

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení personálních činností při růstu firmy

Evaluation of Personnel Activities in Company Growth

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph. D.

KRAFTOVÁ

KRISTÝNA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kraftová** Jméno: **Kristýna** Osobní číslo: **482480**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnocení personálních činností při růstu firmy

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of Personnel Activities in Company Growth

Pokyny pro vypracování:

CÍLE PRÁCE: Cílem diplomové práce je analýza personálních činností ve společnosti ČMIS s. r. o. a návrh opatření ke zlepšení systému se zaměřením na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. **PŘÍNOS:** Zhodnocení personálních činností na úrovni vybrané společnosti.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část – pojetí personálních činností (definice podniku, personální práce, personální činnosti, talent management); 3. Praktická část – metodologie; představení organizace, analýza stavu personálních činností a jejich hodnocení, návrhy možných zlepšení a inovativních řešení; 4. Závěr.

Metodologie: In-depth interview, dotazník, šetření, analýza inter. dokumentů, analýza vnějšího prostředí spol. (makro, mezoprostředí), analýza vnitřního prostředí spol. (management, struktura společnosti, fin. analýza).

Seznam doporučené literatury:

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- 3) ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.
- 4) TEMPLAR, Richard. 100 zlatých pravidel pro úspěšné vztahy s lidmi. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0849-7.
- 5) ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

KRAFTOVÁ, Kristýna. *Hodnocení personálních činností při růstu firmy*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph. D. za cenné rady, ochotu a odborný dohled v průběhu vytváření diplomové práce. Významné poděkování patří také jednateři společnosti ČMIS s. r. o., Pavlu Hofrichterovi za věnovaný čas a poskytnutí cenných informací, díky kterým se významně podílel na vytvoření praktické části této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením personálních činností. Jejím cílem je analyzovat vývoj vybraných personálních činností při růstu firmy ČMIS s. r. o., nalezení příležitostí pro zlepšení a inovativních řešení. Teoretická část obsahuje vymezení pojetí personální činnosti, vzdělávání, talent management a aktuálních trendů v HR. Praktická část přináší pasáž věnovanou představení společnosti, pasáž zabývající se vývojem jednotlivých personálních činností, vyhodnocením hloubkových rozhovorů a výsledky dotazníkového šetření. Výstupem práce jsou návrhy a inovativní doporučení pro jednotlivé personální činnosti ve společnosti ČMIS s. r. o.

Klíčová slova

Personální činnosti, lidské zdroje, talent management, spokojenost zaměstnanců, HR v IT, zavádění inovací do HR

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of HR activities. Its aim is to analyse the development of selected HR activities in the growth of ČMIS s. r. o., finding opportunities for improvement and innovative solutions with a focus on increasing employee satisfaction. The theoretical part includes a definition of the concept of HR activities, training, talent management and current trends in HR. The practical part presents the company profile, a section dealing with the development of individual HR activities, the evaluation of in-depth interviews and the results of a questionnaire survey. Finally, the thesis offers proposals and innovative recommendations for individual HR activities in ČMIS s. r. o.

Key words

HR activities, human resources, talent management, employee satisfaction, HR in IT, introducing innovations into HR

Obsah

Úvod	5
1 POJETÍ A PODSTATA PERSONALISTIKY	8
1.1 Personální práce	8
1.2 Personální činnosti.....	8
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
2.2 Právní aspekty řízení lidských zdrojů.....	26
3 DEFINICE PODNIKU	28
4 VZDĚLÁVÁNÍ A TALENT MANAGEMENT	30
5 JAK SE HR V POSLEDNÍCH LETECH ZMĚNILO	32
5.1 Trendy v oblasti personalistiky.....	33
6 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	39
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	42
7.1 Vývoj firmy a současnost.....	42
7.2 Strategie, směr a cíle firmy	44
7.3 Podniková kultura.....	48
8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	49
8.1 PESTLE analýza.....	49
8.2 Porterův model 5 sil.....	52
8.3 VRIO analýza.....	54
9 ANALÝZA INTERNÍCH DOKUMENTŮ	60
10 ANALÝZA VÝVOJE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A JEJICH HODNOCENÍ	68
10.1 Hodnocení personálních činností managementem společnosti	75
10.2 Hodnocení personálních činností zaměstnanci společnosti	78
11 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ A INOVATIVNÍCH ŘEŠENÍ	87
11.1 Vytvoření e-learningu	89
Závěr	91
Seznam použité literatury	93
Seznam obrázků	97
Seznam grafů	98
Seznam tabulek	99

Úvod

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“ Tomáš Baťa

Jak řekl Tomáš Baťa, firmy by se měly zaměřovat na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců tak, aby i z řadových zaměstnanců mohli být kvalitní vedoucí pracovníci. Dnes je toto stále jeden z nejlevnějších způsobů získávání kvalitní pracovní síly. Investice do svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání se do firmy vrací zpět pomocí rozšířeného know-how, optimalizace procesů a s tím spojené zvýšení konkurenceschopnosti. Z pohledu zaměstnanců se často zvyšuje jejich motivovanost, zlepšení jejich pracovního výkonu, zvyšování odborné způsobilosti. Proces vzdělávání a rozvoje má také pozitivní dopad na jejich lojalitu a odhodlání podávat pro zaměstnavatele co nejlepší výkony a plnit strategické cíle organizace a tím pomoci společnosti být jedničkou na trhu ve svém oboru.

Při růstu mnohé firmy zjišťují, že potřebují mnohem kvalitnější pracovníky, kteří zvládnou pracovní nápor a uspokojí tak co nejlépe potřeby zákazníků společnosti. Důležitým faktorem v této oblasti je opět motivace. Jedině motivovaní zaměstnanci budou odhodlaní efektivně pracovat, zlepšovat se a pomoci tak firmě růst. Cílem dnešních majitelů, HR manažerů a dalších vedoucích pracovníků by mělo být především rozvíjet, motivovat a vzdělávat své zaměstnance tak, aby mohli naplno využít jejich potenciálu k rozvoji firmy.

K tomu, aby byli zaměstnanci maximálně spokojeni a měli chuť se sami vzdělávat a pracovat na sobě musí být naplněny všechny jejich nižší potřeby. V dnešní době tím může být například práce na home-office, dostupnost nejmodernějších technologií, flexibilní pracovní doba, možnost podílet se na zajímavých projektech, adekvátní finanční ohodnocení apod. Pokud tyto faktory firma splňuje a nabízí, jsou více naplněny předpoklady, že u nich zaměstnanci nejen budou chtít pracovat, ale také se dále vzdělávat, růst společně s firmou a budovat ji co nejlepší značku na trhu.

Tato diplomová práce vznikla ve spolupráci se společností ČMIS s. r. o., která je jedničkou na trhu v oblasti poskytování cloudových služeb. Autorka práce zde působí od roku 2019 na pozici HR Manager. Aktivně se tak podílela na procesech nábory, adaptace, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců při růstu firmy v posledních letech, kdy se obrat společnosti téměř zčtyřnásobil z původní částky 31 milionů korun v roce 2019 na dnešních 120 milionů korun. S tím úzce souvisela i řada změn, kterými musela společnost projít nejen v rámci řízení lidských zdrojů.

Práce má na základě analýzy mezi vedením společnosti a zaměstnanci zodpovědět tři výzkumné otázky:

1. Jak je nastaven systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČMIS s. r. o.?
2. S jakými oblastmi personálních činností jsou zaměstnanci firmy ČMIS s. r. o. nespokojeni a z jakého důvodu?
3. Jaké návrhy na změny v oblasti řízení lidských zdrojů je aktuálně možné nastavit a implementovat do firmy?

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A PODSTATA PERSONALISTIKY

Lidský kapitál je v současné době jeden z nejcennějších zdrojů společnosti. Pro to, abychom jej správně využili pro jeho potenciál, další rozvoj celé společnosti, nabídky služeb a kompletnímu servisu zákazníkům je potřeba o něj starat. Velmi důležité je tak při personální práci o zaměstnance pečovat, zajímat se o jejich potřeby, rozvíjet je a získat v nich loajální a angažované zaměstnance.

1.1 Personální práce

V rámci odborné literatury i praxe se setkáváme s pojmy jako je personální práce, personální řízení, personální administrativa, řízení lidských zdrojů, personalistika, personální činnosti ad., které obecně zastřešují určitou část řízení organizace. Koubek (2011) definuje „*termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“ (Koubek, 2011 [online])

Šikýř (2016) zdůrazňuje, že hlavním cílem personalistiky je zajistit dostatečné množství schopných a motivovaných lidí, kteří budou vykonávat strategické cíle společnosti a podávat adekvátní pracovní výkony ve své oblasti. Personální práci dnes nezajišťují jen personalisti, ale souvisí s komplexní prací managementu a liniových manažerů. Personalista zde samozřejmě hraje významnou roli v rámci podpory a pro danou oblast řízení je klíčový, ale bez kooperace manažerů mohou personální práce jen těžko správně fungovat. (Šikýř, 2016)

1.2 Personální činnosti

Koubek (2011) i Šikýř (2016) se shodují, že pojem personální činnosti zahrnuje velké množství aktivit, realizovaných především personalisty a liniovými manažery. Jedná se především o vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému, ale také ukončování pracovního poměru. (Koubek, 2011) (Šikýř, 2016)

Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst zahrnuje vymezení pracovních úkolů a spojování definovaných úkolů a odpovědností do pracovních míst. Důležitá je specifikace pracovních míst, tzn. stanovení požadavků na schopnosti a dovednosti pracovníků. V dnešní době se však od těchto přesných definic spíše upouští a firmy se často

orientují na pracovní pozice vytvořené na míru kandidátovi, které jsou flexibilnější k jeho zkušenostem. (Koubek, 2011)

Koubek (2011) uvádí, že *“v malých a středních firmách se setkáváme s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušenosti majitele či vedoucích pracovníků. Často se objevuje sklon nevytvářet nějakou jednoznačně definovanou náplň práce pracovních míst ani nedefinovat přesně povahu pracovního místa v pracovní smlouvě a přidělovat pracovníkům úkoly podle potřeby firmy.”* (Koubek, 2011 [online]) Tato situace však není vždy zcela fér vůči zaměstnanci a může se tak cítit neperspektivně. Při uvažování pracovních míst v malých firmách bychom měli brát v potaz nejen současný stav, ale také budoucnost, tedy to, kam chceme firmu dostat a jaké úkoly budeme od daného zaměstnance pravděpodobně vyžadovat v dalších obdobích. (Koubek, 2011)

Koubek (2011) také popisuje detailní proces vytváření pracovních míst:

- “ 1. Stanovení výrobních cílů či cílů činnosti firmy.*
- 2. Rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů.*
- 3. Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů.*
- 4. Rozbor technických a organizačních podmínek, plnění jednotlivých pracovních úkolů.*
- 5. Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.*
- 6. Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.*
- 7. Stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek.*
- 8. Porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat. Na základě toho se zařazují pracovní úkoly do povinností přidělených jednomu pracovníkovi s konkrétními požadovanými pracovními schopnostmi.*
- 9. S ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa.”* (Koubek, 2011 [online])

V souvislosti s tím, co uvádí Koubek (2011) je potřeba si uvědomit, že práce s lidmi a administrativní úkony s tím spojené začínají už v momentě zaměstnání prvního pracovníka. Nemusí to ihned znamenat nutnou potřebu mít ve firmě personalistu, často tuto funkci na samém počátku obstarává majitel firmy, případně vedoucí pracovník. Na základě aktuálních potřeb by pak firma měla pocítit, kdy je na čase mít tuto pozici obsazenou na plný nebo zkrácený úvazek. (Koubek, 2011)

Matějková (2019) také neuvádí přesný počet zaměstnanců, při kterém by firma měla zřídit své HR oddělení. Popisuje, že tento moment by měl nastat tehdy, kdy zaměstnanci zahrnují majitele, případně vedoucího pracovníka častými dotazy typu: komu

mohu nahlásit dovolenou, kdo jim zařídí potvrzení pro hypotéku, jak řešit nemocenskou, ptají se např. na benefity, možnosti home-office apod. Pokud se společnosti následně podaří vybudovat kvalitní HR oddělení, byť může mít na začátku pouze jednoho až dva členy, přinese to společnosti mnoho výhod. V první řadě je velmi pravděpodobné snížení fluktuace a s tím spojené nižší náklady na nábor a zaškolení. Výhodou zde může být, pokud zaměstnanci svému personalistovi důvěřují a jsou ochotni se s ním o problémech, či možnostech zlepšení bavit dříve, než dospějí k ukončení pracovního poměru. HR oddělení by mělo být také zodpovědné za nastavení řady interních procesů, které usnadní práci členům týmu a zároveň zvyšuje hodnotu podniku. Klíčovým bodem je také reprezentace společnosti na trhu práce, ať už náborovými kampaněmi, recenzemi spokojených zaměstnanců, aktivní účastí na konferencích ad. V neposlední řadě je jasnou výhodou také eliminace pracovněprávních sporů a sankcí ze strany státních orgánů v oblasti pracovního práva. (Matějková, 2019)

Při tvoření pracovních úkolů, je nezbytné dát dohromady veškeré úkoly, které se ve firmě potřebují splnit. Dále je nutné mít připravené zázemí společnosti včetně nastavení pracovní doby. U jednotlivých úkolů je důležité zmínit, proč se mají vykonat – tím se zvýší cíle a motivace zaměstnance i pochopení důležitosti daného úkolu a způsob jakým má být práce vykonána. V neposlední řadě je klíčové definovat schopnosti, dovednosti a vlastnosti člověka od kterého práci požadujeme. Pro vytváření pracovních míst je podstatná práce s organizační strukturou, která nám vizuálně může pomoci vidět nové potřeby pracovních míst. (Koubek, 2015)

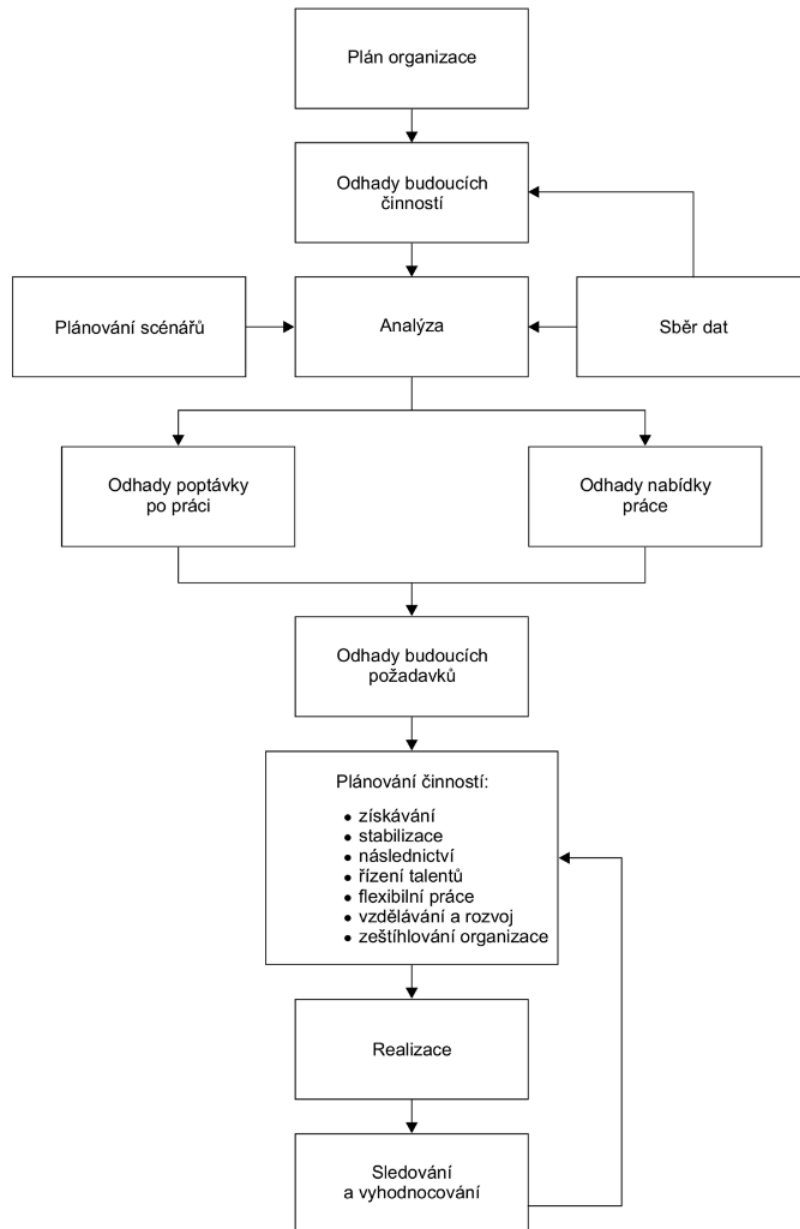
Následná přesná specifikace pracovního místa by měla obsahovat název pracovní pozice, lokalitu výkonu pracovního místa, konkrétní pracovní úkoly, které bude pracovník vykonávat, s jakými technologiemi/nástroji se při výkonu práce setká, jaké požadavky klade výkon práce na zaměstnance a jaká je potřeba kvalifikace a vzdělání. Při sepisování popisu pracovního místa je klíčový pracovník zařazený na daném pracovním místě, který může poskytnout nejpřesnější informace o dané pozici a svůj úhel pohledu, co je na práci stěžejní a jaké faktory ho např. nejvíce motivují. Významnou roli také hrají v této situaci pohovory s ukončenými zaměstnanci, kteří mohou být také kvalitním zdrojem informací. Výhodou těchto zaměstnanců je, že nemají zájem informace zkreslovat, jako by mohl mít současný zaměstnanec. (Koubek, 2015)

Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňují, jak důležitý je přístup při vytváření pracovních míst, který značně ovlivňuje motivaci zaměstnance. Ta je nezbytná ke kvalitnímu výkonu a rozvoji každého jednotlivce. Klíčovým je nejen vnější motivátor v podobě finanční odměny, která mu poskytne možnost uspokojit své potřeby, a to, jak už základní jako je bydlení, jídlo apod., ale také prostředky pro zábavu. Zároveň by zaměstnance měla pracovní náplň bavit a měl by tak dosahovat vnitřního uspokojení v podobě plnění cílů, rozvoji dovedností a schopností. (Armstrong, Taylor, 2015)

Plánování lidských zdrojů

Podle Šikýře (2016) plánování lidských zdrojů „slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhovat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí. Současně slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru i následnictví v manažerských funkcích.“ (Šikýř, 2016, s. 86)

Daná firma vždy musí dobře vědět, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance potřebuje k dosažení svého cíle. Samotné plánování lidských zdrojů je úzce spojeno s plánováním celé organizace. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje představují největší zastoupení v rámci know-how společností, je potřeba si definovat, jaké cíle organizace má, jakou činnost chce poskytovat a jaké lidi k tomu potřebuje. Stejně tak je potřeba se na situaci dívat i do budoucna – odhalit a naplánovat, kolik zaměstnanců bude potřeba při rozvoji společnosti. Zároveň se pracovníci plánující lidské zdroje musí smířit s velmi složitým odhadem predikcí do dalších období. Nedá se totiž přesně předpovědět, kolik zaměstnanců společnost opustí nebo kdy se objeví příležitost začít nový projekt. Společnosti se tak soustředí především na plánování lidských zdrojů v krátkodobém horizontu s tím, že s nepředvídatelnou budoucností se snaží počítat a zajistit, aby následky nebyly pro společnost fatální. Detailní proces plánování lidských zdrojů znázorňuje Armstrong a Taylor (2015) na obrázku č. 1.



Obrázek 1 Proces plánování lidských zdrojů.

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 266

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků je soubor činností směřujících k tomu, aby byla ve společnosti všechna volná místa obsazena, ať už nově vzniklá, či uvolněná. Součástí této aktivity je snaha o přilákání dostatečného množství kvalitních kandidátů a následný výběr nejvhodnějších pracovníků na základě jejich předpokladů, zkušeností a schopností. (Koubek, 2015)

Proces získávání a výběru zaměstnanců je složen z několika dílčích úkonů. Mezi ty hlavní patří: definování pracovního místa a konkrétních požadavků na zaměstnance,

oslovování uchazečů a aktivní komunikace s nimi, vedení pohovorů, potvrzení nabídky, práce se zaměstnancem především v prvních týdnech nástupu a následné vyhodnocení jeho efektivity a přínosu pro společnost. Dnes se při definování požadavků na zaměstnance osvědčuje nemít přehnané nároky a uvádět opravdu jen požadavky nezbytně nutné pro danou pozici. Zároveň se doporučuje uvádět v inzerátu výši mzdy, která bývá jedním z hlavních faktorů zájmu kandidáta o pracovní pozici. Zdroje a metody v rámci získávání zaměstnanců jsou v dnešní době poměrně bohaté. S rozvinutím sociálních sítí je stále větší trend v rámci nabídek přes LinkedIn, Facebook nebo Instagram, často i pomocí placené reklamy. Kvalitním zdrojem je také inzerce na vlastních webových stránkách nebo na pracovních portálech jako je Jobs.cz, Práce.cz ad. Pozice, které jsou náročnější, co se týká potřebných zkušeností a dovedností se shání především ve spolupráci s externími personálními agenturami, které se přímo specializují např. na vyhledávání IT profesionálů, lékařů a dalších specialistů. (Armstrong, Taylor, 2015)

V rámci oslovování uchazečů je klíčové odhalit jejich silné a slabé stránky a zvážit, jak s nimi dokážeme ve firmě pracovat. Prvotní rozdělení dělá personalista na základě obdržených životopisů. Z uvedených informací rozhoduje o tom, zda je daný člověk schopný a způsobilý konkrétní práci vykonávat. Tento krok je zároveň přípravou na pohovor, kde by měl kandidát svůj životopis doplnit. Po absolvování pohovoru se kandidáti rozdělují do dvou skupin – kandidát splňující nebo nesplňující podmínky na výkon práce. Šikýř (2016) uvádí, že *„seznam vhodných uchazečů ideálně obsahuje pět až deset jmen potencionálních uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnání.“* (Šikýř 2016, s. 103) Realita je dnes především v oboru informačních technologií taková, že firmy si nevybírají kandidáty, ale spíše si kandidáti vybírají firmu. Seznam vhodných uchazečů splňující podmínky běžně obsahuje i pouze jednoho až tři kandidáty. I tak je důležitá komunikace se všemi kandidáty, kdy má být hlavním cílem personalisty, aby všichni zúčastnění kandidáti obdrželi zdvořilou zpětnou vazbu i při nesplnění požadavků. Tímto personalista pomáhá firmě budovat značku na trhu a šíří o ní dobrou pověst. (Šikýř, 2016)

Armstrong a Taylor (2015) také doporučují, při výběru kandidátů rozřadit jednotlivé požadavky na nezbytné, velmi žádoucí a žádoucí. Díky tomu budou uchazeči hodnoceni na základě požadavků, které splnit musí. Požadavky velmi žádoucí znamenají, že upřednostní kandidáta před těmi, kteří je nesplňují a následně žádoucí mohou rozhodnout v případě, že by více kandidátů naplnilo nezbytné i velmi žádoucí kritéria. Klíčová je také délka pohovoru, která by u běžných pracovních pozic neměla trvat déle než 30 minut. Naopak u expertních pozic je obvyklé, že přesahuje i hodinu. Důležitou roli v této oblasti hraje plánování, kdy by personalista neměl absolvovat více než pět pohovorů denně, protože je to náročné, vyčerpávající a následně tak ohrožuje kvalitu dalších pohovorů, kde už nebude schopen podat takový výkon a předat potřebné informace. Stejně jako Šikýř (2016) i Armstrong a Taylor (2015) zmiňují, že by si měl

personalista udělat dostatek času na samotné hodnocení a předávání zpětné vazby všem kandidátům. (Armstrong a Taylor, 2015) (Šikýř, 2016)

Nejčastější metodou výběru zaměstnanců jsou pohovory. Konat by se měly s personalistou, vedoucím pracovníkem, případně jiným přímým nadřízeným, aby se vzájemně poznali a mohli se rozhodnout, zda chtějí být součástí jednoho týmu. Výhodou pohovorů je, že se účastníci potkají tváří v tvář a lépe se dá rozhodnout, zda se do pracovního prostředí hodí. Umožňuje také ptát se na otázky k doplnění životopisu a pracovních zkušeností. Zaměstnavateli dává pohovor možnost podrobně popsat prostředí a firemní kulturu ve společnosti, stejně tak jako konkrétní obsah práce. Dnes je obvyklé setkávat se na pohovorech online, tedy pomocí videokonference. Velkou výhodou stále zůstává osobní pohovor, kde může i kandidát dobře poznat prostředí společnosti, alespoň krátce vidět, jak tým funguje a získat spoustu dalších informací, které bohužel video nenabízí. Nevýhodou této fáze procesu může být zaujatost personalisty, případně vedoucího pracovníka. Je proto dobré, aby se na výběrovém řízení podílelo více zástupců ze stran zaměstnavatele z důvodu určité objektivnosti při posuzování kandidáta. Dalšími metodami výběru zaměstnanců mohou být různé formy testů jako např. test inteligence, testy schopností a osobnosti a Assessment centre. (Armstrong, Taylor, 2015)

„Nového zaměstnance musíte sledovat, abyste zajistili, že se do nové organizace začlení a abyste se přesvědčili, že novou práci zvládá. Vyskytnou-li se nějaké problémy, je mnohem lepší je rozpoznat a vyřešit již v počáteční fázi než připustit, aby se zbytečně prohloubily. Sledování nového zaměstnance je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 294, 295) Jak říkají Armstrong a Taylor (2015) v prvních dnech po přijetí nového zaměstnance je potřeba analyzovat, jak se mu v pracovním prostředí daří. Na základě veškerých zjištěných nedostatků je dobré pravidelně upravovat a přizpůsobovat náborový proces, který se vyvíjí i vzhledem k trendům aktuální doby. (Armstrong, Taylor, 2015)

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

„Řízení pracovního výkonu může sloužit k prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý. Řízení výkonu organizace je odpovědností vrcholového vedení, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 107)

Personalisté mohou při řízení pracovního výkonu především přispět tím, že si všímají, kde nastávají problémy, které omezují výkon pracovníků. Společně s managementem společnosti pak nacházejí nové metody a přístupy ke zvládnutí problémů s výkonem. Úkolem personalisty je také přicházet s novými inovacemi, které pracovní výkon

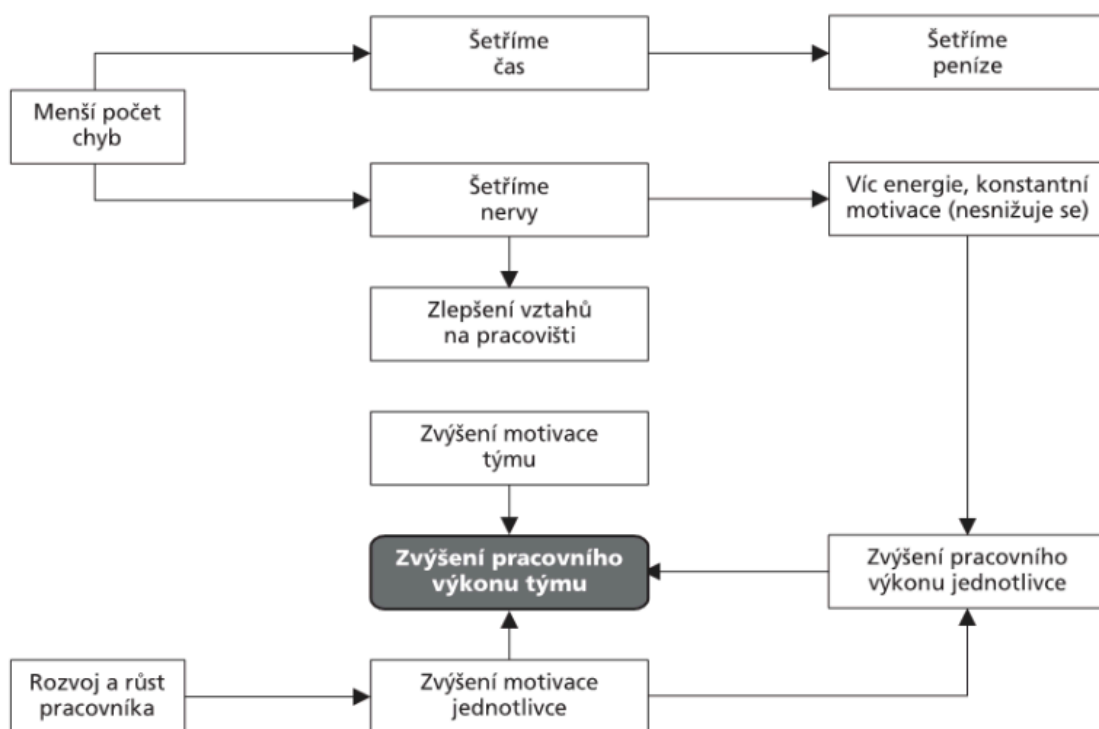
značně ovlivňují. Jedná se především o formy odměňování, vzdělání a rozvoje zaměstnanců a pracovních vztahů. Klíčové je nejen vyjednání podmínek s liniovým a vrcholovým managementem, ale také správná prezentace dovnitř firmy, tedy zaměstnancům, tak, aby jim byly změny co nejlépe odprezentovány a oni je pochopili. (Armstrong, Taylor, 2015)

Háša (2016), Koubek (2011) i Laloux (2020), poukazují na fakt, jak se lidé v 20.-21. století změnili a nelze systém vedení lidí brát jako souboj o hierarchii a moc, jak tomu bylo dříve. Díky vyšší vzdělanosti lidí, individualitě a obecně jiným pohledům na svět, je potřeba s tímto faktem naložit také v oblasti řízení pracovního výkonu. Významnou roli hraje také fakt, že pracovní místa jsou vytvářena na míru jednotlivým zaměstnancům a je tedy potřeba k nim přistupovat individuálně. Také se nacházíme v době, kdy by vedoucí pracovník neměl jen řídit, ale spíše vést. Obvyklejší jsou proto dohody mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, které stanovují jak jeho pracovní úkoly a odpovědnosti, tak i vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnance. Při řízení pracovního výkonu má být zachován respekt ke každému zaměstnanci, spravedlnost, slušnost a vstřícnost. *„Primárním cílem sledování a zkoumání pracovního výkonu je poučit se ze zkušeností, analyzovat, proč něco šlo dobře a něco nikoliv tak dobře, a využít toho pro při zlepšování budoucího pracovního výkonu, popřípadě stanovování cílů vzdělávání a rozvoje pracovníka.“* (Koubek, 2011 [online])

Při zjištění problému pracovního výkonu je na prvním místě okamžitá komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Klíčové je stanovení a pojmenování problému oběma stranami. Zároveň se pokusí odhalit také příčinu vzniklého problému a domluví se na dalším postupu, který zavedou pro minimalizaci dalších takovýchto problémů. Ideálním přístupem, je společný zájem zaměstnance i vedoucího na vyřešení problému. (Šikýř, 2016)

Rychtaříková (2008) v rámci komunikace kritiky zdůrazňuje, jak důležité je uvádět konkrétní příklady. Vedoucí by neměl např. nikdy hodnotit celkový výkon zaměstnance jako slabý, ale dát mu přesné, konkrétní situace/znalosti/schopnosti ve kterých by se měl zlepšit. Na konkrétním příkladu to vypadá takto:

Místo „„Neumíte si zorganizovat práci“ použijeme „V poslední době jste několikrát nesplnil úkol v termínu, Johne. Jedná se o zpracování statistického výkazu xy, který jste měl odevzdávat v úterý a odevzdal jste ho ve středu, dále se jedná o ... a o Zdá se, že pokud se Vám sejdou více než dva náročnější úkoly najednou, dostáváte se do skluzu. Je třeba, abyste se naučil práci organizovat tak, abyste byl schopen plnit i víc obtížnějších úkolů najednou.“ (Rychtaříková, 2008, s. 75)



Obrázek 2 Přínos kritiky.

