

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Specifické motivační náborové programy v podniku Česká pošta, s.p.

Aneta Outulná

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Outulná**
Osobní číslo: **D13492**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**
Název tématu: **Specifické motivační náborové programy v podniku Česká pošta, s.p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Teoretické aspekty získávání zaměstnanců
2. Analýza stávajícího procesu získávání zaměstnanců podniku Česká pošta, s.p.
3. Možnosti zlepšení procesu získávání zaměstnanců s ohledem na náborové programy v podniku Česká pošta, 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. Daniel Salava, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2019**

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

S.

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

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Aneta Outulná

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Danielovi Salavovi, Ph. D. a Ing. Janu Rothovi, Ph. D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na specifické motivační náborové programy v rámci České pošty. Zabývá se současným procesem získávání zaměstnanců. Uvedeny jsou možnosti zlepšení procesu získávání zaměstnanců v rámci náborových programů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Česká pošta, motivace, nábor, specifické programy

TITLE

Specific motivation recruitment programs in the company Czech post, s.p.

ANNOTATION

The work focuses on specific motivation recruitment programs in the Czech Post. It deals with the current recruitment process. Possibilities for improving the recruitment process of recruitment programs are presented.

KEYWORDS

Czech post, motivation, recruitment, specific programs

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	10
1.1 Česká pošta	10
1.2 Nábor	11
1.3 Zásady uplatňované při náboru a výběru zaměstnanců	11
1.4 Metody výběru	12
1.5 Materiály a formuláře	12
1.6 Volné pracovní místo	13
1.7 Motivace a stimulace	16
1.8 Motivační techniky	18
1.9 Nemotivovaní zaměstnanci	19
1.10 Pracovní motivace u nového zaměstnance	20
1.11 Udržení motivace	21
1.12 Koučování	22
1.13 Fluktuace	23
1.14 Administrativa	25
1.15 Výběr pracovníků	25
1.16 Získávání lidí z vnitřních zdrojů	26
1.17 Získávání lidí externě	27
1.18 Personální agentura	27
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S.P.	29
2.1 Náborové nástroje	29
2.2 Program Doporučení zaměstnance	31
2.2.1 Pravidla pro program Doporučení zaměstnance	31
2.2.2 Aktivace a uplatnění	31
2.2.3 Vyplácení mimořádné odměny	33
2.3 Náborový příspěvek	34
2.3.1 Pravidla pro Náborový příspěvek	34
2.3.2 Aktivace a uplatnění	34
2.3.3 Vyplácení mimořádné odměny	36
2.4 Mimořádný náborový příspěvek	36

2.4.1	Pravidla pro Mimořádný náborový příspěvek	36
2.4.2	Aktivace a uplatnění	37
2.4.3	Vyplácení mimořádné odměny	38
2.4.4	Mimořádný náborový příspěvek pro řidiče nad 3,5 t	39
2.5	Zaměstnanecské výhody	40
3	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ S OHLEDEM NA NÁBOROVÉ PROGRAMY V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S.P.	41
3.1	Externí spolupráce	41
3.1.1	Grafton Recruitment	41
3.1.2	Chytrý nábor	41
3.2	Školení pro manažery	42
3.3	Portál vyhledávače nabídky práce a hodnocení zaměstnavatelů	43
3.4	Inzeráty	44
3.5	Setkání náborářů	45
3.6	Sociální síť	45
3.7	Doporučení zaměstnance	45
3.7.1	Program Doporučení zaměstnance	45
3.7.2	Náborový příspěvek	46
3.7.3	Mimořádný náborový příspěvek	46
3.8	Pohovory se stávajícími zaměstnanci	46
3.9	Anketa spokojenosti stávajících zaměstnanců	47
3.10	Správné zaškolení nového pracovníka	47
3.11	Pracovní prostředí	47
3.12	Firma pro zdraví	48
	ZÁVĚR	49
	POUŽITÁ LITERATURA	50
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM ZKRATEK	54
	SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

„Nespokojenost je prvním krokem k úspěchu“ (Oscar Wilde).

Tato bakalářská práce je zaměřená na Specifické motivační náborové programy v rámci České pošty. Práce je zpracovaná ve třech částech, kdy první část je teoretická, druhá část obsahuje analýzu stávajícího stavu a v poslední části jsou doporučeny možnosti na zlepšení získávání zaměstnanců. V práci jsou využity interní i externí zdroje.

V dnešní době, kdy současná nezaměstnanost poklesla pod 3 % a počet nabízených míst převyšuje nad počtem pracovníků, se firmy doslova předhánají, jaké benefity svým potencionálním zaměstnancům mohou nabídnout. Ať už firmy nabízejí nadstandardní plat, flexibilní pracovní dobu či příspěvek na stravování, volná místa u nich neustále převládají. Ve skutečnosti mohou chtít zaměstnanci jiné benefity. Podle průzkumu společnosti Hays (2015) by zaměstnanci nejvíce ocenili větší vstřícnost zaměstnavatelů v oblasti sladění osobního a pracovního života. Nejžádanějšími benefity jsou pružná pracovní doba, dovolená navíc, poté následuje tzv. home office a zdravotní volno. Mezi další benefity stojí za zmínku firemní školka, což u nás patří spíše k výjimečným situacím. Na žebříčku priorit zaměstnanců vede zdraví a rodinný život, než spíše stravenky a mobilní telefon. Pracujícím rodičům chybí kvalitní práce na zkrácený úvazek, takže pružná pracovní doba a práce z domova pro ně znamenají určitou výhodu (Baby Office, 2019).

Mezi klíčové události úspěchu při výběru pracovníků patří první kontakt. Pokud náš náborový pracovník zmešká okamžitou reakci, která je důležitá, můžeme přijít o několik uchazečů. V dnešní době hraje velkou roli čas, a proto je rozhodující, jaká je doba odezvy na reakci uchazeče. Potencionální pracovníci reagují na spoustu množství inzerátů, a pokud nebudeme reagovat ihned, uchazeč využije nabídku jinou. Náborář je pro naši firmu klíčová osoba, proto je nezbytné, aby to byl člověk zkušený a hlavně i spokojený, protože dělá obraz firmy. Neměl by chybět osobní přístup a také komunikace, hlavně v případě, pokud budoucí pracovník nenastoupí na místo ihned. Náborář by neměl přehlédnout ani varovné signály, které může kandidát vysílat, už při prvním setkání. Tímto předejdeme ztrátě času jak u našeho zaměstnance, tak i u uchazeče.

Každý z nás si již prošel nebo projde procesem nástupu do nové práce. Pro každého to není jednoduchá záležitost. Jedná se prostředí, které neznáme, a dále jde o seznámení s novými kolegy. Vedoucí pracovníci či spolupracovníci by měli projevit empatie a ulehčit nový start novému pracovníkovi. Hladký start se projeví v budoucím obraze, protože si každý vždy pamatuje první kroky a první kontakty.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

První část této bakalářské práce je zaměřená na teorii, která se týká České pošty, nábory, metod výběru, motivace, fluktuace a výběru pracovníků.

1.1 Česká pošta

Česká pošta, s.p. (dále jen ČP) je státní podnik založený 1. ledna 1993. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost se sídlem v Praze. Činnost podniku podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu. Hlavním předmětem činnosti ČP je provozování poštovních služeb, zahraničních poštovních služeb a poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy. ČP zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich vyšší efektivitu. Její současná činnost je determinována čtyřmi klíčovými trendy ovlivňujícími trh a konkurenční prostředí, kterými jsou:

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

ČP úzce spolupracuje se státní správou prostřednictvím široké sítě svých poboček a navíc i s novými formami. Za nezbytné považuje neustálé zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti. Při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být zároveň také atraktivním zaměstnavatelem. Posláním ČP je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Orgány ČP jsou generální ředitel a dozorčí rada. Statutárním orgánem je generální ředitel, který řídí činnost Podniku a jedná jeho jménem (Česká pošta, 2018).



Obrázek 1 Logo České pošty (Česká pošta, 2018)

1.2 Nábor

Nábor zaměstnanců je ucelený proces, ve kterém firma hledá dostatečný počet odpovídajících a kvalitních uchazečů na jejich volná pracovní místa, za vydání rozumných finančních nákladů. U náboru je přítomný buď personalista či jiný pověřený vedoucí pracovník, který má přijímání pracovníků na starosti. Náborový proces může provádět personální agentura. Nábor zahrnuje veškeré jednání s uchazeči o danou pozici, zjišťování důležitých informací o kandidátech a také administrativní činnosti.

Rozdělujeme ho na tyto dva typy:

- nábor z vnitřních zdrojů, kdy probíhá výběr ze stávajících zaměstnanců a výhodou je, že firma zná uchazeče i jeho pracovní výkon, na druhé straně zná uchazeč firmu a pracovní procesy,
- nábor z vnějších zdrojů, což znamená přes personální agentury, úřady práce či z absolventů (Aprofes, 2019).

1.3 Zásady uplatňované při náboru a výběru zaměstnanců

Vstupními podklady pro realizaci náboru a výběru zaměstnanců je schválený plán počtu zaměstnanců, platná systemizace pracovního místa, požadavek na obsazení a popis pracovního místa v seznamu z informačního systému SAP HR. SAP HR představuje software, se kterým se pracuje v oblasti lidských zdrojů. Vynaložené prostředky, použité nástroje a metody při obsazování musí být přímo úměrné povaze a významu obsazovaného pracovního místa, nezbytnému času k obsazení a aktuální nabídce na trhu práce. Přednostně se využívají interní zdroje, u kterých se přihlíží k těmto možnostem:

- rozvoje stávajících zaměstnanců a jejich preferenci za předpokladu, že splňují všechny předpoklady pro výkon práce,
- uplatnění zaměstnanců uvolňovaných v důsledku organizačních změn,
- uplatnění stávajících zaměstnanců zařazených do mimoevidenčního stavu,
- využití Databází absolventů středních škol, vysokých škol a interního trhu práce.

V případě nezajištění uchazeče z interních zdrojů, jsou vyhledávání uchazeči ze zdrojů externích. Na externí trh ČP využívá jednotné obrazové prezentace podniku. Při náboru je povinností dodržovat neutrální korektní jazyk. Při obsazování volných pracovních míst se doporučuje zohledňovat osvědčení o získání profesní kvalifikace evidované v Národní soustavě kvalifikací. Termín přechodu zaměstnance ČP na jiné místo v ČP se stanovuje po dohodě stávajícího a nového vedoucího zaměstnance s ohledem na provozní podmínky obou organizačních jednotek. Pro usnadnění adaptace nových zaměstnanců, zaměstnanců po

návratu z mateřské či rodičovské dovolené a stávajících zaměstnanců při změně typové pozice se postupuje dle metodického pokynu Adaptační proces zaměstnance, který tuto problematiku detailněji popisuje. V průběhu nábora a výběru zaměstnanců je zakázána jakákoliv diskriminace ve smyslu zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon), zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. S osobními údaji je nakládáno dle GDPR (ochrana fyzických osob se zpracováním osobních údajů) a dle směrnice Ochrana osobních údajů, která upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a základní zásady, které je ČP povinna dodržovat. Při uzavírání pracovněprávních vztahů je ČP správcem osobních údajů a tedy i zaměstnanci, kteří v souvislosti s náborem vystupují, jednají jako správci osobních údajů (Česká pošta, 2018).

1.4 Metody výběru

Mezi standardní metody výběru patří:

- třídění životopisů,
- telefonický pohovor,
- osobní pohovor nebo pohovor před komisí,
- reference o uchazeči.

Dále jsou doplňkové metody výběru, které obsahují Psychodiagnostiku a skupinovou metodu výběru. Zvolená standardní či doplňková metoda výběru musí být přímo úměrná povaze, termínu, významu obsazovaného pracovního místa, aktuální situaci na trhu práce a dostupnému rozpočtu. Návrh a realizace standardních i doplňkových metod výběru je v kompetenci sekce front office. Schválení použití doplňkových metod výběru je vzhledem k rozpočtu na tyto aktivity v kompetenci sekce rozvoje lidských zdrojů (Česká pošta, 2018).

1.5 Materiály a formuláře

Mezi podpůrné materiály k procesu nábora a výběru zaměstnanců patří:

- příručka Manuál vedení přijímacího pohovoru, která popisuje postup a zásady přijímacího rozhovoru s ohledem na zásady nediskriminačního jednání vedoucího zaměstnance v průběhu výběrového řízení,
- Reminder Card, které popisují stručně jednotlivé etapy přijímacího rozhovoru,
- příručka Nábor a výběr obchodně zaměřených přepážkových pracovníků, která popisuje projevu chování přepážkového pracovníka a průběh výběrového řízení na tuto typovou pozici.

Mezi dokumentační výstupy náboru a výběru zaměstnanců patří tyto formuláře:

- požadavek na nástupní list,
- změnový list,
- Osobní dotazník,
- Souhlas se zpracováním osobních údajů uchazeče.

Všechny tyto formuláře jsou k dispozici na Intranetu ČP (Česká pošta, 2018).

