobře naplánovaná adaptace je zárukou, že noví zaměstnanci v relativně krátkém čase rozvinou svůj potenciál a začnou podávat maximální výkon. Společnost by se měla snažit, aby se nováčci cítili příjemně a o své zkušenosti referovali pozitivním způsobem, v ideálním případě, aby doporučili ČP svým známým, jakožto atraktivního zaměstnavatele. Proces adaptace musí být vnímán jako vstupní brána do společnosti ČP.

Je třeba, aby se nováčci rychle zorientovali v novém prostředí, a sžili se s kolegy, společností i s novou funkcí.

ČP musí zajistit novému zaměstnanci plnou podporu přímého nadřízeného, a to nejen v oblasti pracovní, kdy má za úkol zajistit soulad mezi jeho kvalifikační úrovní a požadavky pracovního místa, ale i v oblasti sociální. ČP by měla dohlédnout na to, aby se co nejdříve zapojili do svého pracovního týmu a seznámili se s kolegy z jiných útvarů, se kterými budou úzce spolupracovat.

### 3.6.1 **Orientační den nového zaměstnance**

Autorka doporučuje ČP v rámci společnosti organizovat adaptační seminář, tzv. Orientační den. Šlo by o vstupní setkání všech nových zaměstnanců, během kterého by se dověděli řadu zajímavých informací jak o společnosti, tak o každodenním vnitřním životě na novém působišti, o pracovních podmínkách, odměňování, preventivní péči a bezpečnostních pravidlech. Zjistili by, co se od nich bude očekávat, jaké zázemí, benefity a perspektivy profesního a osobního růstu by jim ČP byla schopna nabídnout.

Během Orientačního dne by měli mít noví zaměstnanci možnost se na cokoli zeptat, seznámit se s novými kolegy, případně se zástupci managementu a odnést si řadu důležitých informací.

O místě a čase konání Orientačního dne, by se noví zaměstnanci dověděli od příslušného personalisty, který by jim zaslal pozvánku.

Autorka doporučuje ČP organizovat Orientační den jednou za kvartál.

Orientační den by mohl vypadat následovně:

- Úvod, přivítací slovo personálního ředitele a zástupce managementu.
- Seznámení nového zaměstnance s ČP (historie společnosti, organizační struktura, poskytování služeb, působení na trhu, vize, strategie, kodex chování, charita, sponzoring).

- Struktura činností v ČP (přístupy, technika, důležité kontakty, interní komunikace, pracovní doba, BOZP, PO, odměna za práci, vyúčtování pracovních cest, model vzdělávání a rozvoje zaměstnanců).
- Benefity a výhody, které nabízí ČP (péče o zdraví zaměstnanců, stravování, společné týmové akce apod.).
- Představení lidských zdrojů (HR komunikace, HR strategie, projekty, kontakty a dokumenty).
- Činnost odborové organizace (zástupci odborové organizace, kolektivní smlouva).
- Firemní komunikace (intranet, e-mail, sociální sítě).
- Závěr, závěrečné slovo personálního ředitele, nebo zástupce managementu.

### 3.6.2 Adaptační plán

Autorka doporučuje celou dobu adaptačního procesu zpracovávat do adaptačního plánu, se kterým by měl nováčky seznámit jejich přímý nadřízený nejpozději do jednoho týdne od nástupu. Adaptační plán by měl zahrnovat úkoly, které v průběhu adaptační doby budou nováčci muset zvládnout, a rovněž seznam dokumentů a směrnic, se kterými budou povinni se seznámit. Šlo by o dokumenty jako je Kolektivní smlouva, Pracovní řád apod. Součástí adaptačního plánu by mělo být ověření plnění podmínek zkušební doby a soubor povinných legislativních školení, které, jako noví zaměstnanci, musí absolvovat (např. školení BOZP/ PO, školení řidičů referentů – pokud by v rámci výkonu své práce řídili služební auto). Z adaptačního plánu by se nováčci měli dovědět i časový harmonogram průběhu jednotlivých zaškolení.

V průběhu adaptace by společnost měla zajistit, aby se nováčci setkávali s přímým nadřízeným, mentorem a personalistou ke společnému zhodnocení, jak adaptace bude pokračovat. Na těchto schůzkách by měl být zajištěn dostatečný prostor k diskuzi, o průběhu adaptačního procesu.

Závěrem adaptačního procesu zkušební doby by měl přímý nadřízený společně s přiděleným mentorem a odpovědnou osobou HR provést závěrečné vyhodnocení adaptace. Součástí vyhodnocení by bylo i nastavení cílů na následující období a vytvoření individuálního plánu vzdělávání pro nováčkův další odborný a osobnostní růst. Vyplněný a podepsaný formulář adaptačního plánu, který by zaznamenával celý proces adaptace, by se měl zakládat do osobních spisů nového zaměstnance. Jak by takový adaptační plán mohl vypadat je k nalezení v příloze E.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá systémem přijímání vhodných uchazečů v České poště, s. p. Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza stávajícího systému přijímání vhodných uchazečů a na jejím základě pak návrh na zlepšení.

Práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První část byla čistě teoretická, druhá analyzovala současný stav v ČP a třetí část práce se zabývala návrhy na zlepšení systému přijímání vhodných uchazečů.

První teoretická část vycházela z různých publikací, především z knihy Personální činnosti a metody personální práce od Renaty Kociánové a z knihy Řízení lidských zdrojů od Josefa Koubka. Tato kapitola byla rozdělena do pěti hlavních podkapitol, tj. vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků a činnosti přijetí uchazeče.

Druhá část práce představuje ČP a služby, které nabízí. Dále navazuje na vývoj zaměstnanosti a strukturu zaměstnanců. Popisuje, jak ČP získává zaměstnance a jakými způsoby obsazují volná pracovní místa.

Další podkapitola popisuje náborové nástroje, jako jsou inzerce na internetových pracovních portálech, databáze uchazečů, úřad práce, veletrhy, personální agentury apod. V této části práce je popisován výběr zaměstnanců pomocí předvýběru a přijímacích pohovorů, kde každý, kdo usiluje o pracovní pozici v ČP musí mít absolvovaný kurz účetnictví.

Na závěr této části práce je navrhován způsob adaptace zaměstnanců a formy adaptačního procesu. Rozlišují se dva typy zapracování, a to typové zapracování, které je určeno pro pracovníky přepážek, specialisty prodeje produktů, administrátory pošt, pracovníky vnitřních služeb, řidiče a doručovatele. Druhým typem zapracování je netypové zapracování, které je určeno pro zaměstnance na všech ostatních pracovních pozicích.

Cílem práce bylo navrhnout nový způsob, jak vylepšit systém přijímání vhodných uchazečů v ČP. Autorka navrhla získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Twitter apod.) nebo využíváním různých blogů, a dále pomocí stávajících zaměstnanců za peněžitou odměnu, kteří pomohou získat nového kolegu. Tato metoda zaručeně zapojí zaměstnance do získávání nových uchazečů. Předvýběr ČP pomocí dotazníků (online/offline) může usnadnit posouzení potenciálního zaměstnance. Dále ČP může pomoci předvýběr na sociálních sítích uchazečů. Společnost se může dovědět, jak uchazeč na svém profilu vystupuje. K výběrovému pohovoru bylo doporučeno, aby výběrová komise