Zdroj: Rychtaříková, 2008, s. 34

Hodnocení je klasifikace toho, jak pracovník své úkoly vykonává, jaké má předpoklady pro samotnou práci i další rozvoj, oceňování jeho kladných stránek a úsilí a poukázání na prostory ke zlepšení. Výstupem hodnocení by měl být vždy souhrn opatření pro další období. (Koubek, 2011) Hlavními kritérii hodnocení jsou výsledky práce, tedy splnění deadlinů, kvalita odvedené práce, efektivita apod. Dále chování, působení ve firmě směrem k nadřízeným i kolegům, docházka a přítomnost v zaměstnání. Důležitým faktorem jsou také schopnosti a jejich rozvíjení, motivace a celkový přístup k práci a v neposlední řadě pracovní podmínky, tedy hodnocení pracovního prostředí, pracovní doby a fungování na home office. (Šikýř, 2016)

Oblíbeným nástrojem hodnocení je 360stupňová metoda založená na poskytování zpětné vazby zaměstnanci hned z několika lidských zdrojů – nadřízený, podřízený, zákazník i spolupracovník. Výstupem této metody jsou výsledky z dotazníků těchto lidí směrem ke konkrétnímu zaměstnanci. Díky širšímu zastoupení hodnotitelů, kde nefiguje pouze jeho nadřízený, je tato metoda oblíbená především díky objektivnosti. I tak mohou být názory hodnotitelů subjektivní, což považujeme za značnou nevýhodu. Výstupem by měly být především podněty k osobnímu rozvoji zaměstnance. (Armstrong, Taylor 2015) (Šikýř, 2016)

Hodnotící pohovory probíhají v předem stanovených časových obdobích např. jednou za rok/jednou za kvartální období. Hodnocené faktory vychází z odvedené práce a

chování v uplynulém období, ale zároveň se výsledky z hodnocení promítají do budoucnosti a nastavují se také cíle na další časový úsek. Cíle, ať už pracovní nebo zaměřené na osobní růst, je dobré zadávat metodou SMART – tzn. cíle jsou:

- Specifické
- Měřitelné
- Dosažitelné
- Relevantní
- Termínované

Důležitá je jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele i zpětná vazba mimo hodnotící pohovor. Během období mezi pohovory je dobré vést tzv. neformální hodnocení, tedy předávání zpětné vazby přímo v momentě, kdy se zaměstnanci něco nepovede nebo si naopak vede dobře, dokončil úspěšný projekt apod. (Šikýř, 2016) (Armstrong, Taylor 2015)

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců zajišťuje vytváření systému rozlišování a oceňování hodnoty lidí podle jejich přínosu pro společnost, který bude fungovat spravedlivě a nestranně. (Armstrong, Taylor, 2015) Dnes už odměňování zaměstnanců nezahrnuje jen peněžní odměnu, ale také různé formy benefitních systémů, které firmy nabízí a poskytují jim tak konkurenční výhodu na trhu práce.

Jednoznačně je dobré, pokud je hodnocení zaměstnance popsáno v předešlé podkapitole spojeno i s finančním ohodnocením nad rámec standardního měsíčního fixního platu. Tak se podaří rozlišit výkonné pracovníky od těch nevýkonných a zároveň to může obě skupiny motivovat k podání lepších výkonů. Znamená to tak, že zaměstnanci mohou svým výkonem přímo ovlivnit výši jejich odměny. V některých organizacích je takto hodnocen nejen zaměstnanec jako jedinec, ale i určitý tým např. obchodní oddělení, kde členové získají odměnu, pokud se týmu jako celku podaří splnit obchodní plán. (Pilařová, 2008)

Urban (2017) upozorňuje na úpadek motivace zaměstnanců vzniklý především tím, že jejich výkon dlouhodobě není ohodnocen odměnou nad rámec platu. Ještě horší situace nastává v momentě, kdy má odměnu slíbenou za splnění předem stanovených cílů, na kterou se následně zapomene. Demotivačně také působí odměny, které jsou opožděné a vyplácí se až několik měsíců po splnění cílů. Naopak pokud se zaměstnanci mohou spolehnout a důvěřovat v to, že jim odměna bude vyplacena, vede to k jejich vyšší motivaci a zaměření se na konkrétní úkoly. (Urban, 2017)

Kromě odměn nad rámec platu je potřeba mít vhodně zvolený systém fixních měsíčních odměn. V tomto ohledu by měly být platy pracovníků rozděleny spravedlivě a

odrážet jejich kompetence a zodpovědnost. Výrazný rozdíl by měl být mezi platy vedoucích zaměstnanců a řadových pracovníků. (Pilařová, 2008)

„Životně důležité je to, aby v menších firmách, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo odměňování důsledně založeno na objektivním zkoumání a hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.“ (Koubek, 2011 [online]) Jak píše Koubek (2011), především v malých firmách je spravedlnost a férovost v rámci nastavování mezd zaměstnanců velmi důležitá. I přes to, že ve většině firem, je informace o výši mzdy kolegů neveřejná informace, může se stát, že si kolegové tyto informace sdělí mezi sebou. Na vedení společnosti a personalistech pak je kvalitně výši mzdy jednotlivých pracovníků obhájit a mít pro její výši konkrétní argumenty. (Koubek, 2011)

Do kategorie odměňování řadíme také zaměstnanecké výhody, které mohou pracovníci čerpat díky svému zaměstnání. Obvykle to bývají příspěvky sociální povahy např. na důchodové připojištění, příspěvek na dovolenou a sport. Dále se jedná o výhody související s prací např. budget na stravování, benzín, využití firemního vozidla k soukromým účelům, příspěvek na vzdělávání, nadstandardní vybavení pracovního místa případně v dnešní době i příspěvek na zařízení pracovního místa doma v rámci home office. Tyto benefity nejsou přímo úměrné pracovnímu nasazení zaměstnance, často se nabízí komplexně všem zaměstnancům a slouží tak spíše jako péče o zaměstnance, které se budeme dále blíže věnovat. (Šikýř, 2016)

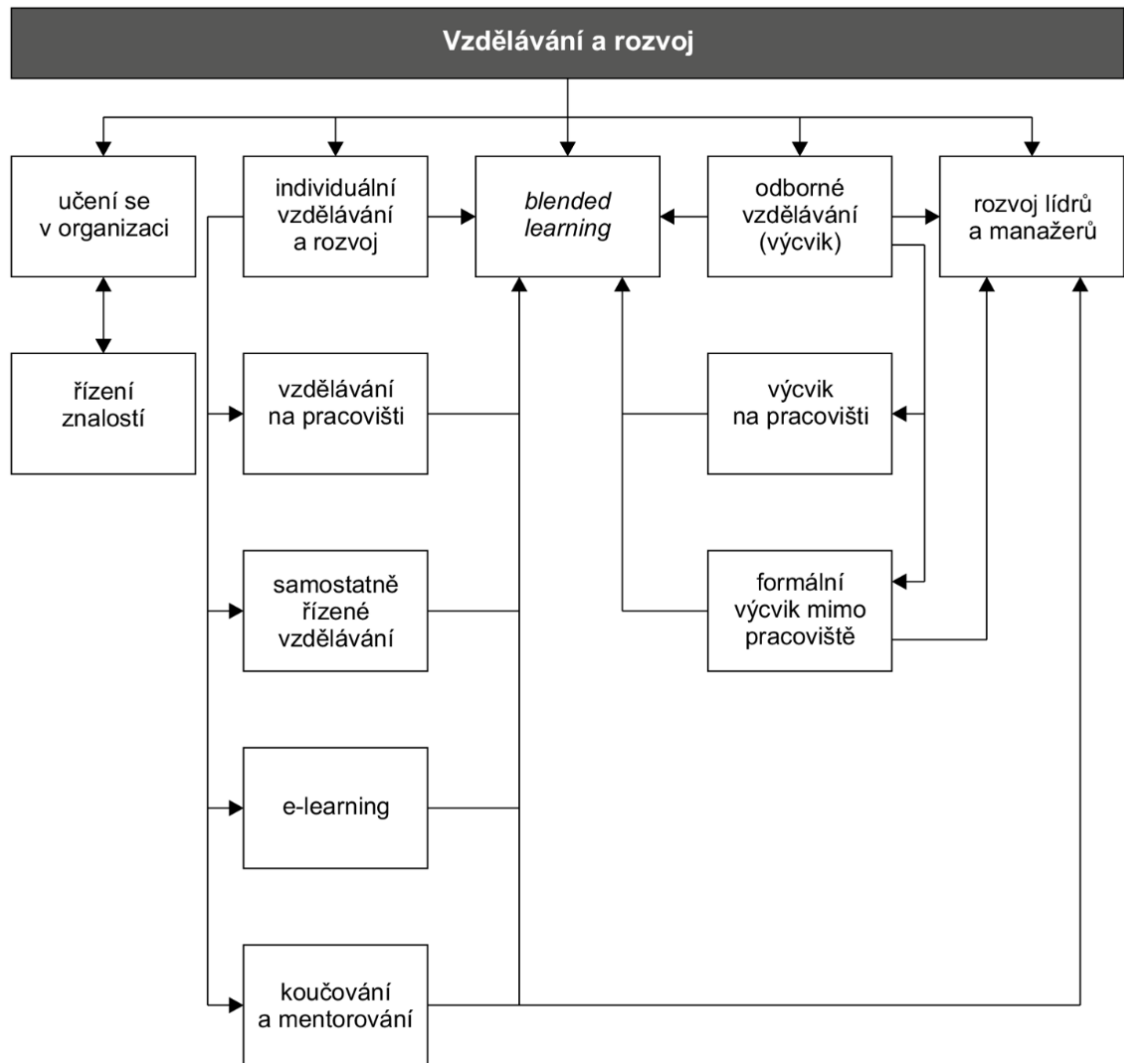
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje procesy směřující k tomu, aby měla organizace pro svou práci dostatečně vzdělané a kvalifikované pracovníky. Zahrnuje osvojování si znalostí, dovedností a předávání zkušeností ve spolupráci s vzdělávacími programy, školeními, koučováním a dalšími aktivitami společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015)

Častou chybou v malém podniku je nesoustředění se na vzdělávání zaměstnanců. Většina majitelů menších firem má za to, že by se zaměstnanci měli vzdělávat v rámci svého rozvoje individuálně a nechává tak vzdělávání i z finančních důvodů čistě na zájmu zaměstnance. Malá společnost nemusí mít přímo strategický plán školení svých pracovníků, ale i tak by se měla na vzdělání a rozvoj zaměstnanců jako jednotlivců zaměřit. Jak píší Armstrong a Taylor (2015), hlavním cílem majitele by mělo být mít správně vzdělané pracovníky, díky kterým pak může rozšiřovat nabídku svých služeb. U středních podniků je často potřeba více organizované i skupinové vzdělávání týmů. HR oddělení ve spolupráci s liniiovými manažery by mělo mít zpracovaný plán školení a vzdělávání pro každého zaměstnance a průběžně jej aktualizovat, podle potřebných dovedností a kvalifikace. Velké podniky pak už provádí systematické školení, což je

proces odhalování potřeb pro vzdělávání, plán vzdělávání, zajištění vzdělávání a následné hodnocení proběhlého rozvoje včetně plánu do budoucna. (Koubek, 2011)

Armstrong a Taylor (2015) znázorňují na obrázku č. 3 jednotlivé složky vzdělávání zaměstnanců:



Obrázek 3 Složky vzdělávání a rozvoje.

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 337

Hlavním benefitem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zlepšený výkon pracovníků, často související i s vyšší motivací po proběhlém školení, dále zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům, vyšší profesionalita a podpora řízení změn, kdy i sami zaměstnanci díky vzdělávání mohou vnést do firmy nové podněty. Vzdělávání zaměstnanců také úzce souvisí s náborem zaměstnanců. V případě, že hledáme pracovníka na vyšší pozici a může se jím stát někdo ze současných zaměstnanců po rozšíření znalostí/dovedností, je to jednoznačně nejlevnější způsob obsazování volných pozic. Zároveň informace, které při vzdělávání zaměstnanec získá mohou být využity prospěšně pro

celý tým a je výhodou, pokud pracovník získané poznatky sdílí s kolegy. Tím se snižují náklady na další vzdělávání. (Armstrong, Taylor, 2015)

„Motivace, se kterou zaměstnanci na školení přicházejí, je jedním z hlavních předpokladů jejich úspěšnosti. K jejímu zvýšení je třeba význam tréninku jasně a zavčas vysvětlit. Toto vysvětlení by mělo zahrnout jeho význam pro podnik i jednotlivé zaměstnance. Význam tréninku pro zaměstnance může spočívat v tom, že jim umožní plnit náročnější cíle či požadavky jejich profese, a být tak úspěšnější – dosáhnout vyšší odměny, rozšířit si pravomoci, účastnit se zajímavého projektu apod.“ (Urban, 2017, s. 106)

Oblíbenou formou vzdělávání je s rozvojem informačních technologií e-learning. Jeho hlavní výhodou je, že školení může probíhat odkudkoliv kdykoliv a program nahradí školitele. Spoustu konkrétních situací dokáže být prostřednictvím technologií lépe vyobrazeno a zaměstnanec si dokáže stav lépe představit. Po absolvování e-learningu následuje obvykle test, který ověří informace získané v rámci vzdělávání. (Šikýř, 2016)

Součástí vzdělávání by mělo být také vyhodnocování efektivnosti vzdělávacího programu, které přispívá k účinnosti budoucích školení. Posuzování efektivnosti je zaměřeno na výsledky vzdělávání, přínos pro podnik a jednotlivce. Na základě toho se určují aktuální potřeby podniku, ze kterých opět vychází cíle a návrhy na další vzdělávání. Vyhodnocovat vzdělávací program by měl HR Manager ve spolupráci s vrcholovým managementem společnosti, účastníci, příp. externí odborníci. Hodnotí se reakce získané na vzdělávací program ihned po dokončení, zvýšení vědomostí, pracovní výkonnost zaměstnanců, dopad na celkovou efektivitu a výkonnost podniku a v neposlední řadě vyhodnocení změn v rámci celé kultury podniku. Nástrojů pro vyhodnocování efektivnosti může být několik např. dotazníkové šetření, testy vědomostí před školením a po školení, 360stupňová zpětná vazba a rozhovory. Klíčové je také porovnat náklady na vzdělávání s přínosem programu. Základními výpočty v této oblasti jsou metoda rentability investic a doba návratnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

$$\text{ROI (\%)} = (\text{výnosy} - \text{náklady na investici}) / \text{náklady na investici} * 100$$

$$\text{DN} = \text{náklady na investici} / \text{roční cash flow}$$

Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 146)

Péče o zaměstnance zahrnuje nejen minimalizaci nepříznivých faktorů působících na zaměstnance v pracovním procesu tak, aby se zaměstnanec cítil co nejlépe a nebyl ohrožen na zdraví či životě, ale také bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní vztahy, pracovní dobu a pracovní prostředí. (Šikýř, 2016) Dnes zahrnuje pojem péče o zaměstnance ještě více aktivit spojených např. s duševním zdravím zaměstnanců, plánováním společných aktivit, jako jsou teambuildingy, oslavy narozenin apod. a pravidelná komunikace se zaměstnanci.

Mezi nejstandardnější péči a zároveň zákonem stanovenou péčí patří vytváření bezpečných podmínek práce, povinná i rozvojová školení zaměstnanců, přesně stanovené principy zaměstnávání nezletilých, žen a zaměstnanců se zdravotním postižením. (Šikýř, 2016)

Vochozka a Váchal (2013) upozorňují na fakt, že dnešní zaměstnanci jsou velmi vytížení psychicky, často stresovou zátěží v rámci jejich profese. Doporučují tak zavádět tzv. wellness programy, které zaměstnancům pomohou zrelaxovat a posílit svou psychohygienu. Firmy by měly cílit i na tento způsob péče o zaměstnance především proto, že díky tomu minimalizují nemocnost svých zaměstnanců a snížení efektivity práce. Velký význam na celkovém zdraví zaměstnanců má také fyzická aktivita. Pohyb zpomaluje metabolismus a zlepšuje kvalitu spánku, díky kterému zaměstnanci mohou být v práci výkonnější. U zaměstnavatelů je tak obvyklá podpora aktivního stylu života např. příspěvky na sport, finanční dotací MultiSport karty nebo zřízením firemního fitness centra. (Vochozka, Váchal, 2013) Kvalitní péče o zaměstnance prostřednictvím benefitních systémů a dalších programů buduje také lepší employer branding a spokojenější zaměstnance ve firmě. (Tegze, 2019)

Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém obsahuje informace o podniku, práci i jednotlivých pracovnících. Díky automatizaci a zpracování všech personálních údajů má být zajištěn plynulý chod v souladu s platnou legislativou a s tím spojených potřebných povinností. Informační systém z hlediska informací o podniku obsahuje definici pracovního místa a rozdělení kompetencí, včetně odpovědnosti a pravomoci vykonávat některé práce či úkoly, zahrnující také jednotlivé požadavky na práci jako jsou potřebné schopnosti, dovednosti a kvalifikace. Z informací o pracovnících je klíčové, aby zahrnoval veškeré základní údaje o zaměstnanci, tedy jeho identifikační údaje, podepsanou verzi pracovní smlouvy včetně mzdového výměru, pracovních podmínek ad., údaje o zdravotní způsobilosti a kvalifikaci. Stejně tak slouží k průběžnému doplňování informací např. o stavu čerpané dovolené, reportu odpracovaných hodin, záznamům z jednotlivých hodnocení včetně termínů dalšího plánovaného hodnocení a informace o jeho rozvoji, kariéře. Systém může být propojen také s dalšími informačními systémy používanými ve společnosti nebo s orgány státní správy, kdy se zjednodušuje např. mzdové účetnictví. (Šikýř, 2016) (Vochozka, Váchal, 2013)

Personální informační systém může být také rozšířen o další funkce jako je e-learning, chat, kniha jízd, firemní nástěnka nebo proces schvalování. Díky kvalitním nástrojům a aktuálním informacím můžeme sledovat hned několik faktorů např. míru fluktuace, počet vedoucích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu všech zaměstnanců, podíl odcházejících zaměstnanců ve zkušební době/v prvním roce, výši nákladů na vzdělávání vč. počtu dnů věnovaných na rozvoj. Prostřednictvím personálního informačního systému lze také měřit spokojenost zákazníků pomocí dotazníků nebo atraktivních e-learningů. (Vochozka, Váchal, 2013)

Hlavním benefitem informačního systému je zabezpečení dat týkajících se personálních údajů, zefektivnění práce s daty, komunikace se zaměstnanci a v neposlední řadě zdokonalení personálních procesů. Naopak nevýhodou, se kterou se setkáváme je nedostačené proškolení pracovníků na efektivní využívání personálního informačního systému a řada technických problémů, ke kterým dochází jako jsou výpadky služeb, obtížné propojení s dalšími informačními systémy apod. (Šikýř, 2016)

V aktuální digitální společnosti se nemůžou pracovníci HR spoléhat na staré modely personálních činností. Je potřeba věnovat pozornost zavádění nových technologií a změnám myšlení zaměstnanců vč. rozvoje digitální kultury ve firmě. Personální oddělení se tak často mění v analytiku, kteří pomáhají podnikům vidět nové příležitosti pomocí nových technologií, metod přístupů k zaměstnancům a určují směr změn a efektivního fungování týmu. V současné době můžeme pracovat s řadou modelů, přístupů a kritérií pro hodnocení a motivování týmu a tím i zvyšování efektivity týmové práce. Hlavním kritériem je vytvoření týmů a vymezení úkolů a rolí v týmu. V tomto ohledu je také důležité projektové řízení – zohlednění časového rámce, přesná definice požadovaného výsledku, stanovení rozpočtu, určení kvalifikace členů a v případě zjištění nedostatku personálu, získat a najmout nové pracovníky.

Moderní HR oddělení tak prosazují inovativní digitální kulturu a pomáhají měnit myšlení svých zaměstnanců za podpory vzdělávání, rozvoje, a to jak pracovního, tak i osobního. Častým tématem je také péče o duševní zdraví, kdy se firmy snaží nabízet svým zaměstnancům zdarma sezení s terapeutem, využívání aplikací pro péči o duševní zdraví, která také může být součástí informačního systému ad.

Ukončení pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru podléhá vždy platné legislativě. Není možné pracovní poměr rozvázat mimo zákonem specifikované normy na základě kterých je dále potřeba dodržet výpovědní lhůtu, odstupné a podepsání písemného dokumentu o ukončení pracovního poměru. Pokud je rozvázání pracovního poměru na žádost zaměstnavatele, je nutné uvést do výpovědi důvod ukončení pracovního poměru. Přesné důvody stanovuje zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Oproti tomu zaměstnanec, který je

v rámci legislativy brán jako ohroženější, není povinen k ukončení ze své strany uvádět důvody. (Neščáková, 2013)

§ 48 zákoníku práce konkrétně definuje tyto způsoby, kterými lze ukončit pracovní poměr:

- a) Dohodou
- b) Výpovědí
- c) Okamžitým zrušením
- d) Zrušením ve zkušební době

Dalšími legálními způsoby ukončení je pak samozřejmě úmrtí zaměstnance, odchod zaměstnance do důchodu a uplynutím doby na kterou byla smlouva sjednaná.

Při ukončování pracovního poměru hraje personalista velkou roli. Při neetickém nebo taktním jednání je velice pravděpodobné, že odchod jednoho nebo více pracovníků významně ovlivní vizitku zaměstnavatele na trhu práce. Naopak pokud se podaří, aby i po skončení pracovního poměru bývalý zaměstnavatel referoval kladně, nebo alespoň neutrálně, znamená to pro firmu velkou konkurenční výhodu. Důležité je tedy sdělit zaměstnanci důvody, které k ukončení vedly, být k němu férový, dodržet domluvy na kterých se obě strany dohodnou. Zároveň je zde klíčová také komunikace s ostatními zaměstnanci, pokud možno předat i jim informace, proč skončil pracovní poměr pracovníka, dát najevo, že jsou věci, které ve firmě rozhodně nejsou tolerovány, a naopak je ujistit, že se další propouštění neplánuje příp. uvést na pravou míru v jakém rozsahu a z jakých důvodů. „*V každém případě lze doporučit, abychom se důkladně zabývali příčinami, které vedly k našemu rozhodnutí propustit pracovníka, tak zejména příčinami, které vedly k tomu, že pracovník už nechce u nás pracovat.*“ (Koubek, 2011 [online])

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že pojetí řízení lidských zdrojů je velmi široké téma plné aktivit zajišťovaných personalisty a liniovými manažery. Ve zkratce lze také definovat řízení lidských zdrojů jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47)

Halík (2008) upozorňuje na velký rozdíl mezi vedením a řízením lidí. Osobně označuje řízení lidí za způsob, kterým by docílil ztráty iniciativy angažovaných lidí v týmu a preferuje spíše vedení lidí. Zároveň zdůrazňuje, jak je řízení lidských zdrojů klíčové pro vytvoření loajality zaměstnanců. Je důležité, aby se zaměstnanci ztotožnili s firemní kulturou. V případě, že s něčím konkrétním nesouhlasí, dokážou to po vysvětlení a odprezentování důvodů změn přijmout. Pro fungování všech lidí v týmu je také významné vytvoření důvěry jak směrem k personalistovi, tak i k ostatním členům týmů. *„Dobrému chodu firmy určitě prospívá, pokud jsou zaměstnanci schopni říkat věci na rovinu. Nejen říkat, ale je nutné tyto věci umět i přijmout.“* (Halík, 2008, s. 45)

„Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace. Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace (např. vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, informatiky apod.), stejně jako celé organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 44)

Šikýř (2016) zároveň popisuje, že kvalitní řízení lidských zdrojů je nepochybně označováno za konkurenční výhodu. Společnostem totiž motivovaní, schopní a výkonní pracovníci dávají možnost stát se jedničkou na trhu ve své oblasti.

Pauknerová a kol. (2006) popisuje, jak je pro řízení lidských zdrojů klíčová pracovní motivace zaměstnance a s tím spojená výkonnost. Závislost vztahů mezi výkonem, schopnostmi a motivací zaměstnance popisuje pomocí vzorce:

$$V = f(S \times M)$$

Kde V znázorňuje výkon pracovníka, S jeho schopnosti a M motivaci daného jedince. Na základě této rovnice logicky vyplývá, že pokud jsou schopnosti nebo motivace zaměstnance rovny nule, je jeho výkon rovněž nulový. (Pauknerová a kol., 2006)

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů včetně jejich účelů kvalitně a přehledně popisuje Šikýř (2014) v tabulce č. 1:

Tabulka 1 Činnosti řízení lidských zdrojů.

Činnost řízení lidských zdrojů	Účel činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrnování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulace zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř, 2014, s. 22 a 23

Konkrétní metody a strategie v oblasti personalistiky si pak každá firma tvoří dle platné legislativy, velikosti podniku a odvětví na trhu. Celý proces by měl směřovat především k maximální spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci a tím pádem i kvalitně odvedené práci pro zaměstnavatele a zákazníky. Vzhledem k velmi nízké nezaměstnanosti v posledních letech je pro společnosti klíčové mít kvalitní, spokojené zaměstnance, kteří jsou k zaměstnanci loajální a přinášejí do firmy dlouhodobě své kvality.

2.2 Právní aspekty řízení lidských zdrojů

Jak bylo uvedeno práce personalisty je velmi rozsáhlá a zahrnuje spoustu aktivit. Kromě samotné oblasti řízení lidských zdrojů, musí brát pracovník i celá společnost v potaz také legislativní stránku, zejména pracovněprávních vztahů. Cílem této kapitoly je alespoň krátká specifikace právní úpravy.

Důležitými právními prameny v této oblasti jsou zákony:

- zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
- zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti
- zákon č. 101/2000 Sb. Zákon o ochraně osobních údajů
- zákon č. 373/2011 Sb. Zákon o specifických zdravotních službách
- zákon č. 2015/2005 Sb. Zákon o inspekci práce
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR)

Krátce si představíme obsah nejdůležitějšího zákona – zákoníku práce, který stanovuje klíčová práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance v oblasti pracovněprávních vztahů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé činnosti nebo v souvislosti s ním. Stanovuje tak především soubor základních práv a povinností smluvních stran pracovněprávních vztahů, kterými jsou pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Zákon v první řadě definuje povinné náležitosti pracovní smlouvy, kterými jsou:

- druh práce
- místo výkonu práce
- den nástupu do práce

Zároveň uvádí ostatní ujednání pracovní smlouvy jako např. délka trvání pracovního poměru a zkušební doby, práva a povinnosti smluvních stran, konkurenční doložka, stanovení pracovní doby, souhlas s vysíláním na pracovní cesty nebo dohodu o hmotné odpovědnosti.

V rámci dohod konaných mimo pracovních poměr stanovuje limit pro dohodu o provedení práce, která může být sjednána na maximálně 300 hodin ročně a do maximální

výše odměny 10 000 Kč za měsíc. Dohoda o pracovní činnosti je podmíněna rozsahem polovičního pracovního úvazku, tedy maximálně 20 hodinami týdně.

Zákoník práce také definuje vznik, změny, skončení a zánik pracovního poměru, zákonem stanovenou pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, informace k dovolené. Zároveň specifikuje informace týkající se překážek v práci ať už na straně zaměstnance nebo na straně zaměstnavatele, náhrady škody, působnosti odborových organizací i paragrafy týkající se péče o zaměstnance.

Zaměstnanec je v rámci české právní legislativy brán jako slabší smluvní strana, která je ve vztahu podřízenosti vůči zaměstnavateli. V praxi to znamená omezení důvodů výpovědi ze strany zaměstnavatele, právo na odstupné v určitých případech ukončení pracovního poměru, povinné příplatky ke mzdě a ochrana mladistvých, žen a těhotných při výkonu práce.