1.6 Volné pracovní místo

Rozhodnutí o způsobu obsazení volného pracovního místa je v pravomoci vedoucího zaměstnance. Volné pracovní místo lze obsazovat následujícími způsoby:

- výběrem s náborovou aktivitou,
- přímým výběrem,
- výběrovým řízením.

V případě, že dochází k jakékoliv náborové aktivitě, například letáková inzerce či inzerce přes internetové pracovní portály, do procesu vždy vstupuje úsek řízení lidských zdrojů. Přímý výběr se doporučuje realizovat v situaci, kdy je předem vytipovaný uchazeč nebo okruh uchazečů z interního nebo externího trhu práce.

Výběrové řízení se doporučuje používat při výběru řídicích a specializovaných pozic s vyššími kvalifikačními nároky, například při výběru obchodně zaměřených pracovníků přepážek. Cílem je vybrat uchazeče, který nejlépe splňuje odbornou způsobilost, osobnostní předpoklady a další stanovené požadavky týkající se výkonu práce na stanovené typové pozici v souladu s popisem pracovního místa. Pro výběrové řízení je zpravidla sestavována výběrová komise, která rozhoduje o výběru uchazeče na volné pracovní místo. Doporučený počet členů je 2 – 4 osoby, například přímý nadřízený volného pracovního místa nebo jím pověřený zaměstnanec, vyšší nadřízený, zástupce sekce front office. Konkrétní osoby nominuje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se sekci front office. Člen výběrové komise se rozhoduje nestranně, je povinen zachovat mlčenlivost o všech údajích, které se v souvislosti s působením dozví. Dále se vyvarovat takovému jednání, u kterého by mohlo dojít k narušení principů výběrového řízení.

Dlouhodobě neobsazená pracovní místa se rozumí taková, která se po dobu 3 měsíců nepodařila obsadit dle postupů. Kontrolu těchto míst provádí sekce front office prostřednictvím informačního systému SAP HR. Vedoucí zaměstnanec musí být informován o tomto stavu. Při rušení dlouhodobě neobsazeného pracovního místa se postupuje v souladu s rozhodnutím o organizační změně (Česká pošta, 2018).

Postupové kroky při obsazování volného pracovního místa výběrem s náborovou aktivitou či přímým výběrem jsou uvedeny v tabulce 1. Při výběru spolupracuje sekce front office (FO), sekce rozvoje lidských zdrojů (RLZ), oddělení zúčtovacích mezd (PP ZM) a odbor personálního controllingu (PECO).

Tabulka 1 Postupové kroky u výběru s náborovou aktivitou či přímým výběrem

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec	FO	Rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa formou výběru s náborovou aktivitou, předání požadavku na obsazení volného pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče (odborná způsobilost, osobní předpoklady sekci FO prostřednictvím e-mailu, popřípadě je doporučeno využít formulář Požadavek na obsazení pracovního místa
2.	FO		Kontrola požadavků vedoucího zaměstnance, zda jsou v souladu s popisem pracovního místa
3.	FO		Ověření, zda je příslušné pracovní místo volné, respektive termín jeho zřízení či uvolnění
4.	FO	Vedoucí zaměstnanec, RLZ	Návrh náborových nástrojů
5.	Vedoucí zaměstnanec	FO	Zahájení náboru uchazečů
6.	Vedoucí zaměstnanec	PP ZM	Shromáždění údajů o uchazečích
7.	Vedoucí zaměstnanec		Vyřazení nevhodných uchazečů
8.	Vedoucí zaměstnanec	PECO	Rozhodnutí o výběru uchazeče v souladu se stanovenými požadavky
9.	Vedoucí zaměstnanec		Předání informace sekci FO, maximálně do tří dnů od rozhodnutí
10.	Vedoucí zaměstnanec		Informování všech uchazečů o výsledku výběru
11.	Vedoucí zaměstnanec, FO		Likvidace všech dokumentů obsahující osobní údaje uchazečů po ukončení výběru

Zdroj: Česká pošta (2018)

Postupové kroky při obsazování volného pracovního místa výběrovým řízením jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Postupové kroky u výběru výběrovým řízením

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec	FO	Rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením, předání požadavku na obsazení volného pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče (odborná způsobilost, osobní předpoklady sekci FO prostřednictvím e-mailu, popřípadě je doporučeno využít formulář Požadavek na obsazení pracovního místa
2.	FO		Kontrola požadavků vedoucího zaměstnance, zda jsou v souladu s popisem pracovního místa
3.	FO		Ověření, zda je příslušné pracovní místo volné, respektive termín jeho zřízení či uvolnění
4.	FO	Vedoucí zaměstnanec, RLZ	Návrh náborových nástrojů
5.	FO	Vedoucí zaměstnanec, RLZ	Návrh metody výběru na obsazení volného pracovního místa včetně harmonogramu
6.	FO	Vedoucí zaměstnanec	Předání návrhu specifických požadavků na uchazeče v případě doplňkových metod výběru
7.	Vedoucí zaměstnanec	FO	Doplnění specifických požadavků
8.	FO	RLZ	Zahájení náboru uchazečů
9.	FO		Shromáždění údajů o uchazečích
10.	FO	Vedoucí zaměstnanec	Vyřazení nevhodných kandidátů
11.	Vedoucí zaměstnanec	FO	Sestavení výběrové komise pro výběrové řízení po dohodě sekce FO a vedoucího zaměstnance
12.	FO		Organizace výběrového řízení
13.	Vedoucí zaměstnanec		Rozhodnutí o výběru uchazeče v souladu se stanovenými požadavky
14.	Vedoucí zaměstnanec		Předání informace sekci FO, maximálně do tří dnů od rozhodnutí

Zdroj: Česká pošta (2018)

1.7 Motivace a stimulace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu nebo typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak i jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), ale i fakt, že něco existuje (pozitivní přístup). Kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin – buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že je její splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci.

Stimulace má obrovskou výhodu, protože je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu nebo kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, práce se zřejmě zastaví. Toto je nevýhoda stimulace, protože práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly.

U motivace můžeme říci, že je taktéž nositelkou obrovské výhody. Pokud se dobře trefí do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože ho to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou, protože to není jednoduchá cesta. Je třeba vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.

Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Mezi tyto složky patří:

- motivační založení,
- motivační poloha,
- motivační naladění.

Motivační založení souvisí s osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V chování dominuje motivační založení zejména

tehdy, když se člověk dostane do nějaké zátěžové, stresující situace. Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami života. Jde o naučenou složku, která se osvojila v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých člověk žije a pracuje. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou naplněny životní potřeby a kolik vyžaduje stálé pozornosti s jejich naplňováním. Motivační naladění je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžné působící podněty. Zatímco motivační polohou a motivačním založením je třeba se vážně zabývat, motivační naladění obsahuje lék na sebe samo již ve své povaze. Je pomíjivé a průběh času, spojený s proměnami situace, jej spolehlivě ruší a mění v odlišné okamžité stavy (Plamínek, 2007).

Cílem motivace může být kdokoliv, kdokoliv může být motivován. Velmi důležitá je i sebemotivace. I když má některé společné body s motivací ostatních, je lepší, když se s těmito pojmy nakládá odděleně, společně s dalšími sebemotivačními schopnostmi. Mezi nejtěžší úkoly motivace patří jednání s jednotlivci. Základem je přemýšlet o osobních potřebách jednotlivců. Soubor metod je možné definovat pro celou populaci za předpokladu, že jsou založené na prvcích individuálních potřeb a konkrétních způsobech, a které tyto potřeby nejlépe uspokojí. Abraham Maslow vytvořil jednu z metod, jak vhodně motivovat. Maslowa pyramida potřeb určuje pět stupňů motivujících faktorů. Maslow tvrdil, že jakmile jeden stupeň uspokojíme, přestane již být motivátorem a my musíme postoupit o jeden výš. Těchto pět úrovní představují fyziologické potřeby, pocit bezpečí, sociální potřeby, uznání a využití vlastního potenciálu. Přestože se zdá, že je Maslowa posloupnost pro reálný svět příliš strukturovaná, všech těchto pět prvků patří do seznamu motivačních faktorů jednotlivců. Kdykoliv jedinec projeví zvýšenou potřebu některého z těchto prvků, může nám v souladu s touto podmínkou velmi pomoci (Clegg, 2005).



Obrázek 2 Maslowa pyramida potřeb (Filozofie úspěchu, 2012)

1.8 Motivační techniky

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny této změny a personál přeorientovat. Tím se dokáže určit škoda, izolovat viníky a naplánovat účinné cesty k nápravě. Vhodné časové rozvržení a vhodný postup zaručí úspěch úsilí.

Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat.

Ačkoliv uspokojit tyto potřeby se často může zdát nadlidským úkolem, existují však metody řízení, které se mohou uplatnit a pomohou tohoto cíle dosáhnout.

Mezi efektivní metody řízení patří:

- informovanost zaměstnanců,
- profesionální jednání,
- pravidelná reorganizace pracovního diagramu,
- kontrola očekávání zaměstnanců,
- naslouchání názorů,
- žádné hodnotící soudy,
- věci dotažené do konce a v časném termínu,
- velkorysost a pochválení,
- podpora profesionálního růstu,
- naslouchání, porozumění a respektování.

Společnou chybou, které se řídicí pracovníci dopouštějí je, že podceňují otázku, jak dobře je personál zná a co od nich očekává. Úkolem tohoto pracovníka je sledování každého zaměstnance a naplánování individuálních pracovních postupů, jak maximálně zvýšit produktivitu práce tím, že se navodí a udrží vysoká míra motivace. Jakoukoliv změnu nálady, chování a jednání u toho pracovníka, personál zaregistruje velmi rychle. Pokud zaměstnanci znají postupy, kterých bylo použito k jejich motivování a zvýšení produktivity práce, může je podobná manipulace zlobit a mohou se úsilí vzepřít. Klíč úspěšné motivace spočívá v používání podobné techniky citlivým způsobem. Úsilí se musí zdát spontánní a zdvořilé. Postup, který se zvolí, musí reagovat na demoralizační faktory, jako je všímání pracovníků, analyzování jejich potřeb, reakce v pravou chvíli či úprava motivační techniky tak, aby se uspokojily potřeby každého jedince (Miskell a Miskell, 1996).

1.9 Nemotivovaní zaměstnanci

Motivovaní zaměstnanci jsou vždy připraveni naučit se něco nového a dále se vzdělávat. Pokud však přihlížejí k tomu, jak někdo vším proplouvá a přitom nic nedělá, začnou jim docházet síly a mají pro ně neporozumění a přichází i zlost. Dokud nedochází k žádným velkým změnám a požadavky nestoupají, systém funguje. To se však může rázem změnit, když vedení podniku rozhodne o změnách, které s sebou přinesou zvýšené požadavky. Vedoucímu pracovníkovi tak často nezůstane nic jiného, než zvýšit tlak na své schopné a výkonné pracovníky. Práce se musí udělat, a to s těmi lidmi, kteří jsou k dispozici. To obvykle vede k tomu, že se i vysoce motivovaní zaměstnanci zablokují, protože se cítí přetížení a jsou frustrováni, že je na ně nakládáno stále více (Fritz, 2006).

Pokud zaměstnanci nejsou motivováni, dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni. Většina společností používá klasické motivační nástroje, jako jsou různé zaměstnanecké akce, bonusy, oceňování nejlepších pracovníků, balíčky či služby pro zaměstnance. Mají však jednu nevýhodu. Nepůsobí přímo na vnitřní motivaci samotného pracovníka, avšak si spíše kupují jeho oddanost a pracovitost. Někdy mohou vyvolávat pocity, že se společnost snaží zaměstnance manipulovat a uplácet. Tyto formy vnější motivace nepůsobí nijak dlouhodobě a mohou být finančně nákladné. Nejsnazším způsobem, jak motivovat zaměstnance, je nalézt si k nim správnou cestu a zapůsobit na jejich vnitřní motivaci (Hlušíčka, 2013).

Zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se bezprostředně nevztahují k jejich zaměstnání, jako je například geografická poloha podniku, ekonomická situace v zemi, ekonomická situace v oblasti, stáří podniku, klima v oblasti, velikost podniku

či způsob vedení podniku. Všechny nebo některé tyto faktory mohou mít významný vliv na úroveň pracovní motivace. Důležitým klíčem k tomu stát se úspěšným motivátorem je rozpoznat zaměstnancovu nespokojenost a zabývat se jí. I když počáteční úsilí problém nevyřeší, bude přinejmenším oceněno. Řídící pracovníci by měli projevit upřímnou snahu o to, aby vytvořili zaměstnancům pracovní prostředí, v němž ucítí pohodu. Je to způsob, jak získat jejich důvěru ve své vedoucí postavení. Je mnoho způsobů, jak sjednotit určité skupiny lidí. Nejúčinnější formou je hledání společného cíle. Problémy jako životní prostředí, práva žen nebo právo nosit střelnou zbraň, zasvěcence upoutají snadno. Sjednotit pracovní kolektiv je těžší, neboť vstřípit někomu určitý cíl či záměr stojí více námahy. Stanovení takového společného cíle znamená nejprve zjistit, jaké individuální potřeby zaměstnanců je třeba uspokojit. Dříve, než se budou analyzovat potřeby zaměstnanců, je důležité poznat, jaké psychologický typy jsou. Znalost osobnostního typu u všech zaměstnanců a zároveň snaha vytěžit z každého co nejvíce, je dobrá strategie ke stmelení týmu. Pokud bude kamarádství jeho členů založeno na objektivním zhodnocení schopností každého z nich, budou pravděpodobně více motivováni k práci na společném projektu. Příležitostné upozornění na pozitivní energii, která vychází z odlišnosti osobnostních typů, přispívá k udržení kolektivu (Miskell a Miskell, 1996).