používala formuláře na vyhodnocení uchazečů. Formulář pomůže personalistům lépe se zorientovat mezi uchazeči, kteří prošli výběrovým pohovorem a díky tomu dojde k rychlejšímu výběru vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici. Ohledně adaptačního procesu je důležité, aby byl dobře a kvalitně naplánovaný adaptační proces, který zaručí novému zaměstnanci během krátkého času rozvinout svůj potenciál, a podávat maximální výkon. ČP by měla dbát na to, aby se nováčci cítili v ČP dobře a o svých zkušenostech referovali v nejbližším okolí, ideálně, aby ČP doporučili svým známým, jakožto atraktivního zaměstnavatele. V části této práce byl navržen adaptační seminář, tzv. Orientační den, ve kterém dojde k setkání všech nových zaměstnanců. A dále by ČP měla zahrnout do adaptačního procesu adaptační plán. Po skončení adaptačního procesu autorka doporučila, aby zaměstnanci byly naplánovány vzdělávací aktivity pro jeho další odborný a osobnostní růst.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČESKÁ POŠTA, 2016. *Výroční zpráva*. Praha: Česká pošta [online]. [cit. 2018-03-5]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>
- ČESKÁ POŠTA, 2018. Česká pošta [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby>
- ČESKO, 2000. *Zákon 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101#cast1>
- ČESKO, 2006. *Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. České Budějovice: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk et. al., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- METODICKÝ POKYN, 2012. *Interní dokument adaptačního procesu zaměstnance*. Česká pošta: metodický pokyn.
- SOCIÁLNÍ MEDIA JAKO NÁSTROJ NÁBORU, 2017. *Vím víc* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/socialni-media-jako-nastroj-naboru>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-9528-2.
- ŠVADLENKA, Libor a Barbora CHROMCOVÁ, 2013. *Management v poštovních službách: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-602-8.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Proces plánování lidských zdrojů .....	14
<b>Obrázek 2</b> Podíl z celkového počtu zaměstnanců .....	26
<b>Obrázek 3</b> Podíl z celkového počtu zaměstnanců v provozu a obchodu.....	27
<b>Obrázek 4</b> Model adaptace .....	38
<b>Obrázek 5</b> Schéma postupu doporučení nového zaměstnance .....	43

## SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centre Hodnotící centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ČP	Česká pošta
HR	Human resources Lidské zdroje
IT	Information Technology Informační technologie
PO	Požární ochrana
P. O. BOX	Post office Box Zamykatelná poštovní přihrádka
SAP	Systems – Applications – Products in data processing Systémy – Aplikace – Produkty v oblasti zpracování dat
SIPO	Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
s. p.	Státní podnik
USA	United States of America Spojené státy americké

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Ukázka testu na účetnické znalosti

**Příloha B** Ukázka testu na počítači

**Příloha C** Dotazník

**Příloha D** Formulář na vyhodnocení uchazečů

**Příloha E** Adaptační plán



**Příloha A Ukázka testu na účetnické znalosti**

**Spočítejte čistou mzdu zaměstnance v pracovním poměru dle níže uvedených podkladů:**

<b>Hrubá mzda</b>	22 750 Kč	<b>Prohlášení</b>	Podepsal
<b>Odpracoval</b>	157,50 hod	<b>Sleva na poplatníka</b>	ano
<b>Fond pracovní doby</b>	157,50 hod		

**Vypočítejte čistou mzdu zaměstnance v pracovním poměru dle níže uvedených podkladů:**

<b>Hrubá mzda</b>	22 750 Kč	<b>Prohlášení</b>	Podepsal
<b>Odpracoval</b>	157,50 hod	<b>Sleva na poplatníka</b>	ano
<b>Fond pracovní doby</b>	157,50 hod		

**1. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr:**

- a) Uveďte maximální rozsah práce (počet hodin) u dohody o provedení práce v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele
  
- b) Uveďte maximální rozsah práce, na který je možné uzavřít dohodu o pracovní činnosti (délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně).

**2. Kdy se použije pravděpodobný výdělek?**

**3. Jakou srážku z příjmu zaměstnance může zaměstnavatel provést ze mzdy/odměny bez jeho souhlasu?**

**4. Zdravotní pojištění:**

- a) Jaká je lhůta pro oznámení nástupu zaměstnance do zaměstnání příslušné zdravotní pojišťovně?
  
- b) V jakých případech je plátcem zdravotního pojištění stát?