Neščáková (2011) uvádí tři základní pilíře zákoníku práce:

1. Co není zákonem zakázáno je povoleno
 - tzn. možnost odchýlit se o zákonu, pokud to přímo nezakazuje
2. Definice závislé činnosti
 - tzv. výkon činnosti výlučně v pracovněprávním vztahu
3. Princip delegace
 - pokud zákoník práce konkrétní problém neřeší využíváme k dalším informacím zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Dalším důležitým zákonem je zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který definuje požadavky na pracoviště a pracovní prostředí. Ukládá například zaměstnavateli povinnosti zajistit vybavení pracoviště tak, aby odpovídalo bezpečnostním i hygienickým požadavkům. To souvisí s osvětlením pracoviště, označením únikových cest, dále také upravuje požadavky na pracoviště na staveništi, organizaci práce a pracovních postupů a předcházení ohrožení života a zdraví.

V neposlední řadě je důležité zmínit také zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, který definuje státní politiku zaměstnanosti, rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Vymezuje také působnost ministerstva a úřadů práce včetně definice práva na zaměstnání a zprostředkovatelů zaměstnání.

3 DEFINICE PODNIKU

Veber a Srpová (2012) definují podnik jako „subjekt v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji je podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.“ (Veber, Srpová, 2012 [online])

Evropská komise (2017) formuluje podnik jako subjekt, který vykonává hospodářskou činnost. Za podnik tak považuje bez ohledu na právní formu osoby samostatně výdělečně činné, obchodní společnosti, akciové společnosti, sdružení a další subjekty vykonávající hospodářskou činnost, kterou se nejčastěji rozumí prodej zboží nebo služeb. Malé a střední podniky pak definuje jako organizace zaměstnávající méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 1,2 miliardy korun. Tyto podniky dále dělí na mikropodniky, malé a střední podniky. Detailnější rozdělení můžeme pozorovat v tabulce č. 2. (Evropská komise, 2017)

Tabulka 2 Rozdělení malých a středních podniků.

Rozdělení malých a středních podniků			
Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Mikropodniky	méně než 10 osob	méně než 45 milionů korun	méně než 45 milionů korun
Malé podniky	méně než 50 osob	méně než 230 milionů korun	méně než 230 milionů korun
Střední podniky	méně než 250 osob	méně než 1,2 miliardy korun	méně než 1 miliarda korun

Zdroj: Evropská komise, 2017, s. 14, vlastní zpracování

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí každého správně fungujícího tržního hospodářství. Přínosy malých a středních podniků můžeme pozorovat jak v sociální, tak i v ekonomické sféře. Malé a střední firmy dokážou velmi rychle inovovat a pružněji se tak přizpůsobovat měnícím se požadavkům na trhu. Zároveň tvoří největší podíl evropských zaměstnavatelů, jen v České republice tyto podniky tvoří 99,8 % z celkového počtu všech podniků. Tím si Česká republika získala i prvenství v Evropské unii, co se týká počtu malých a středních podniků na počet obyvatel. Důležité je také zmínit, že tyto podniky podléhají menší anonymitě. Většina okolí společnosti zná jejich jednání a způsob vystupování, což může být někdy do značné míry považováno jako nevýhoda. (Srpová, 2010)

Výhodou malých a středních podniků není jen transparentnost ke změnám na trhu, ale také individuální přístup k zaměstnancům díky jednodušší organizační struktuře, osobní a proaktivní vztah k zákazníkovi a menší náročnost na provoz (energie, zásoby) a administrativu. K hlavním nevýhodám, vedoucích často až k zániku společnosti pak patří např. problémy s tokem peněžních prostředků, neefektivní plánování, minimální odlišení se od konkurence nebo nedostatečný marketing. (Srpová, 2010)

Každý podnik s sebou nese i podnikatelské riziko. Samotné riziko souvisí s rozhodováním podnikatele a dalších členů týmů, často především managementu, v rámci podnikatelských plánů na další období. Ty s sebou často nesou očekávání vycházející z daných předpokladů, které se však mohou, ale nemusí naplnit. Vzhledem k tomu, že podnikatel většinou nezná veškeré budoucí okolnosti a pravděpodobnosti se kterými nastanou, rozhoduje se tak často za nejistoty, tedy poměrně velkého rizika. (Veber, Srpová, 2012)

4 VZDĚLÁVÁNÍ A TALENT MANAGEMENT

Problém udržení klíčových zaměstnanců a schopnost organizací ovlivňovat fluktuaci je hlavním tématem dnešních zaměstnavatelů. V posledních letech rostoucí důvěry podniků v IT, uplatnění IT v nových oblastech jako je zdravotnictví a nástup nových technologií, se vytvořila obrovská poptávka po IT odbornících. Velký zájem tak zaznamenáváme především v IT profesích, kdy rostoucí potřeba IT odborníků v kombinaci se snižujícím se počtem pracovních sil, způsobuje, že nábor a dlouhodobé udržení IT talentů je největší prioritou mnoha firem.

Progresivně uvažující společnosti hledají a snaží se udržet IT talenty za rozumnou cenu, všude tam, kde je to možné a jakýmkoliv způsobem. Vzhledem k rychlému tempu změn v IT oblasti a nízkému počtu škol vzdělávajících v IT oborech, se mnozí odborníci domnívají ještě většího nedostatku talentů v oblasti IT v dalších letech. Vedoucí pracovníci tak kladou velký důraz na vztah ke svým stávajícím zaměstnancům s cílem najít způsoby, jak snížit fluktuaci a udržet si talentované odborníky. Celý proces náboru, rozvoje, udržení a následné fluktuace je pro firmy velmi nákladný. Nejen z těchto důvodů, je tato problematika klíčovým tématem. (Owens, Khazanchi, 2011)

Odborníci zjistili, že hlavními faktory v oblasti zaměstnávání IT pracovníků jsou demografické proměnné (věk, pohlaví, vzdělání), stresující faktory, výše mzdy a možnost kariéry. Tyto faktory přímo ovlivňují fluktuaci. Stanovili také, že průměrné náklady firem na fluktuaci zaměstnanců zabírají až 40 % IT rozpočtu, přičemž zahrnují nábor zaměstnanců vč. inzerce, pohovorů, výběrových řízení a nákladů na náboráře, dále náklady na zaškolení, přesčasy placené stávajícím zaměstnancům, ztrátu produktivity nebo zpoždění projektů, které může vést také k nespokojenosti zákazníků. Důležité je také zmínit tzv. "efekt sněhové koule", kdy zaměstnavatelé musí počítat s tím, že odchod jednoho pracovníka může vést k tomu, že ho budou následovat i další. Udržení a rozvoj kvalifikovaných IT profesionálů je zásadní, pokud mají organizace zůstat konkurenčně schopnými hráči na trhu. (Owens, Khazanchi, 2011)

Výzkum Nakayama a Sutcliffe (2007) se soustředí především na to, aby manažeři oddělení informačních technologií mohli plánovat a realizovat IT činnosti v rámci své organizace co nejefektivněji a využívat tak naplno talentů ve svém týmu. Zásadním problémem, který vyplynul z rozhovorů, byl fakt, že manažeři IT mají často potíže se zadáním popisu konkrétního profilu ideálního kandidáta do svého týmu. Mají také problém s hodnocením slabých a silných stránek jednotlivců. Hlavním důvodem může být fakt, že se oblast informačních technologií velmi rychle, dynamicky a nepředvídatelně mění. Klíčová je také skutečnost, že celosvětový pokrok v oblasti informačních technologií vede k tomu, že se rapidně zvýšil počet IT pozic a dovedností. Aktuálně máme více než 200 pracovních pozic souvisejících s IT. (Nakayama, Sutcliffe, 2007)

Samotné téma řízení dovedností v oblasti IT patří k velmi komplikovaným. Práce IT profesionálů je složitá a náročná a spoustu řídicích pracovníků tohoto oddělení je zaměřeno především na technologie nikoliv na řízení lidských zdrojů. Zde je tedy velmi důležitá kooperace s oddělením HR ve společnosti. Cílem výzkumu v roce 2006 bylo porozumět tomu, jak profesionálové v IT oblasti nahlíží na dovednosti. Ze studie vyplynulo, že hlavním a společným tématem IT manažerů bylo mít v týmu IT profesionály, kteří mají rádi nové výzvy, chtějí se vzdělávat a aplikovat nové technologie. Pokud však byli dotázáni na konkrétní podrobnosti, nedokázali jasně odpovědět. Značně nejasně se také vyjadřovali k vlastním silným a slabým stránkám. (Nakayama, Sutcliffe, 2007)

Vzhledem k aktuální expanzi IT se růst a složitost informačních technologií dá očekávat a pravděpodobně se jen tak nezastaví. V souvislosti s tím bude řízení nových IT dovedností i nadále výzvou. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že už dnešní IT manažeři mají velké problémy s vyjádřením požadovaného podrobného popisu portfolia IT dovedností. Důležitá je tak pomoc a spolupráce s HR pro vytvoření klíčových požadavků společnosti. Pro posuzování dovedností by to měly být především tvrdé a měkké dovednosti a obchodní/technické dovednosti. (Nakayama, Sutcliffe, 2007)

Manažeři by se měli zaměřit primárně na postupy, které ovlivňují fluktuaci nebo míru retence ve firmě. Především by měli vzít na vědomí, že plat není dnes pro většinu IT pracovníků tak velkým motivačním faktorem jako zajímavá práce. Konkrétně se jedná např. o náročnost práce, autonomii, zpětnou vazbu, mentoring, rotaci práce a zajímavost projektů. Studie dokazují, že autonomie a komunikace na pracovišti mohou významně ovlivnit pracovní prostředí a vnímanou hodnotu práce. Průzkum Owense a Khazanchiho z roku 2008 ukazuje, že ideální profesní náplň zahrnuje kreativitu v práci, práci v týmu a peněžní i nepeněžní formu odměny. Podle tohoto průzkumu respondenti přikládali menší význam manažerskému vedení. Vzhledem k těmto údajům velmi málo zaměstnavatelů vynakládá prostředky na pomoc v oblasti rozvoje a fungování na pracovišti. Většina z nich se úzce zaměřuje především na odměňování zaměstnanců. (Owens, Khazanchi, 2011)

Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková (2022) zmiňují důležitost vzájemné spolupráce v rámci kolektivu společnosti. Podpora efektivní spolupráce by měla zahrnovat vzdělávací akce cílené na stmelování kolektivu, organizace teambuildingů i e-learning jakožto formu online vzdělávání. Své místo ve firmě by mělo mít i blended learning, kombinace metod vzdělávání a rozvoje tak, aby se vzájemně doplňovaly. Jako klíčovou opět zmiňují zpětnou vazbu účastníků po absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit. (Šikýř, Tomešková, Chmielová Dalajková, 2022)

5 JAK SE HR V POSLEDNÍCH LETECH ZMĚNILO

Řízení lidských zdrojů se během svého vývoje, zvláště pak v několika posledních letech, významně měnilo. Z předchozí funkce zaměřené především na administrativu a personální péči se stala tato funkce součástí top managementu a je významně strategičtější, než tomu bývalo. Zaměření HR na skvělé strategické i provozní výsledky vedlo k tomu, že se oddělení zaměřuje především na kontrolu nákladů společnosti na lidský kapitál a reaguje na výzvy v podnikání, ekonomice i na trhu práce.

Významným faktorem byla také pandemie Covid-19, kdy proběhlo mnoho transformací v celém podnikání a odborníkům na lidské zdroje dala tato situace příležitost projevit, co HR oddělení dělá a jak je pro společnosti důležité. Zásadní v té době byla vzdálená komunikace se zaměstnanci, které často trápila nejen pracovní témata, ale také strach o rodinu, úmrtí blízkých, výuka dětí apod. Toto období je jedním z těch, které má dlouhodobě velmi významný dopad na celé organizace.

Covid-19 má za následek ztráty na životech lidí po celém světě, problémy v oblasti veřejného zdraví, globálních dodavatelských řetězců a takové narušení ekonomiky, se kterými společnosti nejsou schopni fungovat na původních 100 %. Organizace neměli jinou možnost, než se situaci plně přizpůsobit a rychle změnit své způsoby fungování. To často zahrnovalo propouštění zaměstnanců nebo odstávky jejich práce.

Velkou výzvou současné doby je automatizace a digitalizace podnikových procesů. Pomáhá to pracovníkům v oblasti řízení lidských zdrojů odklonit se od zátěže s administrativními úkoly a věnovat více pozornosti rozvoji zkušeností zaměstnanců. Klíčovými procesy, které se mohou efektivně řídit pomocí automatizace, je nástup i odchod zaměstnanců, příprava mzdových podkladů, management dovolených nebo výdaje na nábor zaměstnanců. Výhodou tak je, že pracovníci lidských zdrojů mohou více času věnovat svým lidem a zabývat se strategičtějšími prioritami. (Graham, 2020)

Významnou změnou byla také práce na dálku a zavádění videokonferencí. HR se svým týmem museli efektivně přizpůsobit práci na dálku a dát jim větší srozumitelnost, řád, kontext a stručnost. Studie společnosti Gartner zjistila, že 47 % zaměstnavatelů chce i nadále umožnit zaměstnancům práci na dálku na plný úvazek. (Graham, 2020)

Důležitým úkolem personálního oddělení je také nastolení fungující firemní kultury, která může být pandemií významně ovlivněna. Stojí tak před nimi výzva, jak vrátit organizační kulturu do správně fungujících kolejí. Nestane se to však ze dne na den, důležitým aspektem v této oblasti je čas a zainteresování klíčových pozic. Každá firemní

kultura je jedinečná a je nezbytné, aby se na rozvoji kultury podíleli všichni lidé. Zvýšit by se také měla flexibilita, agilita a rozvoj role řízení lidských zdrojů. (Graham, 2020)

Agovino a kol. (2020) upozorňuje také na přetrvávající nejistotu ohledně dalších kroků všech vedoucích pracovníků. Ztotožňuje se s názorem, že pandemie významně zvýšila pozici personalistů v organizacích. Personalisté již nemusí přesvědčovat vedoucí pracovníky, aby s nimi konzultovali klíčová rozhodnutí. Důležitá je také kreativita odborníků na lidské zdroje, kteří nyní přichází s pomocí v podobě nových cest např. zdravotní benefity, morálka zaměstnanců, péče o duševní zdraví ad. Významnou roli v tomto období hrálo také poskytnutí bližšího přehledu o tom, jak společnost situaci zvládá. Zaměstnancům tyto informace poskytly pocit sounáležitosti a ujištění, že jsou věci pod kontrolou. Uvádí také fakt až 71 % zaměstnanců uvedlo, že přizpůsobení se práci na dálku pro ně bylo velkou výzvou. (Agovino a kol., 2020)

Pro společnosti je důležité určit si, kolik pracovníků budou potřebovat a jaké odborné znalosti a dovednosti po nich budou požadovat. Pokud budou zaměstnanci pracovat ve větší míře na dálku i v budoucnosti, významně by to mohlo ovlivnit portfolio nabízených benefitů. Investice by tak měly být do vzdělávání na dálku, online společenských aktivit a doručení benefitů až k nim domů. Také je důležité zaměstnancům vysvětlit, že úspory firmy jim mohou pomoci udržet si práci dlouhodobě. Pravděpodobné je, že u mnoha lidí vyvolá pandemie nebo válečný konflikt na Ukrajině finanční stres, trauma z nemoci nebo úmrtí ve svých rodinách. Na základě toho je pravděpodobné častější využití programů pro podporu jejich fyzického, emocionálního či duševního zdraví a finanční pohody. (Agovino a kol., 2020)

5.1 Trendy v oblasti personalistiky

Většina dnešních organizací si za poslední dobu prošla řadou změn, jako např. restrukturalizací, reorganizací, změnou firemních hodnot, ohodnocování zaměstnanců a díky covidové pandemii také zavedením nejrůznějších IT systémů. I díky tomu, jsou tradiční způsoby, kterými byly řešeny otázky personalistiky v minulosti pro mnoho podniků nedostačující a přichází na trh nové trendy. Chceme-li budovat moderní podnik musí k tomu směřovat také diametrálně lepší organizace práce, a především práce s lidským potenciálem. Na to, jaké jsou aktuální trendy v oblasti personalistiky a kam je potřeba směřovat do budoucna se zaměříme v této kapitole.

“Po letech práce s lidmi, organizacemi, manažery mohu prohlásit, že management není tolik o nástrojích, postupech, plánování, koordinování či kontrole, ale primárně o postoji a přístupu k lidem. V managementu platí ještě více okřídlená fráze: Jakým jsem člověkem, takovým mohu být manažerem.” (Háša, 2016, s. 11)

Mnoho organizací si dnes správně uvědomuje, že do jejich největšího bohatství patří především kvalitní lidský potenciál – zaměstnanci, kteří pomáhají budovat skvělé

výsledky firmy a dávají do práce kus sebe. Už dávno nelze s lidmi nakládat jen jako se zdroji a klade se čím dál větší důraz na to, vytvořit pro zaměstnance takové prostředí, ve kterém se cítí co nejlépe, jsou za svou práci kvalitně ohodnoceni a zároveň jim umožňuje vytvářet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance. Jak řekl Háša (2016), je tedy potřeba se zaměřit na přístup k lidem, a to především při výběru managementu. Poukazuje také na to, že *“pokud v managementu chybí lidskost a hluboký respekt k lidem, pak se stává pouze převodním můstkem tlaku.”* (Háša, 2016, s. 10) Velmi důležité je vnitřní nastavení vedoucího pracovníka, sebereflexe, uvědomění a respektování svých chyb a nedostatků. Hlavním úkolem manažera je vytvořit podmínky pro společnou práci, ale následně dát pracovníkům prostor a být k dispozici pouze tam, kde je potřeba. Ideálem je ten, kdo dokáže svůj tým chránit a motivovat, dokáže se za něj postavit, ale zároveň si uvědomuje jeho slabé stránky a bere je v potaz při rozhodování. Dnešní management nemá vůbec snadnou roli. Musí vyvažovat zájmy všech zúčastněných stran, tedy snažit se o maximální zhodnocení firmy pro jejich majitele, zajistit spokojené a věrné zaměstnance a vytvářet dlouholeté vztahy se zákazníky ve kterých buduje důvěru. (Háša, 2016)

Laloux (2020) se ve své knize Budoucnost organizací zaměřuje na evoluční tyrkysový model společností, který představuje oproštění se od svého ega tak, aby naše ambice a touhy tolik neovládaly náš život. Poukazuje na dva způsoby života z hlediska filozofie, ten první je ze strachu a nedostatku, zatímco druhý je zaměřený na důvěru a hojnost. Tyrkysové organizace jsou inspirované především myšlenkami, že všechno dobře dopadne a pokud to dobře nedopadne, dal nám život příležitost poučit se ze svých chyb a růst. Důležité je také řízení podle vlastního vnitřního kompasu, tedy intuice. Znamená to přijmout i taková rozhodnutí, která nám přijdou riskantní, vzhledem k možným následkům, ale jsou v souladu s naším vnitřním já. V tyrkysových organizacích se nesoustředí příliš na uznání, bohatství a úspěch, ale spíše je zde snaha žít dobrý život jehož výsledkem budou úspěch, bohatství a láska. Součástí tohoto modelu je také snaha zamyslet se nad tím, kdo doopravdy jsme, co je naším posláním a jaký je náš potenciál. Mnoho lidí se soustředí na meditaci, jógu či procházky v přírodě, kde mají klid a čas přemýšlet o svých hodnotách. Pokud dojdeme k uvědomění si své skutečné povahy, podaří se nám lépe stavět na svých silných stránkách a zároveň nemarnit čas a energii do překonávání nedostatků a propadání do depresí z toho, že v něčem nejsme dobří – místo nedostatků se orientujeme především na přednosti. (Laloux, 2020)

I případné překážky jsou v tyrkysové fázi řešeny s odstupem ega. Lidé se snaží spíše zamyslet nad tím, jak se z dané situace poučit a co by příště mohli udělat lépe. Z negativních zkušeností se tak stávají spíše cesty k rozvoji a osobnímu růstu. Rozdíl oproti ostatním fázím je také v přijímání ostatních názorů a tolerance. Pokud má někdo rozdílný názor než já, nesnažím se ho přesvědčit o mé pravdě, ale jsem schopen svůj názor prozkoumat, zjistit, zda má vyšší podíl pravdy a zároveň vyhodnotit stejně názor druhých a ten přijmout. Důležitým faktorem je také příroda a snaha o její obnovu.

Člověk si uvědomuje, že je součástí přírody a snaží se ji pokorně obnovovat a méně zatěžovat majetkem. (Laloux, 2020)

Enns (2006) popisuje, že v poslední době se ideální představa "technologického nadšence" liší podle představ a názorů manažerů a zavedených postupů v oblasti lidských zdrojů. Pokud jsou tedy postupy na řízení IT pracovníků založeny na neplatných nebo zastaralých představách o IT pracovnících, budou personální postupy neefektivní, což vede až ke konečnému důsledku vyšší fluktuace nebo snížení výkonnosti a demotivace zaměstnanců. Enns (2006) se tedy zaměřil na popis personálních postupů přímo od odborníků na IT oddělení. Ke svému průzkumu využil 180 IT profesionálů, kteří uváděli a hodnotili nejčastější stereotypy v oblasti řízení lidských zdrojů. Prvním stereotypem byl vůbec fakt toho, co IT pracovníci od zaměstnavatele požadují. Především se jedná o výši platu, nabídku benefitů, zajímavou práci, uznání a příležitost k růstu a rozvoji. Dnešní IT pracovníci potřebují možnost pracovat na zajímavých projektech s nejnovějšími a nejmodernějšími technologiemi. Zároveň také touží mít pod kontrolou svůj vlastní čas a moci pracovat odkudkoliv, v čase, kdy se jim to nejvíce hodí. Od organizace také chtějí poskytnutí školení a nových technologií tak, aby se i nadále co nejvíce rozvíjeli a byli dále oceňováni za jejich přínos pro společnost. Hlavním motivátorem IT pracovníků jsou tak pochopitelně náročné cíle a zpětná vazba na jejich práci. Účastníci výzkumu také uvedli, že v momentě, kdy se jim jejich potřeb nedostává, mají větší tendenci vyhledávat na trhu jiného zaměstnavatele, což při dnešních podmínkách na trhu práce není problém. (Enns, 2006)

Další stereotyp, který Enns (2006) popisuje je rozdíl mezi starší a mladší generací v oblasti IT profesionálů. Zde totiž panuje přesvědčení, že IT profesionálové, kteří se naučili nějaké dovednosti po dlouhá léta, se již nechtějí přizpůsobovat a učit nové věci v rámci nových technologií. Hlavní rozdíl je, že mladší zaměstnanci mají logicky kratší dobu zaměstnání a zároveň jsou také hodnoceni jako energičtější. Oproti tomu starší zaměstnanci s delší dobou pracovního úvazku jsou stabilní, ale méně zapáleni do nových technologií. Průzkum však ukazuje, že samotný věk není adekvátní pro určování těchto stereotypů. Personální přístupy k IT pracovníkům, by měly být založeny na komplexnější kombinaci věku, délky zaměstnání a motivů, protože pouze na základě věku nelze nic z výše uvedeného potvrdit. Mnoho starších IT pracovníků je ochotno měnit a získávat nové zkušenosti a dovednosti s cílem být úspěšní. Navíc mohou mít cenné znalosti o fungování firmy či aplikacích, do kterých dokážou aplikovat nové dovednosti. (Enns, 2006)

Nábor zaměstnanců

Je potřeba se zamyslet nad tím, jak se v průběhu let nábor zaměstnanců rozvíjel. Z původních nástěnek polepených pracovními nabídkami se stalo mnoho společností, které se přímo recruitmentem zabývají a na základě přesných požadavků od firem doporučují ideální pracovníky na jejich pozice. Dříve byly jejich cíloví kandidáti pouze ti, kteří práci aktivně hledali. O pasivních kandidátech, kteří práci mají a o změně neuvažují nebyla v minulosti řeč. Uchazeči se tak hledali pomocí doporučení v okolí a procházením archivních kartoték s uchovanými životopisy. Následné nabídky byly kandidátům prezentovány dopisem, osobní schůzkou nebo později telefonem. Velká změna a pomoc pro práci recruitera přišla s vynálezem počítače. Uchovávaní papírových informací začalo být zastaralé, naopak se vše ukládalo do počítače, který umožnil uživatelům rychleji a snadněji informace vyhledávat. Velkou zásluhu na rozvoji recruitmentu má i vybudování internetové sítě, díky níž je prakticky jednoduché spojit se s kýmkoliv 24 hodin 7 dní v týdnu a zasílat nebo hledat nabídky práce online. Firmy začaly používat vlastní kariérní internetové stránky, začaly se rozvíjet také profesní sociální sítě, později především LinkedIn, kde se dají snadno dohledat informace o kandidátovi. (Tegze, 2019)

“Sociální sítě dnes nepomáhají firmám jen informovat o pracovních pozicích, ale dávají jim obrovský prostor pro představení a upevnění jejich obchodní značky u široké veřejnosti.” (Tegze, 2019, s. 18)

V několika posledních letech se nábor zaměstnanců ještě zefektivnil díky umělé inteligenci. Mnoho společností dnes nabízí vyhledávání kandidátů na základě nejlepších algoritmů a podle zadaných kritérií zvládne dostat seznam nejvhodnějších kandidátů na pozici během několika vteřin. Tegze (2019) upozorňuje na fakt, že umělá inteligence je velmi dobrým nástrojem práce každého recruitera nicméně se nedomnívá, že by měla roli náboráře nahradit. Uvádí, že *“pokud umělá inteligence nebude mít schopnost lidské empatie a schopnost rozpoznávat potenciál, zůstane profese recruitera nezastupitelná a nezpochybnitelná, neboť lidé jsou stále najímáni lidmi”*. (Tegze, 2019)

S takovým názorem se částečně ztotožňuje Laloux (2020), který má za to, že by se na náboru lidí sice neměli podílet lidé s oddělení řízení lidských zdrojů, ale přímo jejich kolegové se kterými budou pracovat. Ti se přímo rozhodnou, jestli s konkrétním pracovníkem chtějí každý den spolupracovat nebo nikoli. Upozorňuje také na to, že nábor často bývají neohrabané a falešné a všichni zúčastnění se zbytečně přetvařují proto, aby podali co nejlepší výkon. Nábor tak není upřímný a po pár týdnech se projeví, že zaměstnavatel byl v očích zaměstnance vyličen příliš růžově, zatímco ani znalosti často neodpovídají prezentaci kandidáta. Poukazuje tedy na to, že by měl celý proces náboru fungovat v lepším, pravdivějším světle, kde si nikdo na nic nehraje a obě strany jsou k sobě upřímné. (Laloux, 2020)

Co se týká vyhlídek do budoucnosti Tegze (2019) je přesvědčen, že budoucnost recruitmentu patří technologiím a umělé inteligenci, která pomůže recruiterovi dělat svou činnost pružněji a rychle ji přizpůsobit podmínkám na trhu. *“Budoucnost s sebou přinese výrazně vyšší požadavky na kvalifikaci recruitera a na jeho profesní zkušenost, osobní a lidskou zralost.”* (Tegze, 2019, s. 19) Zároveň upozorňuje na fakt, že při oslovování potenciálních kandidátů bude stále hrát velkou roli síla značky a firemní kultura společnosti. Stejně tak i kandidáti by měli mít silný svůj osobní brand. Velkým zdrojem kandidátů budou také zaměstnanci samotní, kteří i v dnešní době tvoří zaměstnavateli tu nejlepší reklamu, pokud jsou opravdu spokojeni. Dokážou tak značku dobře prezentovat a často i přivést/doporučit dobré kandidáty ze svého okolí. Svě předchozí tvrzení o potřebě role recruitera zdůrazňuje také při myšlence na candidate experience, neboli zážitek a pocity, které si kandidát z celého procesu náboru odnáší, ať už dopadl jakkoliv. Přístup ke kandidátovi po celou dobu výběrového řízení je důležitý především pro jakousi další reklamu společnosti. Svě pocity kandidát často sděluje svému okolí a pokud se setká s neférovým či asertivním chováním člověka reprezentující společnost významně to ovlivní značku firmy ve společnosti. (Tegze, 2019)

Laloux (2020) vidí budoucnost zaměřenou na transparentnost rolí v organizaci. Je přesvědčený, že pokud *“mají lidé vnitřní motivaci, dokážou nové dovednosti a zkušenosti získávat překvapivě rychle. Skutečně rozhodující je tedy otázka, jestli uchazeč zapadne do prostředí organizace. Většina organizací věnuje při náboru hodně času tomu, že informují uchazeče o hodnotách organizace a i tom, jak se v ní pracuje, takže lidé se mohou rozhodnout, jestli chtějí být součástí tohoto prostředí nebo ne.”* (Laloux, 2020, s. 191) Popisuje, jak důležité je, aby se kandidát dobře seznámil s ostatními členy týmu tyrkysových organizací. Často to znamená absolvování i 12 kol pohovorů, což se výrazně odlišuje od názorů dnešních odborníků z oblasti HR, kteří tvrdí, že by celý proces náboru měl být naopak co nejrychlejší, především z důvodu převyšující poptávky práce nad nabídkou pracovníků. (Laloux, 2020)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem této práce je zhodnotit personální činnosti a analyzovat jejich vývoj ve společnosti ČMIS s. r. o. Nejdetailnější data jsou získaná za dobu působení autorky ve společnosti, tedy od roku 2019. Údaje potřebné k analýze před rokem 2019 budou získány na základě rozhovorů s majitelem společnosti, jednatelem, zaměstnanci s délkou pracovního poměru delší než 5 let a dostupných dokumentů firmy o řízení lidských zdrojů a celkového fungování společnosti.