1.10 Pracovní motivace u nového zaměstnance

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace“ (Jonas Ridderstrale).

Noví pracovníci přicházejí do podniku nebo na oddělení kdykoliv, kdy dochází k rozšíření objemu výroby, odchodům do důchodu, přestupům na nová pracoviště, vypršení pracovních smluv, reorganizaci či zvýšení kapacit. Podobně, jako ve společenském prostředí, i zde lidé reagují různým způsobem na nováčky. Někteří v nich uvidí hrozbu, jiní zase budou rádi, že mají v práci nového kolegu a připraví mu vřelé přivítání. Mnozí budou zdvořilí, ale odměření. Pokud řídicí pracovník náležitě připraví zaměstnance na příchod nováčka, můžou se pocity obav a podezření zmírnit. Pokud je to možné, je dobré zapojit kolektiv do výběrového řízení. Například dříve, než se podá inzerát nebo proběhne spojení s úřadem práce, informují se zaměstnanci, že se uvolnilo místo. Kladem podobného přístupu je, že zaměstnanci budou mít dobrý pocit, protože se stanou přímou součástí náboru a mohou přímo doporučit člověka na vybrané místo. Pokud by doporučení jednoho zaměstnance bylo vybráno na úkor druhého, může být vzbuzena i opačná negativní reakce.

Když na oddělení nastupuje nový zaměstnanec, je řídicí pracovník povinen na to ostatní připravit, a to dřív, než nový pracovník přijde. Nalezení dobrovolníka, který bude novému pracovníkovi při ruce, zajistí hladší zapojení do nové práce. Ostatní zaměstnanci musí být informováni, aby věděli, co mají dělat.

Noví vedoucí pracovníci přicházejí většinou ze stejných důvodů, za jakých do podniků nastupují jiní zaměstnanci. Reakce personálu do značné míry závisí na tom, jak se nový nadřízený uvede. Členové osazenstva se často obávají, že jejich zaměstnání bude ohroženo, pokud nebudou s novým šéfem vycházet. Většinou jsou zdrženliví, dokud si na nového vedoucího nezvyknou. Jako v případě každého nového zaměstnance, je i tentokrát řídicí pracovník odpovědný za to, že všechno uvede na pravou míru. Kdykoli přebírá nový řídicí pracovník nějaké oddělení, jsou dlouho očekávané změny pochopitelnou věcí. Ve snaze vyniknout a dát najevo svou pravomoc usilují obvykle řídicí pracovníci o zlepšení příliš rychle, a proto ztrácí sympatie personálu, místo aby ho kolem sebe sjednotili. Postupné změny, dlouhodobé sledování vzájemné součinnosti a oceňování vykonané práce, jsou časovou investicí, která se vyplatí. Od řídicích pracovníků se vyžaduje trpělivost a vnímavost k tomu, aby zaměstnanci udrželi krok s novými trendy. Čekat se vyplatí, pokud se nakonec vybuduje kompaktní a produktivní tým (Miskell a Miskell, 1996).

1.11 Udržení motivace

Posláním řídicího pracovníka by mělo být nepřetržité stimulování svého kolektivu s přihlédnutím k individuálním, společenským, intelektuálním a profesionálním potřebám. Vytvoření příjemného pracovního prostředí s možností zdravé změny plánů (osobních i profesionálních) zajistí uspokojení celé řady důležitých sociálních potřeb. Tím, že se bude na formálních i neformálních setkáních diskutovat o práci a jejich proměnách, pomůžou se uspokojit potřeby profesionálního růstu. Na základě tohoto komplexnějšího pohledu a při udržování osobních problémů by měly být snadnou záležitost.

Pro zaměstnance je důležité vzájemně komunikovat, komunikovat s ostatními odděleními či lidmi z vedení. Metod komunikace lze uplatnit celou řadu, ale pokud nebudou vhodné, zaměstnanci je budou ignorovat. Bezprostřední kontakt je klíčem k tomu, jak se vyvarovat dezinformací, nedorozumění a nepochopení. Zaměstnanci jsou často povzbuzeni změnou myšlenek a metod. Jedno posiluje druhé. Volný prostor pro komunikaci uspokojí potřebu sociální interakce. Kdykoli a kdekoli je možné, měli by řídicí pracovníci vytvořit pro komunikaci optimální podmínky.

Důležité je zaměstnancům příjemné a povzbudivé prostředí nejen vytvořit, ale občas i jeho tvář změnit. Podpořením přáním zaměstnanců může dát pracovnímu prostředí lidštější rozměr pomocí vývěsek, fotografií a uměleckých předmětů. Vzbudí se v nich dojem jeho spoluvlastnictví. Pozitivně nebo negativně působí barvy v prostředí. Klidná a tlumená hudba má relaxační účinek. V závislosti na druhu práce má silný vliv osvětlení.

Jednotvárné prostředí snižuje jak pracovní produktivitu, tak má i dlouhotrvající účinek na každodenní práci, prováděnou mechanicky. Změna pracovních postupů vyvolává mezi členy personálu zdravou konkurenci. Pod náležitým vedením a za patřičné pomoci většina zaměstnanců uvítá příležitost moci se vytáhnout. Celý kolektiv pak bude mít možnost oživit svůj přístup k práci. Jednotlivci začnou vyhledávat nové postupy, které běžně nejsou jejich doménou. Pravidelná změna pracovních schémat je vhodnou formou, jak podpořit profesionální růst a zároveň stimulovat výkonnost (Miskell a Miskell, 1996).

1.12 Koučování

Všechny způsoby, kterými lze motivovat jednotlivce, se týkají zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti. Koučování přináší specifický přístup, jak zapojit slabého pracovníka nebo pomoci někomu, kdo jednoduše nemá dostatek zkušeností, aby dělal práci dobře. Aby byl člověk dobrým koučem, nemusí být schopen dělat danou práci sám dobře, avšak musí dobře rozumět tomu, o čem je. Kouč si musí být vědom požadavků práce a musí být schopen odhadnout, co jednotlivci chybí. Možná to bude záležitost tréninku nebo praktických zkušeností. Možná se bude jednat o skutečnost, že jsou zde určité aspekty role jednotlivce, které je třeba připojit. Důvodem může být fakt, že jednotlivec usiluje o roli nebo úkol, pro který se vůbec nehodí. I když to někdy může podporovat vývoj jako jednorázovou zkušenost, kouč potřebuje být schopný určit hranice a případně odvézt jednotlivce pryč z této oblasti. Motivační schopnosti zde závisí na identifikování dalších pozitivních návodů, takže je jednotlivce raději povzbuzován k pozitivním alternativám využití času, než by mu bylo řečeno, že je neschopný udělat původní úkol.

Kouč musí přesně rozlišovat mezi vytížením a přetížením. Každý bude mít přínos z toho, že bude vytížený. Neúspěch je často jedinou cestou k úspěchu. Existuje mnoho úkolů, kterých se může dosáhnout po opakovaném a často bolestivém neúspěchu. Aby kouč podpořil motivaci, musí v jednotlivci udržovat povědomí o tom, co se děje, jako například, že podstupuje vzdělávací proces, kde je neúspěch nevyhnutelným krokem na cestě, než spíše postavit absolutní překážku. Každý má však své hranice. Během času se budou měnit, ale v každém případě by měl být člověk citlivý k bodu zlomu a nesnažit se na něho tlačit.

Koučování obecně předpokládá, že ve výkonu jedince chybí nějaké schopnosti nebo zkušenosti. Někdy jediné, co chybí, je sebeúcta. Pouhá víra v sebe, která může jednotlivci umožnit prudce stoupat. Někteří jednotlivci přicházejí s přirozenou sebedůvěrou, díky které se prosadí, což znamená, že mohou na sebe vzít novou roli a jednat, jako by se pro ni narodili. Jiní budou váhat, protože mohou mít o sobě obecně špatné mínění nebo protože si myslí, že nemohou určitý úkol zvládnout. Důležité je porozumět tomu, kdo si myslí, že na daný úkol nestačí, zjistit, jak k danému názoru došel. Jedná se často o případ, kdy má jednatel nižší vzdělání než jeho kolegové nebo zaujímá pracovní místo velmi krátce, zatímco je obklopen odborníky. Cílem není, aby se z člověka stala přehnaně sebevědomá osoba a aby se mu jeho kolegové posmívali, ale dát mu sebevědomí, aby to zkusil a potenciálně zkusil několikrát tvář tvář neúspěchu (Clegg, 2005).

1.13 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v %, a to poměrem rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času v určitém stejném období.

$$\text{roční míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních smluv}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \cdot 100 [\%] \quad (1)$$

Určitá míra fluktuace je nezbytná a není negativním jevem. Liší se podle velikosti firmy, podle regionu a kulturních zvyklostí. Podle některých zdrojů je míra fluktuace pod 10 % přijatelná. Nízká míra fluktuace pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Naopak, pokud míra fluktuace dosahuje 20 % a více, převládají její více negativní jevy.

Mezi negativní jevy fluktuace zaměstnanců patří:

- ztráta zaškolených pracovníků,
- snížená produktivita,
- ztráta znalostí, únik informací, obchodního tajemství,
- zvýšené náklady (nástupy, školení, výstupy),
- snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele,
- ztráta obchodních příležitostí svázaných s odcházejícími zaměstnanci,
- demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců.

Mezi pozitivní přínosy fluktuace zaměstnanců patří:

- příliv nových zkušeností a názorů, ředění stereotypů,

- redukce neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu či kultury společnosti,
- vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky (ManagementMania, 2016).

Setkáváme se s pravidelnou fluktuací, která jde do jisté míry předvídat a bránit se jí a na druhé straně s příležitostnou neočekávanou rezignací, která může podnikem otrástit. V této chvíli by měli pomoci vyjednávací schopnosti. Jakmile se někdo rozhodne odejít, často je nejlepší ho nechat jít. Pokud je to však pracovník, který je pro podnik nepostradatelný, měly by se použít páky na udržení tohoto zaměstnance. Záleží také na důvodech, u kterých je dobré, aby byly známé (jiná práce, peníze, stěhování).

Sledování trendů odchodu zaměstnanců pomáhá pochopit, proč odcházejí a vyvinout úsilí k prevenci do budoucna. Mezi typy fluktuace patří:

- sezónní fluktuace – místa s pravidelně odcházejícími zaměstnanci v určitém období roku, často se to týká zaměstnanců, kteří jsou zpravidla odměňováni úkolově, protože stále hledají prostředí a trhy, na kterých mohou získat šanci k vydělání peněz,
- fluktuace za odpovědností – zaměstnanci se po určité době na daném místě rozhodnou, že je čas pokračovat dále, jelikož se již nemají kam posouvat,
- hromadný odchod – nejhorší scénář pro obchod, kdy se velký počet zaměstnanců rozhodne podat současně výpověď, například kvůli novému vedení, mzdovým sporům s vedením či historkami v médiích o potenciálních finančních problémech v odvěti.

Mnoho z uvedených faktorů nelze řídit, avšak existují jisté postupy, které se mohou zavést a pokusit se minimalizovat fluktuaci zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří:

- zlepšení nábory – hledání flexibilních lidí, kteří dokážou uspokojovat postupně se měnící potřeby podniku,
- komunikace se zaměstnanci – otevřenost k zaměstnancům, sdílení vize o budoucnosti, sdělování jejich úlohy v celkových cílech,
- naslouchání zaměstnancům – podpoření zaměstnanců v založení týmu za účelem prodiskutování otázek, které jsou důležité, přijmutí či zvážení jejich návrhů,
- zvyšování benefitů – zaměstnanci vždy uvítají zvýšení platu, avšak existuje i mnoho dalších jiných benefitů, které mohou zlepšit morálku celého pracoviště,
- pochvaly – pravidelné chválení zaměstnanců či uspořádání různých soutěží pomáhají k motivačním faktorům, důležité však je, aby se u všech chválilo stejným dílem,
- školení a rozvoj zaměstnanců – plány pravidelného rozvoje ukazují zaměstnancům, že se přemýšlí o jejich budoucnosti,

- společenské události – mezi nejúspěšnější podniky patří ty, ve kterých existuje zdravá úroveň kamarádství mezi kolegy,
- zapojení zaměstnanců do plánovacího procesu – vytvoření událostí, kterých se zúčastní a které ocení (Monster, 2019).