5. Zaměstnanec uzavřel se zaměstnavatelem od 01. 06. 2015 dohodu o pracovní činnosti. Za měsíc červen mu byl zúčtován příjem ve výši 2 000 Kč. Je zaměstnanec účasten v tomto měsíci sociálního pojištění?
6. Zaměstnanec má se zaměstnavatelem uzavřeny dvě dohody o pracovní činnosti, příjem u první dohody o pracovní činnosti byl 1 000 Kč a u druhé dohody 2 000 Kč v jednom měsíci. Bude zaměstnanec v daném měsíci účasten sociálního pojištění?
7. Definujte rozhodné období ve vazbě na dávky nemocenského pojištění.
8. Jaké dávky se z nemocenského pojištění poskytují?
9. Jaká je délka ochranné lhůty po skončení pracovního poměru pro výplatu nemocenských dávek?
10. Co je rozhodující pro správný způsob zdanění (zálohová nebo srážková daň) a kterou daň zaměstnanec odvede z dohody o provedení práce bez podepsaného prohlášení při příjmu 5 500 Kč?
11. Jaké slevy na dani si může poplatník požádat v prohlášení poplatníka daně?
12. Zaměstnanec měl souběžně 2 zaměstnavatele. Může mu zaměstnavatel provést roční zúčtování daní?
13. Jak upravuje zákoník práce sjednanou délku zkušební doby?
14. Pracovní poměr se sjednává na dobu 4 měsíce. Jakou maximální délku zkušební doby lze se zaměstnancem sjednat?
15. Jak upravuje zákoník práce sjednání pracovního poměru na dobu určitou?

**16. Jaká výše odstupného dle zákoníku práce náleží zaměstnanci při skončení pracovního poměru dle § 52 písm. a) až c) zákoníku práce?**

Vyhodnocení testu:

Za každý úkol 5 bodů, maximálně 15 bodů

Uchazeč získal:

Zdroj: Interní dokument ČP

## **Příloha B** Ukázka testu na počítači

### **Vytvořte v Excelu následující tabulku:**

- název tabulky: Počty odpracovaných hodin I. Q 2015
- sloupce: leden, únor, březen
- řádky – zaměstnanci Růžička, Novotný, Sýkora, Zoubek
- doplňte počty odpracovaných hodin v jednotlivých měsících
- vložte filtr k sloupcům měsíce
- poslední řádek bude součtový (doplňte vzorec)
- ohraničte celou tabulku včetně jednotlivých buněk.

### **Napište ve Wordu následující dopis:**

- uveďte smyšlený exekutorský úřad a sebe jako odesílatele
- věc: Součinnost
- v dopise reagujte na to, že došel exekuční příkaz a zaměstnanec Jaroslav Novák nar. 1.1.1980 již ukončil pracovní poměr.

Zdroj: Interní dokument ČP

## Příloha C: Dotazník

### DOTAZNÍK

**Pracovní pozice, o kterou se ucházíte:** .....

Příjmení:	Jméno:	Titul:
Rodné příjmení:	Další příjmení:	
Adresa trvalého pobytu:		PSČ:
Kontaktní adresa:		PSČ:
Telefon:	E-mail:	
Datum narození:	Rodné číslo:	
Místo narození:	Státní příslušnost:	
Číslo OP:	Pohlaví:	

#### Vzdělání a kvalifikace

Název školy:	Období od – do
Studijní obor (specializace):	
Druh závěrečné zkoušky:	
Kurzy (povinný kurz účetnictví), školení, stáže:	

#### Odborné znalosti a dovednosti

Řidičský průkaz (skupina, aktivní řidič):
Znalost práce na PC (MS Word, MS Excel, SAP):
Znalost cizích jazyků (stupeň znalosti, druh zkoušky):
Další důležité odborné znalosti a dovednosti:

#### Průběh dosavadního zaměstnání

Organizace, sídlo, pracovní zařazení, od-do:
Jaké jsou důvody pro skončení Vašeho současného, popř. minulého, zaměstnání?
Co považujete za největší úspěch ve Vašem současném, popř. minulém, zaměstnání?
Jaký byl největší problém v posledním zaměstnání a jak jste ho zvládnul/a?
Co Vás nejvíce uspokojovalo ve Vašem posledním zaměstnání?

---

---

Jaké znalosti a dovednosti jste využíval/a v předchozím zaměstnání?

---

---

**Další doplňující otázky**

Jakou máte motivaci pro změnu zaměstnání?

---

Jakou máte představu o své budoucí kariéře?

---

Jste zvyklý/a pracovat samostatně nebo v týmu?

---

Které činnosti se nejraději věnujete?

---

Které činnosti se neradi věnujete?

---

Co Vás zaujalo na pracovní pozici, o kterou se ucházíte?

---

Jaké úkoly od pracovní pozice očekáváte?

---

Od kterého data můžete eventuálně nastoupit na pracovní pozici?

---

Jaká je Vaše představa o finančním ohodnocení?

---

Uveďte jména a kontakty alespoň dvou lidí, kteří nám mohou poskytnout reference o Vaší osobě:

---

---

---

**Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.**

**Souhlasím se zpracováním mých osobních údajů pro pracovněprávní účely.**

---

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

.....  
*podpis uchazeče*

.....  
*podpis odpovědné osoby – personalisty*

Zdroj: autor

## Příloha D Formulář na vyhodnocení uchazečů

Hodnoticí formulář kandidátů					
Pracovní místo: <b>Hodnoticí škála</b>					
Titul, jméno, příjmení hodnotitele (HR):		A	B	C	D
Titul, jméno, příjmení hodnotitele (Mamažer):		Nevhodný	Vhodný s výhradou	Vhodný	Převyšuje požadovanou úroveň
Datum pohovoru:					
	Kandidát	1	2	3	4
	Titul, jméno, příjmení kandidáta				
	Pořadí				
	Mzda				
	Nástup				
	Dosažené vzdělání				
Odborné kompetence	Odborné znalosti (certifikáty apod.)				
	Délka praxe v požadovaném oboru				
	PC				
	Jazykové znalosti				
	ŘP. B				
Osobní kompetence	Analytické a logické myšlení				
	Flexibilita a otevřenost vůči změnám				
	Inovativnost a kreativa				
	Motivace				
	Orientace na cíl a výsledek				
	Organizační dovednosti				
	Smysl pro detail, pečlivost				
Týmová práce					
	Vnější dojem a vystupování				
	Vyjádřování a komunikace				
Manažerské kompetence	Argumentace a vyjednávání				
	Koncepční a strategické myšlení				
	Motivace a vedení týmu				
	Pozitivní uvazování, proaktivní jednání				
Ostatní	Excel				
	Test účetnických znalostí				
<b>Součet hodnocení</b>					

Zdroj: autor

**Příloha E** Adaptační plán

**ADAPTAČNÍ PLÁN**

Jméno a příjmení	
Společnost	
Pozice	
Organizační jednotka	
Přímý nadřízený	
Mentor	
Datum nástupu	
Konec zkušební doby	
Délka adaptačního procesu	
Odpovědná osoba HR	

Obsah školení	Kontaktní osoba/ školení	Termín	Poznámky
Kolektivní smlouva	Samostudium/ zaměstnanec		
Pracovní řád			
Organizační řád			
Podpisový řád			
Kodex chování			
Průvodce pro nové zaměstnance			
IT bezpečnostní politika			
Školení řidičů			
BOZP/ PO			
Manuál firemní korespondence			
Orientační den	HR		
<b>Povinná školení</b>			
Poštovní minimum			
<b>Doporučená školení</b>			

1. Projednání adaptačního plánu a zahájení adaptace <i>(do 1 týdne od nástupu)</i>		
Nastavení adaptačních cílů:		Vyjádření zaměstnance:
<b>cíl</b>	<b>termín</b>	
Podpis hodnotitele:		Podpis hodnoceného:

2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(ve 2. měsíci po nástupu)</i>	
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:	Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:

3. Rozhovor s odpovědnou osobou HR – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP <i>(ve 2. měsíci po nástupu)</i>	
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů:	Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:

4. Rozhovor s nadřízeným, mentorem a odpovědnou osobou HR - ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP <i>(před koncem 3. měsíce po nástupu)</i>	
Zhodnocení adaptační doby:	Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:



Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní styl	Pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aktivita, iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
týmová spolupráce	Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zařazení do pracovního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Adaptační proces proběhl			
Úspěšně	<input type="checkbox"/>	Neúspěšně	<input type="checkbox"/>
Úspěšně s výhradami	<input type="checkbox"/>	Výhrady:	

6. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance

\_\_\_\_\_

podpis hodnotitele

\_\_\_\_\_

podpis hodnoceného

Zdroj: autor