Díky covidové krizi zažívá společnost ČMIS s. r. o. aktuálně po ekonomické i personální stránce velmi dobré období. Součástí práce je vyhodnocení vývoje personálních činností při růstu společnosti v posledních letech, návrh doporučení a implementace několika inovativních zlepšení. V úvodu praktické části je potřeba představit organizaci, seznámit se s nabídkou produktů a tím pádem i složením týmu. Abychom měli přehled o vývoji firmy jako takové, je důležité popsat vývoj společnosti od založení až po současnost. Součástí této kapitoly bude také popis vývoje týmů za dobu životnosti společnosti. Vzhledem k tomu, že dostupnost pracovníků na trhu práce ovlivňuje také konkurenční prostředí a současná situace v republice/ve světě, je potřeba rovněž analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti.

Úvodem této kapitoly si také definujeme metodiku výzkumného šetření, kterými jsou pro naši práci in-depth interview, neboli hloubkové rozhovory, dotazníkové šetření, analýza interních dokumentů a analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

In-depth interview

„Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubkový rozhovor (in-depth interview), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku.“ (Švaříček, Šedová, 2007, s. 159)

Švaříček a Šedová (2007) zároveň upozorňují na rozdíl mezi polostrukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Polostrukturovaný rozhovor probíhá na základě předem připravených otázek a témat, zatímco nestrukturovaný rozhovor vychází z jedné hlavní otázky a další dotazování probíhá na základě získaných informací. Důležitá je zde také role tazatele, kdy by měl být schopen rozpoznat také neverbální komunikaci dotazovaného. (Švaříček, Šedová, 2007)

Dotazníkové šetření

Dotazník patří v rámci výzkumu mezi nejčastěji využívanou metodu sběru dat. Tahal (2017) popisuje, že při tvorbě dotazníku je potřeba klást otázky tak, aby na ně respondenti měli chuť odpovídat. Klíčové tak jsou stručně, ale jasně formulované dotazy. V dotazníku by se také neměli objevovat otázky na citlivá témata na které by respondent nechtěl odpovídat. (Tahal, 2017)

Časová náročnost na vyplnění dotazníku by neměla překročit 25 minut, ideálně je rozsah 10 až 15 minut, kdy respondenti dokážou udržet pozornost na velmi dobré úrovni. Typy otázek bývají často uzavřené. Otevřené otázky jsou obtížnější pro vyhodnocování, kdy může být výsledek ovlivněn subjektivním přístupem. Velmi oblíbené je využití škály, kdy respondent hodnotí uzavřenou otázku čísly např. od 1 do 5. U tohoto typu otázky je důležitý lichý počet stupňů, aby respondent mohl odpovědět prostřední hodnotou. Dalšími typy otázek mohou být výběr z variant odpovědí nebo řazení dle důležitosti. (Tahal, 2017)

Analýza interních dokumentů

Analýza dokumentů je také významným zdrojem při provádění výzkumů. Důležité je rozlišení dokumentů, zda se jedná o dokumenty primární, či sekundární, osobní, oficiální/neoficiální, písemné či vizuální. Kritika by měla být zaměřena jak na kvalitu dokumentu, tak i na možnosti jeho použití. (Buriánek, 2018)

Dokumenty, které byly analyzovány v rámci této diplomové práce byly především ty, se kterými se zaměstnanci dostávají často do styku. Hlavním takovýmto dokumentem je příručka pro nové zaměstnance tzv. Informace pro zaměstnance, dále evidence dovolené, přesčasů a náhradního volna nebo smluvní dokumenty.

Analýza vnitřního prostředí

„Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř firmy. Všechny prvky, jednotlivá oddělení (útvary) firmy, musí navzájem spolupracovat. Vhodná kombinace využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relevantní konkurenční výhodu a vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011 [online])

Analýza vnitřního prostředí zkoumá především lidské zdroje, zdroje řízení, finanční zdroje, kapacitní zdroje a informační zdroje. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) upozorňují, že stále cennějšími zdroji jsou lidské zdroje, které se dostávají do přímého kontaktu se zákazníkem, sdílí své nápady, jsou nositeli nových inovací, myšlenek a procesů. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Analýza vnějšího prostředí

Předtím než začne společnost plánovat a realizovat strategie, měla by mít dobře zmapované své okolní prostředí. „Cílem každé firmy by mělo být přizpůsobovat svou činnost nejlepším příležitostem. Znalost prostředí pomůže firmě předvídat i některé rychlé změny, využít je ve prospěch nebo jim předcházet. V opačném případě je nutná adekvátní reakce.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011 [online])

Prostředí společnosti je znázorněno na obrázku č.7. Žluté pole označuje blízkost firmy, ve které se nachází konkrétní trh, ten nazýváme mezoprostředí. Naopak vlivy okolního světa, které jsou pro společnost také klíčové, ale nachází se mimo konkrétní trh (bílé pole) označujeme jako makroprostředí.



Obrázek 4 Prostředí firmy.

Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011 [online], vlastní zpracování

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost ČMIS s. r. o. je stabilní česká firma, založena v roce 2004 Václavem Svátkem, současným majitelem společnosti. Její aktuální roční obrat překračuje 120 mil. korun. Od roku 2015 zde působí jako CEO Pavel Hofrichter. Společně s Václavem Svátkem se jim podařilo vybudovat firmu, která zaměstnává 40 zaměstnanců a poskytuje své služby více než 300 zákazníkům.

ČMIS s. r. o. se specializuje především na hosting, cloudové a privátní řešení. Hlavními produkty portfolia je ČMIS Privátní cloud Microsoft, určen pro B2B klientelu. Ve ČMIS s. r. o. ho využívají firmy jako např. Albatros Media a. s., Euromedia Group a. s., Crocodile, ČR, spol. s r. o. a Auto Jarov, s. r. o. ČMIS Privátní cloud Linux & Kubernetes pak zajišťuje infrastrukturu jako službu pro mnohé e-commerce projekty jako je Rohlík.cz, Pilulka.cz anebo Mall.cz. Součástí obou těchto platforem je zajištění proaktivního monitoringu 24/7, zálohování dat do geograficky odděleného datového centra včetně pravidelného testování obnovy dat (disaster recovery), provádění pravidelné údržby a zajištění vysoké úrovně bezpečnosti.

Další velmi silnou stránkou společnosti je zajišťování expertních služeb nad softwarem Microsoft SQL server, vytváření analýz, auditů a zpracování návrhů ke zlepšení. V této oblasti také poskytuje pravidelné školení na témata: Administrace MS SQL Serveru komplexně a efektivně, Optimalizace a monitorování T-SQL dotazů a pro větší klienty i školení na míru. Tyto expertní služby využili nebo využívají zákazníci Sazka a. s., FOXCONN CZ s. r. o., MAFRA, a. s. a další zákazníci, u který je kladen velký důraz na rychlost databázových serverů.

V neposlední řadě je ČMIS s. r. o. Microsoft Direct Partner, a tak poskytuje svým klientům nejlevnější licence pro aplikace Microsoftu, včetně supportu, prodávaného na měsíční a roční bázi jako např. Office 365, Exchange Online, Project, Visio, Power BI a mnohé další. V této oblasti jsou největšími zákazníky společnost Shoptet, a. s., Artesa, s. d., a Finshape Czechia s. r. o.

7.1 Vývoj firmy a současnost

Společnost se od svého založení primárně soustředila na zajištění prodeje zboží a služeb do sektoru školství např. vybavení počítačových učeben, instalace interaktivních tabulí, počítačů, serverů, tiskáren ad. V této oblasti patřila mezi hlavní dodavatele těchto technologií pro celou ČR, dosáhla obratu v řádu stovek milionů korun. Zaměstnávala také téměř 40 zaměstnanců, převážně pak techniků, kteří měli na starosti fyzické montáže v jednotlivých školách. Součástí společnosti byl i pětičlenný obchodní tým v čele s obchodním ředitelem. Podporou jim bylo oddělení marketingu a sales supportu. Marketingové oddělení mělo na starosti propagaci produktů a značky, členové sales supportu plnili roli především administrativní – pomoc s vytvářením smluv,

cenových nabídek, kalkulací apod. Roli HR v té době zastával sám majitel společnosti, který měl na starosti výběr nových zaměstnanců, adaptační proces a byl zodpovědný také za hodnocení a případné ukončování pracovních poměrů.

Vzhledem k tomu, že v roce 2014 skončil dotační titul státu na tyto služby, byly na přelomu roku 2013 a 2014 tyto projekty kompletně dodány a společnost zajišťovala pouze servisní služby, které měsíčně nepokrývaly režijní náklady na provoz jako mzdy, nájem a další nezbytně nutné náklady pro provoz společnosti.

V roce 2014 proběhla firma restrukturalizací a začala se specializovat na produktové portfolio, které nabízí nyní (viz kapitola 7 Představení organizace). Majitel firmy Ing. Václav Svátek provedl v lednu 2015 výměnu jednatelů. Vzhledem k velkým a komplexním změnám v celé organizaci bylo důležité přesné vymezení kompetencí mezi majitelem a jednatelem společnosti. V této otázce hrál velkou roli fakt, že majitel společnosti je velmi zkušený po technické stránce, naopak silnými stránkami jednatele je vedení lidí, manažerské dovednosti v oblasti řízení financí a péče o zákazníky. Majitel společnosti měl tak na starosti především návrh a realizaci potencionálně budoucích produktů a služeb, nastavování vizí, strategií a cílů a správu vč. tvorby know-how společnosti, jako je zajištění bezpečnosti, dokumentace a postupů. Hlavním cílem jednatele bylo maximalizovat provozní zisk a hodnotu společnosti a s tím související snaha o vybudování prosperující firmy. To pro firmu znamená mít dostatečné množství profesionálních zaměstnanců, kteří produkují a se ziskem prodávají vynikající IT systémy a služby k plné spokojenosti zákazníků. Dalšími kompetencemi jednatele byla také správa financí a majetku, realizace zakázek a řízení personálu.

Po personální stránce si společnost prošla zeštíhlením z původních 40 zaměstnanců na 10 s cílem být opět profitabilní firmou. Postupně bylo kompletně obměněno obchodní oddělení, na technickém oddělení skončili všichni zaměstnanci, kteří měli na starosti fyzické montáže a zůstali pouze dva systémoví administrátoři, kteří měli potenciál v oblasti administrace služeb datového centra. V polovině roku 2016 došlo ke stabilizaci společnosti. Dostala se z provozní ztráty a začala produkovat nepatrný zisk. Na konci roku 2016 se povedlo získat po společnosti ASEKOL a. s. dalšího velkého zákazníka, a to společnost Albatros Media a. s., která provozovala ve ČMISu kompletně testovací prostředí. Spolupráce se od té doby významně prohloubila, následně bylo do ČMISu přemigrováno také produkční prostředí. Rozvoj byl také akcelerován novými e-commerce projekty, nasazením nových technologií jako např. Kubernetes.

Společnost ČMIS s. r. o. začala od roku 2017 růst meziročním nárůstem tržeb 30 %, což začalo klást nároky na nové pozice ve struktuře společnosti. Bylo nutné obsadit pozici technického ředitele, který dokáže především manažersky posunout technické oddělení. Novým CTO bylo v roce 2017 jmenován zkušený manažer, v té době pouze na částečný úvazek. Po dalším navýšení počtu zákazníků a tržeb v roce 2018 pak tento částečný úvazek byl již nedostatečným a bylo nutné obsadit pozici plný úvazek. Této role

se zhostil jeden ze seniorních systémových administrátorů, u kterého byl největší potenciál vedení lidí, procesů a projektů. Bohužel se po několika měsících ukázal tento krok oboustranně nesprávný a společnost začala hledat spíše manažera než technika na tuto roli. Koncem roku 2022 se podařilo začít spolupráci se současným CTO Jaroslavem Hrdinkou, který splňuje manažerské schopnosti a dovednosti této pozice a zároveň má za sebou silně vybudovanou kariéru z prostředí automatizace a programového vývoje. Díky těmto zkušenostem je aktuálním plánem společnosti rozšířit automatizaci procesů, aby došlo k uvolnění kapacit a minimalizaci rutinních úkolů pracovníků.

7.2 Strategie, směr a cíle firmy

Hlavním cílem společnosti je být lídr v oblasti poskytování aplikačního hostingu a zároveň dosáhnout do roku 2025 obratu půl miliardy korun, do roku 2028 pak jedné miliardy korun. Pro dosažení těchto cílů se společnost soustředí především na témata uvedená na obrázku č. 5.

HLAVNÍ TÉMATA KE SPLNĚNÍ CÍLŮ SPOLEČNOSTI

Generický růst stávajícího portfolia
Akvizice nových zákazníků s měsíční platbou 500 tisíc až 1 milion korun
Hledání nových příležitostí u stávajících zákazníků
Ukončování služeb se společnostmi do pěti uživatelů
Majetkový vstup do jiných společností a akvizice menších IT společností
Zavedení nového informačního systému



Obrázek 5 Hlavní témata ke splnění cílů společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Generický růst stávajícího portfolia

U stávajících zákazníků je stále větší potřeba po zvyšování parametrů služeb. Jedná se především o generický růst jejich dat, a to jak uživatelských, tak i v rámci informačních systémů. Dalším ukazatelem je startování nových projektů. V oblasti e-commerce to jsou nové prodejní portály a e-shopy, na které v případě úspěšnosti navazují skladové systémy a vyšší požadavky na informační systém. V oblasti B2B je to právě implementace nových aplikací, např. informační systém, pokladní systém, nástroj pro HR a skladový systém.

Akvizice nových zákazníků s měsíční platbou 500 tisíc až 1 milion korun

V současné situaci se společnost soustředí na akvizici větších zákazníků, kteří mají roční obrat více než jednu miliardu korun. U těchto firem se většinou roční rozpočet na IT pohybuje v desítkách milionů korun. V případě infrastruktury jsou hlavními tématy požadavky na vysokou dostupnost, rychlost, bezpečnost a zákaznický servis. Velkou výhodou uzavření spolupráce s těmito zákazníky je měsíční platba za služby v řádu statisíců korun. Na druhou stranu se členové obchodního týmu musí připravit na to, že obchodní cyklus, tzn. od prvního kontaktu se zákazníkem do podpisu smlouvy, se bude pohybovat v řádu několika měsíců až let. V rámci diversifikace příjmů ČMIS s. r. o. kombinuje tyto velké zákazníky s menšími, u kterých je obchodní cyklus kratší a je u nich rychlejší rozhodovací proces. Bez ohledu na velikost firmy je klíčové, aby potenciální zákazník měl oblast IT řízenou z České republiky a jednání probíhalo s tzv. decision makerem, což bývá u větších společností Chief Technology Officer nebo Chief Information Officer, u menších společností je to majitel nebo jednatel společnosti.

Hledání nových příležitostí u stávajících zákazníků

U stávajících zákazníků společnost rozšiřuje spolupráci o nové produkty. Jedná se o oblast informační bezpečnosti a programátorských prací, kdy za účelem nabízení těchto služeb přibyl do týmu koncem roku 2022 vývojářský tým a expert na securitu.

Ukončování služeb se společnostmi do pěti uživatelů

Hlavním cílem ukončování služeb se společnostmi do pěti uživatelů je snížení technické a administrativní zátěže a zároveň významnější soustředění na větší firmy z pohledu technické podpory. Aktuálně tvoří tito zákazníci polovinu všech zákazníků, ale v rámci financí se tato skupina promítá pouze do 10 % celkového měsíčního obratu. Stejná časová náročnost je vynaložena na schválení 1 hodiny práce u malého zákazníka, jako na 50 MD u velkého zákazníka. Velkou nevýhodou je také malá nebo žádná marže.

Majetkový vstup do jiných společností a akvizice menších IT společností se zajímavým portfoliem zákazníků

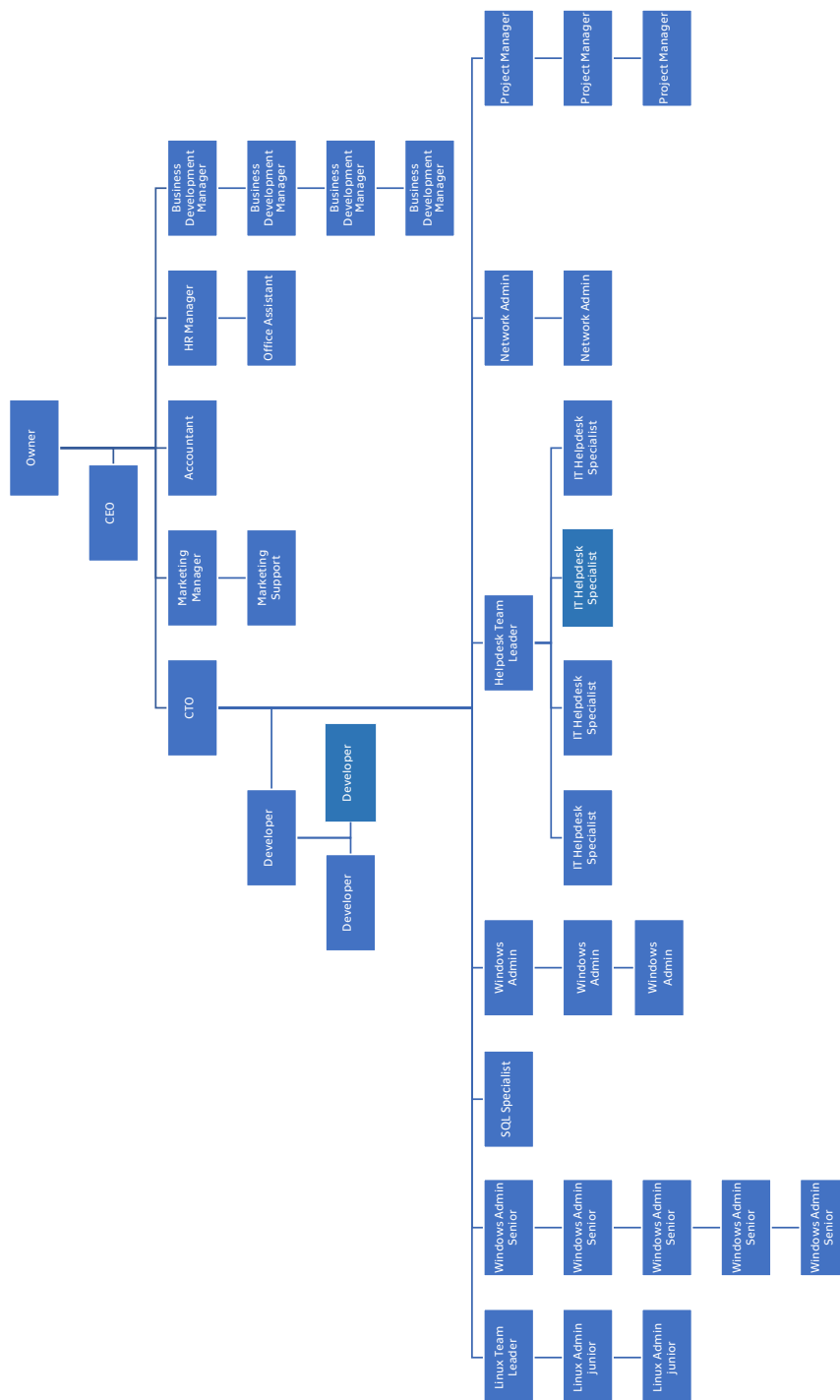
Společnost je nyní aktivní v rámci vstupu nebo koupi další společnosti. Hlavní motivace pro vstup jsou získání nového portfolia zákazníků, prodeje produktů či služeb a rozšíření technického know-how o oblasti, které jsou slabou stránkou společnosti anebo nejsou zastoupeny vůbec.

Zavedení nového informačního systému

Kromě čistě ekonomických cílů společnost analyzuje a bude zavádět nový informační systém. V současné době jsou plně nebo částečně pokryté tyto oblasti – projektový management, CRM, Helpdesk a účetní systém. První 3 oblasti jsou řešeny pomocí informačního systému ASANA, který je určen především pro projektové řízení. CRM a Helpdesk tak zajišťuje pouze částečně. Jako účetní systém využívá společnost ekonomický a účetní program POHODA 2023.

V rámci růstu je nutné, aby společnost začala využívat další nástroje především ticketovací systém pro práci helpdesku, řízení IT služeb, program přímo pro CRM a řízení vztahů se zákazníky, systém pro HR oddělení HRIS a ekonomické výstupy pro management společnosti, především za využívání Power BI.

Z pohledu HR je dalším cílem společnosti snížit závislost na nejvyšším managementu vytvořením struktury středního managementu. Naprosto klíčoví v oblasti techniky, obchodu a projektového řízení jsou nyní majitel a jednatel společnosti. Aktuálně se pracuje na předání co nejvíce možných kompetencí pro technického ředitele, HR a marketingového manažera. Cílem je rozšířit pozice středního managementu o obchodního ředitele, projektového manažera, produktového manažera a team leadry v technickém oddělení v jednotlivých oddělení helpdesk, Windows, Linux. Jak můžeme vidět na obrázku č. 6, struktura společnosti je poměrně rozmanitá. Největší zastoupení má samozřejmě technické oddělení v čele s technickým ředitelem. V současnosti společnost hledá zaměstnance především do linuxového a windowsového oddělení, posilu marketingového oddělení a další Office Assistant.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti ČMIS s. r. o.
 Zdroj: interní dokumenty společnosti

7.3 Podniková kultura

Jedním z cílů společnosti je vnášet lidskost a srozumitelnost do světa informačních technologií i pro laiky. Z tohoto důvodu se už při výběru nových zaměstnanců cílí nejen na jejich znalosti, ale především na lidské faktory kandidátů, jako je např. komunikace, svědomitost, vstřícnost a empatie. Je důležité, aby IT pracovníci byli schopni i lajkům pomoci s jejich problémy. Od toho se odráží celá firemní kultura společnosti. Jsou zde nastaveny příjemné firemní rituály, které kolektiv ještě více stmelují. Jedním z nich jsou firemní teambuildingy, probíhající v měsíčních intervalech, zahrnující nejčastěji týmové sportovní aktivity nebo společné snídane. Zároveň se slaví narozeniny každého zaměstnance. Firma aktuálně pracuje také na sjednocení vzhledu zaměstnanců. Spolupráce HR oddělení a marketingu zajišťuje mikiny, trička, ručníky a bundy s logem v barvách společnosti.

Co se týká pravidel jednání/chování řídí se zaměstnanci pouze nepsanými a nijak blíže nespecifikovanými pravidly. Dodržují se obecné sociální a morální normy, zásady a pravidla obecně slušného chování a vyjadřování respektu, jak mezi zaměstnanci, tak i směrem k zákazníkům. Ve společnosti se klade velký důraz na upřímnost a férovost, kde jde příkladem především vedení společnosti. Příležitostí v této oblasti je jednoznačně formalizace pravidel pro lepší orientaci nových i stávajících zaměstnanců. Doporučením je tak především vytvoření etického kodexu společnosti.

Celkově kolektiv drží pohromadě a komunikace mezi jednotlivými členy týmu je výborná. Podniková kultura je zaměstnanci dlouhodobě hodnocena jako jeden z největších benefitů a důvodů dlouhodobé spolupráce.

8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí je klíčová především pro sledování trendů vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě těchto trendů a faktorů se může společnost lépe připravit na své další strategické plány a rozhodnutí. V rámci makroprostředí na společnost působí mnoho národních i nadnárodních jevů na které se společnost musí také určitým způsobem připravit, protože je přímo nedokáže ovlivnit.

V následující kapitole budeme zkoumat makroprostředí pomocí PESTLE analýzy, kde jsou pro nás hlavními tématy politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a environmentální faktory. Pro mikroprostředí byl vybrán Porterův model 5 sil zaměřený na stávající a potencionální konkurenty, sílu odběratelů, dodavatelů a substitučních produktů. Vnitřní prostředí společnosti je analyzováno VRIO analýzou, kde budeme zkoumat především finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje.

8.1 PESTLE analýza

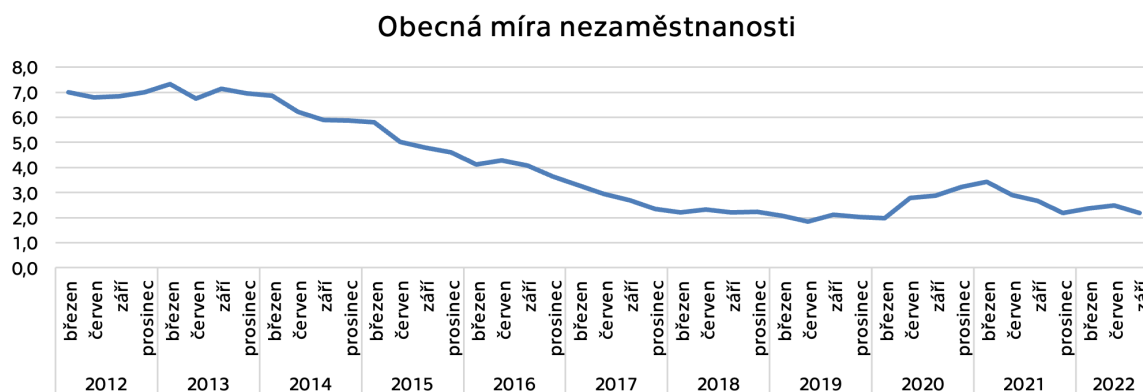
Politicko-legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že se společnost ČMIS s. r. o. zabývá informačními technologiemi a poskytováním cloudových služeb má přístup k velkému množství citlivých dat svých klientů. Proto je vázána především zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a zákonem č. 110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů vč. Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů. Aktuální legislativa není příliš problematická nebo omezující pro tento sektor podnikání. Klíčové je, že dává firmám právo na to se rozhodnout jak a kde budou svá data provozovat. Rizikem by bylo zavedení povinnosti mít data ve své firmě, naopak příležitostí by byla povinnost mít data uložena na území České republiky. Vlivným faktorem by bylo rozšíření válečného konfliktu na území České republiky, které by mohlo bezpečnost dat velmi výrazně ohrozit.

Ekonomické faktory

V České republice je hlavním aktuálním ekonomickým faktorem zvyšování průměrné mzdy způsobené velmi vysokou inflací i poklesem nezaměstnanosti. Na základě těchto faktorů se tak často na volné pozice hlásí minimum lidí a v případě jejich zájmů mají obvykle velmi vysoké finanční nároky.

V důsledku vysoké inflace se společnosti snaží šetřit, a tak je pravděpodobné, že budou své zaměstnance do jisté míry propouštět. To by výrazně zlepšilo situaci na trhu práce. Zvýšení nezaměstnanosti by společnosti mohlo pomoci obsadit potřebné pozice a zároveň ušetřit na mzdových nákladech. Pravděpodobné je v této situaci také rozšíření automatizace, kdy by naopak lidský kapitál nahradily z větší části technologie. Jak znázorňuje graf č. 1, obecná míra nezaměstnanosti aktuálně dlouhodobě dosahuje velmi nízkých hodnot oproti minulosti.



Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti v České republice 2012–2022.

Zdroj: Český statistický úřad, 2022

Sociální faktory

Důležitým sociálním faktorem v naší oblasti je rozšíření digitální gramotnosti v populaci České republiky. Současné trendy vedou ke stárnutí populace, proto je klíčové kvalitně využívat i menší zastoupení mladší generace. Situaci nahrává, že obor informačních technologií je dnes velmi rozšířený a mezi mladými oblíbený, především díky tomu, že si uvědomují, jak jim technologie usnadňují život, ale také slouží k zábavě. Příležitostí tak mohou být rozvojové projekty směřované do středních a vysokých škol zaměřených na studium informačních technologií. Společnosti zabývající se IT by se měly zaměřit na spolupráci se SŠ a VŠ tak, aby získali co nejvíce kvalitních kandidátů, které si ve firmě vychovávají a zároveň jim vytvoří také pracovní prostředí ze kterého nebudou chtít odejít.

Technologické faktory

Během covidové pandemie jsme mohli zaznamenat, že technika se výrazně posunula dopředu. Nejen online studium a meetingy přesvědčily mnoho lidí o tom, jak je fungující IT důležité. Současně s tím se však rozšířila také hrozba v podobě množství kybernetických útoků směřovaných především na data velkých společností. Kvůli již zmíněné nízké nezaměstnanosti se mnoho firem snaží některé pozice nahradit technologiemi a vznikají tak nové trendy v IT, včetně automatizace, digitalizace a robotizace, která má problém s nedostatkem personálu usnadnit.

Environmentální faktory

Dnešní společnost se čím dál více snaží o udržitelnost a obnovení planety. V oblasti informačních technologií je hlavním faktorem snižujícím dopad na životní prostředí pravidelná obměna technologií za účelem snížení energetické spotřeby. To znamená pravidelná investice do nových řešení, které jsou výkonnější a efektivnější. Zároveň zde vzniká prostor pro efektivní využití starých technologií tak, aby vznikl co nejmenší odpad. Na tyto situace jsou připravené společnosti, specializující se na recyklaci hardwaru, kdy dokážou ze starých částí poskládat nově fungující stroj. Další příležitostí pro obor IT je ekologický postoj firem k elektronizaci a snaha nahradit veškerou papírovou formu svých dokumentů, faktur apod. za data ve svých počítačích či v cloudu. Tuto příležitost také významně pociťujeme ve státní sféře.

