

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Analýza personální politiky ve vybraném podniku

Jan Černý

**Bakalářská práce
2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Černý**
Osobní číslo: **E15504**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza personální politiky ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

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

Cílem práce bude analýza personální politiky ve vybraném podniku.

Osnova:

- Vymezení pojmu personální politika.
- Zaměření vybraného podniku a legislativní předpoklady pro fungování podniku.
- Analýza organizační struktury včetně struktury zaměstnanců ve vybrané organizační složce podniku.
- Analýza mezd a benefitů.
- Přijímání nových zaměstnanců a následná péče o tyto zaměstnance ve vybrané organizační složce podniku.
- Vzdělávání vybraných skupin zaměstnanců.

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Vedoucí bakalářské práce:


Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.


Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce:


1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provázeková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména 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 § 47b 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. 04. 2018

Jan Černý

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce se bude zabývat analýzou personální politiky na České poště, s. p. Čtenář bude informován o mzdách a benefitech zaměstnanců. Dále budou uvedeny informace o přijímání nových zaměstnanců a jejich následné péči a vzdělávání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, mzdy, vzdělávání, zaměstnanci

TITLE

Analysis of human resources policy in selected company

ANNOTATION

This work will serve as the analysis of human resources management on the Czech post. The reader will be informed about wages and benefits of employees. about recruitment of new employees and their subsequent care and education.

KEYWORDS

Human resources management, wages, education, employees

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ POLITIKY	12 -
1.1 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	12 -
1.2 PERSONALISTIKA.....	12 -
1.3 PRINCIPY PERSONALISTIKY	13 -
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15 -
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ:	15 -
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16 -
2.3 VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17 -
2.4 VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18 -
2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19 -
3 PŘEDVÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	20 -
3.1 ANALÝZA MATERIÁLŮ.....	20 -
3.2 SEZNAM UCHAZEČŮ K POZVÁNÍ NA POHOVOR.....	20 -
4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21 -
4.1 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU.....	21 -
4.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	22 -
5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24 -
5.1 MZDA A PLAT.....	24 -
5.2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	25 -
5.3 BENEFITY.....	26 -
6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27 -
6.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27 -
6.2 ZÁKLADNÍ DRUHY VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA MÍSTA	28 -
7 PÉČE O PRACOVNÍKY	29 -
8 ZAMĚŘENÍ VYBRANÉHO PODNIKU A LEGISLATIVNÍ PŘEDPOKLADY	31 -
8.1 POSLÁNÍ A STRATEGICKÉ CÍLE	32 -
8.2 PRÁVNÍ POSTAVENÍ PODNIKU.....	32 -
8.3 REGULAČNÍ RÁMEC POŠTOVNÍCH SLUŽEB	32 -
9 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	35 -
9.1 SPRÁVA A ŘÍZENÍ PODNIKU	35 -
9.2 DOZORČÍ RADA.....	35 -
9.3 VÝBORY DOZORČÍ RADY	35 -
9.4 ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY PŘÍMO PODŘÍZENÉ GENERÁLNÍMU ŘEDITELI	36 -
10 ANALÝZA MEZD A BENEFITŮ	40 -
10.1 PŘÍPLATKY.....	43 -
10.2 BENEFITY	44 -
10.3 OSTATNÍ SLOŽKY PŘÍJMU HRAZENÉ ZE MZDOVÝCH NÁKLADŮ	45 -
11 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	46 -
11.1 ADAPTAČNÍ PROCES (PŘEPÁŽKOVÍ PRACOVNÍCI POBOČKOVÝCH SÍTÍ).....	48 -
11.2 „DOPORUČ NOVÉHO PRACOVNÍKA“.....	50 -
12 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	52 -
13 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	56 -
13.1 CÍLE ROZVOJOVÝCH ŠKOLENÍ DOVEDNOSTÍ.....	56 -
13.2 MANDATORNÍ ŠKOLENÍ	57 -

13.3	PŘÍKLADY ŠKOLENÍ:.....	- 57 -
13.4	PŘÍKLADY KURZŮ:.....	- 57 -
13.5	ŠKOLENÍ O PRODUKTECH ALIANČNÍCH PARTNERŮ (PŘEPÁŽKOVÍ PRACOVNÍCI).....	- 58 -
13.6	KURZY MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ.....	- 58 -
ZÁVĚR.....		- 59 -
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		- 60 -
SEZNAM PŘÍLOH.....		- 63 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	- 25 -
Obrázek 2: Struktura Pobočkové sítě Východní Čechy	- 38 -
Obrázek 3: Mapa pobočkových sítí v ČR.....	- 39 -
Obrázek 4: Graf popisující průměrnou hrubou mzdu zaměstnanců ČP	- 40 -
Obrázek 5: Graf popisující srovnání mezd na ČP a v ČR	- 42 -
Obrázek 6: Informační leták o volné pozici na ČP.....	- 46 -
Obrázek 7: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců.....	- 47 -
Obrázek 8: Informační leták programu "Doporuč nového pracovníka"	- 51 -
Obrázek 9: Logo Nadace České pošty.....	- 53 -
Obrázek 10: Podmínky poskytnutí příspěvku	- 54 -

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Postup adaptačního procesu.....	- 49 -
---	--------

SEZNAM ZKRATEK

ČP	Česká pošta
PS	Pobočková síť
DÚS	Doručovací a účelová síť
VČ	Východní Čechy
ČTÚ	Český telekomunikační úřad

ÚVOD

Otázky personální práce jsou v současné době, kdy roste poptávka po pracovní síle, velice diskutovaným a medializovaným tématem napříč všemi odvětvími národního hospodářství. Zvláště pak nabývají na důležitosti v těch oborech, kde podíl lidské práce hraje velkou roli. Zaměstnavatelé se snaží hledat nové přístupy v personální politice tak, aby zatraktivnili svoje podnikání pro potenciální zaměstnance a získali tak konkurenční výhodu na trhu práce. Zaměstnavatelé si rovněž uvědomují, že spokojený a loajální zaměstnanec jim přináší výhody i ve sféře jejich vlastního podnikání.

Tato práce se věnuje vybraným oblastem personální politiky státního podniku Česká pošta (dále jen ČP), který je druhým největším zaměstnavatelem v České republice. ČP poskytuje svým zaměstnancům různé benefity a pobídky, které nejsou mnohdy veřejnosti či potenciálním zaměstnancům známy. V této práci jsou představeny vybrané aspekty, které mohou zatraktivnit postavení ČP na trhu práce jako perspektivního, stabilního a tradičního zaměstnavatele.

V první části této bakalářské práce jsou popsány základní pojmy, které úzce souvisí s personalistikou a personálními činnostmi. Mezi tyto pojmy můžeme zařadit přijímání nových zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace na nové pracovní prostředí a následné vzdělávání pracovníků na jednotlivých pracovištích.

Ve druhé části této práce je uvedeno zaměření vybraného podniku a legislativní předpoklady pro jeho fungování, dále popsána základní organizační struktura ČP, včetně dělení na jednotlivé divize a úseky. U této struktury je uvedena struktura zaměstnanců ve vybrané organizační složce podniku – pobočková síť Východní Čechy. Další bod této práce je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců na České poště, tzn. jaké metody vzdělávání se používají a kdo zajišťuje výuku zaměstnanců na ČP.

1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ POLITIKY

První zmínky o personálním řízení se objevují na počátku 20. století, kdy se v organizačních strukturách výrobních podniků objevuje úsek personálního řízení, které se liší od řízení práce lidí ve výrobním procesu. (Vojtovič, 2011)

Problematikou personální politiky se zabývá mnoho autorů po celém světě, protože to je v současné době velice aktuální téma. Mezi neznámější autory, kteří se zabývají problematikou personální politiky v České republice patří Josef Koubek a Renata Kocianová, jejichž poznatky jsou použity v této práci. Jednotlivé oblasti této problematiky jsou popsány v následujících kapitolách.

1.1 Vývoj personálního řízení v České republice

Vývoj personálního řízení byl v ČR ovlivněn dvěma světovými válkami a vývojem politické situace v zemi, především v průběhu let 1949–1989, kdy veškeré personální činnosti podléhali prospěchu politického systému. Počátky personalistiky jsou u nás spojené s péčí o pracovníky. Po vzniku samostatného Československa bylo založeno ministerstvo sociální péče, kterému náležela péče o mládež, péče o nezaměstnané, ubytování lidí atd. V té době si zasloužil pozornost zákon č. 91/1918 Sb., o pracovní době. Tímto zákonem začala platit v celé ČR osmihodinová pracovní doba. (Kociánová, 2012)

Průkopníkem v oblasti personální politiky byl v České republice Tomáš Baťa, výrobce obuvi. V roce 1925 založil vlastní školu, která se soustředila na teoretickou i praktickou výuku. Důvodem pro založení této školy byla výchova budoucích manažerů, kteří po úspěšném absolvování nastoupí do jeho továrny na obuv. Dokladem personální politiky Tomáše Bati je vybudování infrastruktury budov a obchodů, které jsou nedílnou součástí dnešního města Zlín.

1.2 Personalistika

Personalistikou se rozumí: „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umísťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.*“ (Weihrich, Koontz, 1993, s. 339)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007, s. 13)

1.3 Principy personalistiky

V této podkapitole si uvedeme, jaké jsou nejdůležitější principy personální práce, které se využívají v podniku.

Princip cíle personalistiky

Pod tímto principem je nutné si uvědomit, že cílem manažerské personalistiky je dosáhnout jistoty, že veškeré manažerské pozice v organizaci jsou obsazené kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou schopni plnit své úkoly samostatně bez jakékoliv pomoci. S tím souvisí přesnější definování organizačních úloh a požadavků na jednotlivé pracovníky a používání lepších technik hodnocení a školení manažerů pro zvýšení jejich manažerských dovedností. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014)

Princip manažerského hodnocení

Čím přesněji je definovaná práce manažera, kterou musí splnit, tím lépe se potom hodnotí veškeré jeho aktivity, které v podniku vykonává. *„Hodnocení manažerů jako manažerů spočívá v posouzení kvality vykonávání klíčových manažerských činností v oblasti plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“ (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 62)*

Princip definice práce

Dalším principem je princip definice práce. *„Čím přesněji jsou stanoveny očekávané výsledky práce manažera a pracovníků, tím je jejich pozice možné definovat ve větším rozsahu.“* Protože organizační úlohy plní lidé, kteří mají různé potřeby, musí mít tyto úlohy několik dimenzí, jako jsou platové podmínky, pravomoce, volnost během obchodního jednání, možnost dosažení úspěchu a kariérního růstu. Veškeré tyto dimenze povzbuzují manažera k větší výkonnosti. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014 s. 62)

Princip manažerského hodnocení

Čím přesněji je definovaná práce manažera, kterou musí splnit, tím lépe se potom hodnotí veškeré jeho aktivity, které v podniku vykonává. „*Hodnocení manažerů jako manažerů spočívá v posouzení kvality vykonávání klíčových manažerských činností v oblasti plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.*“ (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014; s. 62)

Princip otevřené konkurence

Principem otevřené konkurence se rozumí, že organizace, která usiluje o vysokou kvalitu managementu, nechává větší prostor pro vhodné kandidáty usilující o manažerské pozice. Důsledkem potlačení otevřené konkurence je jmenování neschopných manažerů, kteří nebudou napomáhat ke zlepšení situace podniku. „*Přestože existují silné sociální tlaky na podporu povyšování interních pracovníků, je třeba jim odolat, pokud je možnost přijmout kvalitnějšího manažera z venku. Tento princip však firmu současně zavazuje k přesnému hodnocení pracovníků a k poskytování možnosti jejich rozvoje.*“ (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 62)

Princip školení a nepřetržitého rozvoje managementu

„*Čím více je školení a rozvoj managementu součástí procesu managementu a podnikových cílů, tím efektivnější jsou rozvojové programy a aktivity.*“ (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014 s. 62)

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základním východiskem pro získávání nových pracovníků na obsazovanou pozici jsou nároky na pracovníka, který obsadí prázdné pracovní místo. Zde je potřeba vycházet z popisu pracovního místa a požadovaných schopností od pracovníka. Musíme zvážit, zda je možné obsadit místo z vlastních řad nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a vybrat způsob informování potenciálních uchazečů o volné pracovní pozici. Pro různé pozice jsou využívány různé metody. Je třeba se rozhodnout, které informace firma poskytne uchazečům. Výměna informací mezi organizací a potenciálními uchazeči o pozici je podstatným faktorem procesu získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku pracovního místa reagoval optimální počet uchazečů, a shromáždit dostatečné informace o uchazečích k posouzení jejich vhodnosti. Důležitými faktory, které zde vystupují, jsou náklady na zajištění samotného procesu získávání a čas na obsazení pracovního místa, tzn. jak rychle je potřeba obsadit dané místo. (Kociánová, 2010)