Bez ohledu na kvalifikaci, fluktuaci velmi silně podporuje nedostatek komunikace s nadřízenými a zejména to, když se ve firmě dějí věci, kterým lidé nerozumí a které jim nejsou vysvětleny. Finanční nabídka konkurence je často poslední kapkou při dlouhodobě neřešených problémech nebo přetrvávajících konfliktech. Pokud lidé už odcházejí, je pravděpodobné, že budou odcházet další. Určitá míra fluktuace je ve firmě normální a dokonce je pro ni i prospěšná. Nesmí však překročit mezi, při které se vymkne kontrole (Bednář, 2018).

1.14 Administrativa

Všichni pracovníci zabývající se nábořem a výběrem vědí, že výběr je dvousměrným výběrem. Jedna věc je přijmout rozhodnutí o tom, kteří uchazeči se vyberou a druhá věc je přimět je, aby skutečně nastoupili a zajistit, aby si zachovali pracovní motivaci během několika prvních měsíců po jmenování do funkce. Pokud v tomto období dochází k velké fluktuaci, je zřejmé, že něco není v pořádku s procesem výběru, s počátečním školením nebo s modelem pracovní pozice. V této fázi řízení se neobejdeme bez vysokého stupně administrativního nasazení, které zahrnuje upřesnění pracovních podmínek, výše platu a požitků, prostudování referencí a zařízení úvodního proškolení. Při sumarizaci toho, čeho má být dosaženo výběrovým procesem, se může hodit definice jeho účelu: „*Zajistit, aby byli získáváni vhodní lidé, kteří splňují okamžité i dlouhodobé požadavky podniku při současném zohledňování potřeb a tužeb těchto lidí*“ (Ludlow a Panton 1995).

1.15 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků patří ke klíčovým manažerským činnostem, neboť všechny podniky, ať malé či velké, veřejné či soukromé, potřebují lidi, kteří by produkovali výsledky. Výkonnost podniku samozřejmě podmiňuje i řada jiných faktorů, avšak pokud se nepodaří získat lidi potřebného kalibru a zařadit je na příslušná místa, firemní cíle utrpí. Při rozhodnutí o výběru musíme zajistit realizaci určité obchodní politiky, zvyklosti, systémy a postupy, které přispívají k efektivnosti rozhodování a abychom nadále pokračovali v rozvíjení našich dovedností a znalostí. Každý podnik je vystaven vlivu prostředí, v němž funguje a současně na ně sám působí. Každý zaměstnanec je produktem prostředí, ve kterém žije. Sociálně

ekonomické a politické tlaky mají přímý dopad na podnik i na zaměstnance, neboť vytvářejí potřeby, které je mohou vést k tomu, aby jednali rozdílnými způsoby a dostávali se do konfliktu. Pracovní vztahy jsou sférou, kde dochází k obzvláště rychlým změnám, a proto je důležité držet krok s externími vývojovými tendencemi a tlaky tak, aby bylo možné včas definovat klíčové problémy, které si zasluhují pozornost.

Když si podnik stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, musí identifikovat a kvalitativně a kvantitativně vyhodnotit své nároky na pracovní síly. Tato část procesu, které se často říká poptávka na straně plánování lidských zdrojů, zahrnuje rozčlenění podnikových cílů na plány (jak a kdy toho dosáhneme), zhodnocení míry, v níž nám stávající zdroje dostačují nebo by mohly dostačovat po příslušné reorganizaci a dále stanovení nedostatku, a tím i náborových potřeb. Na základě těchto vymezení se nám úkol jeví jako dostatečně jasný, přesto však zůstává řada komplikací. Všechny podniky rostou jak do objemu, tak do kvalifikovanosti a kterou potřebují k provedení změn ve svých lidských zdrojích. Dovednosti a schopnosti, které mohly být vhodné v minulosti, nemusí být dnes k ničemu a stávající zaměstnanci nemusí zvládnout budoucí úkoly. Kromě toho je výchova lidských zdrojů časově náročná, i když je dnešní personál schopen se učit. Rychlost, se kterou se mění vytyčené cíle a dopady těchto změn, může zbavit snahy o přeškolení smyslu (Ludlow a Panton, 1995).

1.16 Získávání lidí z vnitřních zdrojů

Chceme-li s úspěchem vybírat zaměstnance z řad vlastní organizace, je bezpodmínečně nutné, abychom měli k dispozici aktuální informace o tom, co a jak příslušní lidé dělali. Tyto záznamy by měly být přesné, úplné a objektivní. Hlavním zdrojem těchto informací by měly být systematicky vedené záznamy o vyhodnocování. Způsob, jímž je tento systém koncipován a uplatňován, bude nepochybně hrát významnou úlohu při poznávání schopností. Plánování kariéry, které je především individuální záležitostí, tvoří součást vyhodnocovacího procesu právě tak jako činnosti, které z něj vyplývají. Tím, že si klade za cíl vytváření příležitostí pro individuální rozvoj, umožňuje lidem, aby se učili ze zkušeností a předvedli své schopnosti. Vyhodnocovací proces je klíčovým faktorem při identifikaci potenciálu v rámci celého systému řízení za předpokladu, že je zcela integrován do systému pracovního plánování a řízení lidských zdrojů. Pokud je izolován od řízení lidských zdrojů a přidružených činností, nemůže fungovat účinně.

Velké podniky zaměstnávají celé štáby lidí zajišťujících školení a zdokonalovací služby. V malých podnicích je zodpovědnost za tuto oblast jen jedním z mnoha úkolů spočívajících na bedrech každého manažera, avšak jejich přístupy se přitom liší. Někteří

považují školení a zdokonalování podřízených za povinnost prvořadého významu, jiní za břemeno, které jim brání v práci. Je ovšem nepochybné, že školící a zdokonalovací činnosti napomáhají procesu výběru z řad vlastních zaměstnanců, tedy nejen při rozšiřování znalostí a rozvoji dovedností, ale i při identifikaci schopností jednotlivců i podniků. V této souvislosti ovšem existuje přirozené riziko střetu hodnot mezi tím, jak na své potřeby nahlíží podnik a jak jednotlivec (Ludlow a Panton, 1995).

1.17 Získávání lidí externě

Náborářský prvek odlišuje dva způsoby výběru (získávání lidí z vlastních zdrojů a získávání lidí externě), neboť nábor je spojen s velkým množstvím práce, které je potřeba k přilákání velkého počtu vhodných kandidátů a k odrazení těch, o které není zájem. Jde o rozhodovací část celého procesu. Při vytvoření představy ideálního kandidáta na základě rozboru pracovní pozice a specifikace osoby, musí se rozhodnout o tom, jak získat cílové publikum. Čas věnovaný budování kontaktů s potenciálními zdroji kandidátů se může zdát jen málokdy za ztracený. Pokud se však potřebuje obsadit uvolněné místo, musí se porovnat nabízející se alternativní metody z hlediska nákladů a času, které jsou k dispozici. Pověst podniku, který je považován za dobrého zaměstnavatele, může být dobrým pomocníkem. Právě tak se mohou usnadnit dobře zpracované materiály určené pro styk s veřejností. Reklama, i když je důležitá, zůstává pouze jako jedním z nástrojů shromažďování lidí, z nichž by se dali vybrat pracovníci (Ludlow a Panton, 1995).

1.18 Personální agentura

Agenturní zaměstnávání je forma flexibilního způsobu zaměstnávání, kdy je pracovník zaměstnancem agentury, ale pracuje ve společnostech, které potřebují pokrýt dočasnou potřebu zaměstnanců. Ve světě je to poměrně rozšířený způsob zaměstnaneckého poměru. V České republice takto pracuje asi 2,4 % aktivní populace. Dříve bylo agenturní zaměstnávání typické pro studentské brigády, později začalo být využíváno ve výrobních společnostech, kde často kolísá výroba. Nyní pracuje přes agenturu zhruba 40 % pracovníků na administrativních pozicích na recepcích, v call centrech nebo na kvalifikovaných pozicích v IT servisních centrech. Především v oddělení IT je agenturní zaměstnávání stále častěji využíváno vzhledem k projektovému charakteru zakázek.

Podle zákona musí mít agenturní zaměstnanci stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci na stejné pozici a neměli by poznat žádný rozdíl. Agentura, jako zaměstnavatel, odvádí za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění a pracovní poměr u agentury se započítává do důchodu. Agenturní zaměstnanec agentuře nic neplatí, ze mzdy se mu nic

nestrhává a má úplně stejný plat, jako kmenoví zaměstnanci na stejné pozici. Za služby agentury platí firma, která si ji najímá jako pomoc s nábory a péči o zaměstnance. Pro absolventy nebo nezaměstnané, kteří nemůžou najít práci do trvalého pracovního poměru, to je ideální startovací čára. Získají pracovní zkušenosti, díky kterým si mohou lépe najít práci na dobu neurčitou. V ČR funguje asi 1 200 agentur a nejčastěji jsou agenturní zaměstnanci ve výrobě, v automobilovém průmyslu, v call centrech, v servisních centrech a na administrativních pozicích. Obory, které nikdy nepřekypovaly agenturními zaměstnanci, jsou především stavebnictví, farmacie, gastronomie a hoteliérství (ManpowerGroup 2018).

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S.P.

ČP zaměstnává více než 30 000 lidí z nejrůznějších oborů a patří mezi největší firmy v ČR. Každý ze zaměstnanců pomáhá zlepšovat služby ČP tak, aby nadále patřily mezi špičku v oboru. ČP nabízí volná místa v oborech obchod a marketing, IT, logistika, provoz a služby, administrativa, finance, personalistika, doprava či technika. Mezi firemní hodnoty patří spokojený zákazník, kvalita a rychlost služby, poctivý a zodpovědný přístup, nová řešení, loajální a fungující tým (Česká pošta, 2013a).

Oblast vývoje zaměstnanosti v roce 2017 výrazně ovlivnila poměrně vysoká mobilita zaměstnanců. Tento trend přetrvává od roku 2015, kdy došlo v celé ČR k oživení trhu a rozšíření možností uplatnění na trhu práce. V ČP dosáhla za rok 2017 nežádoucí fluktuace úrovně 18 %, což je v porovnání s předchozím rokem nárůst o 3 %. V ČR došlo ke zhoršení fluktuace o 4,3 %, což znamená, že obdobná situace byla i u ostatních firem na trhu práce. Průměrná měsíční mzda za rok 2017 činí 23 895 Kč. Nad rámec mzdy poskytuje ČP svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody (benefity), které dosahují v měsíčním průměru zhruba 1 500 Kč na 1 zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.1 Náborové nástroje

Použitím vhodných náborových nástrojů navrhuje sekce front office po dohodě s vedoucím zaměstnancem tak, aby o volné pracovní místo projevilo zájem adekvátní množství vhodných uchazečů v požadovaném čase a s přiměřenými náklady.

Mezi standardní náborové nástroje u ČP patří:

- inzerce na internetových pracovních portálech,
- inzerce na internetových stránkách ČP,
- intranet ČP,
- databáze uchazečů (interní trh práce, databáze absolventů středních a vysokých škol),
- letáková inzerce,
- informace o poštovních a obchodních podmínkách ČP,
- úřady práce.

V případě obsazování většího počtu volných pracovních míst nebo obtížně obsaditelných jsou využívány doplňkové náborové nástroje.

Mezi doplňkové náborové nástroje u ČP patří:

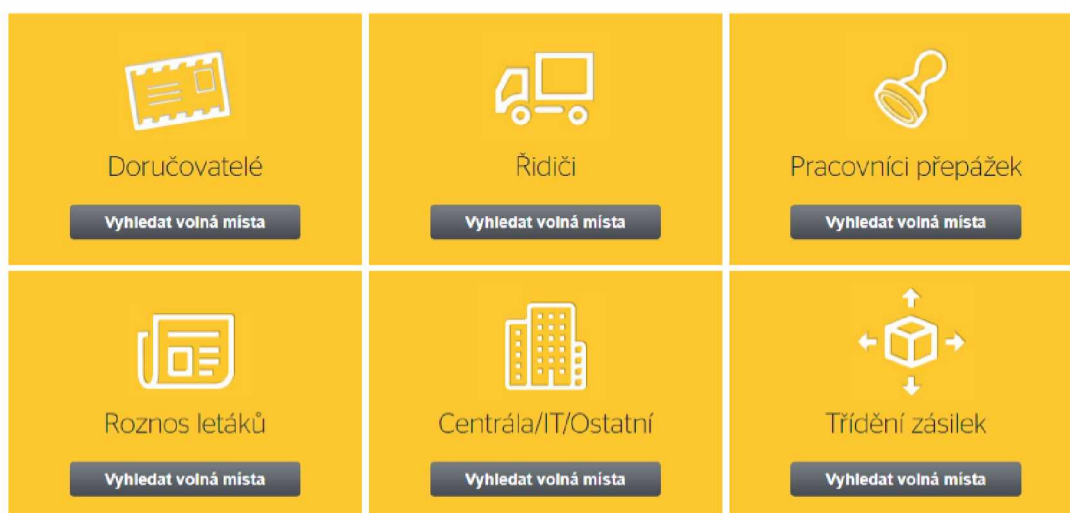
- inzerce v tištěných médiích,

- inzerce na sociálních sítích,
- náborové aktivity na školách (kampaně),
- veletrhy,
- personální agentury,
- náborová vizitka,
- Náborový příspěvek,
- Mimořádný náborový příspěvek,
- program Doporučení zaměstnance.