Vyhodnocení PESTLE analýzy

Z výše uvedených 5 podkapitol bylo vybráno několik významných faktorů, které byly následně hodnoceny na základě síly a pravděpodobnosti faktoru od 1 (min) do 5 (max). Červeně označené faktory značí situace, které by pro společnost mohly znamenat ohrožení, zatímco zelená barva značí pozitivní dopady. Největším rizikem je pro společnost především bezpečnostní incident a ohrožení tak bezpečnosti dat. Nízká nezaměstnanost je v tomto ohledu brána spíše jako příležitost, neboť pro společnost by to mohlo znamenat větší přísun klientely. Je potřeba však myslet na to, že tento faktor také negativně ovlivňuje chod společnosti a v případě, že nebude mít dostatečné množství IT pracovníků musí se velmi efektivně zaměřit na automatizaci a robotizaci úkolů. S tím úzce souvisí také nové trendy v IT, které předpokládáme, že budou směřovat právě tímto směrem.

Tabulka 3 Vyhodnocení PESTLE analýzy.

Vyhodnocení PESTLE analýzy				
	Faktory	Síla faktoru	Pravděpodobnost	Celkem
P	Rozšíření válečného konfliktu na území ČR	3	2	6
	Zavedení povinnosti mít data na území ČR	3	1	3
E	Další růst cen elektrické energie	5	2	10
	Nezaměstnanost	5	4	20
S	Zavedení rozvojových projektů do IT škol	4	4	16
	Nové trendy v IT	4	5	20
T	Bezpečnostní incident	5	4	20
	Automatizace a digitalizace	5	4	20
L	Ekologický postoj firem k elektronizaci	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Porterův model 5 sil

Cílem této kapitoly je zjistit, jak velký je vliv aktérů z oblasti nové a stávající konkurence, odběratelů i dodavatelů a substitučních produktů.

Stávající konkurenti

Covidová situace k letům 2020–2022 odvětví informačních technologií velmi nahrála. Společnosti, které doposud IT nevnímali jako důležité zjistili, že s přechodem na home office a práci na dálku potřebují především fungující IT služby. Konkurenční boj mezi firmami se tak v posledních letech začal přiosťřovat. Ve výběrových řízeních na cloudové služby se nejčastěji potkávají velcí hráči jako je O2 Czech Republic a T-Mobile Česká republika, kteří dokážou nabídnout velké portfolio ostatních služeb a díky tomu i výrazně ovlivnit nabízenou cenu. Z menších společností mají v tomto odvětví zastoupení firmy jako Cloud4com a. s., AUTOCONT a. s., Geetoo CZ s. r. o., Master Internet s. r. o. a České radiokomunikace. V rámci konkurence v tomto odvětví jsou důležité vztahy s decision makery na straně zákazníků. Dnešní doba je plná kybernetických útoků a ztráta dat, většinou velmi citlivých, by měla pro mnoho firem fatální důsledky. Zákazníci tak musí svému poskytovateli velmi důvěřovat a být si jisti, že u nich budou data v pořádku. Dalším důležitým faktorem jsou nejmodernější technologie vč. zajištění již zmíněné informační bezpečnosti.

Potencionální konkurenti

Novými konkurenty mohou být společnosti podnikající v jiných, podobných, odvětvích nebo zcela nově vzniklé společnosti. Odvětví informačních technologií je v dnešní době velmi lákavé, málokdo se bez něj obejde a počítá se s ním i do budoucna. Společnosti potřebují někde své řešení provozovat a mít kam ukládat data. Proto mnoho nových podnikatelů směřuje k IT. Finanční zisky v tomto odvětví jsou také lákavé. Nevýhodou začínajících firem je však vysoký náklad na vstupu, je totiž potřeba vyřešit financování datacentra a hardwaru. Dalším faktorem je již zmíněný vztah se zákazníkem, který často vzniká i na základě pozitivních referencí ostatních zákazníků. Tyto reference nejsou nové společnosti schopné nabídnout. Větší hrozbou by bylo založení nové společnosti, která by na trh jako první přišla se zcela novou inovativní technologií.

Zákazníci

Většina dnešních firem už IT nějak řešeno má. Jde tedy hlavně o způsob jejich řešení. Zákazníci tohoto segmentu jsou citliví především na bezpečnost svých dat a rozhodující je také cena, protože často mají předem stanovené budgety přímo na IT služby. Většinou si vybírají pro ně nejvýhodnější nabídku výše zmíněných konkurenčních společností a záleží na jejich prioritách – někdo upřednostňuje větší hráče, kteří dokážou nabídnout lepší cenu vzhledem k celkovému objemu odebíraných služeb, někdo

preferuje menší společnosti specializující se pouze na danou problematiku. Vyhledávají také přidanou hodnotu, kterou v tomto případě může být poskytování služeb s podporou 24/7. Většina firem potřebuje svá data provozovat nonstop např. e-shopy. Je pro ně tedy také důležitá vysoká dostupnost nabízených služeb, kdy očekávají téměř 100% dostupnost. Pokud jde o větší zákazníky, společnosti se snaží často nabídnout nejlepší cenu, i v případě, že jejich marže bude velmi nízká. Výhodou pro ně je délka kontraktu a možnost podílet se na rozvoji IT i do budoucna. To bývá často situace, kdy je spokojený jak odběratel, tak i dodavatel.

Dodavatelé

V souvislosti s dnešní krizí je vliv dodavatelů v tomto odvětví výrazný. Z pohledu dodavatelů hardwaru je často složité daný produkt sehnat bez ohledu na jeho cenu. Konkurenčně silnější jsou pak ty firmy, které mají dlouholeté kontakty s kvalitními dodavateli, kteří mají zboží skladem a dokážou je poskytnout za rozumnou cenu. Velký problém pro IT segment mohou být také dodavatelé elektrické energie. Kvůli současné válečné krizi se ceny el. energie zvýšily až trojnásobně. Elektrická energie je pro toto odvětví opravdu důležitá. Výhodu tak mají opět společnosti, které uzavřeli se svým dodavatelem lepší smluvní ceny. Důležití jsou také dodavatelé z pohledu provozu datových center, kde si firmy často alokují několik stojanů, které mají v pronájmu. I tam se cena v posledním období, nejen kvůli zvyšování cen energií, zvedala.

Substituty

Substitučními produkty v oblasti poskytování cloudových služeb je Azure by Microsoft a vlastní řešení IT infrastruktury. Azure by Microsoft využívají převážně nadnárodní korporace s pobočkami po celém světě, nezasahuje tedy příliš do našeho geografického segmentu, i když jej pár firem na území ČR také využívá. Několik firem má také obavy z toho, mít data jinde než u sebe v provozovně. Proto využívají vlastní IT infrastrukturu přímo ve svých prostorách. U větších firem je toto řešení však náročné jak z pohledu údržby, tak i nákladné finančně. Využívají jej tedy převážně velmi malé společnosti.

Shrnutí analýzy společnosti dle Porterových 5 sil

Z analýzy společnosti dle Porterových 5 sil vyplynulo, že počet velkých hráčů na trhu se v průběhu let takřka nemění. Přibývají však postupně malé firmy, které mají v rámci konkurence těžký vstup na trh, a to především z důvodu vysokých počátečních nákladů. Vliv odběratelů hodnotíme poměrně výrazně, protože především větší zákazníci si mohou vybrat z několika lukrativních nabídek a rozhodujícím faktorem často bývají osobní vztahy a cena služeb. Společnost by se tak měla především zaměřit na budování vztahů s decision makery v IT oblasti. V dnešní době energetické krize je také významný vliv dodavatelů, především elektrické energie, ale také dodávek hardwaru. Firmy se smluvně uzavřenými výhodnými cenami mají na trhu v porovnání

s konkurencí daleko lepší pozici. Substituční hrozby naopak nejsou nijak výrazné, neboť se často liší cílovou skupinou. Provoz cloudu interně bývá také finančně velmi náročný a často nevýhodný. Společnost Microsoft se soustředí převážně na větší společnosti a neohrožuje tak také přímo cílovou skupinu.

8.3 VRIO analýza

V rámci této kapitoly bude provedena klasifikace zdrojů firmy – finančních zdrojů, lidských zdrojů, materiálních a nemateriálních zdrojů. Na základě typu zdroje budeme při shrnutí kapitoly u každé sekce posuzovat hodnotu, vzácnost, napodobitelnost a organizaci.

Finanční zdroje

Z pohledu finančních zdrojů budeme analyzovat poměrové ukazatele hodnotící rentabilitu, aktivitu, likviditu a zadluženost společnosti. Ukazatele budeme porovnávat v období posledních 7 let především z důvodu, aby byla zaznamenána jak reorganizace podniku v letech 2016 a 2017, covidová pandemie tak i období válečného konfliktu na Ukrajině. Fiskální rok společnosti je stanoven vždy od 1.7. kalendářního roku do 30.6. následujícího kalendářního roku. Hodnoty z roku 2016 tak vypovídají o období 1.7.2015 - 30.6.2016 apod. Tabulka č. 4 uvádí přehled hodnot pro finanční analýzu společnosti ČMIS s. r. o. od roku 2016 do roku 2022.

Tabulka 4 Hodnoty pro finanční analýzu ČMIS s. r. o.

Hodnoty pro finanční analýzu ČMIS s. r. o.							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	15573	16335	24072	25659	27251	38135	75991
Provozní výsledek hospodaření	-1088	-1089	6333	6260	3888	3692	11525
Výsledek hospodaření po zdanění	-1167	-1335	6059	5382	2978	2883	8982
Čistý obrat za účetní období	19178	18434	26713	26762	29989	54814	93501
Celková aktiva	6240	5720	12064	14307	11918	35526	29287
Vlastní kapitál	719	-616	5442	10826	8804	10687	9519
Cizí zdroje	5514	6077	6274	3072	2262	23563	15261
Oběžná aktiva	2978	3534	7234	8418	8242	25569	12085
Zásoby	464	19	0	0	0	9	45
Krátkodobé závazky	5514	5925	6274	3072	2262	20063	10261
Hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč							

Zdroj: účetní uzávěrky společnosti, vlastní zpracování

Tabulka č. 5 následně uvádí hodnotu jednotlivých poměrových ukazatelů v daných obdobích. První ukazatel, rentabilita tržeb je vypočítána jako poměr výsledku hospodaření po zdanění a celkových tržeb. Tato hodnota nám zobrazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Je doporučeno, aby tento ukazatel byl ideálně na 10 %, což se společnosti podařilo ve většině období, 2018, 2019, 2020 a 2022. Na začátku zkoumaného období mají dokonce zápornou hodnotu, která je ovlivněna především záporným výsledkem hospodaření v letech 2016 a 2017.

Druhým ukazatelem je výnosnost celkových aktiv (ROA), kterou počítáme jako poměr provozního výsledku hospodaření a celkových aktiv. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivitu firmy a její výdělečnou schopnost. Hodnota ROA by neměla být nižší než 5 %, což se společnosti ČMIS podařilo od roku 2018 do 2022. Záporné hodnoty z prvních dvou let jsou opět ovlivněny záporným výsledkem hospodaření v těchto letech.

Třetím ukazatelem je ROE, výnosnost vlastního kapitálu, který vypočítáme jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. ROE nám označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 0,08 (8 %) - obecně lze také říct, že čím vyšší je ROE, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce. Hodnotám nad 8 % se dostala společnost ve všech letech kromě prvního roku 2016. Nejvyšší hodnoty pak můžeme zaznamenat v roce 2017 a 2018.

Dalšími ukazateli jsou ukazatelé zadluženosti – celkové zadluženosti, běžné likvidity a obratu zásob. Prvně jsme zkoumali ukazatel celkové zadluženosti, který vyjadřuje poměr cizích zdrojů společnosti k celkovým aktivům. Doporučená hodnota by měla být 30–60 %. V tomto rozmezí se opět společnosti daří v posledních 5 letech, zatímco v roce 2016 a 2017 byla její zadluženost daleko vyšší a většinu podnikání kryla z cizích zdrojů. Běžná likvidita znázorňuje kolikrát dokáže firma pokrýt všechny své krátkodobé závazky dostupnými oběžnými aktivy – počítá se tedy jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Čím vyšší je tato hodnota, tím méně hrozí společnosti insolvence, ideálně by se měla nacházet v intervalu 1,8 a 2,5. Horší roky z hlediska běžné likvidity opět vidíme v roce 2016 a 2017, kdy se hodnoty pohybují lehce nad 0,5. Nejlepší hodnoty pro firmu jsou pak v letech 2019 a 2020, v posledních dvou letech zaznamenáváme opět pokles těchto hodnot. I u těchto hodnot však můžeme říct, že pro firmu není insolvence příliš velké riziko. Posledním ukazatelem je obrat zásob, který nám uvádí počet obrátů zásob za rok. Vypočítáme ho poměrem celkových tržeb a zásob a ukazuje nám, jak efektivně dokáže firma uspokojit své věřitele v případě, že by přeměnila svá oběžná aktiva na hotovost. Vzhledem k tomu, že společnost v posledních letech zásoby téměř nedrží, příp. minimálně jsou tyto hodnoty ovlivněny do značné míry tím, že poskytuje především služby a v minimálním měřítku zboží, které ale v podstatné většině nakupuje přímo na základě předchozí objednávky klientem.

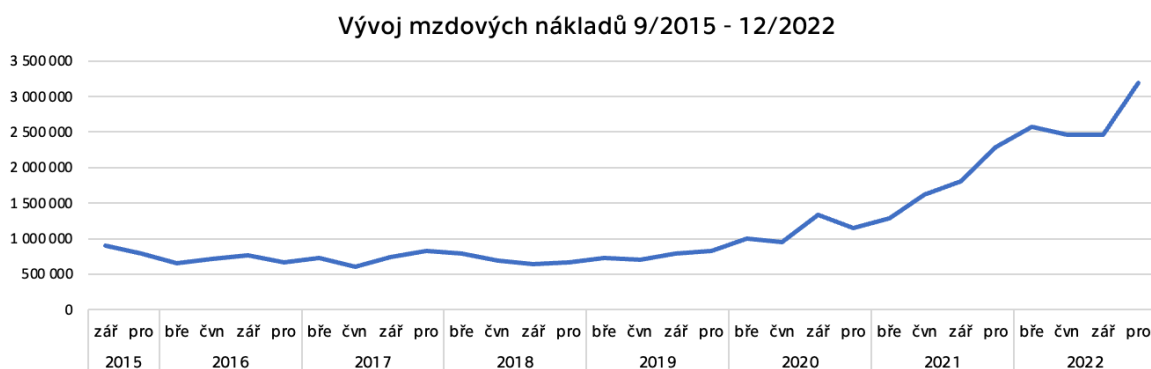
Tabulka 5 Poměrové ukazatele společnosti ČMIS s. r. o.

Poměrové ukazatele společnosti ČMIS s. r. o.							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROS	-7,49%	-8,17%	25,17%	20,98%	10,93%	7,56%	11,82%
ROA	-17,44%	-19,04%	52,50%	43,75%	32,62%	10,39%	39,35%
ROE	-162,31%	216,72%	111,34%	49,71%	33,83%	26,98%	94,36%
Celková zadluženost	88,37%	106,24%	52,01%	21,47%	18,98%	66,33%	52,11%
Běžná likvidita	0,54	0,6	1,15	2,74	3,64	1,27	1,18
Obrat zásob	33,56	859,74				4237,22	1688,69

Zdroj: účetní uzávěrky společnosti, vlastní zpracování

Lidské zdroje

Ke konci roku 2022 společnost zaměstnávala 36 lidí. Větší zastoupení je partnerů, kteří pro společnost poskytují služby jako kontraktoři – těch bylo v roce 2022 27. Vzhledem k tomu, že dále budeme analyzovat také vývoj personálu a mzdových nákladů mohlo by být toto rozdělení zmatečné. Je dobré si tedy specifikovat, že pro další práci budeme brát v potaz celkový počet lidských zdrojů a celkové náklady na odměnu pro ně. Vývoj mzdových nákladů společnost můžeme vidět na grafu č. 2. Především proto, že v průběhu roku dochází k mnoha změnám, co se týká nástupu a odchodu zaměstnanců a výše jejich mezd, které však nejsou tak významné v jednotlivých měsících, budeme dále sledovat vždy údaje na konci kvartálního období, tedy na konci 3., 6., 9. a 12. měsíce. Na základě údajů vidíme, že mzdové náklady v posledních letech, oproti roků 2015–2019 poměrně strmě rostou. I zde je tak vidět, že se společnosti daří, tím pádem zaměstnává více pracovníků a rostou mzdové náklady.



Graf 2 Vývoj mzdových nákladů 9/2015-12/2022.

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Zaměstnanecká spokojenost se v současné době často měří pomocí dotazníkového šetření na serveru Atmoskop.cz. V současnosti však systém eviduje údaje od jednoho bývalého zaměstnance společnosti, které při počtu všech současných i minulých zaměstnanců nepovažujeme za objektivní. Výhodou pro společnost by bylo, pokud by se do odpovědí zapojil větší počet zaměstnanců.

Obecně však lze říci, že velkou konkurenční výhodou je příjemná atmosféra mezi kolegy, pomoc v týmu a přístup managementu, který dlouhodobě hodnotí na pravidelných hodnocení nadstandardně. Celý tým, mimo vedení společnosti, si tyká a udržuje neformální atmosféru. Velký vliv na pracovní prostředí má především jednatel společnosti, který se ve firmě snaží udržet férovost a lidskost, a to vyžaduje i po dalších pracovnících. Výhodou je také organizace teambuildingů na měsíční bázi, kdy mají zaměstnanci větší možnost popovídat si o mimopracovních tématech. Věkové složení týmu je zastoupeno 100 % pod 50 let, 23 % zaměstnanců je pod 25 let. Tým tedy hodnotíme jako mladý. Work-life balance, tedy kombinace osobního a pracovního života

je hodnocena spíše průměrně, především kvůli službám hotline 24/7, které se vzhledem k charakteristice zákazníků musí držet. Bavíme-li se však o netechnických pozicích, jako je marketing, HR, obchod apod. tam je propojení osobního a pracovního života hodnoceno kladně. Společnost také nabízí kariérní postup v případě zájmu pracovníka a účast na jím vybraných školení, které pomohou nejen k rozvoji jeho samotného, ale také rozvoji nabízených služeb a podpory zákazníkům. Z pohledu výše mzdy je obecně společnost hodnocena nadstandardně. Pokud vezmeme v potaz IT odvětví, ve kterém jsou odměny zaměstnanců obvykle vyšší stává se ze společnosti ČMIS s. r. o. společnost s průměrnými platy IT pracovníků na trhu.

Co se týká fluktuace, zde jsme sledovali hodnoty na začátku a konci jednotlivých kvartálních období. Její celkový průměr je od roku 2020 do současnosti 4 %. V roce 2020 dokonce nikdo společnost neopustil, v roce 2021 činil průměr 3,4 %. Nejvyšší fluktuaci měla společnost v minulém roce, kdy byla 8,5 %. Optimální míra fluktuace se pohybuje mezi 5 a 7 %. Hlavním důvodem vyšší fluktuace bylo především ukončování poměrů ve zkušební době, kdy se nenaplnily očekávání zaměstnance nebo zaměstnavatele. Dalším důvodem bylo ukončení „toxických“ členů týmu, což přispělo k lepší atmosféře ve firemní kultuře. I tak by si ale společnost měla dát na fluktuaci pozor a podniknout kroky k udržení klíčových zaměstnanců. Doporučením je analýza průměrných mezd na trhu práce pro technické pozice, rozšíření týmu tak, aby nedocházelo k přepracování stávajících zaměstnanců, rozšíření pracovních prostor, aby měl každý svůj komfort a podniknutí ještě více aktivit pro stmelení kolektivu.

Tabulka 6 Fluktuace zaměstnanců společnosti ČMIS s. r. o.

Fluktuace zaměstnanců společnosti ČMIS s. r. o.												
	3/2020	6/2020	9/2020	12/2020	3/2021	6/2021	9/2021	12/2021	3/2022	6/2022	9/2022	12/2022
Počet zaměstnanců	11	11	12	12	13	17	22	26	28	33	32	36
Ukončení pracovníci	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3	5	4
Fluktuace	0%	0%	0%	0%	5,6%	4,5%	0,0%	3,6%	3,0%	8,6%	12,2%	10,0%
Celkový průměr	4%											

Zdroj: interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Materiální zdroje

Celkový hmotný majetek společnosti ČMIS s. r. o. činil k roku 2022 34 336 000 Kč. Nejvyšší zastoupení v oblasti hmotného majetku má vybavení datového centra. Výše zásob v roce 2022 dosahovala 45 000 Kč, což je 5x více než v roce 2021.

Společnosti si zakládá na tom, aby měla vždy nejmodernější serverovou infrastrukturu od dodavatele společnosti Dell. Z tohoto důvodu jsou také náklady na pořízení serverů nejvyšší. V praxi to znamená nákup nových serverů jednou za 2–3 roky. Hlavním důvodem je využití nejvýkonnějších procesorů na trhu, což souvisí s licenční politikou firmy Microsoft. Dalším důvodem jsou diskové operace pro čtení a zápis dat včetně ekologického smýšlení společnosti, kdy se díky nejmodernějším technologiím šetří za elektrickou energií.

Za zmínku určitě stojí také unikátní architektura infrastruktury, kterou navrhuje sám majitel společnosti, Václav Svátek. Architektura je založena na tom, aby zákaznická data byla diverzifikována mezi více funkčních celků a v případě hardware výpadku ne-redundantní komponenty byly omezeny služby pouze části zákazníků. V případě těchto omezení pak má společnost velice pečlivě zpracované tzv. disaster recovery scénáře, které jsou v pravidelných frekvencích (1x za ½ roku) testovány.

Nejvyšší prioritou společnosti je, aby zákazník nikdy nepřišel o svá data. Z toho důvodu je velký tlak ze strany managementu společnosti na bezpečnost, stabilní a výkonné prostředí pro datové zálohy. Záložní data jsou uložena v geograficky odděleném datovém centru než data primární. Obě datová centra jsou propojena takovou datovou rychlostí, aby provádění záloh, a hlavně obnova dat, byla prováděna s rychlostí, která umožní obnovit jednotky TB do hodiny. Obnovy dat jsou pravidelně testovány tak, aby společnost byla trvale připravena na nepředvídatelné incidenty.

Nemateriální zdroje

Celkový nehmotný majetek společnosti ČMIS s. r. o. činil k roku 2022 3 124 000 Kč. Tato částka zahrnuje kompletně ocenitelná práva, konkrétně software společnosti. Firma se také dlouhodobě snaží rozšiřovat povědomí o značce, díky aktivním marketingovým kampaním. Vynakládá také úsilí na budování dobrého jména společnosti díky výborné péči o zákazníka, možnosti každodenního kontaktu s ním, podpoře 24/7 a profesionálního přístupu zaměstnanců.

Nejzásadnějším ukazatelem úspěšnosti IT firmy je know-how zaměstnanců. Silné stránky společnosti jsou především v oblastech Microsoft SQL, licencí Microsoft 365, prostředí pro provoz e-commerce a helpdesk 24/7. Díky tomu, že se společnosti v roce 2021 podařilo do svého týmu přibrat Davida Hlaváčka, experta na SQL databáze, který spravoval 5 let největší databázi ve střední Evropě pro společnost Alza.cz, dokáže v této oblasti poskytnout jak analýzy a audity pro velké organizace, tak i školení pro IT profesionály. V rámci licencí Microsoft 365 je silnou stránkou společnosti samotná licenční politika, migrace a aktualizace licencí. Další výhodou, která se týká helpdesku, je vysoká dostupnost a nízké reakční doby, kdy se incidenty zabývají pracovníci do 15 minut od jejich oznámení celý den nepřetržitě.

Často zmiňovanou výhodou společnosti je také osobní přístup ke všem zákazníkům. Ten je podpořen především péčí v rámci návrhu celého řešení a přizpůsobení individuálními požadavky klienta. Klíčové pro společnost jsou nadstandardně vytvořené vztahy mezi největšími zákazníky a managementem společnosti. Především z tohoto důvodu vedení společnosti podporuje obchodní oddělení v jakýchkoliv aktivitách s zákazníky, jako jsou např. společné obědy, večere, sportovní akce – např. golf, tenis. Cílovou politikou důležitosti osobní vazby přenáší také na techniky, kde je nastavena úzká

vazba mezi klíčovými seniorními techniky ČMIS s. r. o. a zákazníkem. Zpravidla to funguje tak, že větší zákazníci se v případě potřeby obrací přímo na vedení společnosti, případně technika a neřeší jednotlivé případy standardně prostřednictvím helpdesku. Tuto osobní vazbu vítají především IT ředitelé velkých společností jako je Albatros Media a. s., Knihy Dobrovský s. r. o., Rohlík.cz a další.

V neposlední řadě je velkým přínosem nastavení proaktivního monitoringu, také v režimu 24/7, který v rámci vytvoření eskalačních postupů mezi dodavatelem a zákazníkem dopředu upozorňuje na případné omezení služeb.

Shrnutí VRIO analýzy

Nejdůležitější zdroje zjištěné prostřednictvím VRIO analýzy byly shrnuty a dále hodnoceny v tabulce č. 7. Z té vyplývá, že nejcennější zdroj pro společnost tvoří jednatel společnosti a unikátní infrastruktura navržená majitelem společnosti. Zároveň jsou pro společnost klíčové také zaměstnanci a know-how společnosti, které tvoří dočasnou konkurenční výhodu. Za méně vzácné je považováno finanční zdraví společnosti a partnerství se společností Microsoft.

Tabulka 7 VRIO analýza.

VRIO analýza					
Zdroj	Value	Rarity	Imitability	Organization	Hodnota
Jednatel společnosti	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Unikátní infrastruktura	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Zaměstnanci	Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Know-how společnosti	Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Finanční zdraví	Ano	Ne			Konkurenční parita
Partnerství Microsoft	Ano	Ne			Konkurenční parita

Zdroj: vlastní zpracování

9 ANALÝZA INTERNÍCH DOKUMENTŮ

Cílem této kapitoly je analyzovat a popsat vývoj vybraných interních dokumentů týkajících se HR oddělení. Zabývat se budeme především benefitním systémem, evidencí přístupových karet do kanceláří společnosti, strukturou společnosti a zasedacím pořádkem, náborovými aktivitami, job description jednotlivých pozic, školení zaměstnanců, evidencí docházky a adaptací zaměstnanců.

Benefitní systém

Na samém počátku společnost nenabízela žádnou formu nynějších benefitů. Až v září roku 2015 začala spolupracovat se společností T-Mobile Czech Republic, díky které svým zaměstnancům nabízí výhodnější firemní tarify na volání, SMS a datové balíčky. Zároveň začala spolupráce s CCS Českou společností pro platební karty s. r. o., díky které mají zaměstnanci možnost čerpat z benefitního systému náklady na pohonné hmoty i pro soukromé účely. Od roku 2015 se také zavedlo formalizované evidování benefitů, které následně sloužilo jako podklad při přípravě mezd pro účetní. Nikde však nebyla nabídka samotných benefitů formalizována a zaměstnancům byla představena vedením společnosti ústně. Často se tak mohlo stát, že nově nastupujícímu zaměstnanci nebyly předány informace ihned, ale dozvěděl se je až po zapracování od svých kolegů.

První písemná formulace benefitního systému byla zavedena do dokumentu tzv. úvodních informací pro zaměstnance v roce 2017. Díky tomu se každý zaměstnanec po nástupu o benefitním systému dozvěděl. Nabídka byla v průběhu let 2015–2017 rozšířena také o obědové příspěvky v Motorestu Stará Pošta ve Zdibech, kde byly původní kanceláře společnosti. Dále přibyla také nabídka MultiSport karty, kterou zaměstnanci začali využívat v únoru 2017.

V roce 2020 převzal veškerou správu benefitního systému současný HR Manager. Má na starosti jak její prezentaci zaměstnancům, aktualizaci informací o benefitech v brožůře pro zaměstnance, tak i evidenci jejího čerpání a předávání těchto podkladů do mzdových listů jednotlivých pracovníků managementu společnosti a účetní.

V rámci covidové pandemie, se snahou podpořit zákazníka Via Vini, a. s. bylo portfolio benefitů rozšířeno o pravidelné objednávání vín s kvartální frekvencí. Tuto možnost využívá přibližně 20 % zaměstnanců. Celkově možnost pravidelných měsíčních benefitů v aktuální výši 1 000 Kč/měsíc aktuálně využívá 80 % zaměstnanců. V případě nevyčerpání nebo vyčerpání pouze částečných prostředků, funguje částka jako kumulativní kredit. Zaměstnanci mohou poté budget využít na nákup elektroniky a dalších daňově uznatelných produktů či služeb pro společnost ČMIS s. r. o.

Pravidelná revize benefitního systému je stanovena vždy na začátek kalendářního roku. Příležitost v této oblasti je jednoznačně rozšíření portfolia o další služby, které by zaměstnanci rádi využívali.

Evidence vstupních karet

V předchozích kancelářích ve Zdibech byla nastavena vysoká bezpečnost, co se týká přístupů do prostor společnosti. Každý zaměstnanec měl svůj speciálně bezpečnostní, číselně označený klíč, který byl evidován v předávacím protokolu oproti podpisu vedení společnosti a jednotlivého zaměstnance. Zároveň fungovaly přístupy do kanceláří na otisk prstu, což mělo ještě větší vliv na bezpečnost.

V aktuálních kancelářích v budově Lighthouse na Praze 7 řídí zabezpečení kanceláří přímo vlastník společnosti. Každý zaměstnanec při příchodu obdrží opět oproti podpisu svou vstupní kartu, která slouží k vstupu přes turnikety na recepci a přímému vstupu do kanceláří. Nevýhodou tohoto systému je, že karty jsou čistě bílé a velké množství karet není ani nijak číselně odlišeno. Může se tak stát, že si zaměstnanci mezi sebou karty omylem vymění a zneprůjemňuje se tak deaktivace karet odcházejících zaměstnanců. Z tohoto důvodu vzniká velmi vysoké riziko, ať už náhodných lidí, případně bývalých zaměstnanců společnosti, kteří se mohou do prostorů dostat.