V praxi se zpravidla dává přednost pracovníkům z vlastních řad pro obsazení volné pozice. *„Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, příslušní vedoucí pracovníci musí jasně specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků. Najít vhodné uchazeče je pak úkolem personální útvaru“.* (Veber, Münch, 2009, s. 170)

Získáváme-li nové pracovníky do našeho podniku, musíme uvažovat o tom, zda je naše nabídka pracovní pozice pro uchazeče zajímavá. Pro některé profese budou k dispozici stovky zájemců, zatímco na některé profese bude těžké sehnat kohokoliv. (Klínský, Münch, 2009)

2.1 Proces získávání pracovníků:

V dnešní době má proces získávání pracovníků propracovaný postup, který je vhodný dodržovat. Organizace se vyhne časovým ztrátám a minimalizuje se doba, během které je pracovní místo neobsazeno. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je znalost pracovních míst a předvídání uvolnění či vytvoření nových pracovních míst, která budou potřeba obsadit. (Koubek, 2007)

Proces získávání pracovníků se skládá z těchto navazujících kroků:

1. identifikace potřeby pro získávání pracovníků,
2. charakteristika pracovního místa a specifikace požadavků na možné pracovníky,
3. zvážení obsazení pracovního místa, tzn. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků,
5. výběr potenciálních zdrojů uchazečů,
6. výběr metod získávání nových pracovníků,
7. volba dokumentů a informací, které budeme požadovat od možných uchazečů,
8. definování nabídky zaměstnání,
9. zveřejnění nabídky zaměstnání na internetových stránkách či na úřadu práce,
10. shromáždění zaslaných dokumentů a informací od jednotlivých uchazečů,
11. výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a dalších informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pracovnímu pohovoru.

(Koubek, 2007)

2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Tato kapitola se věnuje tomu, jak budou potenciální uchazeči reagovat na nabídku zaměstnání na určité pracovní místo ve vybrané organizaci. Každý uchazeč se rozhoduje podle určitých podmínek a okolností, které každé pracovní místo obsahuje a ovlivňuje naše rozhodování. Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem a organizací, která zaměstnání nabízí. Pokud se jedná o konkrétní pracovní místo, hlavní roli zde hrají následující podmínky:

- povaha obsazované práce,
- rozsah pravomocí a povinností zaměstnance,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- pracovní podmínky, tzn. odměny nebo benefity,
- organizace práce a rozsah pracovní doby.

Podmínky související s organizací:

- poslání a vize organizace,
- úspěšnost a pověst organizace,
- vztahy v organizaci,
- způsob péče o pracovníky,
- možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu.

Vnější podmínky:

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky,
- politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2007)

2.3 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

„Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí.“ (Kociánová, 2010, s. 82).

Výhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:

- znalost uchazečových vlastností a schopností,
- možnost kariérního postupu pro pracovníka,
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci,
- uchazeč zná organizaci a spolupracovníky,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- udržení mezd (pracovník z vlastních zdrojů bude levnější než nově příchozí z externích zdrojů),
- rychlejší obsazení volného místa. (Kociánová, 2010)

Nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:

- omezený výběr,
- náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- potřeba obsazení volného pracovního místa pracovníka. (Kociánová, 2010)

2.4 Vnější zdroje získávání pracovníků

V případě, že organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo organizaci. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, hlavně situace na trhu, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě jako je odměňování nebo osobní rozvoj. (Kociánová, 2010)

Vnější zdroje pracovníků:

- úřad práce,
- absolventi škol,
- zaměstnanci, kteří chtějí změnit svého současného zaměstnavatele,
- studenti, důchodci.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- široká nabídka pracovníků, s jejichž nástupem pokryjeme veškeré potřeby pracovního místa,
- příchozí pracovník bývá „uznán“ na pracovním místě,
- velké pracovní nasazení nového pracovníka,
- noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- vysoké náklady na získávání pracovníků,
- obsazení pracovního místa trvá obvykle déle než z vlastních zdrojů,
- noví pracovníci mají většinou vysoké finančními požadavky,
- blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků,
- nový pracovník nezná organizaci ani spolupracovníky,
- stres pracovníka z přechodu na nové působiště. (Kociánová, 2010)

2.5 Metody získávání pracovníků

Pro obsazování pozic existuje několik metod, jak tyto pracovníky informovat o možné práci. Velký vliv na výběr metod mají dostupné finanční prostředky a čas, do kdy chceme obsadit volné místo a dostatek kvalitních uchazečů.

Metody získávání pracovníků

- inzerování v médiích jako je rozhlas a televize,
- internetová inzerce – pracovní portály (např.: Jobs.cz),
- personální agentury,
- úřad práce,
- billboardy,
- oslovení jedince,
- doporučení uchazeče.

Co by měl obsahovat správný inzerát?

Aby byla inzerce efektivní a podnítila zájem uchazečů o danou pozici, měla by splňovat určité zásady. Ještě pozor – zákoník práce zakazuje diskriminaci z důvodu pohlaví, barvy pleti, věku atd. Inzerát by měl obsahovat tyto informace:

- nadpis inzerátu (v nadpisu může být použit název pracovního místa),
 - název organizace,
 - název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činnosti na daném místě),
 - podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště),
 - požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence),
 - informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.
- (Kociánová, 2010)

3 PŘEDVÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato fáze slouží k redukci počtu uchazečů a vyřazení kandidátů na pracovní místo, kteří nesplňují daná kritéria. Analýza zaslaných materiálů by měla napovědět, zda je uchazeč schopný vykonávat nabízenou pozici a zda zapadne do pracovního kolektivu. Cílem předvýběru je zjistit, jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký má zájem o nabízené pracovní místo. Nejčastější metodou výběru pracovníků je osobní pohovor nebo testování dovedností a znalostí pracovníka. (Dvořáková, 2012)

3.1 Analýza materiálů

- **motivační dopis** – sleduje se formulace motivačního dopisu na konkrétní nabízenou pozici. Velice důležitý je písemný projev jedince.
- **životopis** – měl by být stručný, přehledný a logický. Personalisté se zaměřují např. na to, jak často uchazeč měnil svá zaměstnání a jaké byly důvody ukončení pracovního poměru. Dále se sleduje vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.
- **osobní dotazník** – smyslem osobních dotazníků je shromažďování informací o zaměstnanci pro zaměstnavatele.
- **reference** – ověřuje se uchazečova pracovní minulost. Zde je potřeba zvážit, zda jde o kladné reference. (Dvořáková, 2012)

3.2 Seznam uchazečů k pozvání na pohovor

Výsledkem této fáze je rozdělení uchazečů do těchto skupin:

- **velmi vhodní** – tyto uchazeči jsou vybráni na pracovní pohovor.
- **vhodní** – tyto uchazeči jsou pozvaní v případě, že počet uchazečů „velmi vhodní“ je nedostačující. Těmto uchazečům by se měla poslat informace, že nejsou pozvaní do dalšího kola výběrového řízení, ale existuje možnost pozdějšího kontaktování.
- **nevhodní** – tyto nebyli uznáni jako vhodní uchazeči o pracovní pozici. (Koubek, 2007)

4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje přijímáním zaměstnanců a dokumentům, které se v této oblasti vyskytují.

4.1 Vznik pracovního poměru

- pracovní smlouva,
- jmenování,
- volba.

Pracovní smlouva

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je sepsání smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva musí mít vždy písemnou podobu a musí být uzavřena před nástupem do práce, nejpozději však v den nástupu. Pracovní smlouva musí obsahovat místo, kde bude zaměstnanec pracovat, termín nástupu do práce a náplň pracovní činnosti. Součástí pracovní smlouvy může být i zkušební doba zaměstnance na 3 měsíce, u vyšších pozic se uzavírá na 6 měsíců. (Duda, 2008)

Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce musí být uzavřena písemně. Tuto smlouvu může zaměstnanec uzavřít s neomezeným počtem zaměstnavatelů, ale nesmí odpracovat více než 300 hodin za rok u jednoho zaměstnavatele. Tuto smlouvu může zaměstnavatel nebo zaměstnanec vypovědět bez udání důvodu. Pokud měsíční výdělek zaměstnance nepřesáhne 10 000 Kč, neodvádí se sociální ani zdravotní pojištění. (Dlouhá, 2017)

Dohoda o pracovní činnosti

Na dohodu o pracovní činnosti může zaměstnanec odpracovat více než 300 hodin ročně. Nesmí však odpracovat více než 20 hodin týdně. Při ukončení dohody o pracovní činnosti nemusí dávat zaměstnavatel ani zaměstnanec udávat důvod ukončení dohody. Výdělků z této dohody se daní jako u běžného pracovního poměru. (Dlouhá, 2017)

Jmenování

Jedná se o jednostranný akt, kterým oprávněná osoba dosadí určitou osobu s jejím souhlasem do funkce. Některé veřejné funkce, například ministři, členové Bankovní rady ČNB, dále profesori vysokých škol, ředitelé, vedoucí zaměstnanci aj. jsou do svých funkcí jmenování oprávněnou osobou. Oprávnění jmenovat osoby do určitých funkcí je určeno ústavou, zákonem nebo statutem organizace. (Wikipedie, 2018)

Volba

Jednostranný právní akt, kterým vzniká pracovní poměr. Pracovní poměr nemůže vzniknout proti vůli toho, kdo má být do určité funkce zvolen. Pracovní poměr založený volbou vzniká dnem nástupu do funkce. (Masarykova univerzita, 2018)

4.2 Adaptace zaměstnanců

Pod tímto pojmem si můžeme představit začlenění nového pracovníka do kolektivu, přizpůsobení předchozích znalostí na novém pracovním místě a začlenění pracovníka do organizace.

Adaptace na pracovní místo

Cílem této adaptace je přizpůsobit původní znalosti a dovednosti nového zaměstnance konkrétním podmínkám pracovního místa, které bude nově vykonávat. Pochopením vnitřních pravidel a zvyků a jejich akceptace zaměstnancem při výkonu práce je obsahem pracovní adaptace. Za adaptaci nových pracovníků je zodpovědný přímý nadřízený, kterému mohou pomáhat zkušení zaměstnanci při zaučování nového pracovníka.

Adaptace v pracovním kolektivu

Cílem této adaptace je začlenění pracovníka do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti. Pracovník by měl poznat specifikaci práce v daném týmu a za určitých podmínek. Výsledkem tohoto procesu je to, že nový pracovník se stane součástí pracovního týmu.

Adaptace v organizaci

Cílem je začlenění pracovníka do organizace a jeho akceptace organizační kultury, sdílení vizí a mise organizace. Dosažením toho cíle by měla být loajalita zaměstnance ke společnosti. (Žufan, 2012)

5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

„Zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci za provedenou práci odměnu. U většiny zaměstnanců má odměna formu mzdy a bývá jedním z hlavních příjmů daného zaměstnance. Naproti tomu u zaměstnavatele bývají mzdy jedním z největších provozních nákladů.“
(Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 66)

„Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).“
(Kociánová, 2010, s. 160)

5.1 Mzda a plat

Historicky tyto dva pojmy vyjadřovaly úplně různé formy odměňování. Za dob rakousko-uherské monarchie a předválečné Československé republiky byl plat odměnou za práci státních úředníků a sluhů. Plat byl nejdříve stanoven jako roční, ale později jako měsíční. Mzda vyjadřovala odměnu pracovníků za práci v soukromém sektoru. Mzda se vyplácela denně nebo týdně. Zákoník práce definuje mzdu a plat takto:

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,*
- b) samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvkové organizace,*
- e) školská právnická osoba, která byla zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. (Žufan, 2012, s. 96)*

5.2 Motivace zaměstnanců

Nejprve si uvedeme význam slova motivace. *Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.* (Armstrong, 2007, s. 219)

Typy motivace

Existují dvě cesty motivování zaměstnanců. V prvním kroku motivují zaměstnanci sami sebe a v druhém kroku motivují hlavně manažeři a personalisté.

Vnitřní motivace – faktory, které si vytváří samotní pracovníci, aby se vydali správným směrem k dosažení cíle. Mezi tyto faktory můžeme zařadit odpovědnost (vytvoření pocitu, že je pro nás práce důležitá), autonomie (volné jednání), využití a rozvoj osobních dovedností a schopností. (Armstrong, 2007)

Vnější motivace – to, co dělají manažeři pro lidi, aby je motivovali. Vnější motivace obsahuje například zvýšení platu nebo povýšení, ale také potrestání za špatný výkon. Potrestat zaměstnance můžeme pomocí snížení platu. (Armstrong, 2007)

Cílem motivace zaměstnanců je zlepšení produktivity práce. *„Cílem systému personální práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku.“* Pokud se podnik nesnaží uspokojovat potřeby svých zaměstnanců, může dojít ke ztrátě jejich loajality k podniku nebo dokonce k ukončení pracovního poměru. (Dvořáková, 2012, s. 215)

Většina manažerů si myslí, že motivovat zaměstnance stačí jen pomocí peněz. Tomu ovšem tak není, peníze nejsou vše. Na obrázku č. 1 můžeme vidět Maslowovu pyramidu potřeb. Podle tohoto obrázku by se měli manažeři a personalisté řídit, když se rozhodují, jak budou motivovat své pracovníky. Člověk nepotřebuje jen peníze, potřebuje i určitý pocit bezpečí, sounáležitosti a uznání.



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: (Franěk, 2012)

5.3 Benefit

Zaměstnavatel poskytuje benefity za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo je podobná peněžní hodnotě. Mezi benefity můžeme například zařadit stravování, služební vůz, penzijní připojištění nebo příspěvky na rekreaci. Poskytováním takových výhod se snaží společnosti zvýšit spokojenost svých zaměstnanců v podniku. Podle Dvořákové existují dvě definice benefitů, a to:

- a) benefity jako zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem nebo nejsou finančně podporované státem, např. zdravotní péče;
- b) benefit jako forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, např. stravování na pracovišti (stravenky). (Dvořáková, 2012)

Nežádanější benefity:

- a) 5 týdnů dovolené,
- b) služební automobil k osobním účelům,
- c) třináctý plat,
- d) služební notebook a telefon. (Holanová, 2015)

Nejčastější zaměstnanecké výhody:

- a) mobilní telefon,
- b) vzdělávání,
- c) stravenky,
- d) občerstvení na pracovišti. (Hrušová, 2011)

Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod:

- a) posílit vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- b) uspokojit základní potřeby pracovníků,
- c) poskytnout takové zaměstnanecké výhody, které nám pomohou, jak získat, tak udržet velice kvalitní pracovníky. (Armstrong, 2007)

6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Lidský kapitál je nositelem konkurenceschopnosti podniku, a tak firmy hledají způsoby, jak podnítit rozvoj svých zaměstnanců a tím celkový rozvoj firmy. Podniky mohou mít vypracované programy vzdělávání pro své zaměstnance.

6.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

V praxi se setkáme s velkou škálou metod vzdělávání, které se využívají. Nyní se seznámíme se základními metodami.

E – Learning

Jednou ze základních metod rozvoje pracovníků je e-learning, který využívá ke vzdělávání moderní elektronické prostředky. Zaměstnanci získávají, nejčastěji prostřednictvím intranetové sítě, konkrétní znalosti, které jsou jim předkládány v krátkém časovém horizontu. Jedná se o často používanou metodu, která je postavena na sebevzdělávání zaměstnanců.

Rotace funkcí

Oblíbenou metodou ve velkých firmách je rotace funkcí. Jedná se o metodu, jejíž význam spočívá v tom, že zaměstnanec si vyzkouší velké množství pracovních úkolů v rámci několika oddělení, které se nachází ve firmě. Při této metodě jsou zaměstnanci rozmísťováni mezi jednotlivá oddělení a díky tomu získává celkový přehled o firmě a jeho práce je efektivnější. Metoda má navíc pozitivní aspekt v podobě zvýšení motivace zaměstnance a předchází stereotypům.

Koučování

Koučování je jedna z metod vzdělávání na pracovišti. Postup této metody je velice jednoduchý. Zaměstnanec má přiděleného vlastního kouče, který se podílí na jeho vzdělávání. Jedná se o dlouhodobou kooperaci, která se přizpůsobuje aktuálním potřebám. Cílem koučování je směřovat zaměstnance k požadovanému výkonu, aby v budoucnosti zvládal veškeré úkoly samostatně.

Mentoring

Mentoring a koučování jsou často zaměňované pojmy. I v tomto případě je pracovníkovi poskytována pomoc od zkušenější osoby. Mentor ale nemusí být pouze z řad nadřízených, ale může se jednat o externího pracovníka. Mentor se podílí na celkovém rozvoji zaměstnance

Assesment center

Jedná se o výcvikovou metodu, která je používána při výběru a vzdělávání zaměstnanců. Tato metoda je založena na pozorování chování v určitých nasimulovaných situacích. Ukazuje, jak osoba zvládá stres a jakým způsobem přistupuje k řešení problémů. Odhaluje slabé stránky zaměstnance, a tím přispívá k jejich eliminaci.

Development center

Development center má společné základy s metodou Assessment center. Development center je ovšem více komplexnější. Zaměstnanci prochází celou řadou modelových situací. Metoda slouží jako podklad pro tvorbu rozvojových plánů zaměstnanců. (Cemi, 2018)

6.2 Základní druhy vzdělávání z hlediska místa

Vzdělání na pracovišti – on the job

Školitelem je nadřízený pracovník, kdy zaškolení probíhá přímo na pracovišti, tzn. v přirozeném prostředí. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří demonstrování, mentoring, koučování a rotace práce. (Brodský, 2009)

Vzdělání mimo pracoviště – off the job

Takové vzdělání je realizováno pomocí externích školitelů. Jedná se především o školení vedoucích pracovníků nebo specialistů. Tento druh vzdělávání je náročnější na náklady. Metody, které se používají mimo pracoviště, jsou přednášky, případové studie nebo například simulace události. Dalo by se říct, že to je taková škola hrou. (Brodský, 2009)

Vzdělání mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Tyto metody jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Mezi tyto metody můžeme zařadit instruktáže, studium literatury, pověřením úkolem. (Brodský, 2009)

7 PÉČE O PRACOVNÍKY

Lidská práce je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici. V tržním prostředí je lidský kapitál nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o kvalitní pracovníky. Proto se snaží podniky dělat vše pro to, aby jim kvalifikovaní pracovníci neodcházel za lepším. *„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“* (Koubek, 2007, s. 343)

Díky odborům a státu dochází ke zkvalitňování péče o zaměstnance. Organizace si musí uvědomit, že jedním z hlavních faktorů souvisejících s výběrem práce je i péče o zaměstnance. V České republice během 90. let docházelo k útlumu těchto aktivit, protože některé z nich byly považovány za výraz socialistického paternalismu. (Koubek, 2007)

Péče o pracovníky se týká individuálních služeb, které jsou poskytovány pracovníkům. Mezi tyto služby můžeme zařadit například pomoc v osobních problémech, problémy týkající se zdraví jedince. Skupinové služby se mohou týkat pořádání společenských a sportovních aktivit. To mohou být například celorepublikové sportovní hry podniku. (Armstrong, 2007)

Důvody poskytování péče o pracovníky

Jeden z nejhlavnějších argumentů je ten, že orientace na péči o pracovníky zlepšuje pověst společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Péče o pracovníky může vést ke zvýšení produktivity. Pracovník, kterého práce baví a těší se do ní, vyprodukuje více než pracovník, kterého práce nebaví a považuje ji spíš za „trest“. (Armstrong, 2007)

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- a) **Povinná péče** o pracovníky, která je daná zákony, kolektivními smlouvami a etickým kodexem.
- b) **Smluvní péče** o pracovníky, která je daná kolektivními smlouvami uvnitř organizace.
- c) **Dobrovolná péče** o pracovníky, která je odrazem personální politiky v každém podniku. Organizace se snaží získat konkurenční výhodu přes své pracovníky. (Kociánová, 2010)

Péče o pracovníky reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývající cíle organizace:

1. **Celospolečenské cíle a zájmy**, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka.
2. **Individuální cíle a zájmy** člověka, které uspokojují jeho potřeby.
3. **Zájmy a cíle zaměstnavatele**, které se týkají zabezpečení důležitých pracovníků. Chceme rozvíjet jejich schopnosti a dále je motivovat k dobrému pracovnímu výkonu. (Koubek, 2007)

Péče o pracovníky zahrnuje tyto náležitosti:

- a) pracovní dobu,
- b) pracovní prostředí (fyzikální a psychologické pracovní podmínky),
- c) bezpečnost práce a ochrana zdraví (vydávání ochranných pracovních pomůcek a každoroční školení),
- d) personální rozvoj pracovníků,
- e) sociální služby, které jsou poskytovány pracovníkům na jejich pracovišti (bydlení, půjčky, příspěvky na dobrovolnické činnosti). (Koubek, 2007)

8 ZAMĚŘENÍ VYBRANÉHO PODNIKU A LEGISLATIVNÍ

PŘEDPOKLADY

Základem československé poštovní správy se v roce 1918 stalo ministerstvo pošt a telegrafů. Tomuto ministerstvu podléhal poštovní, telegrafní, telefonní a radiokomunikační provoz. Ministerstvo pošt a telegrafů plnilo také roli podnikatele. S rostoucím podílem podnikatelských aktivit došlo k vyčlenění státního podniku Československá pošta. Ta byla založena 1. ledna 1925. Vážný zásah do rozvoje Československé pošty měla 2. světová válka. Dne 4. listopadu 1938 bylo zrušeno československé ministerstvo pošt a telegrafů a společně s ministerstvem železnic bylo sloučeno do ministerstva dopravy. K naprostému ekonomickému, politickému a vojenskému podřízení německým zájmům došlo po okupaci zbytku republiky 15. března roku 1939. Zásadním mezníkem pro příští směřování poštovní správy se stal únor 1948. V následujícím roce došlo ke znárodnění státního podniku. V souvislosti se vznikem ministerstva spojů k 1. květnu 1952 přistoupil výbor KSČ ke zrušení národního podniku. Toto opatření mělo vyvolat dojem, že se ministerstvu a jeho aparátu vrátila funkce, kterou mělo po roce 1925. Ve skutečnosti se z podnikatelského subjektu stal státní úřad řízený podle sovětského vzoru. V roce 1960 se uskutečnila centralizace nejvyšších orgánů pošty, telekomunikací a dopravy. Spojení těchto rezortů se však brzy ukázalo jako neefektivní, a proto se spoje v roce 1963 osamostatnily pod hlavičkou Ústřední správy spojů, která byla k 1. lednu 1969 nahrazena Federálním výborem pro pošty a telekomunikace. Zásadní obrat přišel na začátku devadesátých let 20. století v důsledku zhroucení komunistického režimu. První zřetelný krok k osamostatnění poštovní části podniku představoval vznik divize Česká pošta k 1. lednu 1992, následovaný účetním oddělením pošty od telekomunikací a vybudováním vlastního managementu. Od 1. ledna 1993 známe poštu takovou, jaká je dnes. (Kramář, 2018)

8.1 Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivitu. (Výroční zpráva 2016,2017)

8.2 Právní postavení podniku

ČP je právnickou osobou podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Právní a majetkové postavení státního podniku je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku. Česká pošta vznikla 1. ledna 1993, kdy byla Ministerstvem hospodářství České republiky zapsána do obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1. V současné době je podnik zapsán v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565. Zakládací listinu státního podniku vydalo Ministerstvo dopravy a spojů. Tato listina nabyla účinnosti 16. června 1997. K 31. prosinci 2017 vykonávalo funkci zakladatele podniku jménem státu Ministerstvo vnitra České republiky. Česká pošta nemá zahraniční pobočky a neprovozuje žádné důležité aktivity v oblasti výzkumu a vývoje. (Výroční zpráva 2016,2017)

8.3 Regulační rámec poštovních služeb

Základním právním předpisem upravujícím poskytování poštovních služeb je zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách. Tento zákon zapracovává do české legislativy příslušné předpisy Evropské unie a upravuje podmínky pro podnikání v oblasti poštovních služeb, podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb, práva a povinnosti, které při této činnosti vznikají, jakož i zvláštní práva a zvláštní povinnosti tzv. držitele poštovní licence. V neposlední řadě zákon o poštovních službách upravuje výkon státní správy a regulaci poštovních služeb. Správním orgánem pověřeným regulací poštovního trhu v České republice je Český telekomunikační úřad, dále jen ČTÚ. Ve věcech, v nichž zákon o poštovních službách nestanoví pravomoc ČTÚ vykonává státní správu v oblasti poštovních služeb Ministerstvo průmyslu a obchodu. Na zákon o poštovních službách navazuje série vyhlášek ČTÚ, které specifikují technické parametry jednotlivých základních služeb, stanoví základní kvalitativní požadavky na jejich poskytování, způsob vedení evidence nákladů a výnosů držitele poštovní licence a další podrobnosti týkající se vybraných otázek upravených v obecné rovině zákonem o poštovních službách. Dle vládní vyhlášky č. 178/2015 Sb. je upraven minimální počet

provozoven České pošty, jejichž prostřednictvím jsou poskytovány základní služby. (Výroční zpráva 2016,2017)

Česká pošta je na základě zákona č. 221/2012 Sb. a rozhodnutí ČTÚ č. j. 580/2017-610 ze dne 12. prosince 2017, držitelem poštovní licence na období od 1. ledna 2018 do 31. prosince 2022. Obsahem poštovní licence je tzv. poštovní povinnost, tedy povinnost zajistit dostupnost základních poštovních služeb v České republice. Součástí poštovní licence je i povinnost plnit závazky vyplývající z členství České republiky ve Světové poštovní unii. (Interní materiály ČP)

Držitel poštovní licence je povinen zajistit na celém území České republiky všeobecnou dostupnost těchto základních služeb podle § 3 odst. 1 zákona o poštovních službách:

- a) službu dodání poštovních zásilek do 2 kg,
- b) službu dodání poštovních balíků do 10 kg,
- c) službu dodání peněžní částky poštovním poukazem,
- d) službu dodání doporučených zásilek,
- e) službu dodání cenných zásilek,
- f) službu bezúplatného dodání poštovních zásilek do 7 kg pro nevidomé osoby,
- g) služby, které musí být zajištěny na základě závazků vyplývajících z členství České republiky ve Světové poštovní unii. (Interní materiály ČP)

Základní služby podle výše uvedeného musí být poskytovány a zajišťovány podle § 3 odst. 2 zákona o poštovních službách:

- a) trvale na celém území České republiky prostřednictvím sítě 3 200 provozoven,
- b) ve stanovené kvalitě a způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti a je ve veřejném zájmu nezbytný, a v souladu se základními kvalitativními požadavky stanovenými v § 14 až 27 vyhlášky č. 464/2012 Sb., o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování, ve znění vyhlášky č. 203/2016 Sb., včetně soustavného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití,
- c) každý pracovní den a musí umožnit v těchto dnech nejméně jedno poštovní podání a dále alespoň jedno dodání na adresu každé fyzické a právnické osoby, nebo ve výjimečných případech, které jsou stanoveny vyhláškou č. 464/2012 Sb., jedno dodání do vhodného zařízení nebo dodávací schránky,

d) způsobem, který odpovídá požadavkům úředního doručování písemností podle zvláštního právního předpisu ve smyslu § 13 vyhlášky č. 464/2012 Sb.,

e) v souladu s technickou specifikací jednotlivých základních služeb stanovenou v § 1 až 13 vyhlášky č. 464/2012 Sb.,

f) za nákladově orientované ceny podle § 33 odst. 5 zákona o poštovních službách,

g) v souladu s právními předpisy a v případě jejich změny v souladu s jejich aktuálně účinným zněním. (Interní materiály ČP)

9 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Tato kapitola se zabývá organizační strukturou ČP včetně organizačních jednotek, které jsou přímo podřízené generálnímu řediteli ČP.

9.1 Správa a řízení podniku

Generální ředitel jako statutární orgán ČP řídí činnost podniku a jedná pod jeho jménem. Rozhoduje o záležitostech České pošty, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele dle § 12 zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku. K 28. únoru 2018 ukončil působení na pozici generálního ředitele Ing. Martin Elkán, který tuto pozici zastával od června roku 2014. V současné době (březen 2018) je vypsáno výběrové řízení na pozici generálního ředitele České pošty. Řízením podniku je pověřen statutární zástupce generálního ředitele Ing. Vít Bukvic, vrchní ředitel divize provozu a logistiky. (Výroční zpráva 2016, 2017)

9.2 Dozorčí rada

Dozorčí rada dohlíží na činnost generálního ředitele a uskutečňování podnikatelských záměrů České pošty. V souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, je deset členů dozorčí rady jmenováno a odvoláváno zakladatelem a pět členů je voleno a odvoláváno zaměstnanci ČP. K 31. březnu 2018 měla dozorčí rada patnáct členů. Předsedou dozorčí rady je Jan Mareš. (Výroční zpráva 2016, 2017)

9.3 Výbory dozorčí rady

Dozorčí rada zřizuje výbory dozorčí rady jako své pracovní, poradenské a iniciativní orgány. Jednání výborů slouží zejména k předběžnému a podrobnějšímu projednání materiálů, kterými se následně zabývá dozorčí rada podniku. Členové výborů jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou. (Interní materiály ČP)

V současnosti jsou zřízeny tyto výbory dozorčí rady:

- výbor pro strategii a finance,
- výbor pro audit,
- výbor pro rozvoj lidských zdrojů.

9.4 Organizační jednotky přímo podřízené generálnímu řediteli

V této kapitole jsou uvedené organizační jednotky ČP, které jsou podřízené generálnímu řediteli ČP.

Divize poštovní provoz a logistika

Zajišťuje činnost logistické a doručovacích a účelových sítí České pošty. Zabezpečuje doručování všech zásilek od obyčejných listovních, přes doporučené až po balíkové. Dále zabezpečuje provoz platebního styku, distribuci tisku či reklamních a tiskových zásilek. Poskytuje rovněž služby hybridní pošty. Jde o komplexní řešení firemní korespondence pro hromadné podavatele.

Divize obchod a marketing

Zastřešuje činnost pobočkové sítě (PS) České pošty. Zabezpečuje firemní, retailový, korporátní a mezinárodní obchod. Realizuje marketingové činnosti. Má na starost známkovou tvorbu, Postfila (filatelistické zboží, ceniny apod.) a Business Development. Řídí spolupráci s aliančními partnery, jako je skupina ČSOB.

Divize finance

Zajišťuje plán hospodaření a financování celého podniku, vede jeho účetnictví a daně. Provádí controlling, pravidelné rozbory hospodářské činnosti a nákladové kalkulace.

Divize ICT a eGovernment

Má na starost provoz, rozvoj a zákaznické služby ICT. V oblasti veřejné správy a eGovernmentu. Řídí obchodní příležitosti a zajišťuje funkci ICT podpory. Řídí, spravuje a zabezpečuje intranet ČP a ICT. Zajišťuje vývoj a provoz certifikační autority.

Divize rozvoj a strategie

Definuje a zabezpečuje proces projektového řízení v rámci celého podniku. Metodicky zajišťuje formulaci, implementaci a kontrolu realizace strategií České pošty. Odpovídá za správu a rozvoj datového skladu včetně příslušného reportingu.

Divize správa majetku

Řídí, zajišťuje a kontroluje činnosti v oblasti provozu, údržby a oprav movitého a nemovitého majetku, administrativní správy nemovitostí, v oblasti dodávek komodit pro Českou poštu, problematiky životního prostředí, stavební a technologické investice a stavební odborný dozor. Metodicky definuje a řídí proces realizace veřejných zakázek.

Úsek korporátní správa

Zabezpečuje činnost kanceláře generálního ředitele. Organizačně zajišťuje porady vedení a dozorčí rady, včetně související administrativy. Zajišťuje právní službu, komunikaci a compliance České pošty a činnost Poštovního ombudsmana. Odpovídá za zajištění problematiky poštovní licence a regulace, agendy pojištění a za správu majetkové účasti České pošty v Poštovní tiskárně cenin Praha.

Úsek řízení lidských zdrojů

Zajišťuje tvorbu a realizaci koncepce řízení lidských zdrojů, mzdové a sociální politiky, vzdělávání, personální administrativní procesy. Zajišťuje jednání s odborovými partnery, kolektivní vyjednávání a tvorbu a aktualizaci kolektivní smlouvy. Spravuje firemní hodnoty a rozvíjí firemní kulturu.

Sekce poštovní technologie

Odpovídá za technologie poštovních a finančních služeb, reklamační a náhradové řízení. Zajišťuje vyřizování a evidenci stížností. Řídí činnost call centra pro kontakt zákazníků se všemi provozů České pošty. Řídí oběh hotovosti a cenin. Odpovídá za řízení a realizaci kontrolní činnosti v poštovním provozu a v oblasti roznášky informačních/propagačních materiálů a tisku.

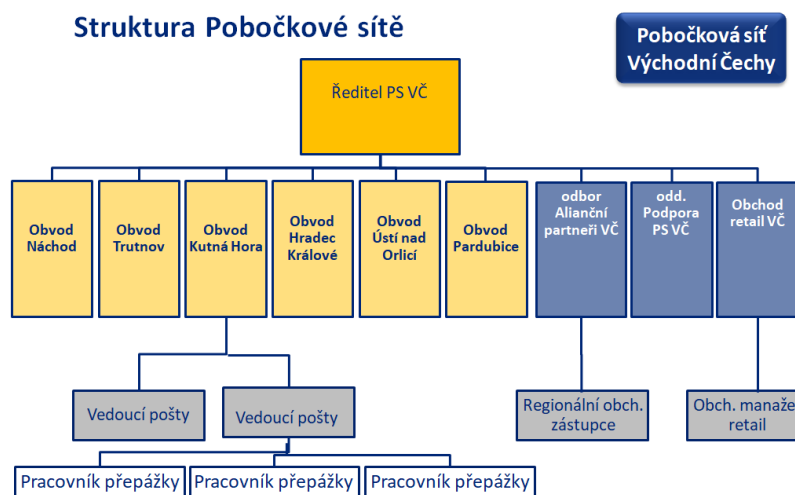
Sekce bezpečnost

Zajišťuje bezpečnostní požadavky pro plynulý provoz služeb, zabezpečení majetku, ochrany klientů a zaměstnanců České pošty. Má na starosti krizové řízení a plánování a ochranu kritické infrastruktury státu, řešení vnější a vnitřní trestné činnosti proti České poště či správu utajovaných informací. Řídí oblast rozvoje, údržby a obnovy elektronických a mechanických bezpečnostních systémů, přepravy hotovostí či oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Odbor interní audit a řízení rizik

Zajišťuje výkon interního auditu podniku tím, že poskytuje nezávislé, ujišťovací a poradenské služby zaměřené na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů a přináší systematický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy podniku. Sjednocuje, metodicky řídí, analyzuje a hodnotí proces řízení rizik v podniku. (Česká pošta, 2018)

Jako příklad si uvedeme organizační strukturu pobočkové sítě Východních Čech, která je součástí divize obchodu a marketingu. Pobočková síť zajišťuje provoz „kamenných“ poboček napříč Českou republikou. Na obrázku č. 2 je znázorněna struktura PS Východních Čech.



Obrázek 2: Struktura Pobočkové sítě Východní Čechy

Zdroj: Interní materiály ČP

Pobočková síť Východní Čech má celkem 584 provozoven. Z celkového počtu provozoven je 85 franšizových poboček Pošta Partner, 54 řídicích pošt, 55 samostatných pošt a 390 tzv. satelitních pošt. Tyto satelitní pošty jsou podřízené řídicím poštám a mají 1-2 zaměstnance. Samostatné pošty se již dále nečlení, jejich velikost je různá od 3 do 30 zaměstnanců. Franšizové pobočky Pošty Partner poskytují plnohodnotné poštovní služby a jsou provozovány třetí osobou. Polovina franšizových poboček je provozována obcemi a druhá polovina podnikatelskými subjekty. Z těchto podnikatelských subjektů patří k nejvýznamnějším pobočky obchodní sítě COOP – např. Konzum Ústí nad Orlicí, Jednota Nová Paka a Jednota Dvůr Králové nad Labem. Dne 2. května 2018 bude otevřena pětistá franšizová pobočka Pošty Partner v rámci České republiky v Kácově. Celkový počet provozoven (vlastní a franšizové pobočky) ČP je 3 200. PS VČ má celkem 1 500 zaměstnanců. Podrobnější organizační struktura ČP je uvedena v Příloze A. (Interní materiály ČP)

Na obrázku č. 3 je mapa pobočkových sítí, kterých je v České republice 7.



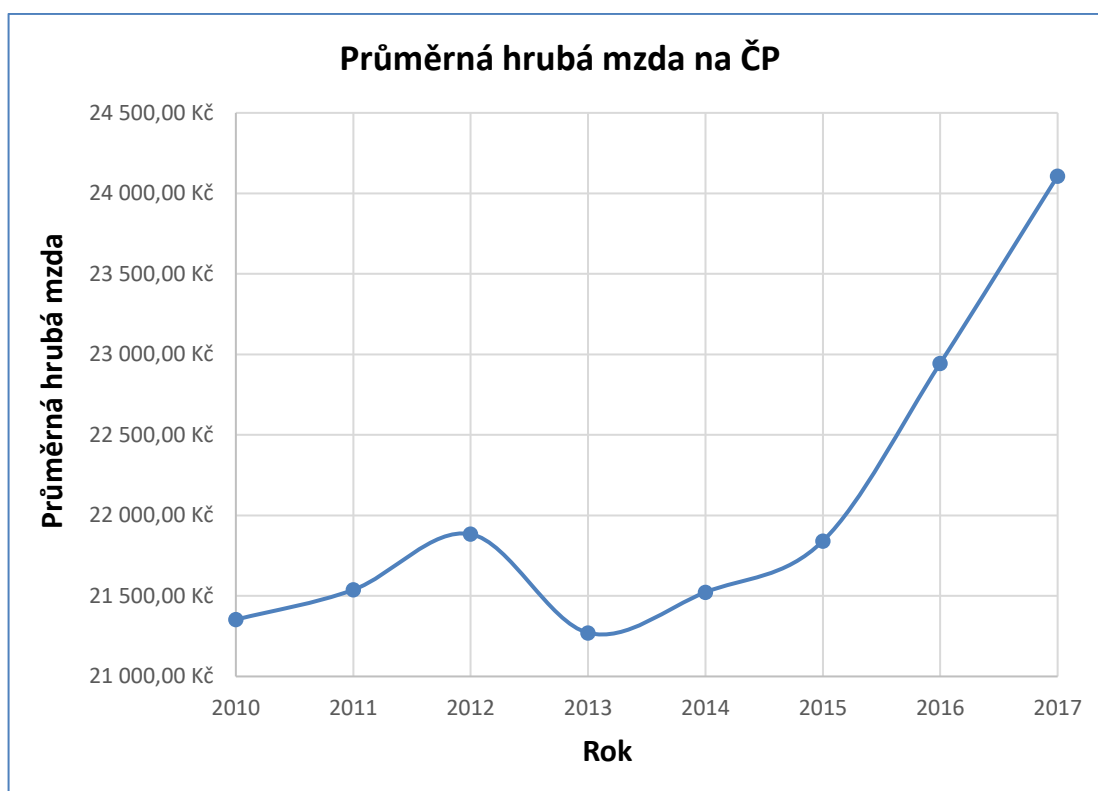
Obrázek 3: Mapa pobočkových sítí v ČR

Zdroj: Interní materiály ČP

10 ANALÝZA MEZD A BENEFITŮ

Odměňování zaměstnanců se řídí zákonem č.262/2006 ze zákoníku práce a vnitřním předpisem „Systém odměňování zaměstnanců“, který zaměstnavatel vydává na základě souhlasu s odborovými orgány. Základem systému odměňování na ČP je zařazení zaměstnance do tzv. typové pozice. Typové pozice a popis systému odměňování zaměstnanců ČP je upraven v samostatném interním řídicím dokumentu. Mzda zaměstnance v hlavním pracovním poměru nesmí být nižší než minimální mzda stanovená vládou pro příslušné období a minimální mzda stanovená tímto předpisem pro příslušný tarifní stupeň.

Od roku 2013 do roku 2017 mzdy vzrostly zhruba o 13 %. Mzdy všech zaměstnanců s tarifní mzdou dále vzrostly od 1. dubna 2018 v průměru o 7,1 %. Vedení České pošty zároveň garantuje každému zaměstnanci s tarifní mzdou minimální navýšení měsíčních tarifních a výkonových mezd od uvedeného data o 1 200 Kč. V případě kratší pracovní doby bude navýšení přepočítáno podle stanoveného pracovního úvazku. U vybraných skupin zaměstnanců s tarifní mzdou (cca 20 000 pracovníků) došlo k tomu, že část z jejich výkonové mzdy se přesunula do mzdového tarifu, a to ve výši pěti procentních bodů.



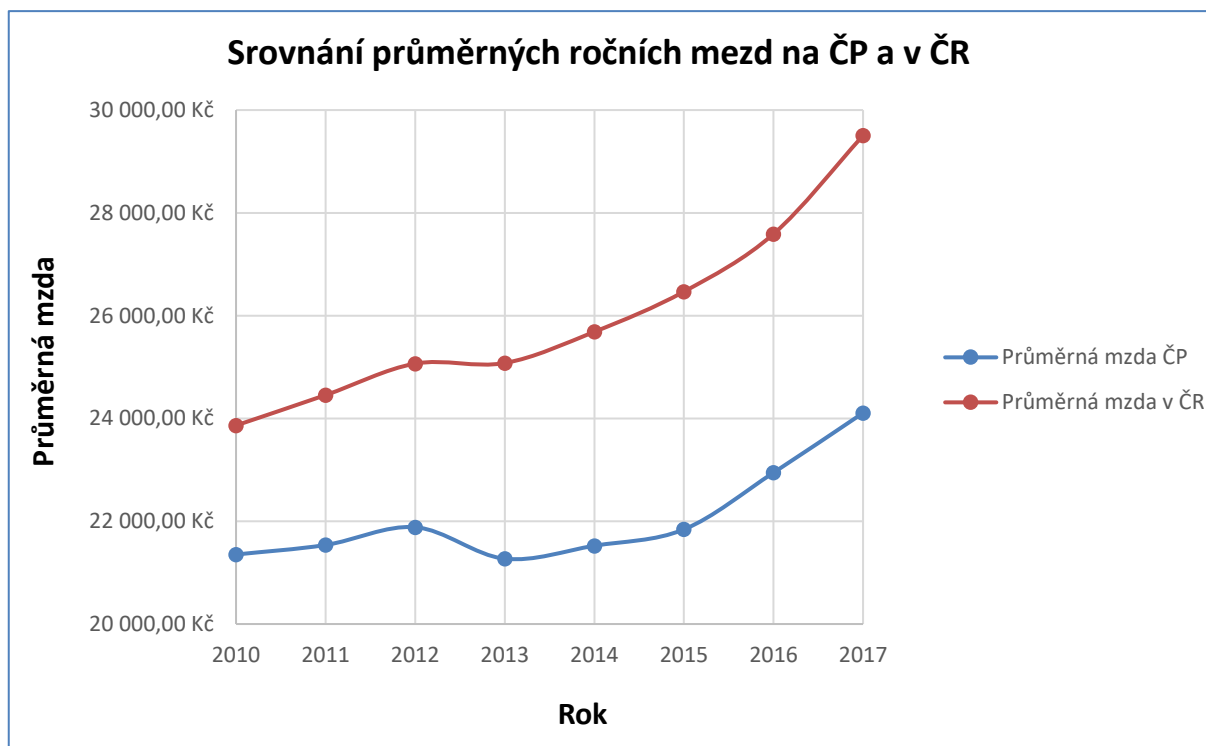
Obrázek 4: Graf popisující průměrnou hrubou mzdou zaměstnanců ČP

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 4 je patrné, že se od roku 2013 zvyšují průměrné mzdy zaměstnanců ČP. Důvodem tohoto vývoje je fakt, že ČP investuje do lidských zdrojů, které jsou důležité pro podnikání v oblasti služeb a logistiky. V roce 2017 činila průměrná hrubá mzda zaměstnanců České pošty 24 107 Kč.

Například listovní doručovatelé si v průměru vydělali 19 139 Kč hrubého. To vychází na 128 Kč za hodinu. Brigádníci si během Vánoc vydělají až 145 Kč na hodinu v závislosti na druhu vykonávané práce. (Interní materiály ČP)

Na obrázku č. 5 můžeme vidět porovnání průměrných mezd ČP a průměrných mezd v ČR. Sám bývalý generální ředitel Ing. Martin Elkán uvedl, že mzda zaměstnanců ČP je podhodnocená a jeho cílem bylo tuto mzdu zvýšit, což se mu od roku 2013 dařilo postupně naplňovat. (Junek, 2018)



Obrázek 5: Graf popisující srovnání mezd na ČP a v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování

Co tvoří mzdu zaměstnance ČP:

- základní mzda vyplácena v návaznosti na zařazení zaměstnance do typové pozice,
- výkonová mzda (je přiznána při splnění předem definovaných parametrů výkonu, např. kvalita odvedené práce, počty reklamací a stížností, výsledky prodeje),
- další mzdové formy – odměny, příplatky, bonusy za prodej produktů aliančních partnerů. (Interní materiály ČP)

10.1 Příplatky

Příplatky jsou poskytovány zaměstnancům za tyto činnosti:

- práce přesčas – za práci přesčas náleží zaměstnancům ČP tarifní/smluvní mzda, na kterou jim za tuto dobu vzniklo právo a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku,
- práce ve svátek – za práci ve svátek náleží zaměstnanci mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Během čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku,
- noční práce – za práci v noci náleží zaměstnancům od 1. dubna 2015 příplatek ke mzdě 24 Kč za hodinu,
- práce ve ztíženém pracovním prostředí – za odpracovanou dobu ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 15 Kč za hodinu,
- práce v dělených směnách
 - 24 Kč, pokud přerušení směny trvalo pouze 1,01 až 1,99 hodiny;
 - 48 Kč, pokud přerušení směny trvalo 2 až 2,99 hodiny (příplatek podle předchozího písm. a) tohoto odstavce se pak neposkytuje);
 - 61 Kč, pokud přerušení trvalo 3 hodiny a déle (příplatek podle předchozího písm. a) a b) tohoto odstavce se pak neposkytuje), a tato částka se zvýší o 13 Kč za každou započatou hodinu přerušení směny počínaje 5. započatou hodinou.

Nyní si uvedeme jednoduchý příklad, který je uvedený v kolektivní smlouvě na výpočet příplatku za práci v dělených směnách.

Přerušení směny trvá 5 hod. a 10 minut. Příplatek je 61 Kč + 13 Kč za 5. započatou hodinu + 13 Kč za 6. započatou hodinu, celkem tedy 87 Kč. Pokud k témuž přerušení směny dochází v době mezi 22⁰⁰ až 6⁰⁰ hod., náleží zaměstnanci příplatek 87 Kč a dále příplatek 13 Kč za noc + 13 Kč za 5. započatou hodinu + 13 Kč za 6. započatou hodinu, celkem tedy 126 Kč. (Interní materiály ČP)

10.2 Benefity

Zaměstnancům ČP jsou poskytovány následující benefity:

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Zaměstnavatel poskytne příspěvek zaměstnanci, který:

- odpracoval v hlavním pracovním poměru u ČP minimálně 3 roky;
- uzavřel pojistnou smlouvu o životním pojištění na měsíční splátku ve výši nejméně 100 Kč u České pojišťovny, a.s., včetně splnění podmínek pro daňově uznatelný náklad (daňové zvýhodnění životního pojištění upravuje zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů).

Výše tohoto příspěvku se pohybuje mezi 3 600 Kč až 6 000 Kč za rok.

Kdo nemá nárok na poskytnutí příspěvku:

Na příspěvky nemá nárok zaměstnanec, který:

- má uzavřenou smlouvu o životním pojištění u jiného bankovního domu než u České pojišťovny, a.s.;
- dosáhl věkové hranice pro přiznání starobního důchodu podle § 29 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění v platném znění;
- pobírá důchod na základě snížené věkové hranice 55–57 let;
- má uzavřen pracovní poměr na dobu určitou z důvodu náhrady dočasně nepřítomného zaměstnance po dobu překážek v práci na straně zaměstnance.

K 31. prosinci 2017 ukončila Česká pošta spolupráci s Českou pojišťovnou. Příspěvek na penzijní připojištění lze čerpat u penzijní společnosti ČSOB a o příspěvku na životní pojištění u pojišťovny ČSOB se jedná o další spolupráci. (Interní materiály ČP)

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel umožní zaměstnanci stravování s finančním příspěvkem zaměstnavatele formou jednoho hlavního jídla za směnu ve vlastních zařízeních nebo prostřednictvím třetích osob. Těm zaměstnancům, u kterých nelze takto zajistit stravování, umožní zaměstnavatel nákup poukázek na zakoupení stravy zaměstnancem (stravenek) v hodnotě 70 Kč za směnu.

ČP přispívá 16 Kč FKSP a 38 Kč z nákladů = 54 Kč na každou stravenku, tj. cca 11 000 až 12 000 Kč za rok.

Zbývající část ceny stravenky ve výši 16 Kč uhradí zaměstnanec, a to formou srážky ze mzdy. V případě, že nelze ze zákona stanovených důvodů realizovat srážku ze mzdy, uhradí zaměstnanec příslušnou část hodnoty stravenek v hotovosti, není-li ve vnitřním předpise stanoveno jinak. (Interní materiály ČP)

Benefity hrazené z FKSP

- příspěvek na rekreaci a rehabilitaci,
- příspěvek na dětské tábory,
- pořádání sportovních her,
- příspěvky na vstupenky na kulturní a sportovní akce.

10.3 Ostatní složky příjmu hrazené ze mzdových nákladů

Odměna za pracovní pohotovost – Za každou hodinu pracovní pohotovosti se poskytuje zaměstnanci odměna ve výši 10 % jeho průměrného výdělku. Při pracovní pohotovosti ve dnech pracovního klidu (včetně svátků) se poskytuje zaměstnanci odměna ve výši dvojnásobku výše uvedené sazby.

Náhrada mzdy – Zaměstnanci jsou poskytovány náhrady mzdy v souladu se zákoníkem práce. (Interní materiály ČP)

11 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběrového řízení a nábory zaměstnanců je v České poště ošetřen směrnicí „Nábor a výběr zaměstnanců“. Pro přijímání zaměstnanců existuje samostatný plán, který obsahuje podmínky přijetí.

Všechna volná pracovní místa jsou zveřejněna jak na intranetu, tak na kariérních stránkách České pošty www.tvojebudoucnost.cz. K inzerci volných pracovních míst jsou využívány především internetové pracovní portály, které jsou spravovány prostřednictvím náborového softwaru, jehož užívání ošetřuje metodický pokyn č. 17/2011 „Používání náborového softwaru v České poště“. Zároveň je pro uživatele k dispozici manuál pro práci s náborovým softwarem. Na obrázku č. 6 můžeme vidět způsob propagace volných pracovních míst. V tomto případě se jedná o post „Doručovatel/ka listovní“ v Horních Počernicích. (Interní materiály ČP)



“
Při mě každodenní
pochůzce jsem
ráda za úsměv
paní Vaňkové
na rohu Mlýnské
ulice.

Nabíjí Vás, když jsou klienti spokojeni?
Pak pro Vás v Horních Počernicích máme pozici:

Doručovatel/ka listovní

Jestli máte o danou pozici zájem, můžete roznášet obyčejné listovní zásilky.
Doručovat budete pěšky.

Proč si vybrat právě nás?

- Získáte u nás možnost dlouhodobé spolupráce.
- Dostanete odpovídající odměnu formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.
- Když Vás to bude bavit, můžete u nás začít pracovat nastálo třeba i na jiné pozici.
- Většinu práce můžete strávit na čerstvém vzduchu.

Simona Kardinálová – specialista nábory
Pište: kardinalova.simona@cpost.cz
Volejte: 605 225 978

BRIGÁDA

Česká pošta
www.tvojebudoucnost.cz

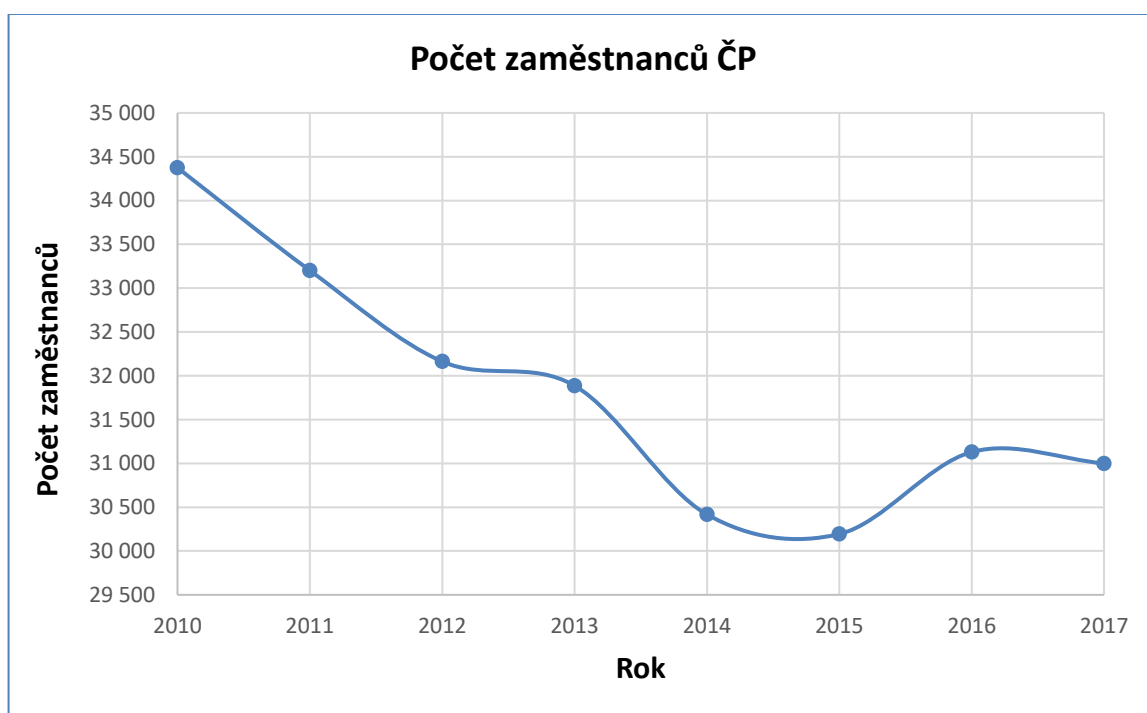
Ver: 01/2010

Obrázek 6: Informační leták o volné pozici na ČP

Zdroj: Interní materiály ČP

Při přijímání nových zaměstnanců se využívají dotazníky, kde možný zaměstnanec uvede své osobní údaje a vyplní další specifické otázky. Mezi specifické otázky můžeme zařadit například to, kde se o této práci dozvěděl nebo jaký je jeho důvod zájmu práce u České pošty. Česká pošta vybírá možné zaměstnance z externích zdrojů. Používá se jak osobní pohovor, tak telefonické pohovory. Častěji však osobní pohovory, kde personalisté zjistí, jak člověk vystupuje a jaké je jeho chování. Nejdříve však analyzují životopisy, podle kterých vybírají uchazeče, kteří mají šanci se dostat na požadovanou pozici. Na určité pozice se používá metoda „assessment center“, kde dochází k nasimulování situací, které musí nový pracovník zvládnout na své nové pozici. Tato metoda se používá hlavně u manažerských pozic. V současné době (březen 2018) zaměstnává Česká pošta cca 31 000 zaměstnanců a je druhým největším zaměstnavatelem ve státní správě hned po Policii ČR. Celkový počet technicko-hospodářských pracovníků je zhruba 10 % z celkového počtu, ostatní jsou zaměstnanci dvou hlavních divizí, a to DÚS (Doručovací účelové sítě – přeprava a doručování zásilek) a PS (Pobočková síť-kamenné provozovny České pošty).

Na obrázku č. 7 můžeme zpozorovat, že se výrazně snížil počet zaměstnanců ČP v letech 2010–2015. Bylo to způsobeno tím, že se na ČP realizovaly dva projekty, které měly za úkol snížit osobní náklady a zvýšit produktivitu práce. (Interní materiály ČP)



Obrázek 7: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Human Resources Marketing

Hlavním úkolem tohoto úseku je zajistit aktivity a nástroje, které povedou ke zvýšení atraktivnosti České pošty jako zaměstnavatele.

Spolupráce se školami

Česká pošta spolupracuje se středními „poštovními“ školami a také s vysokými školami, především s Dopravní fakultou Jana Pernera na Univerzitě Pardubice.

Česká pošta má smluvně ošetřenou spolupráci s Asociací 10 středních „poštovních“ škol, v rámci, které jsou žákům zajišťovány praxe v prostorách provozu pošt. Česká pošta je také garantem a hlavním organizátorem Soutěže poštovních dovedností, která se každoročně koná v rámci zmíněné Asociace. Nejvíce se spolupracuje se SŠ v Opavě a v Ústí nad Labem.

Veletrhy pracovních příležitostí

Česká pošta se účastní na veletrzích pracovních příležitostí na vybraných vysokých školách, kde komunikuje se studenty a informuje je o možnostech pracovního uplatnění v podniku. (Interní materiály ČP)

Aktivní databáze absolventů

Pro talentované žáky a studenty byla vytvořena interní databáze, kam se mohou absolventi škol přihlašovat se zájmem o pracovní místo. (Interní materiály ČP)

11.1 Adaptační proces (přepážkoví pracovníci pobočkových sítí)

Během adaptačního procesu jsou nově nastupující pracovníci seznamováni s fungováním podniku Česká pošta včetně jejich náplně práce.

Postup adaptačního procesu:

1. krok – Zaměstnanec se dostaví na místo pracoviště. Podepíše pracovní smlouvu a další podklady týkající se práce u ČP např. prohlášení k dani. Zaměstnanci bude vystavena karta, která slouží ke vstupu na pracoviště a karta sloužící k evidenci pracovní doby.

2. krok – Nástupní den probíhá v prostorách ČP (pro PS VČ v Pardubicích). Tento den moderuje trenér. Součástí nástupního dne je vystoupení zástupců pobočkových sítí a dodávací a účelové sítě. Nastupující zaměstnanec se dozví informace o struktuře pošty, o bezpečnosti práce, o mzdovém systému, benefitech, firemních hodnotách a etickém kodexu České pošty.

Pokud se zaměstnanec nedostaví na nástupní den, berete se to jako porušení pracovního řádu, které má své následky.

3. krok – Během 10 dnů probíhá výuka poštovních dovedností a zaučení se na poštovním programu Apost (automatizovaná poštovní stanice). Součástí školení je také výcvik komunikace se zákazníky na prepážkách. Zaměstnanci by měli být schopni komunikovat se zákazníkem za jakékoliv situace.

4. krok – Po dobu 15 dnů se zaučuje zaměstnanec na cvičné poště. Na cvičné prepážce probíhá praktická výuka pod neustálým dohledem „mentora“. Většinou se jedná o vedoucí pobočky nebo jím pověřeného zkušeného zaměstnance. ČP zde nabádá vedoucí pošt, aby komunikovali s nováčkem a pomáhali mu v průběhu zácvičku.

5. krok – Zaměstnanec se vrací na místo původního pracoviště. Zde by měl být už platným členem týmu a být schopen vykonávat práci samostatně. Na schématu č. 1 můžeme vidět postup nástupního dne. (Interní materiály ČP)

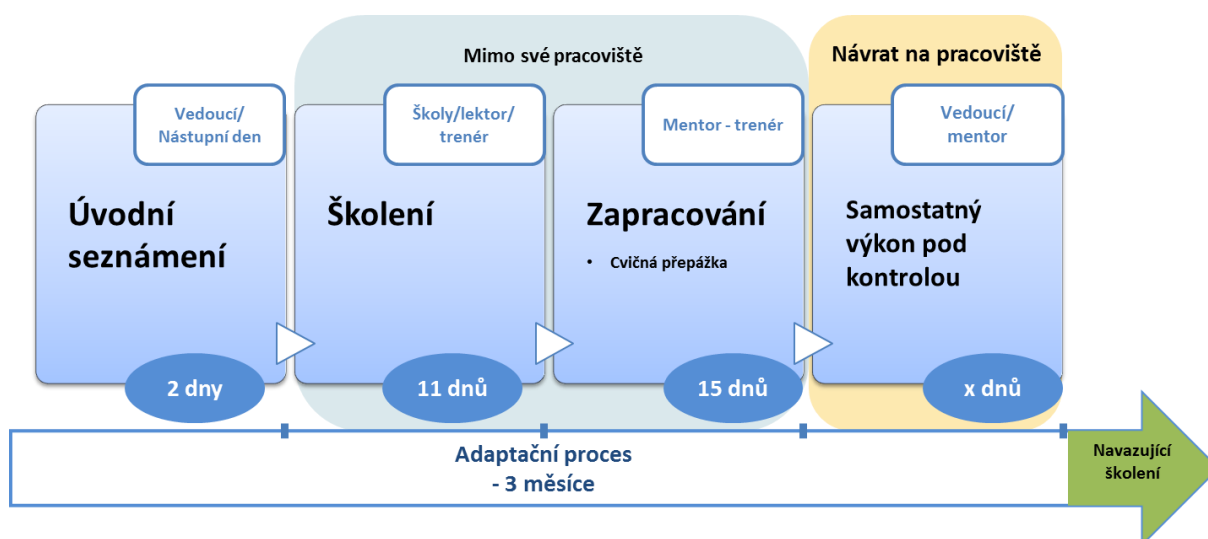


Schéma 1: Postup adaptačního procesu

Zdroj: Interní materiály ČP

11.2 „Doporuč nového pracovníka“

Takto se nazývá program, kterým se ČP snaží finančně motivovat své zaměstnance k tomu, aby doporučili zaměstnavatele ČP svým známým či přátelům.

Pravidla pro doporučení nového pracovníka

Pokud zná zaměstnanec někoho, kdo by mohl pracovat u ČP, musí možnému zájemci říct o volné pracovní pozici a zaslat e-mailem doporučení do příslušné mailové schránky – každý region má svou vlastní. Doporučení musí být přijato před nástupem nového kolegy do pracovního poměru. Vždy je nutné vyplnit tyto údaje:

- jméno známého,
- pozici, pro kterou ho doporučujeme, včetně lokality,
- jméno a osobní číslo zaměstnance ČP.

Pokud známý na základě doporučení zaměstnance uzavře pracovní poměr a splní veškeré podmínky, je zaměstnanci vyplacena mimořádná odměna až 15 000 Kč. Program není plošný, doporučovat nové kolegy mohou zaměstnanci do všech předem schválených lokalit, nejen v rámci jejich regionu.

Mimořádná odměna se skládá ze dvou částí:

1. výplata (60 % částky konkrétního doporučujícího programu) proběhne ve 4. měsíci od nástupu doporučeného zaměstnance,
2. výplata (40 % částky konkrétního doporučujícího programu) proběhne v 6. měsíci od nástupu doporučeného zaměstnance.

Všechna pracoviště, pro která je doporučující program spuštěn, termín trvání, výši odměny za doporučení a podrobná pravidla pro výplatu odměn sdělí příslušný specialista nábory nebo HR Business Partner. Na obrázku č. 8 můžeme vidět, jak vypadá informační plakát programu „Doporuč nového pracovníka“. (Interní materiály ČP)

Určitě ji znáš!
Má stejné vlastnosti jako Ty

PEČLIVÁ — SVĚDOMITÁ
VSTRÁČNÁ — PRACOVITÁ
PŘÁTELSKÁ — SPOLEHLIVÁ

Doporuč nové kolegy a získej až 5000 Kč!

Zapoj se do náboru nových pošťáků. Pokud bude přijat/a a zůstane v pracovním poměru nejméně 3 resp. 5 měsíců, náleží Ti odměna!

Koho právě hledáme? Na jakou přijímáme do:

• Listovní doručovatel/ka: Depo Ostrava 71, Depo Ostrava 72	31. 3. 2017
• Balíkový doručovatel: Depo Ostrava 71	31. 3. 2017

Pro více informací kontaktuj svého vedoucího/svou vedoucí.

Česká pošta
www.tvojeobozovnost.cz

Obrázek 8: Informační leták programu "Doporuč nového pracovníka"

Zdroj: Interní materiály ČP

12 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V této kapitole si uvedeme způsoby, jak Česká pošta pečuje o své pracovníky.

Mimořádná událost

Během výkonu zaměstnání může dojít k různým událostem, které ovlivní chod pobočky nebo ohrozí zdraví pracovníků a klientů ČP. Pachatel pod pohrůžkou násilí může použít střelnou zbraň k uspokojení svých potřeb. Tyto činnosti jsou běžné především na přepážkách, kdy chce pachatel vydat peníze pod pohrůžkou násilí.

Co je mimořádná událost?

- loupežné přepadení pošty,
- přepadení doručovatele,
- přepadení poštovního vozu převážející poštu.

ČP má stanovené postupy, jak se zachovat během těchto událostí ke svým zaměstnancům, kteří byli v přímé konfrontaci s pachatelem. Nyní si uvedeme některé z nich:

- na místo činu přijede pracovník inspekce ČP, který informuje zaměstnance o možnosti poskytnutí psychologické pomoci,
- pokud pracovník s touto pomocí souhlasí, přijíždí na žádost inspektora policejní psycholog, který poskytne posttraumatickou péči,
- v případě, že pracovník pomoc policejního psychologa odmítne, budou jemu i jeho nadřízenému předány kontakty, na které se může kdykoliv obrátit.

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců je 37, 5 hodin týdně s výjimkou:

- zaměstnanců pracujících ve dvousměnných režimech, kde je pracovní doba stanovena na 36,5 hodin týdně,
- zaměstnanců pracujících ve třisměnných režimech, nepřetržitých režimech a v turnusových režimech, kde je pracovní doba stanovena na 35,5 hodin týdně.
(Interní materiály ČP)

Dle kolektivní smlouvy je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům podle § 88 zákoníku práce nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání 30-60 minut. Mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Zaměstnanci pečujícímu o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyni nebo zaměstnanci, který prokáže, že sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu se středně těžkou závislostí, těžkou závislostí či úplnou závislostí vyhoví zaměstnavatel se žádostí o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody např.: nebude omezen chod pobočky.

Na určitých pracovních pozicích se pracuje na tři směny. Například u třídění balíků je třisměnný provoz, aby bylo zajištěno včasné dodání balíků. Před Vánoci se počet balíků několikanásobně zvyšuje, a proto nabírá ČP brigádníky na třídění balíků. (Interní materiály ČP)

Osobní ochranné pomůcky

Zaměstnancům jsou poskytovány osobní ochranné pomůcky, jako jsou boty nebo rukavice. Každý zaměstnanec dostává pracovní oblečení, aby na veřejnosti reprezentoval Českou poštu. (Interní materiály ČP)

Nadace České pošty



Obrázek 9: Logo Nadace České pošty

Zdroj: Interní materiály

Česká pošta založila v rámci své strategie společenské odpovědnosti svou vlastní nadaci. Cílem této nadace je mimo jiné pomoc zaměstnancům a jejich rodinám v těžkých životních situacích. Nadace byla založena 22. prosince 2016 a stojí na třech základních pilířích. Na obrázku č. 9 je znázorněno logo této nadace.

- a) **Pošťáci POŠTÁKŮM** – podpora zaměstnanců a jejich rodin v těžkých životních situacích. Do tohoto programu přispívají samotní zaměstnanci pošty na zvláštní účet.

- b) **Pošťáci SRDCEM** – tento program je určený pro zaměstnance, kteří se podílí na dobrovolnických aktivitách a pomáhají druhým. Každý zaměstnanec má možnost přihlásit projekt, ve kterém se angažuje a získat finanční příspěvek na jeho podporu.
- c) **Pošta PRO ZDRAVÍ** – na poště funguje už delší dobu projekt „POŠTA SPOJUJE“, aneb Česká pošta proti melanomu a dále projekt zaměřený na podporu ochrany proti rakovině prsu. (Vítík, 2017)

Sociální program Pošta Partner

Tento program slouží pro podporu zaměstnanců ČP, jejichž pracovní místo se v rámci přeměny pobočkové sítě na provozovnu Poštu Partner zrušilo. Primárním cílem tohoto programu je najít další pracovní uplatnění u ČP nebo u Pošty Partner. Pokud zaměstnanec nevyužije této možnosti, zaměstnavatel je ochoten poskytnout podporu při hledání nového uplatnění na trhu práce nebo pomoc při odchodu do předčasného starobního důchodu. (Interní materiály ČP)

Příspěvek na mobilitu

Pokud by pro zaměstnance představovalo nové pracovní místo finanční zátěž, může využít příspěvek na mobilitu. Příspěvek bude poskytován na základě vzdálenosti bydliště a nového pracoviště. Podmínkou pro přiznání příspěvku na mobilitu je dojíždění 3 a více dní v každém týdnu v měsíci. Maximální výše příspěvku činí 3 000 Kč za předpokladu dodržení výše stanovených pravidel (vzdálenost adresy zaměstnancova bydliště 20 km a více od adresy obce pracoviště a smlouva o přechodném ubytování). V případě překážky v práci delší než 3 týdny (21 po sobě následujících kalendářních dní) nebude tento příspěvek v kalendářním měsíci vyplacen. Na obrázku č. 10 můžeme vidět parametry poskytování příspěvku. (Interní materiály ČP)

PARAMETRY	VZDÁLENOST bydliště a obce pravidelného pracoviště	PŘÍSPĚVEK
Dojíždění z bydliště* do pracoviště	Vzdálenost 10-19,9 km	1 000 Kč
Dojíždění z bydliště* do pracoviště	Vzdálenost 20 km a více	2 000 Kč
Přechodné ubytování	2 – 5 dní v týdnu	1 000 Kč

**Jedná se o trvalý pobyt. Pokud zaměstnanec zaměstnavateli uvedl korespondenční adresu, bude tato uplatněna pro účely přiznání příspěvku na mobilitu.*

Obrázek 10: Podmínky poskytnutí příspěvku

Zdroj: Interní materiály ČP

Finanční podpora

V případě rozvázání pracovního poměru v důsledku organizační změny v souvislosti s projektem Pošta Partner náleží pracovníkovi ČP odstupné dle platné kolektivní smlouvy.

Navíc může být zaměstnancům přiznána také mimořádná odměna za vícepráce spojené s ukončením činnosti pobočky dle pokynů zaměstnavatele a bezproblémové předání agendy. (Odměna v rámci projektu Pošta Partner). Tato odměna sahá až do výše jednonásobku průměrného měsíčního výdělku a je vyplácena na základě rozhodnutí nadřízeného ve spolupráci s manažerem obvodu společně s vyúčtováním mzdy za poslední měsíc pracovního poměru u ČP. (Interní materiály ČP)

Ombudsmanka pro zaměstnance

Za účelem obhajoby zájmů zaměstnanců během výkonu jejich pracovních povinností zřídila Česká pošta ombudsmanku pro zaměstnance. Funkci ombudsmanky pro zaměstnance zastává Ing. Soňa Lavičková.

Ombudsman je určen všem zaměstnancům České pošty, kteří využili řádné i opravné prostředky, a přesto mají pochybnosti o výsledku řešení jejich problému. Ombudsman pro zaměstnance neřeší záležitosti zákazníků ČP (např. reklamace). (Česká pošta, 2018)

Ombudsman pro zákazníky

Ombudsman je určen všem zákazníkům České pošty, tzn. fyzickým i právnickým osobám, které využily systém v oblasti reklamací a stížností – tedy využili řádné i opravné prostředky, a přesto o výsledku řešení jejich problému mají pochybnosti, případně nejsou spokojeni s jejich vyřízením. Od 1. dubna 2018 zastává funkci poštovního ombudsmana Ing. Pavel Bobek.

Není-li zákazník spokojen se službami České pošty a chce podat stížnost či reklamaci, může se obrátit na jakoukoliv pobočku v okolí, Call centrum nebo napsat na e-mailovou adresu info@cpost.cz. (Česká pošta, 2018)

13 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj zaměstnanců je soustředěn do dvou základních oblastí, a to do profesní přípravy a oblasti rozvojových školení.

Cílem je zajištění profesní a odborné připravenosti zaměstnanců potřebné k výkonu jejich pracovní funkce a cílené prohlubování jejich kvalifikace.

Česká pošta má svá školicí a rekreační zařízení, ve kterých rozvíjí znalosti svých zaměstnanců. Jedná se o školicí zařízení Rožmberk, Třeboň, Luhačovice, Vítkov-Podhradí a Moravec poblíž Žďáru nad Sázavou. Česká pošta používá pro vzdělávání zaměstnanců interní trenéry. Pro rok 2017-2018 mají schválenou koncepci vzdělání, která vychází z rozvojových potřeb interního klienta.

13.1 Cíle rozvojových školení dovedností

- a) zajištění jednotnosti vzdělávání a rozvoje především v manažerských funkcích,
- b) přispívat ke změně chování vedoucích ke svým podřízeným a tím i ke stabilizaci zaměstnanců,
- c) neustálé zlepšování manažerských dovedností a zajištění jejich úrovně,
- d) sdílet zkušenosti napříč celou firmou,
- e) stimulovat rozvoj potenciálu zaměstnanců a podílet se na zajištění personálních rezerv,
- f) posílit firemní kulturu,
- g) posílení loajality zaměstnanců,
- h) zlepšení image ČP. (Interní materiály ČP)

Formy vzdělávání

- prezenční,
 - interní lektoři
 - interní zaměstnanci
 - externí školitelé
 - lektoři aliančních partnerů
- samostudium,
- e-learning.

13.2 Mandatorní školení

Mandatorní školení jsou ze zákona povinná školení, která jsou nezbytná pro získání a udržení profesionální úrovně zaměstnanců. Toto školení je realizováno nejen zákonem, ale i interními předpisy a v souladu s politikou České pošty. Požadavek na jejich absolvování je stanoven na typové pozici nebo na plánovaném místě.

13.3 Příklady školení:

- školení řidičů motorových vozidel do a nad 3,5 t – typová pozice řidič,
- vysokozdvížné, nízkozdvížné vozíky a tahače – typová pozice pracovník poštovní přepravy,
- kvalifikační kurzy jsou povinné pro zaměstnance, kteří mají požadovanou kvalifikaci předepsanou na typové pozici nebo na plánovaném místě.

13.4 Příklady kurzů:

Tyto kurzy se týkají zaměstnanců, kteří pracují jako obsluha poštovních přepážek na kamenných pobočkách.

- základní/provozní kurz pro poštovní provoz pobočkových sítí a dodávací a účelové sítě,
- APOST – automatizovaná přepážka,
- vidimace, legalizace, CzechPoint a Certifikační Autorita Postsignum. (Interní materiály ČP)

13.5 Školení o produktech aliančních partnerů (přepážkoví pracovníci)

Cílem těchto kurzů je získání znalostí o jednotlivých produktech aliančních partnerů. Tyto kurzy jsou vedeny lektory aliančních partnerů.

Nejvýznamnější partneři:

- skupina ČSOB – Poštovní spořitelna, Pojišťovna ČSOB, Českomoravská stavební spořitelna, Penzijní společnost ČSOB,
- Sazka, a. s. (losy, sázkové hry – terminály)

Příklady kurzů:

- kurzy bankovní akademie – skupina ČSOB,
- školení pro specialisty prodeje produktů skupiny ČSOB. (Interní materiály ČP)

13.6 Kurzy manažerských dovedností

Od letošního jara (duben 2018) připravila ČP pro své zaměstnance nové vzdělávací moduly, které jsou zaměřené na rozvoj manažerských dovedností. Ty vychází z potřeb, které byly zjištěny během rozvojových programů určených pro personální rezervy a nižší management (pracovníci přepážek, vedoucí poboček ČP). Vzdělávací moduly budou školit interní trenéři z oddělení rozvojového vzdělávání. Vzdělávání bude probíhat v těchto oblastech:

- **prezentační dovednosti** – přesvědčivý projev, redukce stresu před prezentací,
- **komunikační dovednosti** – naslouchání, sdělování nepopulárních skutečností, neverbální komunikace,
- **vyjednávání** – řešení konfliktů, jednání v negativní situaci s negativními lidmi, první dojem,
- **manažerské dovednosti 1** – zaměřeno na nové vedoucí pracovníky, osobnost manažera, vedení porad (příprava, průběh, zápis, úkoly),
- **manažerské dovednosti 2** – motivace, SWOT analýza, styly řízení a rozhodování,
- **stress management, psychohygienu** – zvládání emocí pod tlakem, syndrom vyhoření a prevence. (Interní materiály ČP)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo představit vybrané oblasti personální práce státního podniku Česká pošta. Státní podnik Česká pošta patří se svými téměř 31 000 zaměstnanci mezi největší zaměstnavatele v zemi. I přes různorodost pracovních profesí se snaží zaměstnance aktivně motivovat k jejich práci a hledat cesty k jejich dalšímu rozvoji.

Volná pracovní místa jsou zveřejněna jak na intranetu, tak na kariérních stránkách České pošty, s.p. www.tvojebudoucnost.cz. K inzerci volných pracovních míst jsou využívány především internetové pracovní portály, které jsou spravovány prostřednictvím náborového softwaru. Na vybrané manažerské pozice se používá metoda tzv. assesment centra, kde je posuzována vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici z hlediska komunikace, manažerských dovedností či osobnostního profilu. Posuzování provádí externí firma.

Klíčové pozice z hlediska poštovního provozu (pracovníci přepážek, doručovatelé a pracovníci poštovní přepravy) jsou aktivně připravovány na výkon svého povolání. V této práci jsou uvedeny jednotlivé personální aktivity pro profesní rozvoj zaměstnanců ČP. Mezi tyto aktivity patří např. mandatorní školení, technologické kurzy či vzdělávání v oblasti obchodních dovedností. Nedílnou součástí jsou i vzdělávací aktivity zaměřené na spolupráci se skupinou ČSOB, a to s Poštovní spořitelnou, Českomoravskou stavební spořitelnou, Pojišťovnou ČSOB a Penzijní společností ČSOB.

Odměňování zaměstnanců se řídí zákonem č.262/2006 (Zákoník práce) a vnitřním předpisem „Systém odměňování zaměstnanců“, který zaměstnavatel vydává na základě dohody s odborovými orgány. Základem systému odměňování na ČP je zařazení zaměstnance do tzv. typové pozice, kterých je v současné době téměř 400. Část vybraných zaměstnanců je odměňována smluvní mzdou (většinou manažerské pozice). V období let 2013-2017 vzrostly mzdy zaměstnanců ČP zhruba o 13 %. Mzdy všech zaměstnanců s tarifní mzdou dále vzrostly od 1. dubna 2018 v průměru o 7,1 %. V roce 2017 činila průměrná hrubá mzda zaměstnanců České pošty 24 107 Kč při plném denním úvazku 7,5 hodiny. Je potřeba si uvědomit, že téměř 70 % veškerých nákladů České pošty tvoří osobní náklady.

V období 2010-2014 se výrazně snížil počet zaměstnanců ČP. Tento pokles byl způsoben projekty, které měly za úkol snížit osobní náklady a zvýšit produktivitu práce na České poště. Od roku 2014 se daří postupně naplňovat plánované zvyšování mezd, i když průměrná mzda zaměstnanců ČP je stále pod průměrnou mzdou národního hospodářství (29 504 Kč).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [4] DLOUHÁ, Petra. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2017: Přehled a kalkulačka odvodů. Peníze.cz [online]. 25. 1. 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/319917-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2017-prehled-a-kalkulacka-odvodu7>
- [5] DUDA, Jiří a Otto MÜNCH. *Řízení lidských zdrojů: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Otto MÜNCH. *Řízení lidských zdrojů: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. Filosofie-uspechu.cz [online]. 2012 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- [8] HOLANOVÁ, Tereza. Stravenky jako samozřejmost. Zpravy.aktualne.cz [online]. 25. 8. 2015 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/?redirected=1522747867>
- [9] HRUŠOVÁ, Monika. Nejoblíbenějšími benefity jsou dovolená navíc a služební auto. Finance.idnes.cz [online]. 12. 3. 2011 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/nejoblibenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto-pb8-/viteze.aspx?c=A110310_135814_viteze_hru
- [10] Interní materiály České pošty.

- [11] Jmenování [online]. 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Jmenov%C3%A1n%C3%AD>
- [12] JUNEK, Adam. Poslední týden před Vánoci dárky neposílejte, varuje šéf České pošty [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/doruci-ceska-posta-baliky-a-dopisy-i-bez-licence-generalni-reditel-elkan-zive-na-seznamu-39676>
- [13] KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 6., upr. vyd.* Praha: Eduko, 2014. ISBN 978-80-87204-88-7.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata a Otto MÜNCH. *Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOCIANOVÁ, Renata a Otto MÜNCH. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KRAMÁŘ, Jan. *Historie České pošty* [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>
- [18] *Metody vzdělávání zaměstnanců* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/metody-vzdelavani-zamestnancu>
- [19] Ombudsman pro zaměstnance [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/kontakty/ombudsman-pro-zamestnance>
- [20] Organizační struktura [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>
- [21] Právní základy vzniku pracovního poměru: Volba [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.rect.muni.cz/Pravo/kapitola6.htm>
- [22] VEBER, Jaromír a Otto MÜNCH. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.
- [23] VITÍK, Matyáš. *Nadace České pošty* [online]. 13. 3. 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/nadace-ceske-posty-se-predstavuje>

- [24] VOJTOVIČ, Sergej a Otto MÜNCH. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- [25] Výroční zpráva 2016 [online]. 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>
- [26] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
- [27] ŽUFAN, Jan a Otto MÜNCH. *Moderní personalistika ve službách: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7357-947-0.

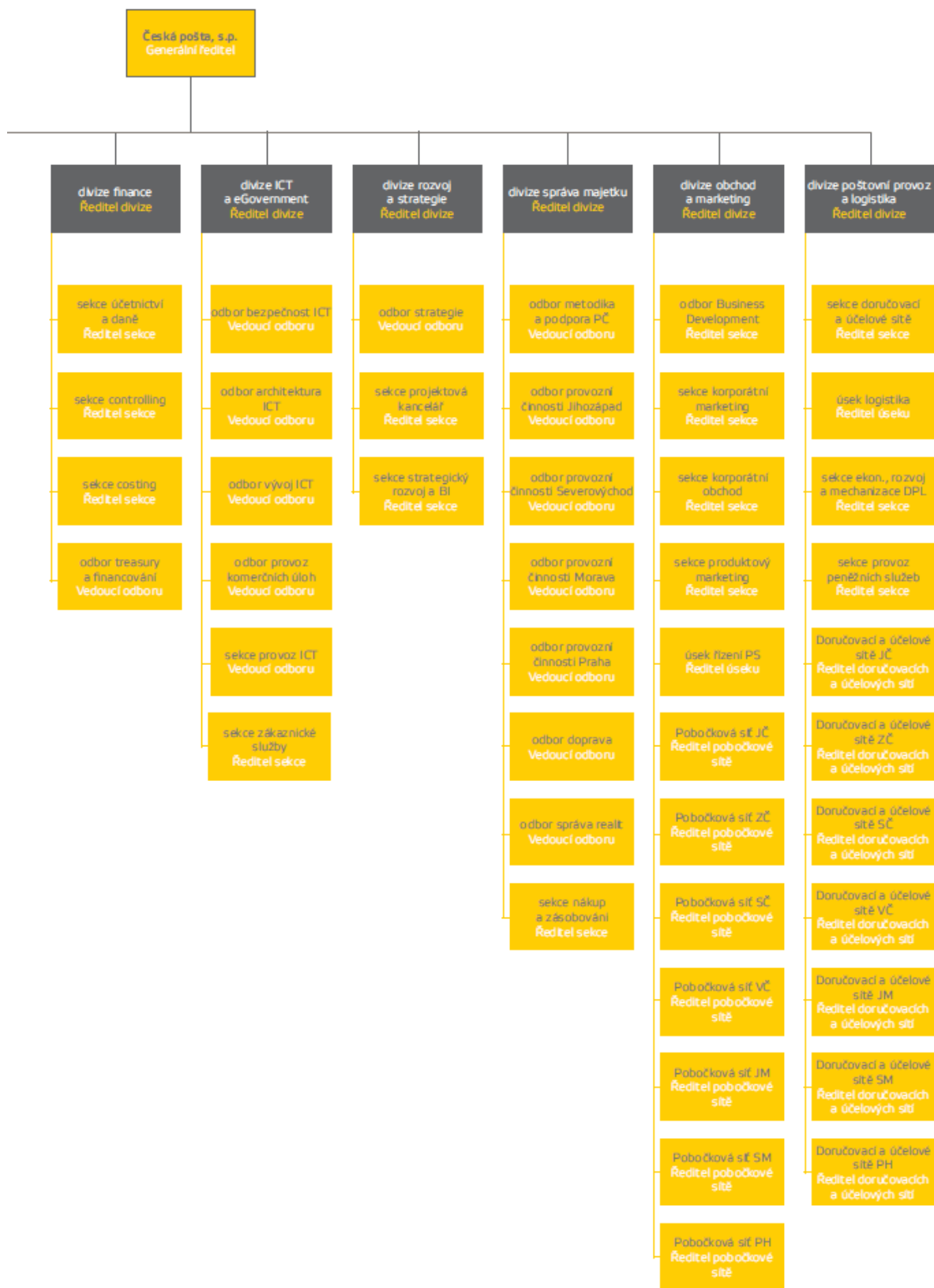
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační schéma ČP

Příloha B – Příklad typových pozic zaměstnanců ČP

Příloha A – organizační schéma ČP





Příloha B – Příklad typových pozic

- administrátor pošt,
- bankovní a pojišťovací poradce,
- doručovatel balíkový,
- doručovatel/doručovatelka listovních zásilek,
- doručovatel/doručovatelka pěší i moto,
- klientský pracovník/pracovnice,
- kurýr,
- obchodní zástupce,
- pokladní hotovosti a cenin,
- pokladník pošty,
- pracovník přepážky,
- pracovník vnitřní služby,
- specialista prodeje bankovních produktů,
- specialista prodeje produktů ČSOB Pojišťovny,
- specialista/specialistka řízení požadavků,
- vedoucí pošty.