Zvolený standardní či doplňkový náborový nástroj musí být přímo úměrný povaze, termínu, významu obsazovaného pracovního místa, aktuální situaci na trhu práce a dostupnému rozpočtu. Návrh a realizace standardních i doplňkových náborových nástrojů s výjimkou Náborového příspěvku, Mimořádného náborového příspěvku a v programu Doporučení zaměstnance je v kompetenci sekce front office. Schválení použití doplňkových náborových nástrojů s výjimkou Náborového příspěvku, Mimořádného náborového příspěvku a programu Doporučení zaměstnance je v kompetenci sekce rozvoje lidských zdrojů vzhledem k rozpočtu na tyto aktivity (Česká pošta, 2018).

Tvoje**budoucnost**.cz **Volná místa** O nás Žáci a studenti

Nejčastěji hledaná místa



Obrázek 3 Inzerce na internetových stránkách České pošty (Česká pošta, 2019)

2.2 Program Doporučení zaměstnance

Pravidla pro přiznání a výplatu mimořádného náborového příspěvku v programu Doporučení zaměstnance jsou závazná pro vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení v rámci ČP, pro zaměstnance úseku řízení lidských zdrojů vykonávající předmětnou činnost a pro zaměstnance ČP, na které se vztahuje tento program Doporučení zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni prokazatelně seznámit s těmito pravidly všechny podřízené zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.2.1 Pravidla pro program Doporučení zaměstnance

Mimořádná odměna v programu Doporučení zaměstnance je využívána jako doplňkový náborový nástroj v případě, že jsou standardní náborové nástroje neúčinné. Poskytuje se zaměstnanci ČP za jeho iniciativní pomoc při obtížném zajišťování náboru nových zaměstnanců.

Program lze uplatnit u vybrané typové pozice v příslušné organizační jednotce za těchto podmínek:

- snížená kvalita poskytovaných služeb,
- 15 a více % neobsazených pracovních míst (neobsazená místa jsou vypočítána jako součet neobsazených pracovních míst dle systemizace a nepřítomných zaměstnanců z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti v dané organizační jednotce),
- snížená konkurenceschopnost ČP na trhu práce (Česká pošta, 2018).

2.2.2 Aktivace a uplatnění

Pro aktivaci a uplatnění programu připraví ředitel dané pobočkové sítě, ředitel doručovací a účelové sítě, vedoucí sběrného přepravního uzlu či vedoucí zaměstnanec, v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem sekce front office návrh, který bude obsahovat zhodnocení kritérií dle níže uvedené náležitosti:

- typová pozice a organizační jednotka, ve které bude uplatněn program Doporučení zaměstnance,
- datum účinnosti zavedení tohoto náborového nástroje a období jeho platnosti,
- výše mimořádné odměny programu Doporučení zaměstnance,
- rozpočet konkrétní organizační jednotky, ze kterého budou odměny hrazeny.

Návrh na aktivaci a uplatnění programu Doporučení zaměstnance předkládá ředitel pobočkové sítě, vedoucí sběrného přepravního uzlu nebo vedoucí zaměstnanec, v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem front office. Připravený návrh

podléhá společnému schválení ředitele úseku řízení lidských zdrojů a ředitele přímo podřízenému generálnímu řediteli, v rámci jehož organizační jednotky je návrh předkládán. V případě, že nedojde ke společnému schválení předloženému návrhu ředitele úseku řízení lidských zdrojů a ředitelem přímo podřízeným generálním ředitelem, schvaluje tento návrh generální ředitel (Česká pošta, 2018).

V případě aktivace programu bude následovat postup, který je uveden v tabulce 3. Při postupu v aktivaci zodpovídá a spolupracuje sekce front office (FO), odbor programu rozvoje lidských zdrojů (PRLZ), oddělení zúčtovacích mez (PP ZM) a odbor personálního controllingu (PECO).

Tabulka 3 Postup v aktivaci programu Doporučení zaměstnance

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec		Informování zástupce FO o vzniku nároku na mimořádnou odměnu zaměstnanci ČP, který doporučil nového zaměstnance
2.	FO		Kontrola splnění podmínek stanovených pro výplatu mimořádné odměny zaměstnanci ČP, který doporučil nového zaměstnance
3.	FO		Zpracování přehledu nároku na výplatu mimořádné odměny za svěřenou oblast za předchozí měsíc (do tabulky v měsíčním intervalu)
4.	FO	PRLZ	Odeslání přehledu nároku na výplatu mimořádné odměny za svěřenou oblast PRLZ 1. pracovní den v měsíci
5.	PRLZ		Zpracování přehledu nároku na výplatu mimořádné odměny za celou ČP (do tabulky v měsíčním intervalu)
6.	PRLZ	PP ZM	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP na technologickou schránku personalni.servis@cpost.cz 2. pracovní den v měsíci
7.	PP ZM		Zajištění výplaty mimořádné odměny zaměstnanci ČP, který doporučil nového zaměstnance
8.	PRLZ	PECO	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádné odměny za celou ČP po zohlednění nákladů organizačním jednotkám

Zdroj: Česká pošta (2018)

2.2.3 Vyplácení mimořádné odměny

Mimořádnou odměnu lze poskytnout ve výši od 5 000 Kč do 15 000 Kč. Pro vznik nároku na přiznání mimořádné odměny musí zaměstnanec ČP stanoveným způsobem doporučit vhodného uchazeče a ČP následně uzavřít na základě takového doporučení s uchazečem pracovní poměr. Zaměstnanec ČP, který doporučuje vhodného uchazeče, musí své doporučení učinit písemně a zaslat jej na technologickou schránku příslušné oblasti, ve které bude doporučený uchazeč pracovat (viz seznam níže). Dokumenty na technologickou schránku může zaslat rovněž prostřednictvím svého vedoucího zaměstnance.

Doporučení musí obsahovat:

- jméno a příjmení uchazeče, kterého doporučuje (může případně přiložit jeho životopis),
- pozici, na kterou ho doporučuje včetně lokality,
- své jméno, příjmení a osobní číslo.

Seznam technologických schránek:

- Praha a Střední Čechy: doporuc.praha@cpost.cz,
- Severní Morava: doporuc.sm@cpost.cz,
- Jižní Morava: doporuc.jm@cpost.cz,
- Jižní Čechy: doporuc.jc@cpost.cz,
- Západní Čechy: doporuc.zc@cpost.cz,
- Severní Čechy: doporuc.sc@cpost.cz,
- Východní Čechy: doporuc.vc@cpost.cz.

Zpracování osobních údajů doporučovaných uchazečů je oprávněným zájmem ČP, přičemž doporučení uchazeči jsou o zpracování svých údajů pro účely výběrového řízení informováni prostřednictvím webových stránek ČP. Při zpracování osobních údajů doporučeného uchazeče se postupuje stejně jako při zpracování osobních údajů ostatních uchazečů.

Mimořádná odměna je vyplácena ve dvou částech, kdy první část mimořádné odměny činí 60 %. Zaměstnanec ji obdrží za doporučení nového zaměstnance, který uzavřel s ČP pracovní smlouvu a splnil současně následující podmínky:

- setrval v pracovním poměru minimálně 3 měsíce,
- uplynula sjednaná zkušební doba.

První část mimořádné odměny se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro její přiznání, způsobem sjednaným se zaměstnancem ČP v pracovní nebo manažerské smlouvě a ve výplatním termínu stanoveném pro výplatu mezd.

Druhá část odměny mimořádné odměny činí 40 %. Zaměstnanec ji obdrží, pokud nový zaměstnanec, který uzavřel pracovní smlouvu s ČP, setrvá v pracovním poměru minimálně další dva měsíce po splnění výše uvedených podmínek. Druhá část mimořádné odměny se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro její přiznání, způsobem sjednaným se zaměstnancem ČP v pracovní nebo manažerské smlouvě a ve výplatním termínu stanoveném pro výplatu mezd.

Mimořádná odměna zaměstnanci ČP nenáleží v těchto případech:

- zaměstnanec ČP nesplní stanovené podmínky,
- nový zaměstnanec nesplní stanovené podmínky,
- nejedná se o nového zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.3 Náborový příspěvek

Pravidla pro přiznání a výplatu náborové příspěvku jsou závazná pro vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení v rámci ČP, pro zaměstnance úseku řízení lidských zdrojů vykonávající předmětnou činnost a pro nové zaměstnance, na které se vztahuje tento náborový příspěvek. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni prokazatelně seznámit s těmito pravidly všechny podřízené zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.3.1 Pravidla pro Náborový příspěvek

Náborový příspěvek je využíván jako doplňkový náborový nástroj, který je využíván v případě, že jsou standardní náborové nástroje neúčinné.

Náborový příspěvek lze uplatnit u vybrané typové pozice v příslušné organizační jednotce za podmínek:

- snížená kvalita poskytovaných služeb,
- 15 a více % neobsazených pracovních míst (neobsazená místa jsou vypočítána jako součet neobsazených míst dle systemizace a nepřítomných zaměstnanců z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti v dané organizační jednotce),
- snížená konkurenceschopnost ČP na trhu práce (Česká pošta, 2018).

2.3.2 Aktivace a uplatnění

Pro aktivaci a uplatnění náborového příspěvku připraví ředitel dané pobočkové sítě, ředitel doručovací a účelové sítě, vedoucí sběrného přepravního uzlu či vedoucí zaměstnanec,

v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem sekce front office návrh, který bude obsahovat zhodnocení kritérií dle níže uvedené náležitosti:

- typová pozice a organizační jednotka, ve které bude uplatněn náborový příspěvek,
- datum účinnosti zavedení tohoto náborového nástroje a období jeho platnosti,
- výše náborového příspěvku,
- rozpočet konkrétní organizační jednotky, ze kterého bude náborový příspěvek hrazen.

V případě aktivace bude následovat postup, který je uveden v tabulce 4. Při postupu v aktivaci zodpovídá a spolupracuje sekce front office (FO), oddělení zúčtovacích mez (PP ZM) a odbor personálního controllingu (PECO).

Tabulka 4 Postup v aktivaci Náborový příspěvek

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec		Informování zástupce FO o vzniku nároku nového zaměstnance na mimořádný náborový příspěvek
2.	FO		Kontrola splnění podmínek stanovených pro výplatu mimořádného náborového příspěvku novému zaměstnanci
3.	FO		Zpracování přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za svěřenou oblast za předchozí měsíc (do tabulky v měsíčním intervalu)
4.	FO		Odeslání přehledu nároku na výplatu mimořádného náborového příspěvku za svěřenou oblast PRLZ 1. pracovní den v měsíci
5.	FO		Zpracování přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP (do tabulky v měsíčním intervalu)
6.	FO	PP ZM	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP na technologickou schránku personalni.servis@cpost.cz 2. pracovní den v měsíci
7.	PP ZM		Zajištění výplaty mimořádného náborového příspěvku novým zaměstnancům
8.	FO	PECO	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP po zohlednění nákladů organizačním jednotkám

Zdroj: Česká pošta (2018)

Návrh na aktivaci a uplatnění náborového příspěvku předkládá ředitel pobočkové sítě, ředitel doručovací a účelové sítě a vedoucí zaměstnanec, v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem FO. Přípravený návrh podléhá společnému schválení ředitele úseku řízení lidských zdrojů a ředitele přímo podřízenému generálnímu řediteli, v rámci jehož organizační jednotky je návrh předkládán. V případě, že nedojde ke společnému schválení předloženého návrhu ředitelem úseku řízení lidských zdrojů a ředitelem přímo podřízeným generálním ředitelem, schvaluje tento návrh generální ředitel (Česká pošta, 2018).

2.3.3 Vyplácení mimořádné odměny

Náborový příspěvek lze poskytnout ve výši od 3 000 Kč do 15 000 Kč. Náborový příspěvek je určen pro nového zaměstnance, který uzavřel pracovní smlouvu nebo byl jmenován na vedoucí pracovní místo a nastoupil do pracovního poměru u ČP ve schváleném období platnosti tohoto náborového nástroje. Nárok na přiznání náborového příspěvku vzniká, pokud pracovní poměr nového zaměstnance u ČP trval po dobu nejméně pěti měsíců, přičemž současně uplynula sjednaná zkušební doba. Náborový příspěvek se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro jeho přiznání, způsobem sjednaným se zaměstnancem ČP v pracovní nebo manažerské smlouvě a ve výplatním termínu stanoveném pro výplatu mezd. Náborový příspěvek zaměstnanci ČP nenáleží v těchto případech:

- nový zaměstnanec nesplní stanovené podmínky,
- nejedná se o nového zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.4 Mimořádný náborový příspěvek

Pravidla pro přiznání a výplatu mimořádného náborového příspěvku jsou závazná pro vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení v rámci ČP, pro zaměstnance úseku řízení lidských zdrojů vykonávající předmětnou činnost a pro nové zaměstnance, na které se vztahuje tento mimořádný náborový příspěvek. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni prokazatelně seznámit s těmito pravidly všechny podřízené zaměstnance (Česká pošta, 2018).

2.4.1 Pravidla pro Mimořádný náborový příspěvek

Mimořádný náborový příspěvek je doplňkovým náborovým nástrojem, který je využíván v případě, že jsou standardní náborové nástroje neúčinné.

Mimořádný náborový příspěvek lze uplatnit u vybrané typové pozice ve vybrané organizační jednotce za splnění uvedených podmínek:

- snížená kvalita poskytovaných služeb,

- snížená konkurenceschopnost ČP na trhu práce,
- u vybrané typové pozice ve vybrané organizační jednotce se nedaří zajistit dostatečné množství zaměstnanců uplatněním náborového příspěvku.

Mimořádný náborový příspěvek lze uplatnit jen u pozice obsazované zaměstnancem v pracovním poměru. U vybrané typové pozice ve vybrané organizační jednotce nelze uplatnit současně Mimořádný náborový příspěvek a Náborový příspěvek (Česká pošta, 2018).

2.4.2 Aktivace a uplatnění

Pro aktivaci a uplatnění mimořádného náborového příspěvku připraví ředitel dané pobočkové sítě, ředitel doručovací sítě, vedoucí sběrného přepravního uzlu či vedoucí zaměstnanec, v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem sekce front office návrh na aktivaci a uplatnění mimořádného náborového příspěvku, který bude obsahovat zhodnocení kritérií a níže uvedené náležitosti:

- typová pozice a organizační jednotka, pro které bude uplatněn mimořádný náborový příspěvek,
- datum účinnosti zavedení mimořádného náborového příspěvku a období jeho platnosti,
- výše mimořádného náborového příspěvku,
- specifikace postupu pro přiznání a vyplacení mimořádného náborového příspěvku na dané typové pozici, v dané organizační jednotce a v daném časovém období,
- rozpočet konkrétní organizační jednotky, ze kterého bude mimořádný náborový příspěvek hrazen.

Návrh předkládá ředitel pobočkové sítě, ředitel doručovací sítě, vedoucí sběrného přepravního uzlu či vedoucí zaměstnanec, v případě ostatních organizačních jednotek ve spolupráci se zástupcem FO. Připravený návrh podléhá společnému schválení ředitele úseku řízení lidských zdrojů a ředitele přímo podřízenému generálnímu řediteli, v rámci jehož organizační jednotky je návrh předkládán. V případě, že nedojde ke společnému schválení předloženého návrhu ředitelem úseku řízení lidských zdrojů a ředitelem přímo podřízeným generálním ředitelem, schvaluje tento návrh generální ředitel (Česká pošta, 2018).

V případě aktivace programu bude následovat postup, který je uveden v tabulce 5. Při postupu v aktivaci zodpovídá a spolupracuje sekce front office (FO), oddělení zúčtovacích mez (PP ZM) a odbor personálního controllingu (PECO).

Tabulka 5 Postup v aktivaci programu Mimořádný náborový příspěvek

Krok	Zodpovídá	Spolupracuje	Činnost
1.	Vedoucí zaměstnanec		Informování zástupce FO o vzniku nároku nového zaměstnance na mimořádný náborový příspěvek
2.	FO		Kontrola splnění podmínek stanovených pro výplatu mimořádného náborového příspěvku novému zaměstnanci
3.	FO		Zpracování přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za svěřenou oblast za předchozí měsíc (do tabulky v měsíčním intervalu)
4.	FO		Odeslání přehledu nároku na výplatu mimořádného náborového příspěvku za svěřenou oblast PRLZ 1. pracovní den v měsíci
5.	FO		Zpracování přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP (do tabulky v měsíčním intervalu)
6.	FO	PP ZM	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP na technologickou schránku personalni.servis@cpost.cz 2. pracovní den v měsíci
7.	PP ZM		Zajištění výplaty mimořádného náborového příspěvku novým zaměstnancům
8.	FO	PECO	Odeslání přehledu nároků na výplatu mimořádného náborového příspěvku za celou ČP po zohlednění nákladů organizačním jednotkám

Zdroj: Česká pošta (2018)

2.4.3 Vyplácení mimořádné odměny

Mimořádný náborový příspěvek je určen pro nového zaměstnance, který uzavřel pracovní smlouvu nebo byl jmenován na vedoucí pracovní místo, a to na typovou pozici a do organizační jednotky dle schváleného návrhu a nastoupil do pracovního poměru s ČP ve schváleném období platnosti mimořádného náborového příspěvku. Mimořádný náborový příspěvek bude vyplácen na základě smlouvy o poskytnutí mimořádného náborového příspěvku uzavřené mezi ČP a novým zaměstnancem. Nárok na přiznání a výplatu mimořádného náborového příspěvku vzniká, pokud pracovní poměr zaměstnance u ČP trvá po dobu uvedenou ve schváleném návrhu, přičemž současně uplynula sjednaná zkušební

doba, a pokud zaměstnanec současně splní ostatní podmínky dle schváleného návrhu. Při ukončení pracovního poměru již vyplacené části mimořádného náborového příspěvku zaměstnanec nevrací. Mimořádný náborový příspěvek se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro jeho přiznání, způsobem sjednaným se zaměstnancem ČP v pracovní nebo manažerské smlouvě a ve výplatním termínu stanoveném pro výplatu mezd. Výše mimořádného náborového příspěvku je ve schváleném návrhu určena pro zaměstnance se stanovenou týdenní pracovní dobou (plný pracovní úvazek). V případě sjednání kratší pracovní doby zaměstnance (kratšího úvazku) se výše mimořádného náborového příspěvku poměrně krátí. Výše mimořádného příspěvku, případně jeho jednotlivé části za dané období, za které mají být mimořádný náborový příspěvek nebo jeho jednotlivá část zaměstnanci přiznány a vyplaceny, se poměrně krátí o dobu, která není považována za výkon práce dle pracovněprávních předpisů, s výjimkou doby, kdy zaměstnanec nepracuje pro překážky v práci po dobu delší než jeden měsíc.

Mimořádný náborový příspěvek zaměstnanci ČP nenáleží, pokud se nejedná o nového zaměstnance. Mimořádný náborový příspěvek dále zaměstnanci ČP nenáleží, pokud v době platnosti mimořádného náborového příspěvku skončil zaměstnanci pracovní poměr u ČP zaměstnanec v době platnosti zavedení mimořádného náborového příspěvku následně opět uzavřel s ČP pracovní poměr. Výjimku tvoří případy, kdy došlo k ukončení pracovního poměru zaměstnance ve zkušební době, zaměstnanec neobdržel mimořádný náborový příspěvek a znovu uzavřel s ČP pracovní poměr a nastoupil do stejné typové pozice ve stejné organizační jednotce. Pro tyto případy není zaměstnanec považován za nového zaměstnance, i když by jinak byly naplněny podmínky definice tohoto pojmu. Pokud byl pracovní poměr zaměstnance ukončen zaměstnavatelem výpovědí z důvodu dle § 52 písm. a)-e) zákona č. 262/2012 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), nebo dohodou z těchto důvodů, náleží zaměstnanci poměrná část mimořádného náborového příspěvku s ohledem na dobu trvání pracovního poměru zaměstnance. Mimořádný náborový příspěvek je vyplacen spolu se mzdou v nejbližším výplatním termínu po skončení pracovního poměru (Česká pošta, 2018).

2.4.4 Mimořádný náborový příspěvek pro řidiče nad 3,5 t

Mimořádný náborový příspěvek ve výši 100 000 Kč je platný od 8. 4. 2019 do odvolání a platí pro řidiče nad 3,5 t, kteří vlastní řidičský průkaz skupiny C. Náborový příspěvek se vztahuje na všechny nové zaměstnance, kteří budou na uvedenou pozici přijati do pracovního poměru. Nový zaměstnanec obdrží mimořádný náborový příspěvek ve čtyřech

výplatách ve výši 25 000 Kč, vždy po odpracovaných 12 měsících, to znamená po prvním, druhém, třetím a čtvrtém roce výkonu práce u ČP. Po ukončení pracovního poměru u ČP nevzniká nárok na poměrnou část ještě nevyplaceného příspěvku. Vyplacené části příspěvku již zaměstnanec nevrací. Nárok na náborový příspěvek v příslušném roce nevzniká v případě neomluvené absence, nepřiznání výkonové mzdy v plné výši, předání vytykácího dopisu a okamžitého zrušení pracovního poměru. Výše mimořádného náborového příspěvku se v daném roce poměrně zkrátí o neodpracovanou dobu zaměstnance, vyjma čerpání dovolené, absolvování pracovně lékařské prohlídky a školení (Česká pošta, 2018).

2.5 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody patří poukázky na návštěvy sportovních zařízení, příspěvek na návštěvu divadel nebo výstav, levné ubytování ve vlastních rekreačních nebo ubytovacích zařízeních po celé ČR či příspěvky na dětské tábory nebo u moře. ČP se řadí mezi nejatraktivnější zaměstnavatele díky množství zaměstnaneckých benefitů a nadstandardní péči o zaměstnance. ČP nabízí tyto další benefity:

- perspektivní a stabilní zaměstnání,
- dobré platové ohodnocení,
- osobní a profesní růst,
- profesní rozvoj a vzdělávání,
- 5 týdnů dovolené,
- zkrácenou pracovní dobu (37,5 hodin týdně),
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na penzijní či životní pojištění,
- sociální výpomoc a půjčky,
- možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na návštěvu kulturních a společenských akcí,
- příspěvek na dětské tábory,
- poukázky pro každého zaměstnance v hodnotě 1 400 Kč (Česká pošta, 2013b).

3 MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ S OHLEDEM NA NÁBOROVÉ PROGRAMY V PODNIKU ČESKÁ POŠTA, S.P.

Návrh na zlepšení specifických náborových programů je zaměřený na doporučení, která by měla pomoci k tomu, aby ČP doplnila své stavy zaměstnanců. V této části jsou doporučeny externí firmy, které se specializují na nábor pracovníků, školení pro manažery v rámci efektivní inzerce, sociální sítě a další možnosti v náborových programech, které momentálně probíhají v rámci ČP.

3.1 Externí spolupráce

V rámci externí spolupráce je doporučeno oslovení personální agentury Grafton Recruitment a firmy Chytrý nábor, která se specializuje na náborovou kampaň.

3.1.1 Grafton Recruitment

Grafton Recruitment je personální agentura, která působí v České republice, Maďarsku, Polsku a Slovenku. Vlastní 27 poboček s více než 500 zaměstnanci. V minulém roce umístili přes 5 500 kandidátů na hlavní pracovní poměr. Firma poskytuje služby těch nejvyšších standardů v oblasti personalistiky se zaměřením na všechny fáze náborového procesu, a to vyhledávání, selekci a finální umístění lidí. Orientace je na výsledky a odhodlání rozvíjení dlouhodobých partnerských vztahů s jejich klienty i kandidáty. Firma působí v segmentech personalistiky, v náboru zaměstnanců (střední management a přímé vyhledávání), poskytujícím řešení pro nábor zaměstnanců, agenturní zaměstnávání a službách v oblasti lidských zdrojů. Zaměřují se na umístění profesionálů do soukromého i státního sektoru napříč spektrem oborů. Pravidelně přichází s průzkumy mezd, benefitů a obecně zaměstnaneckých preferencí. Všechny služby personální agentury jsou zdarma, včetně pracovní inzerce, dokud se nenalezne ideální uchazeč pro pozici (Grafton Recruitment, 2018).

3.1.2 Chytrý nábor

Firma Chytrý nábor funguje od roku 2007 a spolupracuje s ní přes více než 100 firem, jako například státní správa, nadnárodní společnosti či malé české firmy. Zákazníci oceňují jejich kvalitu, rychlost a bezproblémovou komunikaci. Náborová kampaň probíhá rychle a jednoduše. Nejdříve se osloví firma, domluví se společně nejvhodnější kampaň a dále proběhne realizace. Oslovení uchazečů probíhá online i offline, na počítačích, tabletech či

mobilních telefonech, a to na sociálních sítích a na internetu. Realizace se spouští do 5 dnů od zaplacení objednávky. Cena závisí na faktorech, mezi které patří:

- délka kampaně,
- vlastnictví vlastních kariérních stránek,
- forma komunikace na sociálních sítích,
- aktivní oslovování uchazečů (nutnost u specializovaných a vyšších pozic).

Náborová kampaň vyjde vždy výrazně levněji, než nábor přes personální agenturu. Další výhodou je budování značky zaměstnavatele, oslovení více potenciálních uchazečů, a to aktivních i pasivních a možnost přijmout více uchazečů bez navýšení ceny. Do výběru uchazečů nevstupují, oslovují správnou cílovou skupinu, která se poté hlásí přímo do firmy. Kampaň je vidět všude na internetu, kde se pohybují uchazeči, kteří odpovídají cílové skupině a lze ji použít i na specifických stránkách. Udržuje se seznam nevhodných stránek, u kterých není vhodné provádět náborovou kampaň nebo které mohou být nedůvěryhodné či šířit nevhodný obsah. Po ukončení kampaně zasílají přehledné vyhodnocení kampaní, a tak se zjistí konkrétní počet uchazečů, který se pohybuje od několika desítek tisíc až po několik stovek tisíc zobrazení za měsíc. Vyhledávají pracovníky i na živnostenský list. V případě zájmu lze využít i tištěné letáky, kdy proběhne kompletní návrh včetně tiskové přípravy, jinak se využívají i vlastní náborová videa nebo kariérní stránky.

V průběhu kampaně jdou dělat drobné úpravy, v případě výrazné změny se doporučuje vytvořit kampaň nová. Doporučuje se budovat značku zaměstnavatele na dlouhodobé úrovni, hledat uchazeče průběžně po celý rok, která působí na uchazeče kontinuálně, budují povědomí o společnosti a pomáhají v případech, kdy uchazeči nechtějí měnit práci ihned, ale pouze o změně uvažují. V případě specifických požadavků lze individuální domluva (Chytrý nábor, 2019).

3.2 Školení pro manažery

Školení zastupuje firma Stario a je zaměřené na nábor přes sociální sítě a HR marketing. Vede ho Matěj Matolín, který je zakladatel HR blogu Lovec hlav, který je nejčtenější v oboru. Usilovně pracuje na propojení HR se současnými digitálními trendy, aby dosáhl efektivního firemního prostředí funkčního na všech frontách a Michal Hardyn, který se specializuje na internetové projekty a start-upy (nově začínající společnosti). Pohybuje se v oblastech online vzdělávání a HR. Založil portál Stario, cashback portál Tipli a kariérní portál VimVíc. Ve svých firmách buduje štíhlou startupovou kulturu a zodpovídá za nábor zaměstnanců.

Školení je zaměřené na tato témata:

- jak se úspěšně prezentovat na Facebooku nebo Instagramu,
- jak vyhledávat informace o kandidátech a nacházet skryté talenty,
- jaký HR marketing funguje a čemu se rozhodně vyhnout,
- jak oslovovat kandidáty a pracovat s textem a reklamními sděleními,
- jak zapojit do náboru celou firmu a pracovat s osobním brandem.

Školení probíhá jednou měsíčně v Praze a trvá zhruba 8 hodin. Cena je 7 900 Kč bez DPH a v případě dalších účastníků je nabízena sleva v rozmezí 5 – 15 %, podle počtu dalších účastníků. Další možností je školení na klíč, které probíhá přímo na firmě a umožní proškolit více kolegů. Maximální kapacita je 25 lidí. V tomto školení se upraví osnova podle potřeb. Používají se příklady z konkrétní firmy a z oboru (Stario, 2019).

3.3 Portál vyhledávače nabídky práce a hodnocení zaměstnavatelů

Firma VímVíc byla založená roku 2014, má sídlo v Praze a je složená z šestnáctičlenného týmu. Portál slouží jako vyhledávač nabídky práce a také na hodnocení zaměstnavatelů. Firemní profily přináší nezávislé informace o firmách. Představují se jednotlivé společnosti, co dělají, jejich zaměření i historie. Recenze i hodnocení zaměstnanců na firemních profilech podléhá ručnímu schvalování, aby byly vyloučeny urážející, osobní a vulgární příspěvky. ČP je hodnocena 144 recenzemi a její hodnocení představuje 2,9 hvězdiček z pěti, z toho 35 % lidí doporučuje známému (údaj k 14. 5. 2019). Doporučuji sledovat na pravidelné bázi jak kladné, tak i negativní recenze. V tomto případě máme zpětnou vazbu na udržení spokojenosti či předcházení nespokojenosti (VímVíc, 2019).



Recenze, zkušenosti a hodnocení zaměstnavatele Česká pošta

2.9 ★★★★★



Česká pošta - kariéra, práce, volná místa

Obrázek 4 Hodnocení České pošty (VímVíc, 2019).

3.4 Inzeráty

Náborový inzerát je většinou první kontakt s uchazečem. Název pozice je první, co uvidí a funguje jako reklama, která musí kandidáta zaujmout a přitáhnout na první pohled. Na každém článku je nejdůležitější titulek a inzerát není výjimkou. Při psaní je důležité to, aby název odpovídal skutečnosti a reálně odrážel náplň práce. V případě, že se správně vyváží atraktivita s věcným popisem, bude inzerát pravdivý, srozumitelný, dohledatelný na pracovním portále a zároveň úspěšný. Dalším doporučením je vyhýbání složitým pojmům a interním označením. Důležitou částí je nabídnutí něco navíc, čím se firma liší od konkurence. Když přijde uchazeč na pracovní portál, kde mu pod sebou vyjede několik stejných názvů pozic a jeden bude odlišný, vybere si právě ten jediný, který je jiný a zvláštní. Může to být různý benefit, smysl nebo i například emoce. Pokud má inzerát správně fungovat, musí se vědět, kdo je cílová skupina. Každý kandidát má jiné preference a upřednostňuje jiný benefit, který ho zaujme (LMC, 2019a).

V návaznosti na napsání správného inzerátu doporučuji využití celodenního workshopu Detox inzerce, který probíhá každý měsíc v Praze, Brně či Ostravě. Školení je určený pro 8 – 12 účastníků z různých společností. Cena školení je 3 900 Kč na osobu. Na workshopu se řeší tato témata:

- jak se chová uchazeč o zaměstnání, když hledá práci na internetu,
- zásady psaní inzerátu jako reklamního textu,
- psaní textu pro online účely,
- přizpůsobení inzerátu různým cílovým skupinám,
- praktické tipy, jak začít a čeho se vyvarovat (LMC, 2019c).



Obrázek 5 Kariérní portál České pošty (Česká pošta, 2019).

3.5 Setkání náborářů

V únoru 2019 proběhlo setkání náborářů ČP. Z celé republiky se sešli specialisté náboru v školicím středisku ČP, aby společně zhodnotili úspěšnost a efektivitu náboru v loňském roce a zároveň probrali strategii náboru v roce letošním. Setkání proběhlo ve dvou dnech, přičemž první den patřil prezentacím a odborným diskuzím, které se týkaly hlavně čísel a informací za rok 2018 z prostředí ČP a z pracovního trhu. Druhý den patřil kreativitě a nápadům. Všichni měli možnost vyzkoušet si na vlastní kůži, jak a čím zaujmout potenciální uchazeče o práci na ČP. Během dvou dnů si náboráři vyměnili mnoho zajímavých nápadů a zkušeností. Jednoznačně se shodli na tom, že setkání bylo odborným i lidským přínosem pro každého (Česká pošta, 2019).

V tomto setkání doporučuji pokračovat i nadále, minimálně jednou ročně. Využila bych stávající náboráře, kteří se mohou podělit o své zkušenosti, případně některé setkání obohatit o profesionály a školení, které je uvedené výše.

3.6 Sociální sítě

Sociální sítě jsou trendem již několik let. Zakládají si je všechny firmy a snaží se s nimi fungovat. Důležitostí úspěchu je to, aby se sociálním sítím naplno věnoval člověk, který na to bude mít dostatečný čas. Sociální sítě by se nabídkami práce neměli zahlcovat a mělo by se reagovat na všechny nabídky. Pro možnost vkládání pracovních nabídek se hodí LinkedIn nebo Facebook, v případě náborových videí je i možnost sítě YouTube.

3.7 Doporučení zaměstnance

Klíčovým ukazatelem náboru je čas. Doporučování znamená zkrácení doby na obsazení pozice až o třetinu, vzhledem k tomu, že se dostávají tipy na konkrétní vhodné lidi, stráví se méně času tříděním životopisů a na pohovorech, tím pádem se snižují i náklady. Doporučení zaměstnanci jsou prověřeni a doporučený kandidát díky svému kontaktu ví, do čeho jde. Nováčci si většinou poradí s úkoly rychleji, protože má ve firmě člověka, kterému věří a který jim v začátcích pomůže. Zácvik a adaptace proto obvykle zabere méně času. Díky doporučení si také prověříme, zda jsou zaměstnanci spokojeni. Doporučování pozitivně ovlivňuje i její image pro veřejnost. Pokud budou zaměstnanci o firmě mluvit, informace o nabírání nových lidí se rychle rozšíří (LMC, 2019b).

3.7.1 Program Doporučení zaměstnance

Mimořádnou odměnu v programu Doporučení zaměstnance lze poskytnout ve výši od 5 000 Kč do 15 000 Kč. Mimořádná odměna je vyplácena ve dvou částech, kdy první část

mimořádné odměny činí 60 %. Zaměstnanec ji obdrží za doporučení nového zaměstnance, který uzavřel pracovní smlouvu a současně setrval v pracovním poměru minimálně tři měsíce a uplynula sjednaná zkušební doba. První část odměny se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro její přiznání. Druhá část odměny činí 40 %. Zaměstnanec ji obdrží, pokud nový zaměstnanec, setrvá v pracovním poměru minimálně další dva měsíce. Druhá část odměny se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve které byla splněna pravidla pro její přiznání (Česká pošta, 2018).

V tomto programu doporučuji změnit systém vyplácení, a to na konkrétní částku 10 000 Kč a vyplácení celé částky za uplynulých pět měsíců.

3.7.2 Náborový příspěvek

Náborový příspěvek lze poskytnout ve výši od 3 000 Kč do 15 000 Kč. Nárok na přiznání náborového příspěvku vzniká, pokud pracovní poměr nového zaměstnance trval po dobu nejméně pěti měsíců, přičemž uplynula sjednaná zkušební doba. Náborový příspěvek se vyplácí spolu se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla splněna pravidla pro jeho přiznání (Česká pošta, 2018).

V tomto programu doporučuji změnit systém vyplácení, a to na konkrétní částku 10 000 Kč se stejným vyplácením, tzn. po dobu pěti měsíců.

3.7.3 Mimořádný náborový příspěvek

Mimořádný náborový příspěvek platí pro řidiče nad 3,5 t, kteří vlastní řidičský průkaz skupiny C. Náborový příspěvek lze poskytnout ve výši 100 000 Kč, přičemž nový zaměstnanec jej obdrží ve čtyřech výplatách ve výši 25 000 Kč, vždy po odpracovaných dvanácti měsících. Po ukončení pracovního poměru nevzniká nárok na poměrnou část ještě nevyplaceného příspěvku. Vyplacené části již zaměstnanec nevrací. Výše příspěvku se v daném roce poměrně krátí o neodpracovanou dobu zaměstnance, vyjma čerpání dovolené, absolvování pracovně lékařské prohlídky a školení (Česká pošta, 2018).

Tento náborový příspěvek doporučuji zanechat v tomto znění.

3.8 Pohovory se stávajícími zaměstnanci

Mezi další možnost ke zlepšení procesu získávání zaměstnanců využijeme stávající zaměstnance. Doporučuji uspořádat dvakrát ročně setkání vybraných pracovníků v menší skupině, kteří nám sdělí své názory. Pracovníci by měli představovat co nejširší okruh zaměstnanců, abychom měli co nejvíce informací z různých věkových i pracovních skupin. Zaměření by mělo být na důvod jejich nástupu, návrhy na přilákání nových zaměstnanců či

zefektivnění současného stavu. Všichni zaměstnanci by měli mít prostor k vyjádření, proto je doporučena menší skupina. Důležité je, aby jejich myšlenky či názory nebyly zesměšňovány. Pohovor by měl vést pracovník na vyšší pozici, ke kterému mají zaměstnanci důvěru, nebo externí pracovník, který bude najatý pouze na toto setkání.

3.9 Anketa spokojenosti stávajících zaměstnanců

V další pomůcce pro získávání zaměstnanců nám opět pomohou stávající zaměstnanci, jako tomu je v předchozím případě. Tato anketa bude anonymní a bude obsahovat širší okruh otázek. V této anketě se dozvíme, jak jsou spokojeni, nespokojeni, jaká je jejich motivovanost a jak se cítí celkově v práci s nadřízenými či podřízenými. Dále zde bude prostor pro vlastní názor, co by zlepšili či naopak, co se jim ve firmě líbí. Anketu doporučuji vypracovávat jednou ročně a zpracované informace začlenit do praxe, udržet si spokojenost a v případě nespokojenosti zpracovat na tom, s čím zaměstnanci nejsou spokojeni.

3.10 Správné zaškolení nového pracovníka

Mezi další důležitou část úspěšného náboru patří správné zaškolení nového pracovníka. Nejvíce odchodů z firmy probíhá již ve zkušební době. U zaměstnanců může převládat zklamání z rozdílu představy a reality nebo nesprávné zaškolení. Hlavní roli hraje první den nástupu, u kterého by měl být přítomný nadřízený. Ten by měl nováčka provést, říct mu základní informace a seznámit s ostatními. Nový zaměstnanec by se neměl cítit nepříjemně, může mít strach z nového prostředí či z nových spolupracovníků a právě nadřízený pracovník mu pomůže s adaptací v nové práci.

3.11 Pracovní prostředí

Přitáhnout mladé talentované lidi do firmy a následně si je udržet je dnes mnohem těžší než před deseti lety. Klasické benefity už nikoho neohromí. Dnešní generaci si zakládá zejména na partnerském prostředí a důrazem na individualitu a tvůrčí podněty. Zaměstnání pro ně znamená především možnost realizace. Firma pro ně není nezpochybnitelnou dominantní autoritou, ale partnerem, u kterého je třeba hledat kompromisy vedoucí k oboustranné spokojenosti. Jednou z podmínek pro partnerský vztah je osobní zájem a péče o zaměstnance. Trávení většiny času u pracovního stolu je pro mnohé nemyslitelná, i kdyby prostředí u stolu obsahovalo luxusní židli a nejnovější výpočetní techniku. Mladí lidé se chtějí neustále rozvíjet a důraz je kladen také na příjemné pracovní prostředí. Řada firem se domnívá, že cestou k moderní kanceláři jsou výrazné barvy a výstřední dekorace. To je však jen jedna složka komplexního řešení. Klíček k úspěchu je zejména pochopení fungování

firmy a jejich vnitřních procesů. Pracovní prostředí musí být pestré a probouzet v zaměstnancích pocit, že během vykonávání pracovních povinností stále žijí svůj život. Kromě ergonomického vybavení, denního světla a oddělení rušných a klidových zón to obnáší i možnost odreagování a vytržení ze stereotypu. Tuto potřebu může představovat kavárna, tělocvična, venkovní terasa nebo třeba společenská místnost se stolním fotbálem (BusinessInfo.cz, 2019).

3.12 Firma pro zdraví

Firma pro zdraví podporují projekty péče o zdraví zaměstnanců, inspirují a udělují certifikát Firma pro zdraví. Přínosy programu je životní styl, kdy ovlivňuje fyzické a duševní zdraví člověka z 60 %. Dobré věci mohou vznikat pouze ve stavu fyzického a duševního zdraví. Dalším přínosem je výrazné snížení pracovní neschopnosti, dobrá kondice a zlepšení efektivity. Pozitivní motivace, angažovanost zaměstnanců a pozitivní ekonomické dopady. V poslední řadě je to konkurenční výhoda v náborovém marketingu. Výhodou je v interní komunikaci, kdy se buduje pozitivní vztah zaměstnanců k firmě (Firma pro zdraví, 2017).

V rámci konference s názvem Péče o zdraví zaměstnanců získala ČP zlatou cenu. ČP toto ocenění získala již podruhé. Poprvé již v roce 2016 a druhé ocenění bylo z roku 2018. Titul má dvouletou platnost a podnik ho tak po dvou letech úspěšně obhájil. ČP nabízí svým zaměstnancům pravidelné preventivní programy. Pokračuje v akcích, které jsou zaměřené na prevenci zhoubného nádoru kůže. V mobilních ordinacích si mohou zaměstnanci i jejich blízcí nechat vyšetřit zdarma svá mateřská znaménka. Téměř 40 % pošťáků pracuje v terénu, a proto ČP nemůže brát problematiku onemocnění kůže na lehkou váhu (Česká pošta, 2018).

Tento projekt dělá dobré jméno jak mezi stávajícími či potencionálními zaměstnanci. Vzhledem k neobvyklosti benefitu doporučuji i nadále pokračovat v podobném duchu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřená na Specifické motivační náborové programy v rámci České pošty. Práce byla zpracovaná ve třech částech, kdy první část obsahovala teoretickou část, ve druhé části byla představena analýza stávajícího procesu získávání zaměstnanců v podniku. V poslední části jsou návrhy na doporučení na zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

ČP patří mezi největší firmy v ČR a zaměstnává více než 30 000 lidí z nejrůznějších oborů. Využívá standardní náborové nástroje, které používají běžně i v ostatních firmách. Využívají inzerce na internetových pracovních portálech či na svých oficiálních stránkách. V případě těchto nástrojů jsou doporučeny externí firmy, které se zabývají správnou inzercí, vzhledem inzerátu a tudíž, jak zaujmout uchazeče. V dnešní době jsou internetové portály častým vyhledávacím prostředkem pro nabídky práce. V případě nedostatečném počtu přihlášených uchazečů je možností využití agenturních pracovníků.

Mezi další důležitou pomůcku patří setkání náborářů. Lidí z oboru si mohou vyměnit rady a doporučení, které mají získané praxí. Vyvarovat se případných chyb, které mohou mít za následek nedostatečný počet zaměstnanců.

Komunikace patří mezi nejdůležitější věci, ať už se jedná o osobní či pracovní život. Pravidelná komunikace se zaměstnanci nám pomáhá udržovat vztahy na pracovišti. Spokojení zaměstnanci jsou ve firmě nepostradatelnou součástí. Na druhou stranu jejich názory pomáhají firmě udržovat jejich spokojenost, odstranit věci spojené s nespokojeností či předcházet nedostatkům. Mezi další zpětnou vazbu patří portál vyhledávače nabídky práce a hodnocení zaměstnavatelů. Využití stávajících zaměstnanců v představení jejich příběhu v rámci kariéry patří mezi správné kroky, vzhledem k tomu, že se veřejnosti dává do povědomí jejich spokojenost v tomto podniku. Využívané jsou kariérní stránky a sociální sítě.

Mezi další důležitou součástí patří pracovní prostředí. Zaměstnanci zde tráví spoustu svého času a v jakém prostředí pracují, se odráží i v jejich pracovním výkonu.

Náborové příspěvky hrají motivační úlohu u potenciálních zaměstnanců, avšak tento benefit není ojedinelý a nabízejí je spousty firem. Pokud však příspěvek dosahuje až statisícové odměny, jako je i v tomto případě, můžeme hovořit o benefitu nadstandartním, a tím pádem může pomoci k obsazení volných pracovních míst.

V neposlední řadě povědomí firmy jako dobrého zaměstnavatele přispívá k dobrému a vyhledávanému zaměstnavateli. ČP se účastní projektů spojenými s péčí a zdravím zaměstnanců, které dělají podniku dobré jméno.

POUŽITÁ LITERATURA

- APROFES, 2019. Nábor zaměstnanců. *Aprofes* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-nabor-zamestnancu/>.
- BABYOFFICE, 2019. Jak přilákat a udržet kvalitní zaměstnance? *Babyoffice* [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.babyoffice.cz/jak_prilakat_udrzet_kvalitni_zamestnance/.
- BEDNÁŘ, 2018. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9995-2.
- BUSINESS INFO.CZ, 2019. Poradna: Jak získat do své firmy mladé zaměstnance? *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/poradna-jak-ziskat-do-sve-firmy-mlade-zamestnance-118012.html>.
- CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Brno: CP Books, a.s. ISBN 80-251-0550-4.
- ČESKÁ POŠTA, 2013a. Proč s námi. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/proc-s-nami>.
- ČESKÁ POŠTA, 2013b. Zaměstnanecké výhody. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/proc-s-nami/zamestnanecke-vyhody>.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. Výroční zpráva 2017. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4914535/VZ-2017-cs.PDF/83bfa6ef-2701-49a7-a8a0-52bc4e3a9637>.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. Aktuality. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/novinky#novinka2018-09-14>.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. Aktuality. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/novinky#novinka2018-09-03>.
- ČESKÁ POŠTA, 2019. Tvoje budoucnost. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/>.
- ČESKÁ POŠTA, 2019. Aktuality. *Česká pošta* [online]. [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/novinky#novinka2019-02-15>
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *SM-17/2012 - verze 7.0*. Praha: Česká pošta.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *Příloha č. 1 k SM-17/2012 - verze 7.0*. Praha: Česká pošta.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *Příloha č. 2 k SM-17/2012 - verze 7.0*. Praha: Česká pošta.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *Příloha č. 4 k SM-17/2012 - verze 7.0*. Praha: Česká pošta.
- FILOZOFIE ÚSPĚCHU, 2012. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>.
- FIRMA PRO ZDRAVÍ, 2017. Přínosy programu firma pro zdraví. *Firma pro zdraví* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://firmaprozdravi.wixsite.com/firmaprozdravi>.
- FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-113-1.

- GRAFTON RECRUITMENT, 2018. Pro firmy. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-firmy>.
- GRAFTON RECRUITMENT, 2018. O nás. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas>.
- CHYTRÝ NÁBOR, 2019. Jak to funguje. *Chytrý nábor* [online]. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://chytry-nabor.cz/jak-to-funguje/>.
- CHYTRÝ NÁBOR, 2019. Reference. *Chytrý nábor* [online]. [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://chytry-nabor.cz/reference/>.
- LMC, 2019a. Jak dodat názvu pozice v inzerátu to něco, aby opravdu uchazeče zaujal. *LMC* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/jak-dodat-nazvu-pozice-v-inzeratu-to-neco-aby-opravdu-uchazece-zaujal/>.
- LMC, 2019b. Nekupujte kandidáta v pytli! 7 důvodů, proč se vyplatí pustit do doporučení. *LMC* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/nekupujte-kandidata-v-pytli-7-duvodu-proc-se-vyplati-pustit-do-doporucovani/>.
- LMC, 2019c. Workshop Detox inzerce. *LMC* [online]. [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwbw-t4k6ZiJb8wg5mbUOatrCjVGHv4GJ0Pt2hmD5X3pVrXQ/viewform?c=0&w=1&fbzx=8576915081189709746>.
- LUDLOW, Ron a Fergus PANTON, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-252-2.
- MANAGEMENTMANIA, 2016. Fluktuace zaměstnanců. *ManagementMania* [online]. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.
- MANPOWER, 2018. Co znamená práce přes agenturu? *Manpower* [online]. [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/co-znamená-práce-pres-agenturu/>.
- MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL, 1996. *Pracovní motivace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-317-0.
- MONSTER, 2019. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců. *Monster* [online]. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- STARIO, 2019. Digitální HR. *Starío* [online]. [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.digitalnihr.cz/>.
- VÍMVÍC, 2019. Česká pošta. *VímVic* [online]. [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/ceska-posta>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Postupové kroky u výběru s náborovou aktivitou či přímým výběrem	14
Tabulka 2	Postupové kroky u výběru výběrovým řízením	15
Tabulka 3	Postup v aktivaci programu Doporučení zaměstnance	32
Tabulka 4	Postup v aktivaci Náborový příspěvek.....	35
Tabulka 5	Postup v aktivaci programu Mimořádný náborový příspěvek.....	38

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Logo České pošty	10
Obrázek 2	Maslowa pyramida potřeb.....	17
Obrázek 3	Inzerce na internetových stránkách České pošty	30
Obrázek 4	Hodnocení České pošty.....	43
Obrázek 5	Kariérní portál České pošty.....	44

SEZNAM ZKRATEK

ČP	Česká pošta, s.p.
ČR	Česká republika
DÚS XX	Doručovací a účelové sítě XX
FO	sekce front office
GDPR	ochrana fyzických osob se zpracováním osobních údajů
HR	human resources (lidské zdroje)
HR marketing	personální marketing
IT	informační technologie
PECO	odbor personální controlling
PP ZM	oddělení zúčtování mezd
PRLZ	odbor programu rozvoje lidských zdrojů
PS XX	Pobočková síť XX
RLZ	sekce rozvoj lidských zdrojů
SPU	sběrný přepravní uzel

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Letáková inzerce

Příloha B Letáková inzerce



“
Uhovuje mi
různorodá práce
na směny a jistota
pravidelné mzdy.

Chtěli byste pracovat v blízkosti svého bydliště?
Pak pro Vás na **pobočce v Modřanech - Sofijské náměstí** máme pozici:

Klientský pracovník

Nabízíme pestrou práci. Budete pomáhat klientům s odesláním pošty, vyplácet poukázky a důchody, vydávat zásilky. Uspadnete klientům život nabídkou služeb partnerů České pošty nebo můžete potěšit doplňkovým zbožím.

Proč si vybrat právě nás?

- Zázemí **stabilní společnosti** s dlouholetou tradicí.
- Široká škála **benefitů** (pracovní dobu 37,5 hodin týdně, 5 týdnů dovolené, stravenky, příspěvky na sportovní a kulturní akce a další).
- Pracovní smlouvu na **dobu neurčitou** - po prvním roce.
- Naučíme Vás vše, co budete k práci u nás potřebovat.

Drahozalová Irena - vedoucí pošty
Pište: drahozalova.irena@cpost.cz
Volejte: **605 220 846**

 **Česká pošta**
www.tvojebudoucnost.cz

Ver. 01/2016



Chtěli byste pracovat v blízkosti svého bydliště?

Pak pro Vás v **Modřanech - Sofijské náměstí** máme pozici:

Doručovatel/ka listovní

Budete si připravovat materiál na pochůzku a doručovat psaní, tiskoviny nebo balíčky v rámci svěřeného okrsku. Můžete také klientům poradit, jak získat lepší služby nebo informovat o nabídkách, které jim usnadní život.

Proč si vybrat právě nás?

- Zázemí **stabilní společnosti** s dlouholetou tradicí.
- Široká škála **benefitů** (pracovní dobu 37,5 hodin týdně, 5 týdnů dovolené, stravenky, příspěvky na sportovní a kulturní akce a další).
- Pracovní smlouvu na **dobu neurčitou** - po prvním roce.
- Naučíme Vás vše, co budete k práci u nás potřebovat.

Hrnčíř Richard – specialista náboru

Pište: hrncir.richard.2@cpost.cz

Volejte: **605 225 854**

Ver. 01/2016

 **Česká pošta**
www.tvojebudoucnost.cz