V této oblasti je jednoznačně potřeba zavést efektivní změny. Přes to, že interní dokument evidence vstupních karet funguje a je dodržován, měly by se kartičky jednoznačně od sebe odlišit, aby nevznikala výše uvedená rizika. Příležitostí je také zpracování biometrických údajů pro vstup do kanceláří.

Struktura společnosti a zasedací pořádek

Formalizovaná struktura společnosti se začala vytvářet poměrně pozdě. Hlavním důvodem bylo, že při nižším počtu zaměstnanců nebylo potřeba strukturu vizualizovat a snadno se odvodili i chybějící pozice. K tomuto kroku grafického znázornění struktury společnosti dospělo vedení společnosti a HR až v roce 2020. Tehdy poprvé vytvořilo graf znázorňující všechny pozice, který dnes vypadá tak, jak je znázorněn v kapitole č. 7.2 této práce.

V aktuální situaci je poměrně obtížné přidávání a jakékoliv úpravy v rámci původního programu, ve kterém byla struktura vytvořena – Microsoft PowerPoint. Příležitost je tak zaměřit se na lépe vyvinutý program pro tuto funkci, případně uzpůsobit graf v aplikaci PowerPoint k efektivnějším změnám.

Dokument znázorňující zasedací pořádek byl vytvořen krátce po struktuře společnosti. Vzhledem k tomu, že se společnost aktuálně potýká s nedostatkem pracovních míst pro své zaměstnance, je zasedací pořádek jeden z klíčových a velmi používaných dokumentů. Zasedací pořádek musel být vytvořen tak, aby zaměstnanci, kteří kancelář navštěvují každý den měli své pevně stanovené pracovní místo. Na ilustrativním obrázku č. 7 jsou tito zaměstnanci znázorněni červenou barvou. Naopak sdílená pracovní místa jsou označena žlutě. Především u těchto pracovníků je důležité nastavit režim, aby do kanceláře chodili přesně v plánovaný den. V jiný den by mohlo nastat, že pro ně pracovní místo nebude k dispozici. HR i vedení společnosti si plně uvědomuje nepraktičnost této situace, a proto od poloviny roku 2022 usilovně vyjednávalo o rozšíření prostor v rámci budovy Lightouse. To se podařilo a nové prostory kanceláří by měly být plně k dispozici na přelomu dubna/května 2023. Díky tomu získají všichni zaměstnanci společnosti své vlastní pracovní místo. Zároveň vznikne také dostatečné množství zasedacích místností, které v současné době také naráží na své limity, co se týká jejich kapacit. Zasedací pořádek tak také získá mnohem lepší formu a naprostá většina zaměstnanců bude mít své dedikované pracovní místo.

Pondělí												
DMA			JEL	BRO	JKU	MTO	JSO		MUB		DHL	AMA
JKN			MHE	RMU	JKR	JVA	JŽI		RVO		TTR	KKR
JHR	RSM				MŠK	SVE	JNO				MTE	VJI
Úterý												
JSV			JEL	BRO	JKU	MTO	JSO		MUB		LFI	AMA
JKN			MHE	VKO	JKR	JVA	JŽI		RVO		TTR	KKR
JHR	RSM				MŠK	SVE	JNO					VJI
Středa												
DMA			MTE	BRO	JKU	MTO	JSO		MUB		RGA	AMA
JKN			MAN	RMU	JKR	JVA	JŽI		RVO		TTR	KKR
JHR	RSM				MŠK	SVE	JNO					VJI
Čtvrtek												
DMA			JEL	BRO	JKU	MTO	JSO		MUB		LFI	AMA
JKN			MAN	RMU	JKR	JVA	JŽI		RVO		MTE	KKR
JHR	MTE				MŠK	SVE	JNO				RMA	VJI
Pátek												
DMA			JEL	BRO	JKU	MTO	JSO		MUB		LFI	AMA
JKN			MHE		JKR	JVA	JŽI		RVO		MTE	KKR
JHR	RSM				MŠK	SVE	JNO				RGA	VJI

Obrázek 7 Zasedací pořádek společnosti ČMIS s. r. o.

Zdroj: interní dokumenty společnosti.

Smluvní dokumenty

Vytvoření smluvních dokumentů měl na starosti externí právní zástupce už na samém počátku společnosti. Co se týká pracovněprávních vztahů společnost aktuálně pracuje s několika hlavními dokumenty: dohoda o provedení práce, pracovní smlouva, smlouva o poskytování služeb a výpovědi, případně dohody o ukončení a dodatky ke všem třem právními aktům. Veškeré dokumenty jsou pravidelně revidovány dle platné legislativy. HR Manager pak pracuje čistě s template dokumenty, kde se mění jen údaje

o zaměstnanci, výše odměny, datum vzniku daného poměru a podpis. Úpravy ve smlouvách na žádost jednotlivých zaměstnanců jsou konzultovány s vedením společnosti a právním zástupcem.

Náborové aktivity

Společnost během svého působení nepodnikala žádné významné náborové aktivity ve spolupráci s dalšími institucemi. Nové zaměstnance hledala především prostřednictvím portálu Jobs.cz, nebo ve spolupráci s personálními agenturami. Od roku 2018 však začala spolupracovat se Soukromou střední školou výpočetní techniky. Hlavním cílem této spolupráce je využití období školních maturit (květen) k praxi studentů ve společnosti. Společnost si od této aktivity slíbila motivaci studentů nastoupit do firmy ihned po dokončení středoškolského vzdělání. To se však zatím nestalo. Výhodou pro ČMIS s. r. o. však je inzerce volných juniorních pracovních pozic, kde prostřednictvím této aktivity nastoupila do společnosti současná HR Managerka a Business Development Manager.

Podobnou spolupráci se snaží společnost rozjet také se Střední průmyslovou školou elektrotechnickou Ječná. Tam v březnu roku 2023 poprvé proběhla přednáška o společnosti které se zúčastnili studenti 4. ročníků, ze společnosti ČMIS s. r. o. pak HR Manager, Senior Windows Admin a Windows Admin. Cílem prezentace bylo vytvořit ve studentech povědomí o společnosti a díky praktickému workshopu, kde si studenti mohli vyzkoušet roli IT pracovníka, v nich vzbudit zájem pro firmu pracovat. Výsledky z této aktivity budou dostupné v druhé polovině roku 2023.

Klíčovým dokumentem těchto aktivit je prezentace o společnosti. Ta byla vytvořena ve spolupráci s marketingovým, technickým a HR oddělením. Obsahuje úvodní informace o společnosti, popis jednotlivých technologií, se kterými se pracovník dostane do styku, informace o firemní kultuře a přehled aktuálních zákazníků. Prezentace v tuto chvíli splňuje potřebná očekávání, ale nesmí být opomenuta pravidelná aktualizace materiálu a případné doplnění informací, které budou studenty zajímat. Dalším krokem by mohla být i prezentace na pracovním veletrhu či spolupráce s dalšími středními a vysokými školami zaměřující se na IT segment.

Job Description

Přesný popis pracovní pozice bylo ve společnosti těžké formalizovat, neboť pracovní pozice byly spíše přizpůsobované konkrétním zaměstnancům, a tak se nedaly příliš zobecnit. S větším množstvím náborových kampaní, především přes portál Jobs.cz, bylo jasné, že se alespoň krátký popis musí vytvořit. Postupně tak bylo sepsáno job description na každou pozici. Tyto dokumenty jsou však spíše koncipované jako samotná inzerce, kromě popisu pozice obsahují požadavky pro přijetí a nabídku ze strany zaměstnavatele. Určitě je v této oblasti velká příležitost s vytvořením

standardního job description, které se bude dát využít jak při psaní inzerátu, tak i pro hodnocení zaměstnanců, stanovování systému odměňování a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Job description by měl obsahovat informace o konkrétním pracovníkovi (jméno, příjmení, datum nástupu, pozice apod.), přidělení nadřízeného/mentora, náplň práce, kompetence, pravomoci, zodpovědnost a profesní i osobní kvalifikaci. Cílem je vytvořit takový dokument, který nebude jednotlivá hodnocení zatěžovat zbytečným formálním vyplňováním, ale přispěje k lepší evidenci skutečného stavu.

Evidence docházky, přesčasů, dovolené

Společnost poskytuje služby mnoha zákazníkům nejen z e-commerce sféry, kde se klade velký důraz především na dostupnost služeb. Vzhledem k tomu, že některým svým zákazníkům garantuje služby 24/7 mají zaměstnanci technického oddělení pravidelné služby na pohotovost. Z tohoto důvodu je velmi důležité kvalitně evidovat jejich přesčasy, náhradní volna i docházku samotnou. V následující části se budeme věnovat vývoji jednotlivých dokumentů evidující docházku a oznamujících dovolenou, přesčasy a náhradní volno.

Evidenci docházky zajišťuje pouze personální oddělení, které na začátku měsíce, připravuje podklady pro účetní za měsíc předchozí. V této oblasti se zaměstnancům velmi důvěřuje a má se za to, že pokud si v konkrétním dni nevykázali přesčasy, nemoc, dovolenou nebo náhradní volno, pracovali standardních 8 hodin.

K evidenci dovolené společnost historicky využívala papírový A4 dokument, který byl pro zaměstnance předtisknutý, k dispozici u administrativního oddělení. Dokument je představen na obrázku č. 8. Zaměstnanec předem vyplnil své údaje jako jméno, termín dovolené, místo dovolené a údaje stvrdil svým podpisem. Následovalo schválení nadřízeným, který dokument schválil také svým podpisem a po zaevidování personalistou, který jej opět podepsal a předal účetní, se dokument archivoval. Tento proces byl velmi zdlouhavý, nelogický, časově zdlouhavý především pro shánění všech podpisů a tím pádem i neekonomický.

DOVOLENKA

.....
Příjmení, jméno, titul

.....
Útvar

Žádám o dovolenou na zotavenou / neplacené volno

Za kalendářní rok....., a to oddovčetně, tj.
pracovních dnů

Místo pobytu dovolené.....

Datum Podpis zaměstnance

Datum Schválil

Skutečný nástup dovolené Podpis vedoucího

Z této dovolené skutečně čerpáno pracovních dnů

Nástup do zaměstnání po dovolené Zaevidoval

Obrázek 8 Žádost o dovolenou.

Zdroj: interní dokumenty společnosti

V roce 2020 se tak management společnosti rozhodl k předávání podkladů pro evidenci využít interní nástroj ASANA. Zde byla vytvořena sekce „Dovolená“ do níž každý zaměstnanec, v případě potřeby napsal období dovolené. Personalista na konci měsíce jednotlivé komentáře zaevidoval a celý proces byl připravený pro další měsíc. Výhodou byla obrovská časová úleva, ale snížil se přehled nadřízených o dostupnosti zaměstnanců, protože v rámci tohoto procesu nebylo správně podchyceno schvalování.

Situace se výrazně zlepšila v polovině roku 2022, kdy společnost začala k evidenci dovolené využívat jiný interní nástroj – Everhour. Tento nástroj společnost několik let využívá k evidenci času stráveného na jednotlivých projektech, kontrolu časové náročnosti projektu a následné přefakturace hodin zákazníkům. Vytvořil se tak projekt „Dovolená“ do kterého zaměstnanci předem zadávali termín své dovolené. Na obrázku č. 9 přesně vidíme, co vše musí zaměstnanec vyplnit. Součástí je také odeslání schvalovacího e-mailu svému nadřízenému. Tato forma řeší schvalovací proces, který byl v předchozím nastavení evidence dovolené nedostatečný. Na konci měsíce má personalista opět připraven report za dané období a na základě toho připravuje podklady pro mzdy.

Request Time Off

Time Off
Paid (Dovolená)

Member
K Kristýna Kraftová · 40h/week

Period 5 days Hours / Day
Feb 20 - Feb 24 Full Day · 8h
Custom

Notes
Reason for the time off...

Email to Pavel Hofrichter

Save Save and Add Another Cancel

Obrázek 9 Žádost o dovolenou v Everhour.

Zdroj: interní dokumenty ČMIS s. r. o.

Podobný vývoj měla i evidence přesčasů a náhradního volna. Historicky zasílal technik e-mail personalistovi, který obsahoval datum a čas včetně názvu projektu na kterém trávil čas nad rámec pracovní doby. V případě náhradního volna opět datum a čas, který využil k odpočinku. Personalista vše evidoval v tabulce, kde měl pro každého zaměstnance vlastní sheet s historií, součtem všech přesčasů a následným odečtem vybraného volna. Opět byl proces zdoluhavý, navíc při větším množství e-mailů se mohlo stát, že údaje nebyly správně zaevidovány.

Dalším krokem byla tedy opět evidence v ASANĚ. Zaměstnanci tam zapisovali stejné údaje jako v e-mailu, což dodalo systému větší přehlednost vč. historie. Personalista však vše opět přepisoval do Excelu a na konci měsíce zasílal e-mailem jednotlivým zaměstnancům přehled nároku na výběr dalšího volna. Zaměstnancům se sice práce usnadnila, ale personalista fungoval stále stejně.

Kvůli nárůstu počtu zaměstnanců však tento úkol trval měsíčně i několik hodin. Velké změny v evidenci přesčasů a náhradního volna nastaly s příchodem nového technického ředitele, který má zkušenosti v oblasti vývoje. Ve spolupráci s HR vytvořil novou evidenci, kam zaměstnanci stále zapisují stejné informace, ale prostřednictvím Power BI má personalista na konci měsíce detailní přehled o součtu všech přesčasů a náhradního volna za dané období. Díky tomu se významně ušetřila rutinní práce HR a přesnost hodnot, kdy se minimalizují chyby způsobené lidským faktorem. Další příležitostí v této oblasti by byla kompletní automatizace evidence a úspora času s evidencí i konkrétních techniků.

Adaptace zaměstnanců

Klíčovým dokumentem pro adaptaci zaměstnanců je dokument „Informace pro zaměstnance“. Na samém začátku společnosti dostávali zaměstnanci informace pouze ústní formou, postupem času byla potřeba je alespoň trochu formalizovat. Vytvořil se tak krátký dokument, který představoval cca 5 listů A4 s nejdůležitějšími informacemi fungování ve společnosti, benefitního systému apod. Tento dokument sice nepochybně obsahoval důležité informace, ale jeho forma byla bez designu a nereprezentativní.

V roce 2020 se tak HR Manager rozhodl vytvořit sofistikovanější dokument obsahující úvodní informace o společnosti, fungování v kanceláři, benefitním programu, pravidlech chování v týmu a úvodní informace k používání interních informačních systémů. Tento dokument byl poměrně obsáhlý a postupně do něj byly informace doplňovány a aktualizovány. Nevýhodou byla především papírová forma, která nebyla vždy a všude dostupná. Z pohledu přístupu společnosti, která se snažila vše digitalizovat také příliš neodpovídal. Od roku 2023 tak byla implementována nová dvou dílná online prezentace. První je zaměřena čistě na informace ve firmě a druhá se zaměřuje na detailní popis interních nástrojů a práce s nimi.

Díky formalizovanému postupu celého adaptačního procesu v Process Street, které bude blíže specifikováno v další kapitole se také zlepšil celý adaptační proces a je klíčové, že veškeré potřebné informace budou zaměstnanci předány.

Shrnutí analýzy interních dokumentů

Společnost aktuálně disponuje s několika klíčovými dokumenty pro řízení lidských zdrojů. Významnou příležitostí v této oblasti je evidence vstupních karet, kdy je potřeba udělat důkladnou revizi a provést interní označení karet tak, aby se minimalizovala jejich záměna a probíhal lepší management blokování karet.

Neméně důležitým bodem je rozšíření kanceláří, kdy společnost aktuálně velmi naráží na limit pracovních míst. Aktuálně je tento bod v řešení a využívání nových prostor se odhaduje na duben/květen 2023.

V neposlední řadě by se společnost měla zaměřit na lepší specifikaci job description tak, aby každá pozice ve společnosti měla specifikované své úkoly a odpovědnosti. Zřídit by se měl takový dokument, který bude adekvátní aktuální velikosti společnosti a nezpůsobí tak zahlcení vyplňování při pravidelných hodnocení.

10 ANALÝZA VÝVOJE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A JEJICH HODNOCENÍ

Následující kapitola je zaměřena na zkoumání vývoje vybraných klíčových personálních činností společnosti ČMIS s. r. o. V první řadě hodnotí jednotlivé aktivity personálního, následně budou stejné aktivity hodnoceny managementem společnosti prostřednictvím in-depth interview. Vybrané aktivity a spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem ve společnosti byla hodnocena také pomocí dotazníkového šetření směřovaného ke všem zaměstnancům společnosti.

Vytváření, analýza pracovních míst a plánování lidských zdrojů

Vytváření a analýza pracovních míst byla dříve specifikována především podle logických faktorů a daných časových potřeb při instalaci interaktivních učeben. Se změnou směru poskytovaných služeb zákazníkům přišel i nástup interních nástrojů, které k tomuto úkolu více dopomohly. Klíčové v této oblasti je propojení nástroje na projektové řízení ASANA s evidencí času stráveného na jednotlivých projektech pomocí nástroje Everhour. Na základě reportů z těchto systémů každý měsíc CTO vyhodnocuje, zda je jeho tým v kapacitním nedostatku nebo přebytku. V případě nedostatku se po dohodě s managementem a HR rozjždí proces získávání a výběru pracovníků na danou pozici. Kapacita obchodního oddělení není aktuálně nijak měřena nebo specifikována. Společnost obchodního zástupce aktivně nehledá, ale v případě, že by se naskytlo doporučení na osobu, která by měla ve svém portfoliu více kontaktů na potenciální zákazníky společnosti bylo by to vítáno. Co se týká marketingových a administrativních pozic, tam se kapacity určují individuálně na základě aktuální pracovní síly jednotlivých oddělení a stanovení budgetů.

Při plánování lidských zdrojů je důležitá vizualizace v organizační struktuře, kterou management aktivně využívá k lepší představě skladby týmu. V případě predikce na základě vysoké pravděpodobnosti nových projektů např. počet akvizic nového obchodního zástupce, se plánuje rozšiřování týmu i v rámci technických pozic. Pokud hovoříme o doplňování týmu o znalosti, zkušenosti a dovednosti např. v konkrétních technologiích, které aktuálně nejsou ve společnosti zastoupeny, hledá se zpravidla člověk nejprve na spolupráci v podobě zkráceného úvazku a poté rozšíření kompetencí na plný úvazek. Tématem je také nahrazování nefungujících zaměstnanců, kteří i přes upozorňování nadřazených svou práci nevykonávají dostatečně nebo jsou v týmu toxičtí. V této oblasti je také klíčová komunikace managementu a HR.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V oblasti získávání a výběru pracovníků se odráží ne úplně příznivá situace na pracovním trhu, který bojuje s aktuální nízkou nezaměstnaností. Společnost historicky využívala především služby pracovních portálů a personálních agentur. Od roku 2020, kdy se celkově na nábor zaměstnanců více zaměřuje vyzkoušela společnost mnoho způsobů jako je aktivní oslovování před sociální sítí LinkedIn, inzerci na portálu Jobs.cz, spolupráci s headhuntery a personálními agenturami. Obecně platí, že nejlepším zdrojem získávání zaměstnanců je doporučení z řad aktuálních kolegů. Loajální zaměstnanci často doporučí člověka, za kterého by se mohli zaručit. Historicky spolu např. studovali nebo pracovali a dokážou tak odhadnout charakter člověka, který je ve společnosti ČMIS s. r. o. velmi klíčový. Aktuálně cca 20 % celkového týmu tvoří zaměstnanci, kteří se o společnosti dozvěděli přímo od aktuálního jednatele, CTO nebo dalších zaměstnanců. Takový zdroj získávání pracovníků je zároveň i nejlevnější.

Pro nábor juniorních pozic jako je administrativa, podpora marketingu, helpdesk apod. firma využívá pracovní portál jobs.cz, kde v případě potřeby inzeruje. Výhodou je velké pokrytí trhu, ale často chybí relevantnost kandidátů. Naopak velmi seniorní pozice a IT specialisty se ze zkušeností nepodařilo obsadit pomocí inzerce. Seniorní a zkušení pracovníci bývají často zaměstnaní a je potřeba jejich přímé oslovení pomocí headhunterů a personálních agentur. Společnost v současné době spolupracuje se dvěma headhuntery a čtyřmi personálními agenturami, kde největší výzvou v posledním roce bylo obsadit pozici obchodního zástupce a Linux administrátora. Výhodou této služby je větší relevantnost kandidátů a prověření některých potřebných znalostí již na prvním předkole u agentury nebo headhuntera. Oba však jako odměnu požadují 2–3násobek měsíční mzdy kandidáta, což je u opravdu seniorních lidí částka okolo 250 000 Kč. Z tohoto důvodu je ideální, pokud se na přijetí kandidáta jednomyslně dohodnou jak jednatel, HR, CTO a teamleader daného oddělení.

Celý proces pohovorů bylo potřeba v posledních letech také zefektivnit. Zásadní roli při rozhodování měl vždy jednatel společnosti, který se účastnil všech pohovorů. Historicky tuto funkci zastával sám, od roku 2020 vede pohovory společně s HR. Vzhledem k nárůstu počtu zaměstnanců a tím pádem i vyššího počtu kandidátů se už pohovorů na některé juniorní pozice jednatel společnosti neúčastí. První kolo tak probíhá buď s jednatelem společnosti a personalistou nebo pouze s personalistou. Cílem je dozvědět se informace o kandidátovi, o jeho zkušenostech a dovednostech a motivaci měnit zaměstnání. Naopak kandidátovi jsou předávány informace o společnosti, fungování týmu a detailní popis konkrétní pracovní pozice. Nezbytné jsou také informace o očekávaném finančním ohodnocení ze strany kandidáta a možný datum nástupu. Na základě prvního kola výběrového řízení se zjišťuje jak osobní stránka daného člověka, tak i jeho pracovní zkušenosti.

Pokud splňuje očekávání je pozván na další, poslední kolo pohovoru, kterého se účastní jeho přímý nadřízený (teamleader), v případě technických pozic také CTO. Toto kolo je zaměřeno více na náplň práce, hloubkový průzkum dovedností a zkušeností. Občas bývá součástí také krátký praktický test. Vzhledem k tomu, že společnost hledá z velké části především pozice IT administrátorů, kterých je na trhu velký nedostatek, uvědomuje si, jak rychle je potřeba reagovat. Celý proces se tak snaží zvládnout během jednoho týdne včetně předání finální nabídky kandidátovi. Důležitou roli hraje také interní komunikace mezi zúčastněnými osobami – jednatel, CTO, HR, teamleader, která aktuálně funguje na výborné úrovni. Veškeré informace se komunikují ihned po absolvování pohovoru tak, aby i kandidát získal informaci do nejdříve. Vzhledem k osobním špatným zkušenostem, co se týká předávání feedbacků ze strany zaměstnavatele, a celkovému nastavení společnosti, si firma velmi zakládá na tom, aby každý kandidát získal zpětnou vazbu, ať už pohovor dopadl jakkoliv.

Po přijetí nabídky kandidátem a podpisu smluvních dokumentů přichází na řadu proces onboardingu. Celý tento proces je rozdělen do dvou částí, založení interních účtů a adaptační proces, kdy jsou oba řízeny prostřednictvím Process Street. Každý proces obsahuje detailní popis jednotlivých kroků, které mají být splněny. Na dodržování jednotlivých kroků dohlížejí seniorní členové týmu a personalista. V této oblasti je jednoznačnou příležitostí lepší kooperace technického oddělení tak, aby veškeré přístupy měl daný člověk připravené přesně v den nástupu do zaměstnání.

Odměňování zaměstnanců

V období, kdy se společnost zaměřovala na instalaci a montáž interaktivních učeben, byla většina zaměstnanců hodnocena převážně fixní měsíční částkou. Variabilní složky se týkaly pouze obchodního oddělení. V období krize, kdy se společnost transformovala do hostingových služeb, zůstali ve společnosti pouze klíčový a velmi loajální pracovníci, kteří byli také odměňováni spíše fixními částkami. Velké změny v oblasti odměňování zaměstnanců nastaly, když se společnosti začalo více ekonomicky dařit. Vzhledem k tomu, že majitel i jednatel společnosti měli zájem, aby technici byli motivováni svou prací dělat co nejlépe, rozhodli se je mimo standardní měsíční fixní částky odměňovat také variabilní složkou v kvartálních intervalech. Tato skutečnost hraje významnou roli v rámci konkurence, protože většina firem to takto nastavené nemá a jejich technici nejsou motivováni se zákazníkům maximálně věnovat.

Další složkou odměny je vyhodnocování obchodního plánu společnosti opět na kvartálním období. Po třech měsících se hodnotí splnění obchodního plánu celé společnosti a v případě přeplnění se 1/3 z přeplnění rozděluje poměrně mezi všechny zaměstnance. Zároveň ve společnosti funguje benefitní systém v rámci, kterého má každý zaměstnanec možnost využít budget na nákup elektroniky, využívání CCS karty, MultiSport karty nebo mobilních a internetových tarifů od T-Mobile.

Kvartální odměňování je součástí pravidelného hodnocení se svým přímým nadřízeným. Hodnocení je zaměřeno především na výkon a rozvoj zaměstnance, specifikaci jeho silných a slabých stránek, vyhodnocení cílů na dané období a stanovení cílů na další časový úsek. V této oblasti se doporučuje také větší formalizace a evidence záznamů z jednotlivých hodnocení. Aktuálně tyto dokumenty samostatně řídí CTO.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Samotné školení zaměstnanců se také vyvíjelo. Na počátku fungování společnosti probíhalo zaškolení především ze strany majitele, jakožto kompetentní osoby. Postupem času roli školitele přebrali seniornější členové týmu, kteří předávali své zkušenosti juniornějším kolegům. Vše probíhalo logicky, avšak bez přesně specifikovaných procesů. Přesnější popis byl vytvořen pro jednotlivé pracovní pozice v roce 2021 ve spolupráci HR s technickým oddělením. Úvodní zaškolení probíhá na základě adaptačního procesu, který je součástí onboardingu zaměstnanců. Celý proces je řízen interním nástrojem Process Street (znázorněn na obr. č. 10) propojeným s nástrojem na projektové řízení ASANA.

Viewing **Adaptační proces nového zaměstnance (TO - Windows admin)**

Základní postupy / Interní postupy

Adaptační proces nového zaměstnance (TO - Windows admin)

- 1 Obecné
- 2 Vybavení zaměstnance
- 3 Organizace ČMIS a TO
- 4 Nástroje používané v TO
- 5 Základní procesy k seznámení
- 6 Aktualizace ERP ve správě
- 7 Zřízení klienta, zřízení nové VPS
- 8 Změnové řízení u klienta
- 9 Ukončení klienta
- 10 Maintenance
- 11 Pohotovost pro incidenty
- 12 Zálohování
- 13 Office365

Obecné

Jméno zaměstnance *

Short text will be typed here...

Zkratka zaměstnance

Short text will be typed here...

Datum nástupu zaměstnance

Short text will be typed here...

Datum ukončení adaptačního procesu zaměstnance

Short text will be typed here...

Odpovědná osoba za adaptaci zaměstnance (zkratka)

Short text will be typed here...

Založit úkol v Asaně

To x+1195003146795275@mail.asana.com; Current user's email

Cc kristyna.kraftova@cmis.cz

Subject Adaptační proces nového zaměstnance - Zkratka zaměstnance

Body Prosím o zřízení účtu Zkratka zaměstnance viz. Workflow Run URL
Current user's name
Current user's email

Test Send

Obrázek 10 Adaptační proces nového zaměstnance.

Zdroj: interní dokumenty ČMIS s. r. o.

Součástí toho je školení dle platné legislativy – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, školení řidičů, první pomoc ad., které firma řídí prostřednictvím webových aplikací Instructor od společnosti PREVENT s. r. o. Veškeré kurzy probíhají online na základě úvodní interaktivní přednášky a následného testu, po jehož úspěšném absolvování získává zaměstnanec certifikát. Výhodou této aplikace je, že automaticky zasílá upozornění po uplynutí platnosti certifikátu a vyzývá zaměstnance k opakování

kurzu v pravidelných intervalech. Hlavním úkolem personalisty v této oblasti je pouze po nástupu přidat do systému nového zaměstnance a evidovat certifikáty zaměstnanců. V pravidelných intervalech (1x za měsíc) také kontroluje, zda zaměstnanci na výzvy k absolvování kurzu reagují, případně je urguje osobně.

Proces zaškolení na dané pozici probíhá za pomoci seniorního mentora, který novému zaměstnanci předává informace o interních nástrojích a hlavních úkolech na pracovním místě. Na obrázku č. 10 je vidět konkrétní adaptační proces nového zaměstnance na pozici Windows Administrátor. Proces je rozdělen do 13 hlavních částí, z nichž každá obsahuje další konkrétní body. Cílem je, aby se nový zaměstnanec za pomoci mentora seznámil se všemi potřebnými nástroji a programy, ke své práci v rámci zkušební doby.

Větší nedostatek v rámci školení je u společnosti vnímán při rozvojových školeních zaměstnanců. Zaměstnanci samozřejmě mají možnost se školit jak z interních zdrojů, tedy od seniornějších kolegů, tak i využít externí zdroje v podobě obchodních partnerů a externích firem specializujících se na danou oblast, ale nad daným procesem není jasný dohled. Vedení společnosti jednoznačně není nakloněno k vícedenním školením ve velké skupině, kde bývá zvykem, že jsou účastníci na jiných úrovních znalostí. Preferuje tak spíše školení v rámci individuálních konzultací daných problémů. Zaměstnanci této možnosti využívají a o možnostech školení se baví se svým nadřízeným vždy v rámci kvartálního hodnocení. Prostorem ke zlepšení je samotná evidence rozvojových aktivit, specifikace konkrétních vzdělávacích programů a rozšíření těchto možností. V aktuální situaci bohužel společnost formalizovaně neeviduje rozvoj zaměstnanců, vše je řízeno na základě ústní domluvy s nadřízeným.

Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance by se měla vyvíjet v průběhu let ve všech společnostech. Měla by odrážet především změny v oblasti základní péče jako je BOZP a zajištění příznivých pracovních podmínek v důsledku platné legislativy. Stejně tak tomu bylo i ve ČMIS s. r. o.

Co se týká ostatní péče, jako poskytování benefitních programů, zájem o psychické a fyzické zdraví pracovníka, teambuildingy apod., i ta se zvláště v posledních letech výrazně měnila a vyvíjela. Hlavními faktory změn byla především pandemie Covid-19 a probíhající válka na Ukrajině. Důležité změny přinesla také izolace, kdy většina společnosti byla odkázána na home office. Vzhledem k tomu, že celá politika společnosti vždy směřovala k osobní komunikaci, velkému množství teambuildingů a celkově trávení času spolu v kanceláři i mimo ni, byla tato situace pro kolektiv poměrně náročná. Ze strany managementu a HR tak přišla ihned snaha alespoň o pořádání krátkých večerních online setkání, kde si kolegové mohli popovídat o mimopracovních záležitostech. Díky tomu, že se zaměstnanci vídali často i na pracovních hovorech prostřednictvím MS Teams, přispělo to k tomu, že se situace v pořádku zvládla. Potěšením pro

všechny bylo, že zatím co v ostatních firmách řešili, jak po ústupu pandemie přinutit zaměstnance chodit do práce, ve ČMIS s. r. o. se většina lidí opravdu těšila a kontakt s kolegy vyhledávala.

Velké pochvaly ze stran zaměstnanců získává pravidelné uskutečňování firemních teambuildingů. Téměř každý měsíc je naplánována sportovní aktivita jako je např. badminton, volejbal, laser game ad. včetně společné neformální večeře. Cílem je snaha udržet mezi lidmi týmového a přátelského ducha a zefektivnit tak i jejich práci ve firmě.

Příležitostí pro společnost v této oblasti by bylo rozšíření portfolia benefitů, které delší dobu zahrnuje stejnou nabídku. Bylo by vhodné zaměřit se také na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců, které by právě kvůli dění ve světě mohlo být ohroženo.

Využívání personálního informačního systému

Společnost aktuálně nevyužívá informační systém, většina dokumentů je evidována prostřednictvím tabulek v Google Drive, kterých postupně přibývá. Při nástupu zaměstnance, příp. jeho odchodu, je poměrně náročné přidat/odebrat zaměstnance do/ze všech tabulek např. na evidenci dovolené, docházky, čerpaných benefitů apod. HR oddělení se tak aktuálně snaží o lepší provázanost a sloučení jednotlivých dokumentů.

Personální informační systém by v tuto chvíli bylo dobré zvážit do budoucna. Při větším počtu zaměstnanců je to nepochybně klíčový systém pro správné fungování společnosti. Příležitostí pro tuto oblast je nově otevřené oddělení developmentu, které by mohlo pomoci s automatizací vybraných procesů. Jedním z nich, které už se podařilo aplikovat do praxe je např. evidence přesčasů, dovolené a náhradního volna.

Ukončení pracovního poměru

Poměrně rozsáhlé ukončování pracovních poměrů se uskutečnilo v roce 2016, které měl na starosti přímo jednatel společnosti. Dalších pár let byla fluktuace zaměstnanců minimální, již zmíněné hodnoty byly v roce 2020 0 %, 2021 pak 3,4 % průměrné roční fluktuace. V rámci pandemie v roce 2021 bylo ukončeno několik zaměstnanců převážně z obchodního oddělení. Vyšší počty ukončených zaměstnanců můžeme registrovat až v roce 2022, kdy průměrná fluktuace činila 8,5 %. Byla způsobena především ukončováním toxických členů týmu a vyššího počtu zaměstnanců na pozici helpdesk, kde je na této pozici potřeba počítat s vyšší fluktuací. Několik pracovníků bylo také ukončováno v rámci zkušební doby, kdy se spolupráce neosvědčila především z poměru finančního nákladu na osobu proti přínosu pro společnost.

Vzhledem k tomu, že při vyšším celkovém počtu zaměstnanců je potřeba počítat také s vyšším ukončováním pracovních poměrů, bylo třeba i v této oblasti nastavit proces. Hovoříme-li o procesu ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je

vždy klíčová domluva liniových manažerů, jednatele, majitele společnosti a personalisty. Důležitým faktorem pro firmu je na prvním místě zapadnutí do kolektivu a schopnost komunikovat se zákazníkem, to považujeme za lidskou stránku daného člověka. Další vliv na působení ve společnosti mají samozřejmě odborné znalosti a dovednosti jednotlivce. Samotný proces pak funguje tak, že po dohodě výše uvedených kompetentních osob připraví personalista veškeré potřebné dokumenty. Ukončení pracovního poměru oznamuje jednatel společnosti přímo zaměstnanci. Zde je prostor také pro roli personalisty v této oblasti, kdy by se rozhovoru o ukončování mohl také účastnit, případně ho vést. Většina pracovních poměrů byla ukončována dohodou.

Přejdeme-li k ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnance těch bylo v rámci posledních let minimum. Výpovědi byly především ve zkušební lhůtě z rodinných důvodů, případně nepřijetí formy poskytování služeb pro více zákazníků, kdy zaměstnanci byli zvyklí spíše na interní IT.

Po podepsání všech legislativních dokumentů se spouští proces ukončování zaměstnance prostřednictvím předem definovaného procesu v Process Street. Klíčové je, co nejdříve omezit práva jak interní, tak zákaznické, danému zaměstnanci. Tento proces vykonávají seniorní a juniorní technici, dle přiřazených oprávnění. Na tento postup dohlíží jednatel společnosti, personalista a security manager.

S ukončenými pracovníky pak probíhají hloubkové rozhovory s personalistou na základě, kterých jsou zjišťovány informace přínosné pro firmu. Výhodou rozhovoru s ukončeným zaměstnancem je, že už mu vlastně o moc nejde, nemá tak potřebu si nějaké věci přibarvovat nebo neodpovídat upřímně. Z absolvovaných rozhovorů vyplynulo např. to, že by společnost měla zefektivnit proces onboardingu, především na technickém oddělení. Naopak velmi kladně hodnocena je atmosféra v týmu a péče o zaměstnance prostřednictvím každodenního občerstvení v kancelářích.

Shrnutí hodnocení personálních činností HR Managerem

Na základě výše uvedených informací se společnosti ČMIS s. r. o. doporučuje udržet příjemné pracovní prostředí a skvělou atmosféru v kolektivu. Jako výhodu také hodnotí péči o zaměstnance prostřednictvím mimopracovních aktivit, občerstvení na pracovišti a přístupem vedení k jednotlivým zaměstnancům.

Naopak příležitostí pro společnost je formalizace systému rozvoje a vzdělávání. Významnou roli v této oblasti by bylo vytvoření e-learningu pro rozvoj zaměstnanců. HR Manager by měl také vyvinout větší úsilí k rozšíření nabídky benefitů, která by se více mohla zaměřovat na psychické zdraví zaměstnanců. V neposlední řadě je potřeba zefektivnit onboarding zaměstnanců na technickém oddělení, kdy se noví zaměstnanci často potýkají s tím, že na ně kolegové nemají dostatek času.

10.1 Hodnocení personálních činností managementem společnosti

Výše uvedené personální činnosti byly hodnoceny prostřednictvím in-depth rozhovorů managementem společnosti. Hlavním tématem byla především celková spokojenost s fungováním personalistiky a zaměření se na jednotlivé personální činnosti.

Vytváření a analýza pracovních míst + plánování lidských zdrojů

Z rozhovoru vyplynulo, že management společnosti je poměrně spokojený v oblasti vytváření a analýzy pracovních míst. Co se týká nejpočetnějšího technického oddělení hodnotí velmi kladně využívání nástrojů, díky kterým má společnost online v čase k dispozici data o tom, zda jsou pracovníci přetížení nebo naopak práce nemají tolik. Tyto data jsou pak adekvátně personálně vyhodnocena buď k příchodu nového člena nebo ponížení kapacit. Pro tato data jsou klíčové především nástroje jako Everhour a ASANA. Pokud je potřeba rozšířit nějakou oblast kompetenčně, hodnotí také kladně, že prvotně společnost začíná spolupracovat s někým v dané oblasti částečně a v případě, že je potřeba danou kompetenci rozšířit více, tak přichází na řadu interní člověk.

V rámci obchodního oddělení se spíše společnost soustředí na to, aby získala seniorního člověka s kvalitním portfoliem potencionálních zákazníků. Zde je nábor spíše principem pokus/omyl, kdy má daný obchodník cca 6měsíční období hájení. Zde také vedení společnosti počítá s vyšší fluktuací. U pozic na marketing se odvíjí personální síly především od celkového marketingového budgetu, který aktuálně tvoří 5 % obratu společnosti. Tím pádem, aby byla společnost připravená tento budget nějak smysluplně utratit, tak musí mít dostatečné množství kvalitních lidí v této oblasti. Podobný názor má také na pozici týkající se HR, kdy hodnotí, že v aktuální situaci je vhodné mít člověka na tuto pozici na plný úvazek. V případě dalšího růstu (60 a více zaměstnanců) má za to, že by měla vzniknout potřeba mít ještě jednoho člověka na zkrácený úvazek, od 100 zaměstnanců pak 2 lidi na HR pozici. Celkově kategorii vytváření a analýzu pracovních míst hodnotí kladně. Jako nevýhodu zmiňuje, že u evidencí dat nejsou 100% validní data především z důvodu špatného vykazování zaměstnanců. Někteří zaměstnanci totiž vykazují pouze 80 % své práce. Cílem je tedy více apelovat na zaměstnance s jejich evidencí. U obchodního oddělení je situace příznivější, neboť je opřena o reálná konkrétní čísla.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Management společnosti hodnotí velice kladně a nejefektivněji doporučení pracovníků na základě zaměstnanců z řad jejich bývalých kolegů, spolužáků, známých apod. Zároveň zmiňuje, že společnost má poměrně široký záběr na trh práce díky obchodním partnerům v podobě personálních agentur, headhunterů, LinkedIn a Jobs.cz. Spolupráci s headhuntery nehodnotí příliš pozitivně, protože v tomto směru se příliš neosvědčil poměr ceny a výkonu za doporučené kandidáty. Zároveň cítí, že by společnost mohla více využívat sociální sítě ke sdílení atmosféry v kolektivu, teambuildingů apod. a budovat tak větší důvěru v potencionální uchazeče. Na základě tohoto rozhovoru také vyplynulo, že by společnost založila firemní Instagram, kde by takovéto informace pravidelně sdílela, protože vedení společnosti vnímá, že aktuálně na trhu je spíše těžší sehnat kvalitního zaměstnance než kvalitního zákazníka.

Proces výběrového řízení klasifikuje management optimisticky. Jednatel společnosti, který se aktuálně účastní většiny prvních kol výběrových řízení, by tuto kompetenci rád nechal čistě na HR a technickém řediteli tak, aby první kolo řídilo jen HR a v druhém kole technický ředitel s teamleaderem daného oddělení. On sám by měl na starosti jen obchodní a velmi seniorní pozice.

V rámci adaptačního procesu cítí příležitost v rámci předávání přístupů od technického oddělení, kdy technici často nejsou schopni zajistit přístupy přesně v den nástupu zaměstnance. Pozitivně hodnotí úvodní prezentaci s informacemi pro zaměstnance. Zaměřit by se měla společnost také na proces onboardingu, kdy se často zaměstnanci nejsou schopni novému kolegovi plně věnovat a předávat mu kompletní informace. Tato situace je podle něj výsledkem kombinace, kdy stávající zaměstnanci nemají čas anebo nechtějí věnovat maximální úsilí k tomuto procesu. Ideální situace by tak byla, kdyby v této oblasti fungovalo HR v rámci projektového řízení a v pravidelných intervalech na adaptaci dohlíželo.

Odměňování zaměstnanců

Management společnosti kladně hodnotí, že zaměstnanci technického oddělení jsou hodnoceni nejen fixní částkou, ale také variabilní složkou na kvartálním období. Tato částka v součtu činí 13.-14. plat daného zaměstnance. Prostor ke zlepšení vidí především v definování variabilní složky technickému řediteli, kde by od 1.7.2023 měl být motivovaný šetřit náklady firmě a na základě toho být finančně odměněn.

Provize obchodního oddělení jsou dle názoru managementu nastaveny až moc štědře, kdy by z aktuální marže 20 % ze zisku rád časem udělal 10 % ze zisku, protože původní výše provize je vyšší, než je na současném trhu standardní. Fixní částka se pak odvíjí od jejich dosavadních zkušeností a dovedností.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Management přiznává, že aktuálně se zaměstnanci nevzdělávají příliš organizovaně. Zároveň uznává, že je to především proto, že se samotné vedení neztotožňuje s masovým školením, kdy jsou účastníci na rozdílných úrovních znalostí. Chválí, že u obchodního oddělení se aktuálně cílí na rozvoj měkkých dovedností a vyjednávání prostřednictvím populárního vyjednavče, který školí např. Polici ČR.

U technického oddělení je snaha využívat školení v rámci partnerství např. Microsoft a jiných vendorů nebo na nové technologie v rámci interního týmu. Management společnost se také vzdělává právě kvůli komunikaci s Microsoftem v anglickém jazyce.

Z pohledu vedení společnosti není tak důležité mít formalizované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což je rozdílný názor od HR, které naopak cítí, že by formalizace byla potřeba. V této oblasti vedení plně důvěřuje technickému řediteli, který má o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přehled díky kvartálními hodnocením se zaměstnanci. Necháává to tak čistě v kompetenci technického ředitele. Konzultovat jednotlivé případy vzdělávání chce pouze, pokud se v této oblasti očekává vyšší finanční příspěvek.

Péče o zaměstnance

Vedení společnosti upozorňovalo především na fakt, že zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni na základě odvedené práce směrem k zákazníkům. Z tohoto důvodu rozhodně nepodporuje modely společnosti Google ad., kdy je standardem mít na pracovišti PlayStation, interaktivní hry apod. Naopak soustředit by se chtěl dále na pracovní prostředí ve smyslu nabídky občerstvení pro zaměstnance, kde kladně hodnotí široký výběr potravin a nápojů v kancelářích. Možnost home office, kterou společnost nabízí je hodnocena také kladně, neboť se zaměstnanci většinou mohou rozhodnout, zda chtějí práci vykonávat z domova nebo z kanceláře.

Management firmy si dokáže představit, že by benefitní program byl rozšířen o další nabídku především o služby jako např. kadeřnictví, obchodní partnerství s prodejny oděvů apod. Rád by také dále upevňoval fyzické zdraví a týmového ducha prostřednictvím společných výzev např. štafeta, společný běh pro ZOO apod. Je také otevřen poskytnutí aplikace pro zaměstnance zaměřené na duševní zdraví.

Využívání personálního informačního systému

Téma využívání personálního informačního systému vidí management společnosti až od 100 a více zaměstnanců. Spíše je nakloněn centralizaci informací prostřednictvím intranetu pro jednodušší zorientování se v jednotlivých dokumentech a interních nástrojích.

Ukončení pracovního poměru

Ideálem vedení je samozřejmě žádné zaměstnance neukončovat. Hodnotí kladně, že v poslední době probíhalo ukončování spíše ze strany zaměstnavatele než ze stran zaměstnanců. Zmiňuje, že ukončování probíhá především pokud jsou zaměstnanci v prostředí toxictí, nefungují, případně se rozhodnou jít pracovat do jiné společnosti a vedení se shodne, že není dostatek důvodů je přesvědčovat k další spolupráci.

Shrnutí hodnocení personálních činností managementem společnosti

Většinu personálních aktivit hodnotí management společnosti kladně. Stejně jako HR Manager si váží aktuálního nastavení firmy na péči o zaměstnance. Rád by v této oblasti ještě více pečoval o fyzické zdraví a týmovost prostřednictvím firemních sportovních výzev. Zároveň by ocenil vytvoření firemního Instagramového účtu ke sdílení právě těchto aktivit jako PR společnosti.

Příležitost vidí v přesnějším vykazování práce zaměstnanců tak, aby se lépe daly predikovat kapacity jednotlivých oddělení. Zefektivnil by také adaptační proces, kde cítí, že technické oddělení často není schopno zajistit přístupy přesně v den nástupu zaměstnance. V této oblasti by byl také rád, pokud by HR fungovalo v pozici projektového manažera a na proces dohlíželo. Z hlediska informačního systému vidí vedení společnost příležitost ve vytvoření intranetu pro lepší orientaci a provázanost jednotlivých dokumentů a firemních nástrojů.

10.2 Hodnocení personálních činností zaměstnanci společnosti

Podobně jako personalista a management společnosti, i zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k vybraným personálním činnostem prostřednictvím online dotazníkového šetření, které jim bylo osobně prezentováno na technické poradě a následně rozesláno prostřednictvím firemní e-mailové schránky. Z celkového počtu 40 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 36 členů. Výsledky tak můžeme brát vzhledem k účasti jako relevantní.

Dotazník byl koncipován do 4 otevřených otázek a 8 uzavřených, z nichž některé obsahovaly i podotázky. Šetření bylo 100% anonymní, což mělo přispět k větší otevřenosti zaměstnanců na kladené dotazy. Celková náročnost na vyplnění dotazníku byla cca 10–12 minut.

1. Pokud pociťuješ nespokojenost ve firmě (ať už z jakéhokoliv důvodu) delší dobu, pokusil/a si se o tom mluvit se svým nadřízeným a najít řešení nebo kompromis?

První otázka se týkala především toho, jak zaměstnanci postupují v případě, že s něčím nejsou spokojeni. Cílem bylo zjistit, jestli v daném případě mají k vedení důvěru a jsou ochotni problém řešit. Výsledky byly velmi pozitivní neboť 65 % zaměstnanců uvedlo, že nespokojenost nepociťuje. Dalších 35 % dotazovaných odpovědělo, že v momentě, kdy nespokojenost pociťovali, tak se obrátili na svého nadřízeného a společně našli uspokojivé řešení nebo kompromis.



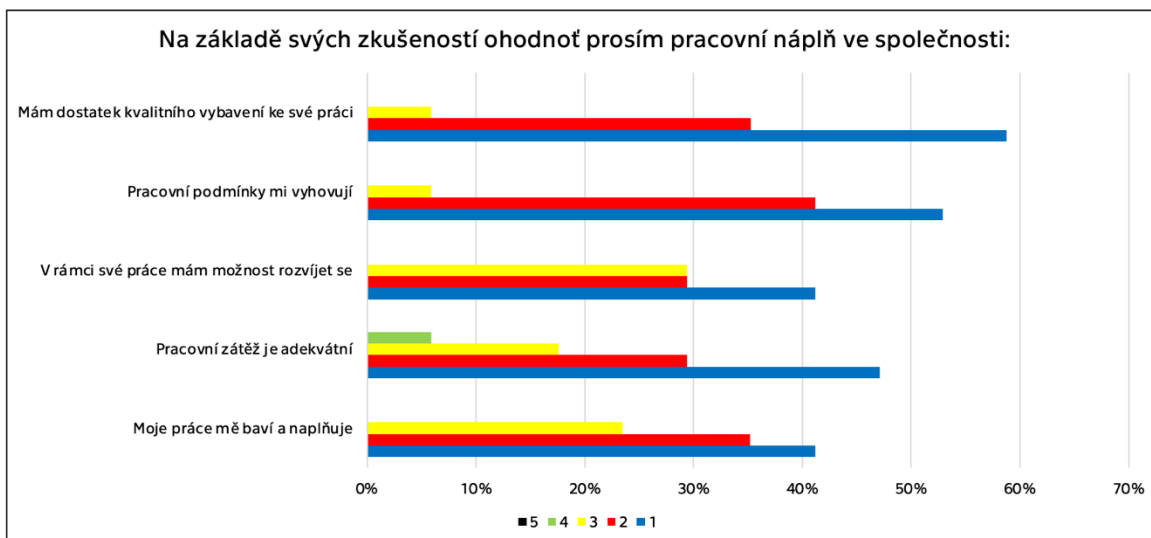
Graf 3 Otevřenost zaměstnanců k řešení problémů se svým nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

2. Na základě svých zkušeností ohodnot prosím pracovní náplň:

- Moje práce mně baví a naplňuje
- Pracovní zátěž je adekvátní
- V rámci své práce mám možnost rozvíjet se
- Pracovní podmínky mi vyhovují
- Mám dostatek kvalitního vybavení ke své práci

U každého bodu otázky č. 2 měli zaměstnanci možnost ohodnotit dané tvrzení na stupnici od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala souhlas s tvrzením a 5 nesouhlas. Výsledky této otázky dopadly poměrně pozitivně. U každé podotázky hodnotila většina zaměstnanců bodem 1 až 2. Bodu 4 bylo dosaženo pouze u otázky týkající se pracovní zátěže. Tento fakt může být do značné míry ovlivněn pohotovostmi mimo běžnou pracovní dobu.



Graf 4 Hodnocení pracovní náplně zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

3. Co se ti na tvůj práci za dobu působení ve firmě líbí nejvíce? / Čeho si nejvíce na firmě vážíš?

První otevřená otázka se dotazovala na konkrétní věci, které ve firmě zaměstnanci oceňují a které dávají společnosti možnost odlišit se na trhu práce od ostatních. Téměř v každé odpovědi zazněl přátelský kolektiv a příjemné pracovní prostředí, které zaměstnanci hodnotí jako hlavní benefit společnosti. Oceňovaný byl také přístup vedení společnosti a nadřízených. Dále zaměstnanci kladně hodnotili zákaznický přístup, který firma udržuje a ambice společnosti posouvat se v oboru prostřednictvím rozšiřování portfolia nabízených produktů a služeb. Z hlediska fungování ve firmě měla pozitivní ohlasy také flexibilní pracovní doba, možnost kombinovat práci se studiem, prostor pro seberealizaci a rozmanitost práce na zajímavých projektech.

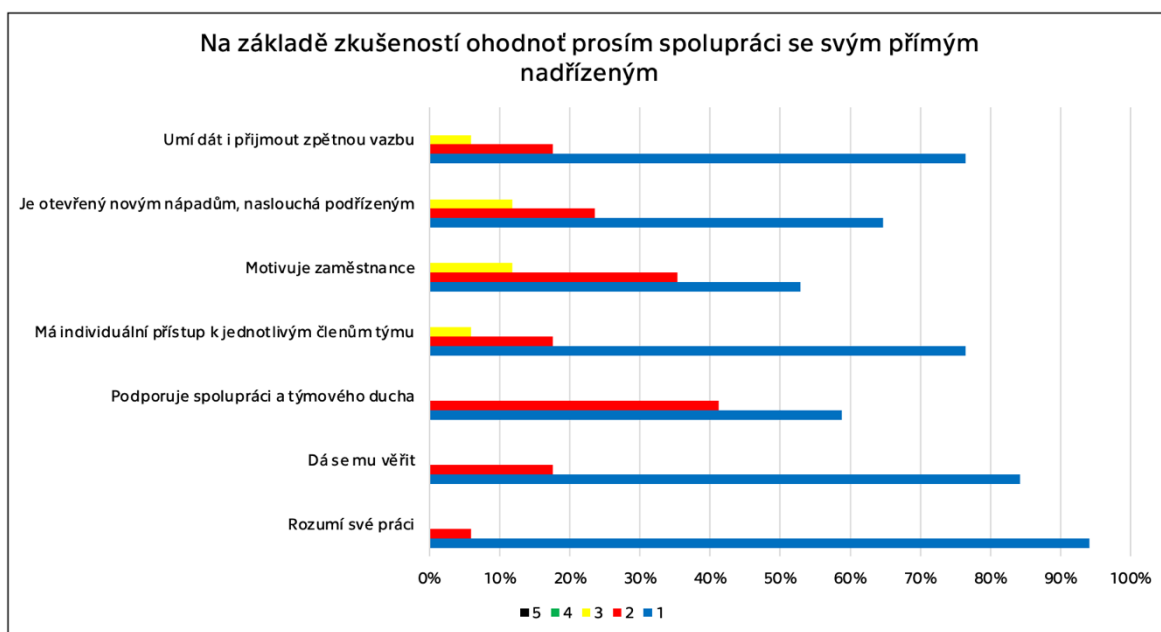
4. Napadá tě, jak by firma mohla zlepšit pracovní prostředí a podmínky?

Čtvrtá otázka zaměřující se na podněty ke zlepšení pracovního prostředí a pracovních podmínek byla rovněž otevřená. Cílem bylo získat především pohled zaměstnanců opět neovlivněný nabídkou tazatele. Téměř polovina (42 %) zaměstnanců poukazovala především na malé prostory, kde se aktuálně špatně koordinují schůzky s klienty a kvůli otevřenému prostoru vidí také problém v online schůzkách. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s tím, že prostory se aktuálně připravují v rámci rekonstrukce a budou k dispozici v druhé polovině dubna 2023. Poukazovali proto také na to, že tento bod je již v řešení, ale je pro ně klíčový. Dalším bodem je zaměřit se na time management jednotlivých techniků, který by vedl k efektivnějšímu zpracování úkolů. Návrhem bylo také zřízení aktivit v kancelářích jako např. ping pong, šipky apod. a v neposlední řadě snaha udržet lidský a přátelský vztah mezi vedením a zaměstnanci.

5. Na základě svých zkušeností ohodnoť prosím spolupráci s přímým nadřízeným:

- Rozumí své práci
- Dá se mu věřit
- Podporuje spolupráci a týmového ducha
- Má individuální přístup k jednotlivým členům týmu
- Motivuje zaměstnance
- Je otevřený novým nápadům, naslouchá podřízeným
- Umí dát i přijmout zpětnou vazbu

Vzhledem k tomu, že dotazník byl anonymní a koncipován totožně pro všechny pozice u této otázky hodnotily různé skupiny jiné nadřízené. Technické oddělení hodnotilo CTO, administrativní oddělení se zaměřovalo na HR Managera a obchodní oddělení hodnotilo přímo jednatele společnosti. Cílem totiž bylo zjistit obecný názor na fungování managementu firmy. Výsledky byly opět velmi pozitivní. U většiny otázek více než 60 % zaměstnanců odpovědělo bodem 1, což opět znamenalo výraz rozhodně souhlasím. 5 bod označený jako rozhodně nesouhlasím se neobjevil ani jednou, stejně jako hodnocení číslem 4. Důležitá informace je, že zaměstnanci mají pocit, že jejich nadřízení své práci rozumí a jsou tak na správných místech. Důvěra je nepochybně také důležitým faktorem, a i tam byly výsledky velmi pozitivní. Lehké prostory ke zlepšení by mohly být v rámci motivace zaměstnanců.



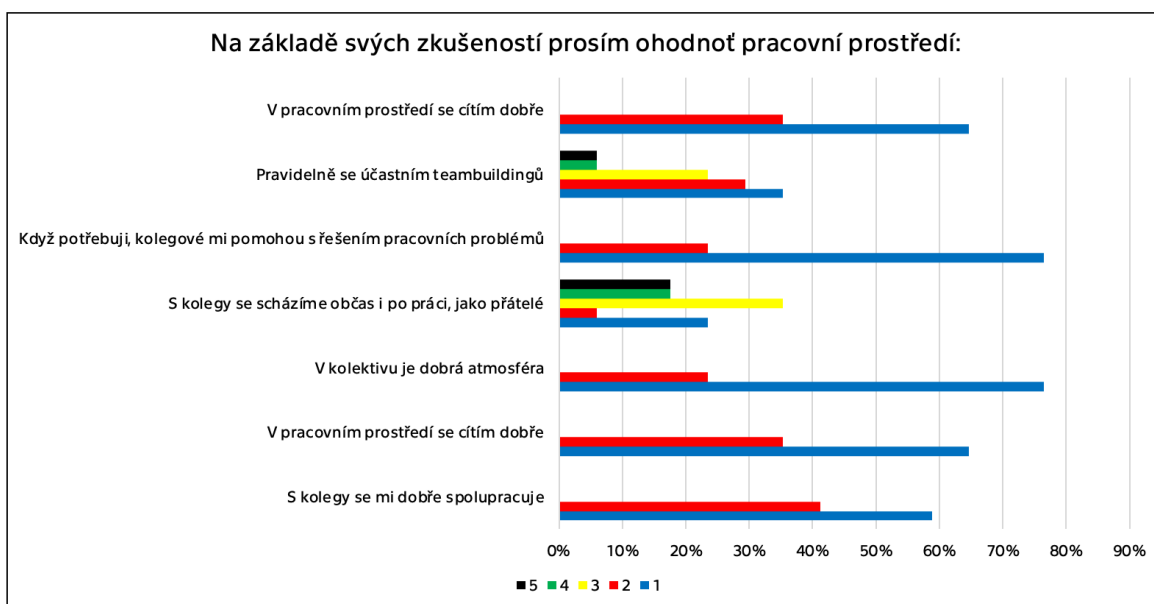
Graf 5 Hodnocení nadřízeného.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

6. Na základě svých zkušeností ohodnot prosím pracovní prostředí:

- S kolegy se mi dobře spolupracuje
- V pracovním prostředí se cítím dobře
- V kolektivu je dobrá atmosféra
- S kolegy se scházíme občas i po práci, jako přátelé
- Když potřebuji, kolegové mi pomohou s řešením pracovních problémů
- Pravidelně se účastním teambuildingů

Šestá otázka obsahovala 6 podotázek z nichž každá měla opět škálu hodnocení od 1 do 5, 1 klasifikovala rozhodně souhlasím, 5 rozhodně nesouhlasím. Co se týká podpory kolegů a spolupráce při pracovních problémech, atmosféry v kolektivu a celkového hodnocení pracovního prostředí ohlasy byly opět velmi pozitivní. Cílem HR oddělení aktuálně je zvýšit zájem o účast na společných akcích především prostřednictvím zajímavějších aktivit a nižší frekvence, která dle zaměstnanců příliš zasahovala do jejich osobního života. To byly hlavní důvody toho, proč některé události vynechali nebo společná setkání navštěvovali nepravidelně.



Graf 6 Hodnocení pracovního prostředí.

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

7. Máš pocit, že jsi za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Cílem otázky zaměřující se na platové ohodnocení daného jedince bylo zjistit, zda společnost ohodnocuje zaměstnance tak, jak by si představovali. 41 % dotázaných odpovědělo, že jsou ohodnoceni adekvátně. 47 % zaměstnanců pak považují své ohodnocení za spíše adekvátní a zbylých 12 % účastníků odpovědělo neutrální odpovědí.



Graf 7 Spokojenost s finančním ohodnocením.

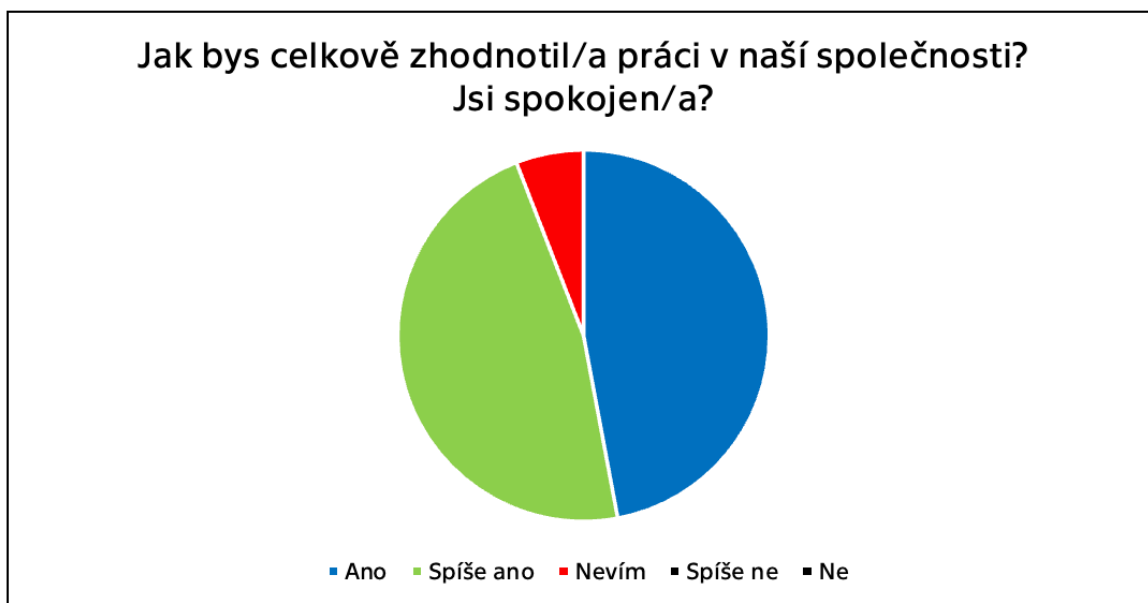
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

8. Vyhovuje ti aktuální nabídka benefitního systému? Co bys chtěl/a případně přidat?

Otázka týkající se spokojenosti a případného doplnění nabídky benefitních systémů byla účelně formou otevřené otázky, aby dotazující nijak neovlivňovali nápady tazajících. Přibližně polovina zaměstnanců je s aktuální nabídkou benefitů spokojena. V rámci rozšíření se v odpovědích nejvíce opakovaly školicí aktivity, budget na vzdělávání a semináře pro osobní a pracovní rozvoj. Tento bod by měl být pro společnost velkým tématem, neboť aktuálně schází přibližně 35 % zaměstnancům. Další podněty byly na rozšíření počtu sick days, dovolené a v neposlední řadě by zaměstnanci také uvítali firemní permanentku do ZOO.

9. Jak bys celkově zhodnotil/a práci v naší společnosti? Jsi spokojen/a?

Devátá otázka byla zaměřena primárně na celkovou spokojenost zaměstnanců. Opět byly výsledky velmi pozitivní, téměř polovina dotazovaných odpověděla, že ve společnosti ČMIS s. r. o. je spokojena. Stejně množství zaměstnanců je spíše spokojeno a zbývajících 5,9 % dotazovaných odpovědělo neutrálně „nevím“.

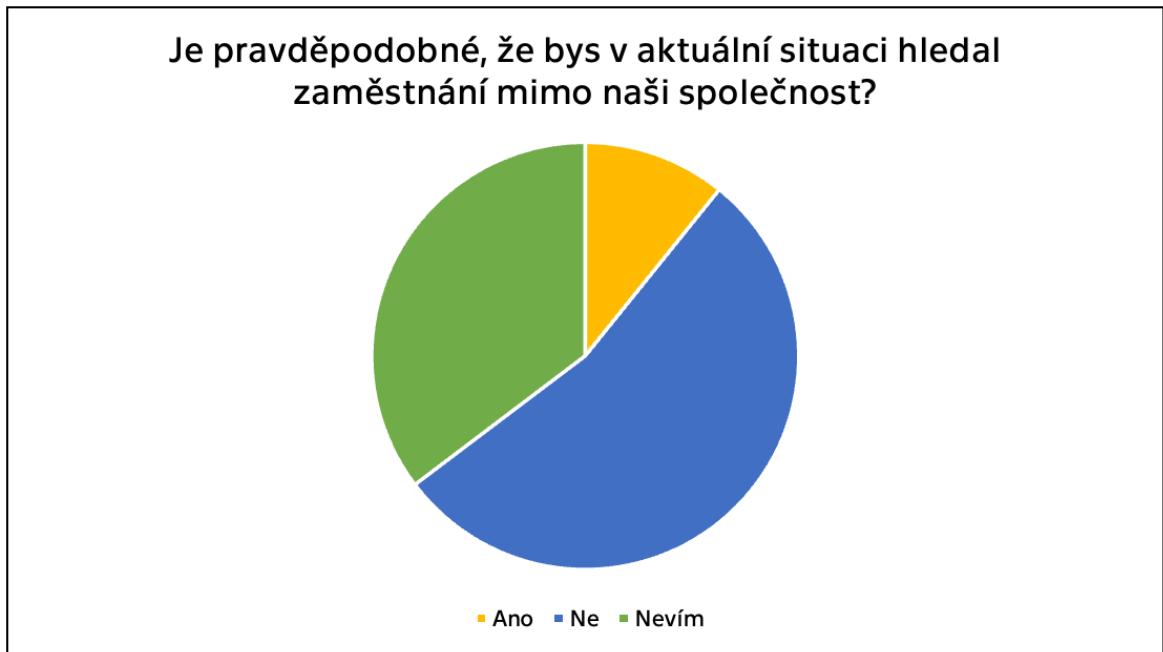


Graf 8 Celková spokojenost v zaměstnání.

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

10. Je pravděpodobné, že bys v aktuální situaci hledal zaměstnání mimo naši společnost?

Tato otázka nabízela, stejně jako ostatní otázky, možnost dotazovému vyjádřit se nad rámec předdefinovaných odpovědí – ano, ne, nevím. Polovina zaměstnanců, kteří uvedli variantu „nevím“ dodali, že aktivně zaměstnání nehledají, ale nebrání se vyslechnout nabídku jiných firem. Naopak ze skupiny označené jako „ne“ doplnili o odpověď, že i když je nabídek mnoho, tak jsou přesvědčeni, že žádná nedokáže konkurovat v kolektivu, náplni a rozmanitosti práce. Váží si také toho, že firma k zaměstnancům přistupuje v rámci ohodnocování individuálně a dobře odvedená práce je náležitě odměněna.

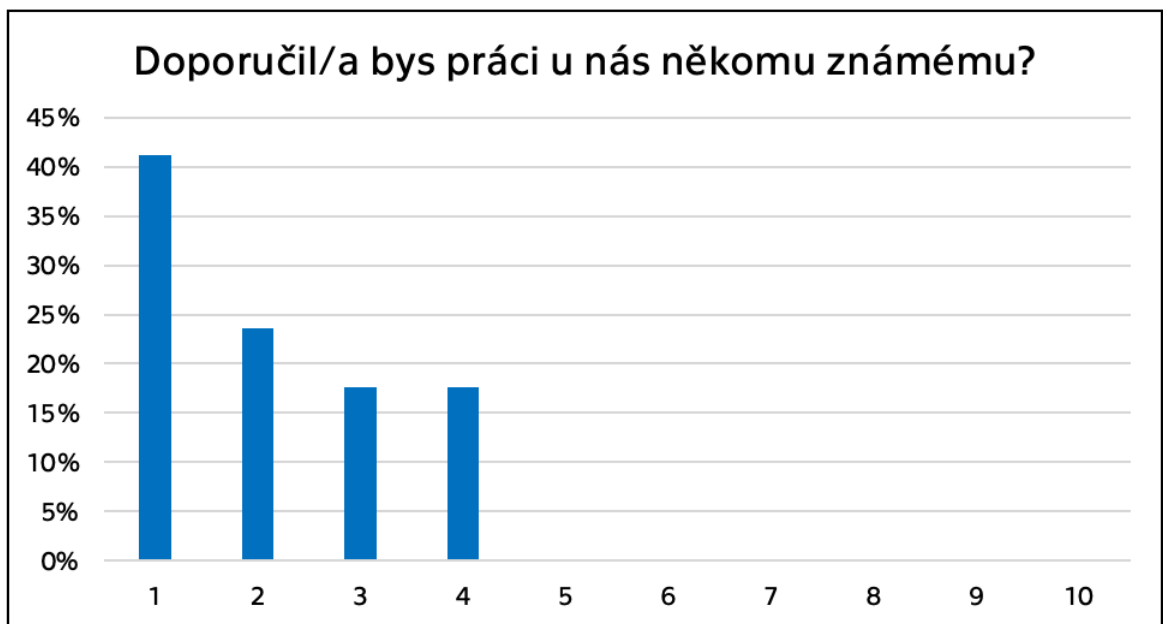


Graf 9 Pravděpodobnost změny zaměstnání.

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

11. Doporučil bys práci u nás někomu známému?

Tato otázka byla koncipována na hodnocení od 1 do 10, kdy stupeň 1 byl označen jako „určitě doporučil/a“ a stupeň 10 jako „určitě nedoporučil/a“. Výsledky hodnotíme pozitivně neboť 65 % zaměstnanců označilo 1 nebo 2 bod. Zároveň nikdo z dotazovaných neoznačil stupeň 5 a více.



Graf 10 Pravděpodobnost doporučení společnosti známému.

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

12. Pokud máš na srdci ještě něco, co bys chtěl/a sdělit využij prosím tento prostor

Poslední otázka dávala zaměstnancům prostor vyjádřit se k dalším tématům na kterých se v rámci dotazníku nedostalo. Někteří opět vystihovali skvělou atmosféru v kolektivu a přístup vedení společnosti. Chválili také to, že i když se firma nachází ve fázi poměrně dynamických změn a mění se velké množství technických postupů, tak vždy je prezentován i důvod změny. To zaměstnanci hodnotí kladně a uvádí, že díky tomu dokáží změny lépe přijmout, i když s nimi ihned nesouhlasí.

Shrnutí dotazníkového šetření

Tabulka č. 8 prezentuje výsledky dotazníkového šetření na základě nichž vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit na rozvojové a vzdělávací aktivity. Do určité míry by toto měl zajistit firemní e-learning, dále pak interní a externí školení v konkrétních technologiích, které by měly přínos jak individuálně pro zaměstnance, tak i jako implementace nových vědomostí směrem k zákazníkovi. HR by se mělo zaměřit na větší atraktivitu firemních teambuildingů tak, aby účast zaměstnanců na těchto akcích byla co nejvyšší a měla významný přínos na budování kvalitního týmu. Doporučením je také tento dotazník, případně hloubkové rozhovory na podobná témata, se zaměstnanci opakovat v pravidelných intervalech např. jako součást kvartálního hodnocení.

Cílem společnosti by také mělo být udržet velmi dobře hodnocené příjemné pracovní prostředí, lidský přístup v týmu a celkovou důvěru k managementu.

Tabulka 8 Shrnutí dotazníkového šetření zaměstnanci ČMIS s. r. o.

Shrnutí dotazníkového šetření zaměstnanci ČMIS s. r. o.	
Oblast	Příležitost
Vzdělávání	Vytvoření firemního e-learningu
	Zaměřit se na interní a externí školení
Teambuldingy	Zvýšit atraktivitu teambuildingů
Zpětná vazba	Opakování dotazníků v pravidelných intervalech (1x za kvartál)
	Hloubkové rozhovory
Pracovní prostředí	Udržet lidský přístup a příjemné pracovní prostředí
	Zachovat důvěru managementu

Zdroj: vlastní zpracování

11 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ A INOVATIVNÍCH ŘEŠENÍ

Na základě podrobných analýz, na kterých se podílel personalista, management i zaměstnanci společnosti vyplynulo deset doporučení v rámci personálních aktivit a činností, které budou následně blíže popsány v této kapitole.

První příležitostí vycházející jak z názorů HR Managera, tak i managementu a zaměstnanců je rozšíření benefitního systému. Zaměstnanci převážně navrhovali v rámci benefitního programu podněty k rozvoji a vzdělávání, kterými se budeme dále blíže zabývat. Rozšiřování a aktualizace nabídky benefitního systému by měla probíhat průběžně. Na základě tohoto bodu začal HR Manager jednat s dodavatelem kvalitního oblečení, který by se mohl stát obchodním partnerem.

Vzhledem k tomu, že společnost obsazuje technické pozice s velkým úsilím, byla doporučena analýza průměrných mezd především IT pracovníků na trhu práce tak, aby tyto informace byly zohledněny v pracovních inzercích a přispělo se k efektivnějšímu rozšíření týmu. Společnost v rámci této aktivity začala spolupracovat s nejmenovaným partnerem, který specifikoval průměrné a maximální sazby jednotlivých IT pracovníků vč. rozdělení na juniorní, mediorní a seniorní pozice. Z podrobné analýzy zároveň také vychází fakt, že při hledání pozic si kandidáti říkají až o 20 % více než je jejich aktuální mzda. V této aktivitě je v plánu pokračovat a aktualizovat tyto informace každé pololetí.

Rozšíření pracovních prostor bylo velkým tématem příležitostí vyplývajících z dotazníkového šetření. Společnosti se podařilo rozšířit aktuální prostory v budově Lighthouse, které bohužel stálo delší dobu vyjednávání především z důvodu specifikace podmínek na výměnu vzduchu, fungování klimatizace, topení apod. Aktuálně se prostory nachází v rekonstrukci. Předpokládaný a zaměstnancům prezentovaný termín pro aktivní využívání prostor je duben/květen roku 2023.

Z hlediska bezpečnosti je velkým tématem revize evidence vstupních karet. Na tomto kroku se bude podílet především HR Manager ve spolupráci s administrativním oddělením a security managerem, kdy je v plánu výměna vstupních kartiček za bezpečnější systém a následná přehledná evidence tak, aby při ztrátě karty nebo odchodu zaměstnance ihned došlo k její deaktivaci. Termín dokončení této aktivity se předpokládá na květen 2023.

Job description na jednotlivé pozice je potřeba lépe formalizovat. Na každou pozici by tak měl vzniknout přehledný dokument, který zároveň bude sloužit v rámci kvartálních hodnocení.

Samostatné téma bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To aktuálně ve společnosti probíhá, ale je potřeba ho lépe formalizovat. Mělo by být součástí reportu kvartálního hodnocení jehož template vytvoří personalista ve spolupráci s technickým ředitelem. Tento dokument by měl vzniknout v rámci druhého kvartálu a být tak využit v rámci hodnocení zaměstnanců v červnu 2023.

V rámci adaptačního procesu je klíčové zefektivnit roli HR Managera při řízení samotného procesu a vést pracovníky technického oddělení k větší péči směrem k novým zaměstnancům. Je potřeba tak lépe uzpůsobit aktuální proces, který má na starosti CTO a HR Manager. V plánu je věnovat se této aktivitě v průběhu léta, kdy bývá méně zákaznických projektů a je tak větší prostor pro realizaci interních aktivit. Proces by měl být dokončen v září 2023.

Ze strany managementu vyplynul zájem spravovat firemní instagramový účet, který by prezentoval firemní kulturu a jehož hlavním cílem je snaha přispět k budování značky mezi potencionálními zaměstnanci. Této inovaci je otevřen i personalista, který vnímá, že pokud by mohli být kandidáti oslovováni příp. odkazováni na Instagramový profil pomohlo by to k získání dalších talentů.

Největší a zároveň nejnáročnější inovací na zavedení by mělo být vytvoření e-learningu pro zaměstnance se vzdělávacími moduly na míru vytvořených pro jednotlivé oblasti a technologie. Tuto aktivitu také považujeme v rámci výsledků za největší inovaci a budeme se jí detailně dále zabývat. V neposlední řadě je prostor pro inovaci v rámci automatizace a robotizace rutinních úkolů IT pracovníků tak, aby nedocházelo k přetěžování stávajících zaměstnanců a ti měli dostatek prostoru na důležitější úkoly.

Tabulka 9 Návrhy možných zlepšení a inovativních řešení.

Návrhy možných zlepšení a inovativních řešení	
Doporučené aktivity	Předpokládané provedení
Rozšíření nabídky benefitního systému	průběžně
Analýza průměrných mezd na trhu práce	březen 2023 + pravidelná pololetní aktualizace
Rozšíření pracovních prostor	duben/květen 2023
Revize evidence vstupních karet	květen 2023
Vylepšení specifikace job description	červen 2023
Formalizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	červen 2023
Zefektivnění adaptačního procesu	září 2023
Vytvoření Instagramového účtu	říjen 2023
Vytvoření e-learningu	březen 2024
Automatizace a robotizace rutinních úkolů	průběžně

Zdroj: vlastní zpracování

11.1 Vytvoření e-learningu

Největší a zároveň nejnákladnější inovace, která byla díky práci ve společnosti zjištěna je vytvoření e-learningu pro zaměstnance ČMIS s. r. o. Zaměstnanci podle výsledků dotazníkového šetření hodnotí nízké možnosti vzdělávání a mají zájem se více rozvíjet v jednotlivých oblastech. Tomu by měl dopomoci firemní e-learning. Hlavní výhody e-learningu jsou zobrazeny na obrázku č. 11.



Obrázek 11 Výhody vytvoření e-learningu pro společnost ČMIS s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Autorka práce si uvědomuje, že vytvoření takovéto aplikace bude jak finančně, tak i časově náročné. V tabulce č. 10 je znázorněn přehled finančního rozpočtu vč. časové náročnosti na vývoj e-learningu. Aktuálně tým dlouhodobě pracuje na vytvoření otázek, které by měli být v e-learningu obsaženy. Specifikaci přesných otázek vč. správných odpovědí má na starosti temleader daného oddělení tak, aby výuka probíhala přesně dle potřeb a požadavků jednotlivých IT oddělení. Vzhledem k finanční i časové náročnosti se přepokládá dokončení tohoto inovačního projektu na březen 2024.

Tabulka 10 Finanční rozpočet vývoje a provozu e-learningové aplikace.

Finanční rozpočet vývoje a provozu e-learningové aplikace			
Vývoj			
Práce	Časová náročnost (v Man-day)	Cena jednotková (v Kč)	Náklad celkem (v Kč)
Analytik	20	3 000	60 000
Vývoj			
Projektový manažer	15	3 500	52 500
Vývojáři	80	6 000	480 000
Tester	10	3 500	35 000
Celkové náklady na vývoj aplikace		627 500	
Provoz			
Položky	Cena za měsíc (v Kč)		
Infrastruktura			
prostředí test	20 000		
prostředí devel	20 000		
prostředí produkce	40 000		
Zálohování do geograficky odděleného datového centra	10 000		
Monitoring 24/7	5 000		
Pravidelná maintenance - infrastruktura/aplikace	20 000		
Požadavky v rámci provozu			
Změnové požadavky uživatelů	1 000		
Dovyvíjení nových funkcionalit	5 000		
Celkové měsíční náklady na provoz aplikace		121 000	

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Vzhledem k tomu, že personál představuje dnes jeden z nejcennějších zdrojů společnosti, je i řízení lidských zdrojů jedním z nejdůležitějších činností v organizaci. Nastavení jednotlivých personálních činností efektivně a s co největším významem pro společnost přináší společnosti jednoznačně podstatnou konkurenční výhodu.

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat vývoj jednotlivých personálních činností ve společnosti ČMIS s. r. o. a navrhnout systém opatření a inovativních řešení ke zlepšení systému a výsledné vyšší spokojenosti pracovníků v zaměstnání.

Teoretická část se zabývala definicemi a pojetím podstaty personalistiky včetně popisu jednotlivých personálních činností. Zaměřila se také na samotné řízení lidských zdrojů a právní úpravu pracovněprávních vztahů. Zahrnovala také definici podniku včetně rozdělení na malé a střední podniky. V kapitole jsme se také věnovali pojetí vzdělávání a talent managementu. Závěrem jsme se soustředili na aktuální trendy v HR v posledních letech a na změny, kterými si toto oddělení prošlo.

Praktická část byla zaměřena na analýzu společnosti ČMIS s. r. o. a jejích personálních aktivit. Informace o vývoji a současném stavu byly popisovány aktuální HR Managerkou a managementem společnosti. Dotazníkové šetření, které se zabývalo spokojeností zaměstnanců s vybranými aktivitami a fungováním společnosti se zúčastnilo 90 % zaměstnanců, což přispělo k významné relevantnosti této výzkumné metody.

Na základě poznatků byl vytvořen seznam 10 inovativních řešení, které by měly vést k vylepšení personálních činností a spokojenosti zaměstnanců. Časové období splnění jednotlivých návrhů jsme uvedli v poslední kapitole, všechna řešení by se však měla realizovat do jednoho roku. Hlavním výstupem celého šetření bylo, že by se společnost měla více zaměřit na vzdělávání. K tomu by jednoznačně měl dopomoci firemní e-learning, jehož realizace je plánovaná na březen roku 2024.

Cílem práce bylo zodpovědět tři hlavní výzkumné otázky stanovené v úvodu práce:

1. Jak je nastaven systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČMIS s. r. o.?

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nastaven dle individuálních potřeb zaměstnanců. Pro vzdělávání se využívá interní předávání zkušeností seniornějšími kolegy nebo externí konzultace s obchodními partnery případně školiteli. Vzdělávání se nastavuje každému zaměstnanci v rámci kvartálního hodnocení. V této oblasti je velká rezerva společnosti v oblasti formalizace celého plánu vzdělávání a rozvoje. Je potřeba mu dát větší ráz a evidovat jednotlivá školení, stejně tak je efektivně vyhodnocovat.

2. S jakými oblastmi personálních činností jsou zaměstnanci firmy ČMIS s. r. o. nespokojeni a z jakého důvodu?

Zaměstnanci společnosti ČMIS s. r. o. hodnotily vybrané personální činnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Z něj vyplynulo, že pracovníci jsou s personálními činnostmi poměrně spokojeni. Prostor ke zlepšení vidí právě v rozšíření nabídky vzdělávání a osobním rozvoji. Pozitivní zpráva je, že oblast vzdělávání zmiňovali nejčastěji směrem k nabídce benefitního programu, tudíž jsou ochotni se na svém rozvoji finančně podílet prostřednictvím svého budgetu v rámci benefitů. Tím by mohla vzniknout jejich větší angažovanost v rámci školicích a rozvojových programů.

Další nespokojenost byla s nedostatkem pracovních míst, kdy je pro pracovníky obtížné věnovat se online meetingům se zákazníky v otevřené kanceláři. Tento bod byl vnímán personálním oddělením i managementem již dříve, rozšířené prostory tak budou k dispozici v dubnu/květnu 2023.

Obecně zaměstnanci dle výsledků nespokojenost nepociťují a pokud ji pociťovali měli zájem řešit ji se svým nadřízeným. Následně hodnotili, že nespokojenost byla úspěšně vyřešena po konzultaci s nadřízeným.

3. Jaké návrhy na změny v oblasti řízení lidských zdrojů je aktuálně možné nastavit a implementovat do firmy?

Na základě výsledků analýzy bylo doporučeno, aby firma uplatnila 10 návrhů a inovativních řešení v oblasti lidských zdrojů. Hlavním bodem je zaměřit se na vzdělávání a vyvinout pro zaměstnance inovativní aplikaci e-learningu, kde se budou moci vzdělávat a rozvíjet. Významnou inovací je rovněž automatizace a robotizace rutinních činností administrátorů. Průběžně by se měla aktualizovat nabídka benefitního programu tak, aby odrážela aktuální potřeby zaměstnanců. Doporučuje se také analýza průměrných mezd na trhu práce, přizpůsobení těmto výsledkům platům aktuálních zaměstnanců a zveřejňování mezd do inzerátů poptávajících nové pracovníky.

Výše zmíněné bylo rozšíření pracovních prostor, které považujeme téměř za splněné. Z hlediska bezpečnosti je významným tématem revize evidence vstupních karet. Zároveň je příležitost vylepšení specifikace job description jednotlivých pozic, formalizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zefektivnění adaptačního procesu. V neposlední řadě se vedení společnosti a pracovník HR shodli, že tématem dalšího období bude rovněž založení firemního instagramového účtu, sloužícího především ke sdílení atmosféry v kolektivu a společných aktivit.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. 1. Praha : Nová beseda, z. s., 2016. ISBN 978-80-906089-9-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr*. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-8249-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. Praha : Grada Publishing, a. s. 2008. ISBN 978-80-247-6132-9.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin, TOMEŠKOVÁ, Kateřina a Iveta CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ. (2022). *Systémy řízení lidí v organizaci*. Učební text ve formátu PDF. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. 131 s. ISBN 978-80-01-06942-4. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/100394>

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. 1.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel pro úspěšné vztahy s lidmi*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0849-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. Indie, SAGE Publications, 2019. ISBN 978-15-264-6016-5.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti

Internetové zdroje

AGOVINO, Theresa, LADIKA, Susan, ROEPE, Lisa Rabasca, SAMMER, Joanne, ZEIDNER, Rita. *How the Coronavirus Pandemic Will Change the Way We Work*. [online]. 2020 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer-2020/pages/how-the-coronavirus-pandemic-will-change-the-way-we-work.aspx>

BURIÁNEK, Jiří. *Sociologická encyklopedie – analýza dokumentů*. [online]. 2018 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza__dokument%C5%AF

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – září 2022*. [online]. 2022 [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2022>

ENNS, Harvey G., FERRATT, Thomas W., PRASAD Jayesh. *Beyond stereotypes of IT professionals: implications for IT HR practices*. [online]. 2006 [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1121949.1121956>

EVROPSKÁ KOMISE, Generální ředitelství pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky, *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*, [online], 2017 [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/244305>

GRAHAM, Jade Taryn. *How the COVID-19 Pandemic Is Changing the Role of HR*. [online]. 2020 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://blog.sage.hr/how-the-covid-19-pandemic-is-changing-the-role-of-hr/>

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. [online]. 2011 [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. [online]. 2011 [cit. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-metody-a-techniky-marketingoveho-vyzkumu-1277910/>

MATĚJKOVÁ, Dagmar. *Potřebuji interní HR?* [online]. 2019 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.hrinterim.cz/post/pot%C5%99ebuji-intern%C3%AD-hr>

NAKAYAMA, Makoto a SUTCLIFFE, Norma. *Perspective-driven IT talent aquisition*. [online]. 2007 [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/221644239_Perspective-driven_IT_talent_acquisition

OWENS, Dawn a KHAZANCHI, Deepak. *Best Practices for Retaining Global IT Talent*. [online]. 2011 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/224221477_Best_Practices_for_Retaining_Global_IT_Talent

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces plánování lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2 Přínos kritiky.....	16
Obrázek 3 Složky vzdělávání a rozvoje.....	19
Obrázek 4 Prostředí firmy.....	41
Obrázek 5 Hlavní témata ke splnění cílů společnosti.....	44
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti ČMIS s. r. o.....	47
Obrázek 7 Zasedací pořádek společnosti ČMIS s. r. o.....	62
Obrázek 8 Žádost o dovolenou.....	65
Obrázek 9 Žádost o dovolenou v Everhour.....	66
Obrázek 10 Adaptační proces nového zaměstnance.....	71
Obrázek 11 Výhody vytvoření e-learningu pro společnost ČMIS s. r. o.....	89

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj nezaměstnanosti v České republice 2012 - 2022.....	50
Graf 2 Vývoj mzdových nákladů 9/2015-12/2022.....	56
Graf 3 Otevřenost zaměstnanců k řešení problémů se svým nadřízeným.....	79
Graf 4 Hodnocení pracovní náplně zaměstnanci	80
Graf 5 Hodnocení nadřízeného.....	81
Graf 6 Hodnocení pracovního prostředí.....	82
Graf 7 Spokojenost s finančním ohodnocením.....	83
Graf 8 Celková spokojenost v zaměstnání.....	84
Graf 9 Pravděpodobnost změny zaměstnání.....	85
Graf 10 Pravděpodobnost doporučení společnosti známému.	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	25
Tabulka 2 Rozdělení malých a středních podniků.....	28
Tabulka 3 Vyhodnocení PESTLE analýzy.....	51
Tabulka 4 Hodnoty pro finanční analýzu ČMIS s. r. o.....	54
Tabulka 5 Poměrové ukazatele společnosti ČMIS s. r. o.....	55
Tabulka 6 Fluktuace zaměstnanců společnosti ČMIS s. r. o.....	57
Tabulka 7 VRIO analýza.....	59
Tabulka 8 Shrnutí dotazníkového šetření zaměstnanci ČMIS s. r. o.....	86
Tabulka 9 Návrhy možných zlepšení a inovativních řešení.....	88
Tabulka 10 Finanční rozpočet vývoje a provozu e-learningové aplikace.....	90

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kristýna Kraftová

V Praze dne: 24. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis