

Univerzita Pardubice
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Johana Dlabolová**
Osobní číslo: **E200049**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na určitou skupinu zaměstnanců na základě dotazníkového šetření a analýzy organizace, uvést návrhy a doporučení k zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na určitou skupinu zaměstnanců (na základě informací od vedoucích pozic, zkušeností zaměstnanců a dotazníkového šetření).
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠL-
KÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha:
Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-
-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem *Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 11. 2022

Johana Dlabolová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Mé poděkování patří též zaměstnancům Zásilkovny za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci. První část definuje pojmy související s touto oblastí řízení. Druhá kapitola charakterizuje vybraný podnik a zachycuje způsob řízení lidských zdrojů v jeho konkrétním útvaru. Závěr práce shrnuje pozitivní i negativní postupy využívané na zákaznickém servisu Zásilkovny v oblasti řízení lidských zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personalista, management, funkce řízení lidských zdrojů

TITLE

The Human Resource Management in a Selected Organization

ANNOTATION

The bachelor thesis is preoccupied with the human resource management in an organization selected by the author of the thesis. The first part defines the specific terminology of the human resource management. The second chapter characterizes the selected organization. In addition, the second part of the bachelor work captures the applied manners of the human resource management of the customer service department. The final chapter summarizes the positive and negative manners which are applied in the selected organization

KEYWORDS

human resource management, human resources officer, manager, role of human resource management

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	9
TERMINOLOGIE.....	9
ÚVOD	11
1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	13
1.1 Zabezpečování řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.1 Systém řízení lidských zdrojů	15
1.1.2 Personální útvar	15
1.2 Funkce řízení lidských zdrojů	19
1.2.1 Personální plánování	20
1.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	21
1.2.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	28
1.2.4 Rozmísťování, propouštění a pensiování pracovníků	31
1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	34
1.2.6 Odměňování pracovníků	38
1.3 SWOT analýza	40
2 Řízení lidských zdrojů podniku Zásilkovna s.r.o	42
2.1 Charakteristika Zásilkovny s.r.o.....	42
2.1.1 Historie podniku	42
2.1.2 Profil společnosti.....	42
2.1.3 Hospodářské postavení a informace o předpokládaném vývoji společnosti.....	44
2.1.4 SWOT analýza podniku	44
2.2 Řízení lidských zdrojů v Zásilkovně s.r.o.	48
2.2.1 Struktura zaměstnanců na zákaznickém servisu	49
2.2.2 Personální politika a personální plánování.....	50
2.2.3 Získávání a výběr pracovníků	51
2.2.4 Přijímání a orientace pracovníků.....	53
2.2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	55
2.2.6 Rozmísťování propouštění a penzionování pracovníků	56
2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	58
2.2.8 Odměňování pracovníků	66

2.3 Zhodnocení výsledků, návrhy, doporučení ke zlepšení současného stavu.....	67
ZÁVĚR.....	70
POUŽITÁ LITERATURA.....	71
Zdroje interních informací podniku	72
PŘÍLOHY	73

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu	30
Obrázek 3: Formování personálu organizace	32
Obrázek 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	35
Obrázek 5: Systém odměňování	39
Obrázek 6: Složky celkové odměny	40
Obrázek 7: Zásilkovna	42
Tabulka 1: SWOT analýza Zásilkovny	45
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců zákaznického servisu	49
Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření ohledně návrhů na možnosti vzdělávání na zákaznickém servisu Zásilkovny	63
Tabulka 4: Odměny zaměstnanců zákaznické podpory	66
Tabulka 5: Nejvýznamnější vlivy z makrookolí podniku	78
Graf 1: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s délkou úvodního školení	59
Graf 2: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s informacemi poskytovanými během úvodního školení.	60
Graf 3: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem úvodního školení.	60
Graf 4: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem úvodního školení.	61
Graf 5 Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s množstvím času stráveného vzděláváním	62
Graf 6: Výsledky šetření spojené s rotací práce na zákaznickém servisu	62
Graf 7 Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s možností studia angličtiny	63

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

R_M – Respondent na pozici Manager zákaznické podpory

R_{HR} – Respondent na pozici HR manager

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

str. – Strana

T – Tazatel

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threat; Silné stránky, Slabé stránky,

Příležitosti, Hrozby

TERMINOLOGIE

Voicebot: z pevně předdefinovaných voleb v menu dokáže tento virtuální asistent, který dostal jméno ZET, vést přirozený dialog se zákazníkem. Jedná se o AI – Artificial Intelligence

PackMan: unikátní robot na třídění zásilek

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Téma práce je aktuální pro všechny organizace, jelikož výkon lidského kapitálu značně ovlivňuje jejich celkové výsledky. Vybraným podnikem pro teoretickou část práce je Zásilkovna s.r.o., která v mnohém vyniká oproti jiným českým společnostem, což potvrzuje její růst i získaná ocenění z posledních let, kde je kromě jiných oblastí oceněn i kvalitní management podniku.

Řízení lidských zdrojů jako součást managementu organizace prošlo znatelnou proměnou souběžně s proměnou společnosti. Přístup organizací k lidské pracovní síle stejně jako náhled na důležitost personálního útvaru a systematického řízení lidských zdrojů se v průběhu historie značně změnil. Moderní řízení lidských zdrojů, které se v dnešní době rozmáhá, je postaveno na individuální hodnotě každého pracovníka. Tento přístup k řízení reflektuje nepostradatelnost kvalitního personálního zabezpečení pro prosperitu podniku i aktuální požadavky na lidský kapitál. Zároveň klade důraz na celistvé řízení organizace, integraci řízení lidských zdrojů s podnikovými strategiemi i cíli.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na určitou skupinu zaměstnanců na základě dotazníkového šetření a analýzy organizace, uvést návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.

V první části této práce bude obecně charakterizováno řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Kromě hlavních cílů, úkolů a pracovních pozic související s touto oblastí budou podrobněji zachyceny i některé podstatné funkce vykonávané v rámci řízení lidských zdrojů. V závěru první části práce budou zpracovány také informace ohledně SWOT analýzy. Z analýz podnikových situací se odvíjí strategické plány lidských zdrojů, a to dle jeho individuálních potřeb a předpokladů.

V druhé části bakalářské práce se budu zabývat řízením lidských zdrojů v konkrétním podniku „Zásilkovna s.r.o.“, se zaměřením na útvar zákaznického servisu. V úvodu druhé části bude charakterizována celá společnost na základě jejich výročních zpráv i oficiálních informací z jejich webových stránek. SWOT analýza v druhé části shrnuje aktuální situaci celého podniku a jeho předpokládaný vývoj, na který navazuje struktura lidských zdrojů zákaznického servisu spolu s přístupem k vytváření plánů v této oblasti.

V praktické části práce bude následně podrobněji popsáno fungování řízení lidských zdrojů na zákaznickém servisu u vybraných funkcí. Tato část práce bude vycházet z řízeného rozhovoru,

který jsem měla možnost absolvovat s manažerem celého call centra a personalistkou zákaznického servisu. K popisu fungování vybraných funkcí bude vždy v závěru přiloženo vyhodnocení s doporučeními vycházející z informací nabytých v odborných publikacích od M. Armstonga (2015) a J. Koubka (2015). K celkovému zhodnocení fungování řízení lidských zdrojů v konkrétním útvaru Zásilkovny s.r.o. dojde na konci teoretické části.

1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong & Taylor, 2015, str. 47).

Dle dalších definic řízení lidských zdrojů je možné rozumět, že se tento přístup zabývá veškerými činnostmi spojenými s řízením zaměstnaneckých vztahů v rámci organizace a že je kladen důraz na využívání veškerého potenciálu lidského kapitálu pro perspektivní budoucnost organizace (Armstrong & Taylor, 2015, str. 48).

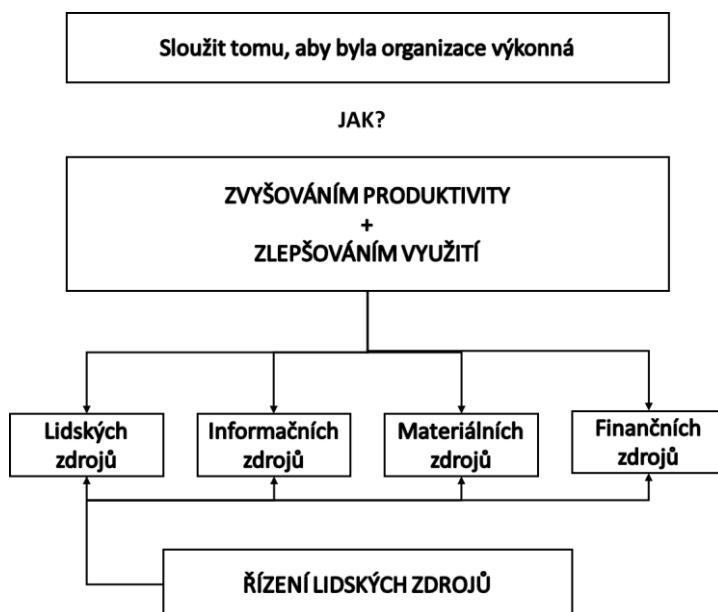
Řízení lidských zdrojů usiluje o prosperitu organizace. Pro dosažení úspěchu je třeba naplnit dílčí cíle řízení lidských zdrojů, do kterých M. Armstrong (2015, str. 48) řadí následující:

- podporování plnění strategických cílů organizace. Pro dosažení tohoto cíle je třeba vhodné vytváření a uplatňování strategií řízení lidských zdrojů, které musí být v souladu se strategickými cíli organizace jako celku;
- rozvíjení podnikové kultury podporující vysokou výkonnost lidského kapitálu;
- usilování o zabezpečení vhodného počtu kvalifikovaného, talentovaného a oddaného personálu;
- snaha o vytvoření pozitivních pracovních vztahů mezi managementem a podřízenými zaměstnanci;
- podporování využití etického přístupu k řízení lidských zdrojů.

Na řízení lidských zdrojů v organizaci se podílí kromě personálního útvaru také vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení. Veškeré manažerské funkce zásadně ovlivňují praktikování personální práce v organizaci, a proto je žádoucí, aby zaměstnanci zastávající tyto funkce měli odpovídající znalosti a schopnosti pro plnění úkolů v této oblasti řízení. (Koubek, 2015, str. 29).

Koubek (2015, str. 16) má ve své publikaci uveden také výčet hlavních úkolů, kterými se mají pracovníci řízení lidských zdrojů zabývat. Všechny úkoly zmíněné v seznamu, by měly vést k plnění nejdůležitějšího úkolu řízení lidských zdrojů, které autor zobecnil na výkonnou organizaci, jejíž efektivnost neustále roste. Obecný úkol řízení dokumentuje [obrázek 1](#). Do výčtu hlavních úkolů řízení lidských zdrojů řadí následující:

- „Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci.“ Dříve se v organizacích usilovalo převážně o to, aby byl zvolen správný člověk pro zaplnění konkrétního místa, který je schopen náplň práce řádně vykonávat anebo je schopen přizpůsobit své schopnosti k vykonávání předurčené práce. V rámci moderního přístupu řízení lidských zdrojů je upřednostňována metoda „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi, která přináší mnohé benefity.
- „Optimální využívání pracovních sil v organizaci.“ V rámci tohoto úkolu se management organizace zabývá efektivním využitím pracovní doby i potenciálu svých zaměstnanců.
- „Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.“ Vnímání důležitosti tohoto úkolu v organizaci, je převážně otázkou posledních let, kdy dochází k jeho rychlému šíření a uplatňování v praxi.
- „Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.“ V rámci tohoto úkolu je kladen důraz na kvalitu pracovního života. Úlohou personálního útvaru je zkombinovat zájmy organizace se zájmy zaměstnanců tak, aby byly uspokojeny jejich materiální i nemateriální sociální potřeby
- „Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“(Koubek, 2015, stránky 16-18)



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj obrázku 1: Vlastní tvorba dle (Koubek, 2015, str. 16)

1.1 Zabezpečování řízení lidských zdrojů

Organizace usilují o prosperitu, která je závislá na efektivním zabezpečování řízení lidských zdrojů. Manažeři personalisté hledají a uplatňují vhodné postupy pro řádné plnění úkolů personální práce. Pro efektivní zabezpečování řízení lidských zdrojů je důležité zvolit vhodné postupy dle individuálních potřeb konkrétní organizace, neboť v této problematice platí, že pozitivní výsledky aplikovaných postupů jsou závislé na mnoha faktorech ovlivňující jednotlivé organizace. Konkrétní postupy a principy, které mohou vést v některých případech k prosperitě a v jiných naopak k zániku a z tohoto důvodu je důležité slepě nekopírovat aplikované postupy jiných organizací.

Efektivní zabezpečování řízení lidských zdrojů je závislé na postupech, které jsou již ověřené v podmínkách obdobných, jako má konkrétní organizace. Tyto postupy by měly být vybírány na základě podložených dat z praxe (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 78-79).

1.1.1 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je soubor činností řízení lidských zdrojů, který umožňuje realizaci strategií organizace díky propojení filozofie s hlavními principy uplatňovanými v řízení. „*S ohledem na vnější a vnitřní podmínky, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů:*“

- *strategie lidských zdrojů – určují směřování řízení lidských zdrojů,*
- *politiky lidských zdrojů – vymezují zásady řízení lidských zdrojů,*
- *postupy lidských zdrojů – zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 80).*

Řízení lidských zdrojů v původní koncepci lze chápat jako určitou filozofii řízení, která zachycuje obecné principy a názory, jak postupovat při řízení lidských zdrojů. Tato filozofie je postavena na potenciálních přínosech lidského faktoru, který v případě jeho využití přináší podniku strategické konkurenční výhody (Armstrong & Taylor, 2015, str. 48).

1.1.2 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště odborně zaměřené na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje tedy koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2015, str. 32).

Personální útvar nese odpovědnost za fungování veškerých personálních činností dle aktuálních potřeb organizace, ačkoliv se na nich nemusí plně podílet. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů se dělí mezi pracovníky personálního útvaru, mezi které patří personalisté i zaměstnanci vedoucích pozic.

Úkolem pracovníků personálního útvaru je pečovat o zaměstnance a zároveň v souladu s etickým rozměrem řízení lidských zdrojů pozitivně ovlivňovat trvalé konkurenční výhody podniku. Personalisté zodpovídají převážně za celkové plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, zaměstnanecké vztahy. Vedoucí zaměstnanci mají za úkol vykonávat poradenské a usměrňovací činnosti personálního útvaru, což obnáší především pomoc s řešením konkrétních úkolů a vytváření zásad pro práci se zaměstnanci. Pro efektivní koordinaci plánování a uplatňování jednotných zásad a přístupů v organizaci je vhodné, aby byly veškeré záležitosti personální práce soustředěné v jednom útvaru (Armstrong & Taylor, 2015, str. 80; Koubek, 2015, stránky 32-33).

Postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace volí vedení na základě svého individuálního rozhodnutí. V moderně řízených organizacích bývá postavení vedoucího pracovníka personálního útvaru v nejužším vedení organizace. Velký vliv personálního útvaru byl v historii spojen s úspěšnými podniky, jako byl například Baťa v době První republiky. V dnešní době je tento způsob řízení organizace spojen především se zeměmi s rozvinutější ekonomikou, ale i u nás se jeho využití rozšiřuje a snižuje se množství organizací, kde má personální útvar postavení oddělení v určitém úseku. V případě významného postavení personálního útvaru lze jednodušeji plnit jeho úkoly a cíle především v oblasti personálních strategií a personální politiky organizace (Koubek, 2015, str. 34).

Náplň práce personálního útvaru je poměrně široká a rozmanitá, což vede mnoho podniků k dělení činností mezi větší počet zaměstnanců personálního útvaru, kteří se specializují pouze na úzkou problematiku řízení lidských zdrojů

Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru je ovlivněno především velikostí organizace a množstvím personálních činností, které zajišťuje. Zatímco u malých podniků zajišťuje chod personálních činností majitel či vedoucí pracovník, u střední velikosti podniku je vhodné zaměstnat aspoň jednoho pracovníka zaměřeného na personální činnosti. Velké organizace mohou mít vytvořený velký personální útvar, který vyžaduje další členění s různým zaměřením. V takových personálních útvarech pak naleznou uplatnění například specialisté zaměřeni na

vzdělávání zaměstnanců, psychologové, právníci zaměřeni na pracovní právo, analytici, a podobní (Koubek, 2015, str. 33).

Novým trendem dnešní doby je outsourcing personální práce. Při vhodném využití externích služeb v této oblasti lze dosáhnout snížení nákladů na provoz personálních činností a zároveň využívat specializované rady a doporučení od podniků se zaměřením na zvolenou problematiku. V rámci outsourcingu personální práce nelze přenášet rozhodovací pravomoc, neboť dochází pouze k získávání know-how a doporučení od externích specialistů, kterými se firma může, ale nemusí řídit (Koubek, 2015, str. 34).

1.1.2.1 Personalista

V souladu s rostoucím důrazem na personální řízení organizace se mění i požadavky na profil personalisty. Požadavky na moderního personalistu zahrnují teoretické znalosti i praktické dovednosti v této problematice. Je nezbytné, aby personalista vnímal souvislosti mezi jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů a byl schopen předvídat důsledky jednotlivých rozhodnutí. Pro jeho práci je důležité tvůrčí myšlení, dobré komunikační i organizační schopnosti, flexibilita a v neposlední řadě také schopnost učení se novým věcem. Náplní zaměstnance personálního útvaru již není převážně administrativa, ale manažerské činnosti včetně setkávání se zaměstnanci organizace, se kterými řeší pracovní i osobní problémy.

V zemích, kde je využíván moderní přístup k personálnímu útvaru, lze ve většině případů najít také obory či kurzy se znalostmi pro profil moderního personalisty. Některé univerzity mají možnost zaměřením na specifickou oblast personálního útvaru. Existují země, kde je třeba pro vykonávání personální práce vlastnit certifikát o dostatečné klasifikaci v této oblasti. Mezi takové země spadá například Velká Británie, kde je pro výkon personální práce požadován CIPD – chartered Institute of Personnel and Development. Zřejmá souvislost mezi schopnostmi personalistů a celkovou prosperitou, motivuje organizaci ke vzdělávání a rozvíjení personálního útvaru za účelem získání konkurenčních výhod (Koubek, 2015, str. 35).

1.1.2.2 Management, součást řízení lidských zdrojů

Charakteristika managementu

Management je součástí společenských věd a vychází z anglického slova „to manage“, což znamená řídit, vést či spravovat. Tento pojem lze chápat jako specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků nebo vědní disciplínu. Objektem jeho zájmu je společnost, která prochází množstvím obměn, což vede ke změnám managementu a jeho roli v průběhu historie.

Navzdory těmto proměnám je předmětem managementu téměř vždy skupina lidí, která má za úkol dosáhnout nějakého cíle. Účelem managementu je vytvářet a provozovat fungující organizaci s využitím všech činností, které k tomuto účelu vedou. Praxe ukazuje, že kvalita řízení má značný vliv na celkový výsledek práce skupiny (Veber, 2021, stránky 11-12,15-16).

Pro řízení produktivního podnikatelského subjektu je důležité, aby management splňoval 3E, tedy hospodárnost (economy), účelnost (efficiency), efektivnost (effectiveness) a také zaváděl technická řešení. (Veber, 2021, str. 13).

Management má za úkol zajišťovat množství funkcí, které ovlivňují prosperitu organizace. Tyto manažerské činnosti lze rozdělit dle návaznosti a pravidelnosti jejich vykonávání následovně:

- Průřezové funkce – činnosti, které na sebe jednoznačně navazují a je třeba je vykonávat každý den na všech úrovních řízení:
 - rozhodování,
 - práce s lidmi,
 - komunikování,
 - informatika.
- Sekvenční funkce – činnosti, které na sebe nenavazují, ale jsou denně vykonávány na všech úrovních řízení:
 - plánování,
 - implementace,
 - kontrola.
- Ostatní funkce – činnosti, které z důvodu jistých specifík nelze zařadit ani do jedné z předchozích skupin. Tyto funkce splňují kritérium návaznosti, ale nejsou vykonávány každý den:
 - organizování (Veber, 2021, stránky 105-106).

Z výčtu těchto činností je zřejmé, že řízení lidských zdrojů spadá mezi činnosti řídicích pracovníků. Podíl vedoucích pracovníků na řízení lidského kapitálu je individuální a závisí na postavení manažera i potřeb organizace, přesto lze náplň práce v této oblasti řízení lidských zdrojů obecně charakterizovat.

Úloha managementu v řízení lidských zdrojů

„V závislosti na postavení manažerů se liší práce řízení lidí následovně:

- *Vrcholová úroveň řízení zejména*

- určuje personální politiku a stanovuje personální strategii na nejbližší léta,
 - schvaluje personální plány,
 - určuje pravidla motivace a odměňování pracovníků,
 - kontroluje plnění výše uvedeného a přijímá zásadní opatření při identifikaci odchylek.
- *Střední management zajišťuje v oblasti personálního řízení ve své působnosti především tyto činnosti:*
 - aplikuje schválenou personální strategii a politiku v řízeném úseku a zajišťuje zpětnou vazbu pro vrcholový management pro potřeby kontroly a případné modifikace,
 - sestavuje podklady pro tvorbu personálních plánů a zajišťuje jejich realizaci
 - odpovídá za efektivní využívání pracovníků a přidělení prostředků při plnění úkolů a cílů podniku.
 - *Liniový management má mimo jiné ve své působnosti následující:*
 - požadovaný personální profil jimi řízeného útvaru,
 - odpovídá za formulování kvantitativních a kvalitativních požadavků na pracovníky,
 - provádí pravidelné hodnocení pracovníků a stanovování rozvojových a vzdělávacích potřeb,
 - zajišťuje spravedlivé uplatňování zásad a pravidel motivace a odměňování pracovníků,
 - vytváří pozitivní motivační klima na pracovišti a v pracovním týmu.“

Z výčtu činností personálního řízení u manažerských pozic je možné vyvodit, že vedoucí pracovníci jsou odpovědní za odborné fungování pracovníků na určené pozici, zatímco personální útvar je jakýmsi servisním útvarem, který se stará o nezbytné personální zabezpečení (Veber, 2021, stránky 180-183).

1.2 Funkce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů obsahuje mnoho činností a úkolů, na které má vliv a které je třeba vykonávat. Ačkoliv se tato práce podrobněji zaobírá pouze omezeným množstvím činností. Michael Armstrong se ve své publikaci zabývá mnohem širším spektrem funkcí, které lze připsat řízení lidských zdrojů. Ukazuje mimo jiné na etický rozměr řízení lidských zdrojů. Jeho úlohu v rámci společenské odpovědnosti firmy, vliv na kulturu a klima organizace nebo také

na úkoly při utváření pracovních míst a organizační struktury. Mezi důležité úkoly řízení lidských zdrojů, které nebudou v této práci blíže popsány, spadá také vytváření pracovních míst, péče o pracovní vztahy i pracovníky a spravování personálních informačních systémů (Armstrong & Taylor, 2015).

1.2.1 Personální plánování

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2015, str. 93).

„Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky po práci, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 271).

Cílem personálního plánování je zajistit perspektivní plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Je třeba, aby byly plány pro personální zabezpečení sestaveny optimálním způsobem. Zároveň je zapotřebí dbát na vhodné množství pracovníků ve správný čas, dále na odpovídající vlastnosti pracovníků tak, aby měli pracovníci optimální znalosti, dovednosti i zkušenosti pro vykonávání potřebné práce a zároveň aby jejich charakterové vlastnosti odpovídaly podnikové kultuře. Je vyžadována také flexibilita pracovního kapitálu, aby docházelo k pokrytí možných výkyvů v požadavcích na lidský kapitál. Rozmístění pracovníků do pracovních míst i organizačních celků je také otázkou vhodného personálního plánování a v neposlední řadě je třeba naplánovat náklady na lidský kapitál, aby odpovídal finančním možnostem organizace.

Personální strategie pracují s dynamickou rovnováhou mezi nabídkou a poptávkou. Je třeba pracovat se sezónními výkyvy a dopady vnějšího okolí. Požadavky na lidský kapitál jsou pevně provázány se strategiemi podniku, proto jsou do nich personální strategie často integrovány. Doba, na kterou se vytváří podnikové strategie, bývá zpravidla 3-5 let, záleží ovšem na proměnlivosti odvětví, ve kterém působí.

Kromě výše zmíněných hlavních úkolů personálních strategií je třeba plánovat také možnosti personálního rozvoje u všech pracovníků. Tento úkol pomáhá předcházet fluktuaci, neboť zajišťuje uspokojení sociálních potřeb a pocitu z vykonávané práce.

Manažeři na všech úrovních organizace spolupracují s personálním útvarům v otázce personálního zabezpečení. Informace ohledně potřeb lidského kapitálu a jeho plnění personální útvar analyzuje spolu s podnikovými strategiemi a vývojem na trhu práce. (Veber, 2021, str. 184; Koubek, 2015, stránky 93-94)

1.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V případě nedostatečné pracovní síly je třeba projít procesem získávání, výběru a přijímání pracovníků. Jednotlivé činnosti na sebe zpravidla navazují, ale metody, které se při nich využívají, se liší dle individuálních potřeb hledaného pracovníka a charakteristických vlastností organizace. Pro kvalitní pracovní sílu a úspěšné získávání pracovníků je důležité dobré jméno zaměstnavatelské pověsti, což je úkolem personálního marketingu. (Brodský, 2009, str. 33)

1.2.2.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“ (Koubek, 2015, str. 126).

Jedná se o *„oboustranný komunikační proces, kde je možné identifikovat dvě strany:*

- *uchazeče – podává informace o sobě, svém vzdělání, schopnostech atd., přijímá informace o organizaci,*
- *organizace – podává informace o sobě, svých cílech, corporate culture atd., přijímá informace o uchazečích“* (Brodský, 2009, str. 34).

Ačkoliv se pro tento proces využívá pojem nábor zaměstnanců, nejedná se o synonymum. Při získávání zaměstnanců v moderní teorii řízení lidských zdrojů jsou oslovování uchazeči primárně z vnitřních zdrojů podniku a až následně oslovuje lidi z vnějšího okolí. Nábor je termínem, který označuje získávání uchazečů pouze z vnějšího okolí podniku. (Koubek, 2015, str. 126)

Při procesu získávání zaměstnanců nesmí docházet k diskriminaci z hlediska pohlaví, věku, etnika ani rodinné situace. Tento proces se skládá ze dvou hlavních fází: definování požadavků a oslovování uchazečů. Tyto fáze je možné dále členit (Armstrong & Taylor, 2015, str. 273; Brodský, 2009, str. 34).

Definování požadavků na zaměstnance

Tato fáze získávání pracovníků lze rozdělit následovně:

- „Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- Zvážení alternativ.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků“ (Koubek, 2015, str. 131).

V procesu získávání zaměstnanců je nutné správně definovat požadavky pro uchazeče. Tyto požadavky vyplývají z formálního plánu lidských zdrojů nebo z aktuálních potřeb organizace. Potřeby získávání a výběru zaměstnanců mohou být způsobeny vytvářením nových pracovních míst v organizaci či odchodem stávajících zaměstnanců. Požadavky na lidský kapitál je třeba uspokojit ve stanoveném časovém horizontu, který nemusí být optimální.

Požadavky na nové zaměstnance jsou sepsány u zveřejněných pracovních míst či profilů pracovních rolí. Kromě požadavků na uchazeče je v rámci nabídky vytvořen také popis pracovního místa/profilu pracovní role, pracovní podmínky, zvláštní požadavky nebo příležitosti ke vzdělání, osobnímu rozvoji, kariérnímu růstu.

Popisu pracovních míst/ profilu pracovních rolí, kde je přesně stanoven celkový účel pracovního místa/pracovní role, jeho místo v organizační struktuře podniku, hlavní oblasti výsledků apod., je vhodný pro zpracování specifických požadavků na uchazeče o zaměstnání.

Specifikace požadavků na zaměstnance mohou zahrnovat následující položky:

- znalosti,
- dovednosti a schopnosti,
- schopnosti chování,
- odborná příprava a výcvik,
- praxe,
- specifické požadavky,
- zvláštní požadavky.

V této oblasti je důležité, aby byly požadavky na zaměstnance odpovídající. Ačkoliv zaměstnavatel požaduje, co nejlepší předpoklady pro vykonávání pozice, příliš vysoké nároky na uchazeče mohou odradit i vhodné potenciální zájemce.

U vytváření požadavků na zaměstnance je třeba zvážit dlouhodobou strategii podniku. Jak dlouho bude třeba vykonávat danou práci, pro kterou je zaměstnanec vybírán a zda se bude

práce zaměstnance v dlouhodobém horizontu měnit (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 273-274).

Oslovování zaměstnanců

Oslovování zaměstnanců je část procesu získávání zaměstnanců, ve které se personální útvar zabývá otázkou, jak nejlépe oslovit vhodné kandidáty pro danou pozici. Je třeba zvážit, jaké informace by mohly uchazeče odradit nebo naopak přilákat a jaký způsob komunikace bude nejefektivnější. Cílem této činnosti je tedy oslovení potenciálních zaměstnanců ohledně volných pracovních příležitostí takovým způsobem, aby vhodní uchazeči projeví o nabízenou pozici zájem (Armstrong & Taylor, 2015, str. 275; Koubek, 2015, str. 135).

Do druhé fáze získávání zaměstnanců řadí Koubek ve své publikaci následující, na sebe navazující činnosti:

- *„Volba metod získávání pracovníků.*
- *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů*
- *Formulace nabídky zaměstnání.*
- *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
- *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.*
- *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“*
(2015, stránky 131-132).

Po zpracování veškerých požadavků na uchazeče o danou pozici je třeba rozhodnout, zda bude probíhat výběrové řízení z vnitřních či vnějších zdrojů organizace a specifikovat nezbytné požadavky pro uchazeče. Pro zvolení vhodné metody pro oslovení zájemců je třeba zjistit situaci na trhu práce, časové hledisko a výši kapitálu určeného pro tuto činnost (Brodský, 2009, str. 34; Koubek, 2015, str. 135).

Metod, kterými lze potenciální zaměstnance oslovit, je mnoho a jde je společně kombinovat, čehož využívá většina organizací. Mezi nejčastěji využívané metody se řadí následující:

- *„uchazeči se nabízejí sami,*
- *doporučení současného pracovníka organizace,*

- *přímé oslovení vyhlédnutého jedince,*
- *vývěsky v organizace nebo mimo ni,*
- *letáky vkládané do poštovních schránek,*
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích,*
- *spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,*
- *spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,*
- *spolupráce s úřady práce,*
- *využívání služeb komerčního zprostředkovatele,*
- *online recruitment,*
- *zprostředkovatelské agentury,*
- *outsourcing procesu získávání zaměstnanců“ (Koubek, 2015, stránky 135-142; Armstrong & Taylor, 2015, stránky 282-283).*

Každá tato metoda má svá specifika. Množství výhod i nevýhod, které s sebou nese, se často liší dle požadavků na pracovní sílu, kterou organizace hledá. Pro zvolení nejefektivnějších metod je vhodné absolvovat následující kroky:

- *„Analyzovat silné a slabé stránky získávání zaměstnanců, aby bylo možné vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele.*
- *Analyzovat požadavky, aby bylo možné určit požadovaný typ člověka.*
- *Identifikovat potenciální zdroje uchazečů“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 275).*

Po zveřejnění informací o volném pracovním místě je třeba vyřídit veškeré přijaté žádosti uchazečů. Pokud však organizace využívá zprostředkovatelských agentur nebo poradenských společností k získávání zaměstnanců, potom se této fázi v procesu vyhne. Tento krok obnáší zpracování a rozřídění přijatých žádostí. Výsledkem je potom seznam uchazečů rozdělený do tří skupin na velmi vhodné uchazeče, vhodné uchazeče a nevhodné uchazeče pro výběrové řízení. (Armstrong & Taylor, 2015, str. 283; Koubek, 2015, str. 154).

1.2.2.2 Výběr pracovníků

„Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 286).

Výběr zaměstnanců je činnost, ve které se posuzuje, do jaké míry uchazeč splňuje specifické požadavky stanovené v předchozích krocích. Zkoumají se odborné i osobnostní předpoklady uchazeče, jako je například jeho pracovní potenciál a schopnost přizpůsobování. Z tohoto

důvodu se při výběru využívají různé ověřené metody, kterými se dají předpoklady uchazečů zjistit a porovnat. Mezi nejčastěji užívané metody spadají následující: dotazníky, pohovory, reference, výběrové testy a assessment centra (Armstrong & Taylor, 2015, str. 286; Koubek, 2015, str. 166).

Pravděpodobný potenciál uchazeče je vždy výsledkem výběrového řízení jelikož nikdy nelze říci na 100%, zda budou pracovní výsledky odpovídat předpokladům uchazeče vyplývajících z výběrových metod (Koubek, 2015, str. 166).

Kromě metod, zvolených pro výběr zaměstnanců je důležitý také způsob, jakým výběr pracovníků probíhá. Proces výběrového řízení by měl posuzovat pouze pracovní způsobilost nikoli jakákoli jiná kritéria, která by mohla vést k diskriminaci. Příjemné prostředí, ve kterém je zájemci projevem skutečný zájem a procedury, které ho nemohou nijak ponížit, by měly být samozřejmostí kvalitní práce personálního útvaru (Koubek, 2015, str. 161).

Přijímací pohovor

Přijímací pohovor může být buď strukturovaný, nebo nestrukturovaný.

Nestrukturovaný pohovor nemá konkrétní cíl. Tazatel v něm položí pouze malé množství otázek a uchazeče hodnotí spíše dle subjektivních emocí. Tento způsob výběrového řízení má velice nízkou validitu, co se týče predikce pracovních schopností uchazeče.

Strukturovaný pohovor je metoda, která se pro posouzení vhodnosti kandidáta využívá nejčastěji. Tazatel se ptá pomocí předem připraveného souboru otázek. Tyto otázky mohou být upraveny na základě obdrženého životopisu uchazeče a obdržené odpovědi lze zaznamenávat do klasifikačního systému. V rámci pohovoru by měly zaznít otázky zaměřené na zkušenosti respondenta i otázky odpovídající na zvládání různých situací, ve kterých by se mohl potenciální zaměstnanec ocitnout. Validita takto složeného pohovoru má vysokou výpovědní hodnotu o pracovních předpokladech zájemce (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 286-288).

„Dle odborné literatury lze přijímací rozhovor rozdělit do následujících fází:

- *Uvítání uchazeče o práci a neformální rozhovor.*
- *Seznámení uchazeče s průběhem pohovoru a stručné vymezení pracovního místa.*
- *Kladení otázek týkající se profesního života uchazeče a zjištění jeho slabých a silných stránek.*
- *Otázky uchazeče na firmu, pracovní místo, pozici atd.*
- *Ukončení pohovoru“* (Brodský, 2009, str. 39).

Výběrové testy

„Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 288).

Testy se často aplikují v kombinaci se strukturovaným pohovorem, což je kombinace s nejvyšším koeficientem prediktivní validity v porovnání s ostatními výběrovými metodami i jejich kombinacemi (Armstrong & Taylor, 2015, str. 292).

Výběrových testů je množství druhů, které se uplatňují podle informací, které je třeba o zájemci zjistit. Armstrong (2015, stránky 288-290) ve své publikace podrobně rozebírá testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti.

Assessment centra

Tuto aktivitu nejpřesněji charakterizuje český pojem „diagnosticko-výcvikový program“. Jedná se o množství metod, které se aplikují na vytvořené skupiny uchazečů a jejichž cílem je z této skupiny vybrat nejvhodnější kandidáty. Assessment centra většinou probíhají v časovém rozmezí jednoho až dvou dní, během kterých se uchazeči ocitnou v různých situacích a mají za úkol plnit rozmanité úkoly.

Výhodou assessment center je, že umožňují získat velké množství informací o uchazečích. Mezi nevýhody se řadí vysoké náklady a časová náročnost. Nejčastěji se tato metoda využívá ve velkých organizacích při výběrových řízeních do manažerských funkcí či při výběru absolventů (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 291-292; Brodský, 2009, stránky 40-41).

Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po ukončeném výběrovém řízení je možné rozhodnout o vhodnosti jednotlivých kandidátů. K ověření pozitivních predikcí uchazeče či rozhodnutí mezi několika vhodnými uchazeči mohou pomoci získané reference, které lze za určitých podmínek od bývalého zaměstnavatele nebo od blízkých osob zájemce získat.

V případě, že je o nejúspěšnějších kandidátech rozhodnuto, dochází k telefonické či písemné komunikaci ohledně předběžné nabídky práce. V této fázi dochází i k odmítnutím pracovního místa, proto je třeba vybrat i případné náhradníky (Armstrong & Taylor, 2015, str. 293).

Potvrzení nabídky zaměstnání

Tato fáze výběru je poslední. Dochází k ní po ověření všech potřebných informací, obdržení pozitivních referencí, absolvované lékařské prohlídce nebo po absolvování jiných důležitých

kroků potvrzujících vhodnost kandidáta. Při potvrzení nabídky zaměstnání, by měla být vytvořena pracovní smlouva (Armstrong & Taylor, 2015, str. 294).

1.2.2.3 Přijímání a orientace pracovníků

Tyto činnosti personální práce jsou spojeny s prvními dny nových pracovníků, a i zde je třeba dbát na vhodný přístup řídicích zaměstnanců k novým zaměstnancům. Mělo by být z jejich chování zřejmé, že si těchto lidí váží stejně jako jejich rozhodnutí pro práci v jejich organizaci. Dále by si měl být personální pracovník vědom, že smlouva vyjadřuje oboustrannou dohodu, což znamená, že by tento dokument neměl být pevně stanoven a předložen k podpisu bez možnosti jakýchkoli připomínek od vybraného pracovníka. Organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat. V ideálním případě by si personální pracovník s přímým nadřízeným nového pracovníka měli udělat na nového pracovníka čas, aby ho mohli seznámit se všemi potřebnými informacemi. V procesu orientace by zodpovědní zaměstnanci měli být novému pracovníkovi k dispozici (Koubek, 2015, str. 161).

Přijímání pracovníků

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

Tento proces lze chápat v užším pojetí, kdy se jedná o pracovníka, který pochází z vnitřního okolí organizace. V širším pojetí se do tohoto procesu zahrnují také zaměstnanci, kteří jsou do nových pozic obsazováni z vnitřních zdrojů organizace (Koubek, 2015, str. 189).

Ačkoliv M. Armstrong (2015, str. 249) ve své publikaci vkládá do poslední fáze výběru zaměstnanců i vyhotovení pracovní smlouvy, J. Koubek (2015, str. 189) tuto činnost vkládá do charakteristických činností přijímání zaměstnanců: *„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci“*.

Při tvoření smlouvy by mělo být respektováno právo pracovníka vyjednávat ohledně informací uvedených v pracovní smlouvě, jelikož se jedná o oboustrannou komunikaci. V případě změny pracovního místa je v některých případech možné, aby byl podepsán pouze dodatek k pracovní smlouvě. Tato varianta je dána charakteristickými vlastnostmi smluv v České republice, které jsou často vypracovány velmi stručně a obecně. Tento přístup k obsahu pracovních smluv se liší oproti převládajícímu zahraničnímu přístupu, kde pracovní smlouvy vznikají podrobné a na základě individualit pracovníka i jeho pozice (Koubek, 2015, stránky 189-190).

Orientace pracovníků

Orientace nebo též adaptace pracovníků je proces, u kterého dochází k určitému seznamování nových zaměstnanců s organizací po pracovní a sociální stránce. Jakým způsobem orientace probíhá je velice individuální a závisí na povaze vykonávané práce i přístupu, který organizace zastává. V mnoha organizacích existuje adaptační program (orientační program adaptačních a vzdělávacích aktivit), který urychluje a usnadňuje celý tento proces. V zahraničí se pro snadnější orientaci pracovníků rozšiřuje využívání tzv. orientačních složek (orientačních balíčků), ve kterých se nachází písemné materiály s důležitými informacemi pro zaměstnance (Koubek, 2015, str. 192; Brodský, 2009, stránky 42-43).

Cílem uvádění lidí do organizace je překonat počáteční fázi nejistoty, vytvořit pozitivní vztah nového zaměstnance k organizaci, pomoci zaměstnanci, aby v co nejkratším časovém horizontu dosahoval požadovaných výsledků a předcházet jakýmkoli faktorům, které by mohly vést k odchodu zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015, str. 310).

Orientace nového zaměstnance probíhá dvěma způsoby:

- Oficiálním (formálním) způsobem – *„plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným“*
- Neformálním způsobem – *„spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky“* (Koubek, 2015, str. 192).

1.2.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

„Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky“ (Brumbach, 1988, cit. podle (Armstrong & Taylor, 2015, str. 390)).

1.2.3.1 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování výkonu organizace cestou zlepšování výkonu jednotlivců a týmů“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 411).

Hlavním úkolem zaměstnanců je, aby odváděli odpovídající výkon a dosahovali stanovovaných cílů. Z toho vyplývá nejdůležitější úkol personální práce, kterým je jeho řízení. Cílem řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků pomocí dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků. Dále toto řízení usiluje o rozvíjení schopností lidí, naplňování i překračování očekávání a dosahování plného potenciálu pracovního výkonu zaměstnanců ve prospěch organizace (Armstrong & Taylor, 2015, str. 392; Koubek, 2015, str. 202).

Přístup k řízení se v průběhu let značně mění. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce, který se nejvíce uplatňoval na přelomu 19. a 20. století, vyžadoval plnění přesně definovaných činností. Byl kladen důraz na kontrolu a direktivní přístup k lidem. V tomto období byla u podřízených zaměstnanců potlačována jakákoli individualita, kreativita, osobní rozvoj nebo snaha o oboustrannou komunikaci. Při práci docházelo spíše k obviňování z uskutečněných chyb než k předcházení komplikací.

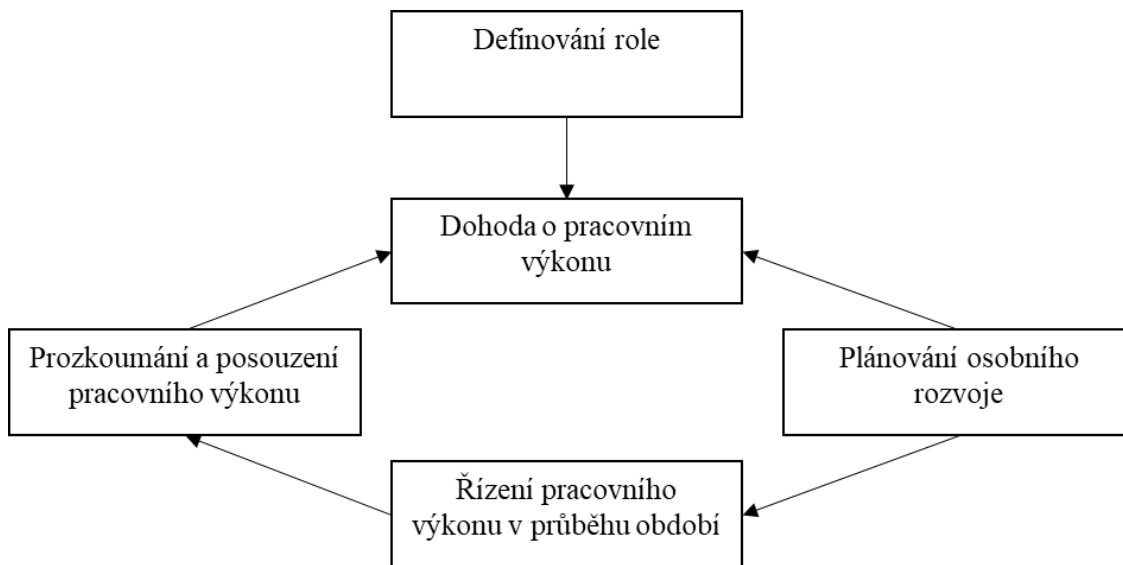
Moderní řízení lidských zdrojů naopak zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst dle individuálních schopností a preferencí jednotlivých zaměstnanců. Pracovníci se stávají partnery, u kterých je řízení nahrazováno vedením. Zároveň tento přístup ustupuje od přesně definovaných pracovních míst, které nahrazuje flexibilními volně definovanými profily. Moderní řízení lidských zdrojů je charakteristické důrazem na motivaci pracovníka, což vyžaduje také uplatňování hodnocení odvedené práce (Koubek, 2015, stránky 202-203).

Řízení pracovního výkonu je postaveno na třech teoriích:

- *„Teorie cíle – tato teorie podporuje myšlenku, aby se v rámci řízení pracovního výkonu kladl patřičný důraz na stanovování a sjednávání cílů, na jejichž základě by bylo možné pracovní výkon měřit a řídit.*
- *Teorie kontroly – zpětná vazba je považována za klíčovou součást procesu řízení pracovního výkonu.*
- *Sociálně kognitivní teorie – rozvíjení a upevňování pozitivní sebedůvěry má značný vliv na jejich výkon, z tohoto důvodu, proto je její podpora jedním z cílů řízení pracovního výkonu“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 390).*

Řízení pracovního výkonu zaměstnance postaveno na zlepšování individuálního pracovního výkonu zaměstnance a jeho znalostí. Aby k takovému zlepšování docházelo, je třeba přizpůsobit řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků. Právě na řídicích funkcích spočívají úkoly ohledně zabezpečování motivujícího vedení pracovníka a zpětné vazby na jeho pracovní výkon. Na závěr smlouvaného období

dochází k posouzení pracovního výkonu, od kterého se odvíjí vzdělávání, osobní rozvoj a odměny zaměstnance (Koubek, 2015, str. 203).



Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu.

Zdroj obrázku 2: Vlastní tvorba dle (Koubek, 2015, str. 204)

1.2.3.2 Hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových období, které lze následně dále dělit.

- Přípravné období – toto období je charakteristické analyzováním pracovníků, náplně jejich práce, formulování kritérií a zásad pro hodnocení a následném informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení.
- Období získávání informací a podkladů – v tomto časovém úseku se střeďají informace potřebné pro posouzení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu – v průběhu této fáze hodnocení dochází k porovnání dosažených výsledků s předem vytvořenými kritérii a k následnému dialogu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. V samém závěru tohoto procesu dochází k zjišťování jeho efektivnosti a k pozorování pracovníků za účelem zlepšení jejich výsledků (Koubek, 2015, stránky 215-216).

Hodnocení pracovníků může vykonávat přímý nadřízený, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, podřízení, tým složený z řídicích či specializovaných pracovníků nebo může být vykonáváno hodnocení skrze assessment centra (Koubek, 2015, stránky 216-218).

Hodnocení pracovníků lze provádět pomocí různých metod:

- „*hodnocení podle stanovených cílů,*
- *hodnocení na základě norem,*
- *volný popis,*
- *hodnocení na základě kritických případů,*
- *checklist,*
- *metoda BARS,*
- *metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,*
- *assessment centra.“*

Řídící pracovníci by měli dbát na zvolení správné metody dle charakteristických vlastností hodnoceného pracovního výkonu. V případě hodnocení na základě určitých norem či cílů je třeba dbát na jejich dosažitelnost a správnou formulaci (Koubek, 2015, stránky 219-224).

K hodnocení zaměstnanců se využívá také 360stupňová zpětná vazba (vícezdvojová zpětná vazba) tento způsob hodnocení pracovního výkonu jedince a poskytování zpětné vazby ze strany řady lidí (nadřízení, podřízení, kolegové nebo zákazníci). Tento způsob hodnocení pomáhá předcházet subjektivitě jedince a také zlepšovat výkon pracovníka v mnohých ohledech (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 407,408,411).

„Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit“(Koubek, 2015, str. 225).

1.2.4 Rozmíst'ování, propouštění a pensiování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je činnost, při které dochází ke kvalitativnímu, kvantitativnímu, časovému a prostorovému přiřazování pracovníků k pracovním místům s určitou náplní práce. Je snaha o vytvoření takových vazeb mezi zaměstnanci a jejich pracovními profily, aby pomáhaly zlepšovat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců i pracovních týmů s pozitivním dopadem na plnění organizačních cílů.

Při vytváření vazeb je třeba zvážit profil pracovníka, který zachycuje kvalifikační a osobnostní charakteristiky pracovníka a zároveň profil a povahu pracovního místa (popis a specifikace pracovního místa spolu s požadavky na dosahované výsledky apod.).

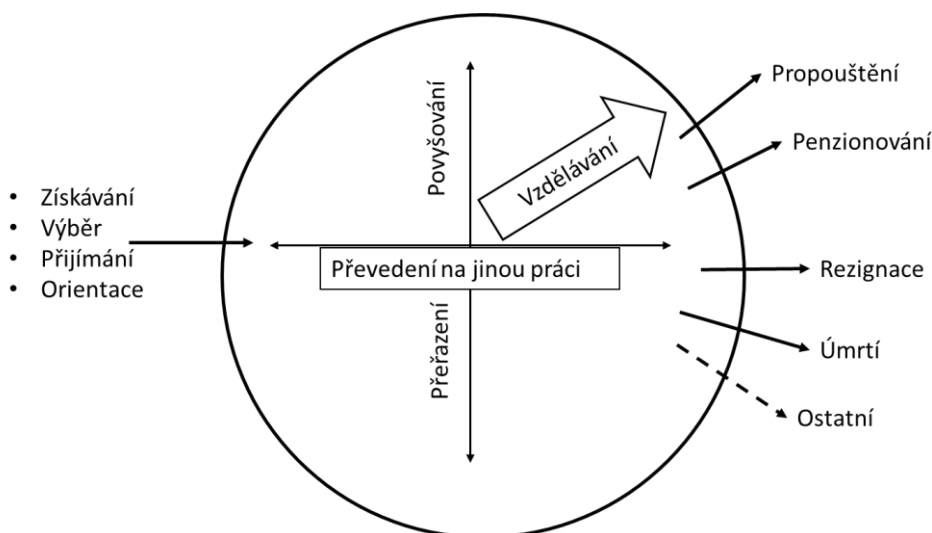
Protože nedochází v rámci rozmíst'ování zaměstnanců pouze k utváření vazeb, ale také k oddělování pracovníků od jejich pracovních úkolů, je možné pod tento pojem zařadit kromě

přeřazování a povyšování zaměstnanců v rámci organizace také propouštění a penzionování pracovníků (Koubek, 2015, stránky 235-237).

„Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslvat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců a dosáhnout snížení zbytečných nákladů. Metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců, indexu stability, míry přežití, střední délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců“ (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 313-314).

1.2.4.1 Staffing

Staffing představuje formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility (Koubek, 2015, str. 237).



Obrázek 3: Formování personálu organizace

Zdroj obrázku 3: Vlastní tvorba dle (Koubek, 2015, str. 237)

Interní mobilita zaměstnanců

- Povyšování – vertikální mobilita zaměstnanců. Zaměstnanec během tohoto procesu přechází na vyšší (náročnější, důležitější) pozici a tento přesun je spojen s rostoucí odměnou za vykonanou práci.
- Převádění (transfer pracovníků na jinou práci) - horizontální mobilita. Při převádění pracovníka dochází ke změně pracovního místa s obdobnou náplní práce. Během

tohoto procesu nedochází k růstu peněžního ohodnocení ani k rostoucímu postavení v organizaci.

- Přerazování pracovníků na nižší funkci. Jedná se o sestup pracovníka v hierarchii pracovních funkcí v rámci organizace. Tento přesun je vykonáván direktivní formou a je často provázen snížením mzdy či platu pracovníka (Brodský, 2009, str. 58; Koubek, 2015, stránky 238-241).

Uvolňování zaměstnanců

„Uvolňování zaměstnanců z organizace zahrnuje propouštění z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 314).

Odchody z důvodu nadbytečnosti

K tomuto druhu odchodů dochází v případě, že organizace potřebuje snížit počet zaměstnanců nebo v případech, kdy probíhají strukturální změny v organizaci vedoucí k odstranění určitých pracovních míst. Tento druh odchodů je třeba předvídat, aby mohly být vytvořeny podmínky pro dobrovolné odchody nebo aby mohli personalisté nabízet pomoc při hledání nového uplatnění zaměstnanců (outplacement) (Armstrong & Taylor, 2015, str. 311).

Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů

Tento druh propouštění upravují příslušné pracovněprávní předpisy a mělo by probíhat v souladu s následujícími principy přirozené spravedlnosti:

- *„Zaměstnanci by měli znát normy, které mají plnit, stejně jako pravidla, která mají dodržovat.“*
- *Zaměstnancům by mělo být jasně řečeno, v čem spočívají jejich nedostatky, nebo která pravidla porušili.*
- *S výjimkou případů hrubého porušení povinností by zaměstnanci měli dostat příležitost ke zlepšení dřív, než dojde k disciplinárnímu řízení.“*

Disciplinární řízení je sestaveno ze čtyř na sebe navazujících kroků. Zaměstnanec má právo na doprovod spolupracovníka v jeho průběhu. Disciplinární řízení by mělo být vedeno s účastí vyšších nadřízených a podloženo objektivními důkazy potvrzujícími porušení pravidel či norem (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 312-313).

Penzionování zaměstnanců

Zaměstnavatel by měl pomoci svému zaměstnanci se změnami přicházejícími odchodem do starobního důchodu. Jedná se zejména o určení doby, kdy může zaměstnanec odejít, vymezení podmínek pro možné pokračování v pracovním poměru, poskytnutí informací a poradenství v oblastech pojištění, financí a dalších záležitostí měnící se přechodem do starobního důchodu (Armstrong & Taylor, 2015, str. 313).

Organizace může uplatňovat dva přístupy k penzionování zaměstnanců:

- Politika pružného (flexibilního) důchodového věku – v tomto přístupu se důchodový věk stanovený státem považuje za pouze orientační a záleží na dohodě s konkrétním pracovníkem, zda si přeje pracovní poměr ukončit či zvolit předčasné či odložené penzionování.
- Politika pevného (fixního věku) – při uplatňování tohoto přístupu se organizace řídí stanovenou věkovou hranicí pro starobní důchod. S pracovníky, kteří tohoto věku dosáhli, je ukončován pracovní poměr. V případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků je možné dočasně v práci pokračovat za podmínky změny pracovní pozice (Koubek, 2015, str. 244).

Dočasné odchody

Mezi dočasné odchody se řadí především mateřská a rodičovská dovolená. Tento odchod nelze nijak ovlivnit a jakákoli snaha o předcházení toho odchodu ze strany organizace v podobě smlouvy, otázek na toto téma v průběhu výběrového řízení apod., je z právního hlediska nezákonné (Koubek, 2015, str. 243).

1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

„Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 333).

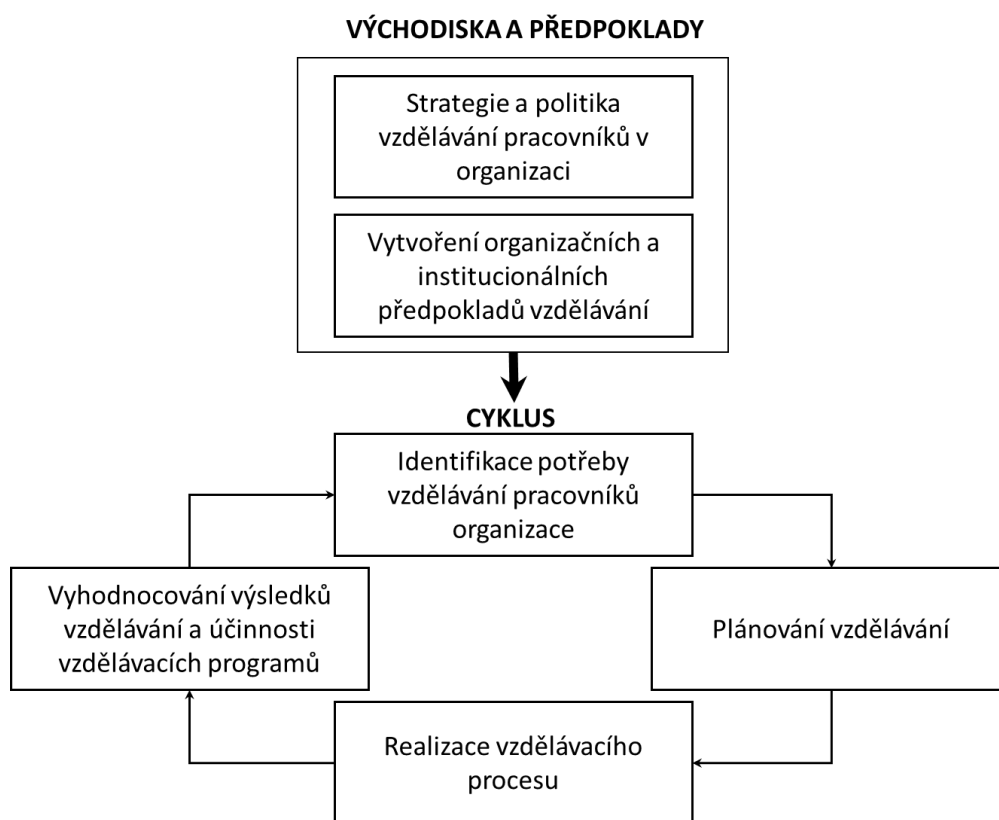
Pro efektivní vykonávání práce je nutné uplatňovat činnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků. V dnešní době, kdy dochází k neustálým proměnám náplně práce, je třeba dbát na neustálé prohlubování a rozšiřování dovedností i znalostí zaměstnanců v organizaci.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- *prohlubování pracovních schopností (přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa),*
- *zvyšování použitelnosti pracovníků (rozšiřování pracovních schopností),*
- *rekvalifikační procesy,*
- *doškolení, přeškolení a adaptace (přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologie, stylu práce v organizaci),*
- *formování osobnosti pracovníka (formování vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích) (Koubek, 2015, stránky 252-253).*

Efektivita při vzdělávání zaměstnanců v organizaci je důležitá, proto je vhodné, aby organizace uplatňovala dobře organizované systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který je vytvořen pomocí uplatňujících se politik, strategií a cílů organizace.

1.4.5.1 Cyklus systematického vzdělávání



Obrázek 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj obrázku 4: Vlastní tvorba dle (Koubek, 2015, str. 260)

Cyklus systematického vzdělávání je složen z následujících aktivit:

- Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace
- Plánování vzdělávání – v této fázi je třeba zvážit výši finančních prostředků pro vzdělávací činnost, časový plán, náplň vzdělávací činnosti, vhodnou metodu, cílovou skupinu pracovníků atd.
- Proces vzdělávání – realizace vzdělávací činnosti
- Hodnocení vzdělávacího procesu – v této části se hodnotí výsledky vzdělávání, účinnost procesu a vhodnost uplatněné metody. (Koubek, 2015, str. 261)

V této fázi vzdělávacího cyklu je třeba odpovědět na dvě hlavní otázky a těmi jsou:

- Co je třeba v rámci vzdělávání vykonat?
- Z jakého důvodu třeba takového výkonu?

Je třeba zjistit, jaké jsou potřeby vzdělávání na úrovni celé organizace, jak se tyto potřeby liší u jednotlivých skupin a jaké jsou specifické potřeby jednotlivců. Po zjištění potřeb je třeba definovat, za jakým účelem budou konkrétní potřeby po vzdělávání uspokojeny (Armstrong & Taylor, 2015, str. 354).

„Identifikace potřeb v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založen na odhadech a aproximativních postupech“ (Koubek, 2015, str. 261).

Plánování vzdělávání

Tato fáze vzdělávacího cyklu je částečně propojena s identifikací potřeb, neboť se předběžné vzdělávací plány utváří již dříve. V této druhé části ovšem dochází k upřesňování vzdělávacích plánů tak, aby na konci tohoto procesu byla vytvořena finální podoba rozpočtu a programu vybraného vzdělávání.

Při plánování se nejprve vymezují priority ve vzdělávání podle vybraného obsahu vzdělávání. Dle přesně vymezených oblastí vzdělávání se vybírají zaměstnanci, pro které je vzdělávání určeno. Po specifikovaném počtu zaměstnanců lze konkretizovat metody a prostředky vzdělávání spolu s časovým plánem procesu. Před realizací samotného programu je vhodné vytvořit registraci vybraných účastníků či zájemců o vytvořený program (Koubek, 2015, str. 265).

Metody vzdělávání

Metod využívaných pro vzdělávání zaměstnanců je velké množství, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin podle toho, zda probíhá vzdělávání na pracovišti „on the job“ nebo ne „off the job“.

Metody využívané ke vzdělávání na pracovišti „on the job“ – tyto metody jsou vykonávány při vykonávání každodenní náplně práce. Využívají se spíše pro dělníky, i když v dnešní době lze i pomocí tohoto druhu metod vzdělávat zaměstnance téměř na jakékoli pozici. Většina těchto metod vyžaduje individuální přístup mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Mezi často využívané metody na pracovišti přísluší následující:

- *„instruktáž při výkonu práce,*
- *coaching*
- *mentoring,*
- *counselling,*
- *asistování,*
- *pověření úkolem,*
- *rotace práce,*
- *pracovní porady.“*

Metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště „off the job“ - metody vykonávané mimo pracoviště mohou být vykonávány uvnitř organizace i mimo ni. Jedná se ovšem o aktivity, které jsou určeny převážně pro větší skupinu účastníků za účelem rozvoje znalostí či dovedností. Mezi metody vykonávané mimo pracoviště se řadí:

- *„přednáška i přednáška spojená s diskusí,*
- *demonstrování (praktické, názorné vyučování),*
- *případová studie,*
- *workshop,*
- *brainstorming,*
- *simulace,*
- *hraní rolí,*
- *assessment centre (development centre),*
- *„outdoortraining/learning“ (učení se hrou či pohybovými aktivitami,*
- *e-learning – vzdělávání se pomocí počítačů“ (Koubek, 2015, stránky 265-274).*

Hodnocení vzdělávacího procesu

Vyhodnocování vzdělávání je důležitou součástí vzdělávacích činností. Cílem této aktivity je zjistit úspěšnost v souvislosti s původním plánem a stanovenými cíli. Vyhodnocení provedených činností pomáhá předcházet nedostatkům plánovaných činností a zvyšovat tak jejich efektivnost.

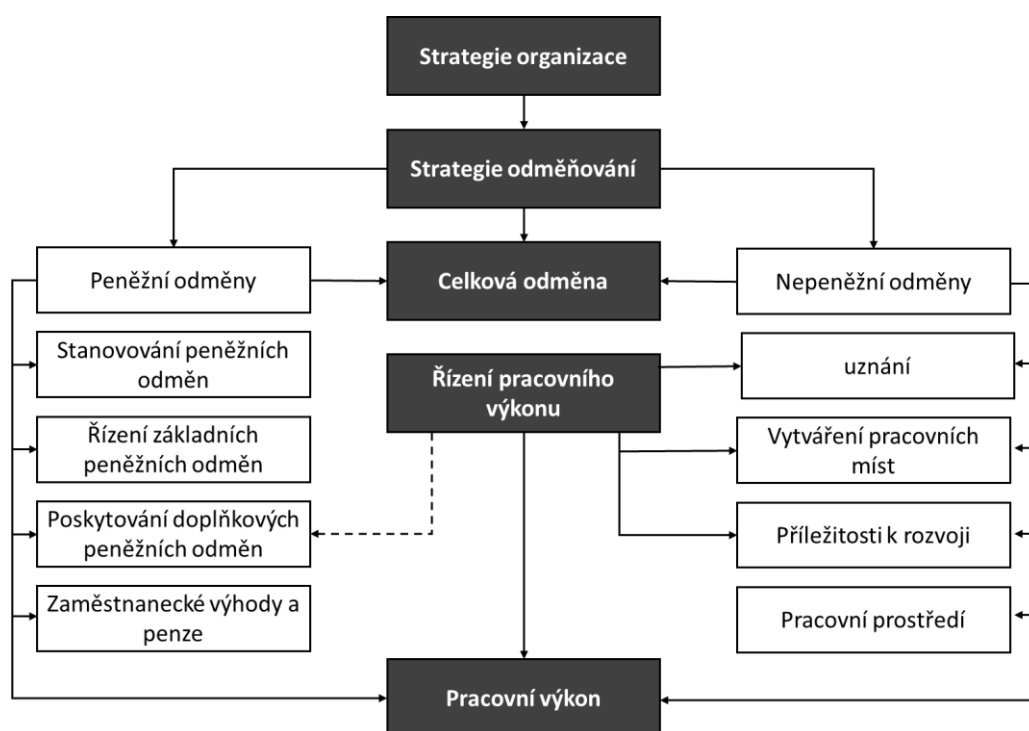
Nejčastěji využívaný systém vyhodnocování vzdělávání je Kirkpatrickův test, který je složen ze čtyř úrovní vyhodnocování vzdělávání. V první úrovni se vyhodnocují reakce zaměstnanců na vzdělávací činnost. V druhé úrovni se hodnotí, zda byly splněny cíle vzdělávání. Následuje úroveň třetí, ve které je zkoumáno, do jaké míry je ovlivněno chování účastníků v pracovním procesu po absolvování vzdělávací činnosti. V poslední, čtvrté úrovni, jsou porovnávány náklady na vzdělávání s hodnotou vzdělávacích rozvojových programů (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 367-368).

Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj nesou linioví manažeři, kteří mají za úkol vytvářet příležitost pro vzdělávání zaměstnanců v souvislosti s jejich schopnostmi a dovednostmi. Kromě liniových manažerů se na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podílí také personalisté, kteří by měli přispívat ke snadnému přístupu k těmto činnostem. Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj mají z velké části jednotliví zaměstnanci. Jejich přístup ke vzdělávacím procesům organizace značně ovlivňuje jejich účinnost (Armstrong & Taylor, 2015, str. 375).

1.2.6 Odměňování pracovníků

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší“ (Koubek, 2015, str. 283).

1.4.6.1 Systém odměňování



Obrázek 5: Systém odměňování

Zdroj obrázku 5: vlastní tvorba dle (Armstrong & Taylor, 2015, str. 422)

K odměňování pracovníků se v moderním řízení lidských zdrojů využívá systém odměňování, který je znázorněn na [obrázku č.5](#). Tento systém ukazuje, jak je možné kombinovat hmotné odměny a zároveň zobrazuje významnou roli řízení pracovního výkonu v této oblasti. Cílem systému odměň je dosahování co nejlepších úspěchů organizace, pro které je ideální, pokud jsou odměny řízeny ve prospěch lidí i organizace pro kterou pracují (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 421-422,425).

1.4.6.2 Formy odměňování

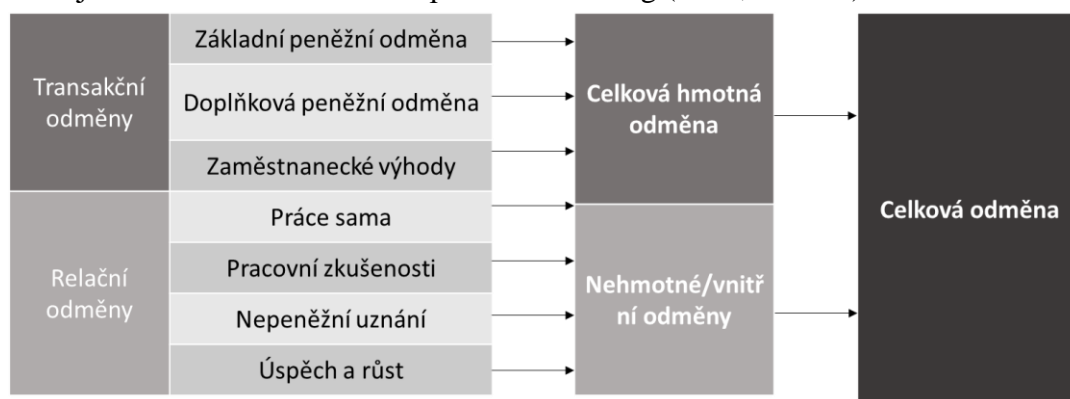
Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů lze rozdělit na vnější a vnitřní, které dohromady tvoří tzv. celkovou odměnu. Tyto odměny jsou často provázány. Získání některé z hmatatelných odměň, provází vnitřní i vnější uspokojení.

- Vnější odměny, hmatatelné odměny poskytované organizací, jsou velice různorodé, poněvadž mezi ně náleží kromě peněžního ohodnocení, také benefity poskytované zaměstnavatelem bez ohledu na pracovní výkon, dále do této

kategorie spadá vzdělávání, povýšení, získaná kancelář, uznání nadřízeného, pracovní auto, či nové vybavení apod.

- Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisí se získaným pocitem pracovníka. Vnitřního uspokojení pracovníka lze docílit, pokud zaměstnavatel přizpůsobí náplň práce individuálním potřebám pracovníka. Vnitřní odměna je často spojena s autonomií práce nebo s náplní práce, která vyžaduje využití vědomých předností zaměstnance. (Koubek, 2015, stránky 283-284).

Zdroj obrázku 6: Vlastní tvorba podle: Armstrong (2015, str. 424)



Obrázek 6: Složky celkové odměny

1.3 SWOT analýza

Pro odpovídající řízení lidských zdrojů je třeba předvídat vývoj organizace. Zhodnocení podnikové pozice, její minulosti, současnosti i předpokládaného budoucího vývoje se znalostí podnikových cílů, je zásadní pro vytváření vhodné personální strategie. V ideálním případě je personální strategie součástí strategie podnikové. (Brodský, 2009, stránky 20-21)

Pro zhodnocení pozice podniku se využívají strategické analýzy, mezi které SWOT analýza patří. Hlavní cíle zmíněných analýz je odhalení trendů, budoucího vývoje podniku a vnějšího okolí, které jeho vývoj ovlivňují. Pro úspěchy organizace je přínosné zhodnotit předchozí vývoj a poučit z pozitivních i negativních výsledků. (Veber, 2021, stránky 217, 219).

Název SWOT analýzy je sestaven z anglických počátečních písmen čtyř oblastí, které se hodnotí (strengths, weaknesses, opportunities, threats), jelikož zachycují hlavní vlivy, ovlivňující organizaci. SWOT analýza přehledně ukazuje na slabé i silné stránky v kombinaci s příležitostmi a hrozbami, u kterých je potenciál ovlivnění trendu vývoje. Mezi hlavní přednosti této analýzy spadá komplexnost, protože se zabývá vnějším i vnitřním okolím firmy a zároveň přehlednost a stručnost (Petřtyl, 2017), (Myšková, 2014, str. 72).

Při vytváření analýzy je třeba dbát na to, aby byla správně strukturovaná, vyjadřovala konkurenční sílu podniku a aby si zachovala stručnost zaměřením na nejvýznamnější faktory. Postupuje se následovně: nejdříve je třeba identifikovat a předpovědět 8-10 potenciálně významných vlivů z vnějšího okolí podniku, dále se postup opakuje u identifikace vnitřních zdrojů a schopností podniku. I zde je třeba zaznamenat 8-10 vlivů. Následně dochází k posouzení vzájemných vztahů mezi jednotlivými vlivy a nejvýznamnější faktory jsou uvedeny do diagramu SWOT.

Po zpracování vlivů do diagramu SWOT následuje fáze hodnocení, kdy dochází k analyzování všech kvadrantů. Po této analýze se rozlišují čtyři typy strategických situací, dle převládajících faktorů působící na podnik. Typy jsou následující:

- Maxi-maxi (SO) převládají silné stránky podniku s množstvím příležitostí.
- Mini-maxi (WO) navzdory výrazným slabým stránkám podniku se nachází množství příležitostí, které je možné využít.
- Maxi-mini (ST) přes převažující vliv silných stránek podniku je potenciální vývoj ovlivněn negativními předpoklady z vnějšího okolí podniku.
- Mini-mini (WT) situace podniku není příznivá. V analýze převládají slabé stránky spolu s hrozbami z vnějšího okolí (Myšková, 2014, stránky 72-73).

2 Řízení lidských zdrojů podniku Zásilkovna s.r.o

2.1 Charakteristika Zásilkovny s.r.o

V druhé části této práce je popsáno řízení lidských zdrojů

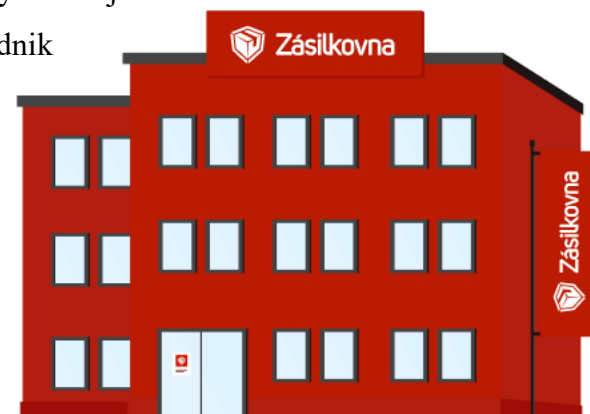
Zásilkovny s.r.o. v Zásilkovně s. r. o. Tento podnik

s poměrně krátkou historií usnadňuje přepravu zboží z internetových obchodů k zákazníkům a přepravu zásilek pro soukromé osoby (Zásilkovna, O nás, 2022).

Tato společnost přišla do České republiky s know-how, kterým je systém vydávání zásilek ve smluvních výdejních místech (Zásilkovna, Výroční zpráva 2021, 2021, str.

2). Zmíněná strategická výhoda spolu s dalšími pozitivní vlivy z vnějšího i vnitřního

prostředí podniku způsobila velký růst společnosti. V této kapitole je Zásilkovna, česká expandující společnost, charakterizována.



Obrázek 7: Zásilkovna

Zdroj obrázku 7: (Zásilkovna, O nás, 2022)

2.1.1 Historie podniku

Oficiální datum vzniku společnosti je 24. červen 2008, ale začátek její efektivní činnosti je spojen s rokem 2010. V tomto roce bylo otevřeno první výdejní místo v České a Slovenské republice a počet zaměstnanců společnosti nepřesáhl číslo deset. V roce 2021 byl průměrný přepočtený počet zaměstnanců této společnosti 498 a její obrat dosáhl hodnoty 3 880237 tis. Kč, což ukazuje na rychlý růst společnosti (Zásilkovna, O nás, 2022). Zakladatelkou Zásilkovny s.r.o. je Ing. Simona Kijonková, která celou společnost vybudovala.

Zásilkovna s.r.o. má stanoven základní kapitál na 200 000 Kč a tato částka již byla plně uhrazena. Tento podnik spadá pod mateřskou společnost Packeta s.r.o.

2.1.2 Profil společnosti

Zásilkovna je společnost, která zajišťuje přesun a výdej zásilek pro své zákazníky. Největším zákaznickým segmentem jsou pro tuto společnost internetoví obchodníci, kteří potřebují zajistit přepravu zboží k zákazníkovi a někdy také zajistit možnost vrácení nebo výměny zboží. Kromě internetových obchodů Zásilkovna obsluhuje i osoby fyzické.

Tento podnik poskytuje vlastní přepravu a výdeje zásilek. Dále zprostředkovává služby, jako např. výběr dobřečného od příjemců zásilek a jeho převod na bankovní účty internetových obchodů apod. (Zásilkovna, Výroční zpráva 2021, 2021).

Navzdory skutečnosti, že v České republice zajišťuje přepravu zásilek společnost převážně pomocí vlastních dopravců, vlastních dep a z velké části vlastních výdejních míst, je Zásilkovna s.r.o. postavena na systému, který umožňuje sestavit celý proces přepravy pomocí smluvních vztahů s dopravci i výdejními místy.

„Doručovat zásilky celému světu“ je cílem společnosti Packeta s.r.o. (Zásilkovna, O nás, 2022).

2.1.2.1 Ocenění podniku

Zásilkovna se pyšní množstvím různých ocenění, které ukazují na její kvality. Mezi hlavní ocenění získané v průběhu minulých let náleží následující:

- Křišťálová Lupa 2020: první místo v kategorii Internetové obchodování
- Best Managed Company 2020,2021,2022
- Deloitte Technology Fast 50 CE 2020
- Zonky Innovation Award 2020
- Czech Superbrands 2021
- Žebříček KPMG 2022: nejoblíbenější česká firma

Tyto ocenění potvrzují kvalitu podniku. Zachycují jeho silné stránky, mezi které náleží kvalitní řízení, péče o zákazníky, inovativní přístup, rychlý růst a celková oblíbenost mezi zákazníky i zaměstnanci.

2.1.2.2 Společenská odpovědnost firmy

„Rozvíjíme kvalitu života dětí a rodičů samoživitelů a podporujeme technologie usnadňující život lidem v nouzi.“

Mezi další přednosti Zásilkovny spadá také vnímání společenské odpovědnosti firmy. Majitelka Simona Kijonková založila vlastního fond, který systematicky pomáhá lidem v těžkých životních situacích(Nadační fond Simony Kijonkové, 2021).

Zásilkovna také usiluje o snižování dopadu logistiky na životní prostředí.

- *Ekologie – při každodenním provozu ctíme enviromentální přístup a hledáme cesty, jak minimalizovat dopady logistiky na životní prostředí.*

- *Technologie – jsme průkopníky technologií, které posouvají e-commerce a přepravu zboží na vyšší level. Naše technologie šetří zdroje i čas.*
- *Energie – jsme pionýry využití alternativních zdrojů energie v Česku a testujeme jejich aplikaci v praxi. Ať už jde o vodík, elektřinu či sluneční energii.*
- *Inovace – přicházíme s nápady, jež hýbou oblastí obchodu i logistiky. Do vývoje investujeme nemalé finance, a to s jasným cílem: přinášet modernizaci společnosti.*
- *Lidé – pomáháme zlepšovat životy prostřednictvím all in služeb v oblasti e-commerce. Staráme se o veřejné blaho a pomáháme potřebným (Zásilkovna, Technologie, 2022).*

2.1.3 Hospodářské postavení a informace o předpokládaném vývoji společnosti

V roce 2020 a 2021 prošla Zásilkovna dynamickým růstem. Tento růst byl spojený s neustálou nejistotou z důvodu vládních restrikcí. V roce 2021 byl obrat Zásilkovny 5,129 miliardy korun, což ukazuje na nárůst o 84,7 % oproti roku 2020. Společnost přepravila v minulém kalendářním roce 73,2 milionů zásilek a očekává další růst i v roce 2022. Plány pro budoucnost organizace spočívají především ve stabilizaci a inovacích (Zásilkovna, Výroční zpráva 2021, 2021, str. 4).

V říjnu roku 2022 se paní Simona Kijonková vyjádřila následovně o letošním vývoji společnosti roku: „*Je zřejmé, že z důvodu řady externích faktorů nebudou letošní růsty tak dynamické jako v minulých dvou letech. Nicméně věříme, že celý segment e-commerce v letošním roce mírně poroste.*“ Obrat tohoto roku je očekáván v hodnotě přesahující 6 miliard Kč, což by znamenalo zhruba 30% nárůst. Počet přepravených zásilek by měl vystoupat k 95 milionům, což je vzhledem k aktuální situaci na trhu pozitivní výsledek. Spolu s růstem přepravovaných zásilek roste i její pracovní síla. K říjnu roku 2022 disponuje firma celkově téměř 400 roboty a 2500 zaměstnanci.

Přes komplikace spojené s válečným konfliktem a rostoucími cenami energií se Zásilkovna drží svého plánu a pokračuje v investicích do inovací. V letošním roce rozšiřuje robotické třídění zásilek, doručování pomocí elektrokol, testuje posílání zásilek přes Z-boxy a investuje do inovací podporující vodíkový pohon (Zásilkovna, Technologie, 2022).

2.1.4 SWOT analýza podniku

Tato analýza je vytvořena pomocí informací získaných od zaměstnanců Zásilkovny, obecných informací získaných na jejích oficiálních webových stránkách (Zásilkovna, O nás, 2022) a z výročních zpráv této firmy (Zásilkovna, Výroční zpráva 2021). Získané informace byly následně využity pro zpracování PEST analýzy (viz [příloha A](#)), která je pro SWOT analýzu podkladem.

Tabulka 1: SWOT analýza Zásilkovny

Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
	Spolupráce s velkými internetovými obchody	Nízká loajalita zákazníků
	Stávající inovace	Omezený trh potenciálních zákazníků
	Pobočky, Z-boxy-pohodlí při využívání přepravní služby	Nedostatek sezónních zaměstnanců
	Zahraniční trh	
	Aplikace do telefonu pro zákazníky	
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby
	Prostor pro inovace v odvětví	Růst nákladů na přepravu zboží
	Rozšiřování trhu (otevřené hranice)	Snížení poptávky po přepravních službách
	Zájem o specifické zboží	Nedostatek pracovníků

	Setrvačný růst poptávky po přepravních službách.	
--	--	--

Zdroj tabulky 1: Vlastní tvorba

SWOT analýza

- Silné stránky
 - Spolupráce s velkými internetovými obchody – Zásilkovna uzavírá dohody s velkými internetovými obchody ohledně přepravy zboží, což zvyšuje odběr jejích služeb.
 - Inovace – mezi úspěšné inovace Zásilkovny patří kromě robotizace ve skladech také softwary, které efektivně odbavují velké množství dotazů na oficiálním webu i na zákaznické lince.
 - Pobočky, Z-boxy – možnost vyzvednutí zásilky poblíž domova, v případě Z-boxu je možné vyzvednutí zásilky v jakýkoli čas, což zvyšuje pohodlí při manipulaci se zásilkami.
 - Aplikace do telefonu pro zákazníky – pro fyzické osoby je velice jednoduché posílání a sledování zásilky pomocí aplikace v telefonu, nové služby Mezi námi.
 - Zahraniční trh – Zásilkovna úspěšně rozšiřuje počet zemí, ve kterých působí.
- Slabé stránky
 - Nízká loajalita zákazníků – pro zákazníka tohoto odvětví je ve většině případů jednoduché změnit poskytovatele přepravní služby a zároveň je jednoduché zjistit ceny konkurence, z tohoto důvodu je náročné získat loajalitu zákazníků.
 - Omezený trh potenciálních zákazníků – vybraná logistická firma v minulém roce odbavila průměrně 200 548 zásilek denně, pokud by chtěla dále dynamicky růst v České republice, potom je to vzhledem k omezené velikosti trhu neproveditelné.
 - Nedostatek sezónních zaměstnanců – tento sektor služeb prochází v průběhu roku velkými výkyvy v poptávce po přepravních službách. Tyto výkyvy nelze 100 % pokrýt sezónními pracovníky, proto dochází určitému zhoršení kvality služeb v období hlavní sezóny.
- Příležitosti

- Expanze do zahraničí – kontinuální růst podniku je v dnešních dnech postaven na rozvoji spolupráce se zahraničními partnery i celková expanze do zahraničí. Lze očekávat i v budoucnosti rozvoj a využívání této příležitosti ve prospěch růstu podniku, neboť navzdory úspěšnému rozšiřování, je zde stále velký potenciál pro uplatnění.
- Spolupráce s novými PO – tato příležitost souvisí i s předchozím bodem. Za dobu své existence se Zásilkovně podařilo navázat spolupráci s většinou velkých potenciálních e-shopů. Nyní je třeba spolupráci s těmito obchody udržovat. Český trh nenabízí dostatečné příležitosti pro růst podniku, z tohoto důvodu je třeba rozšiřovat spolupráci se zahraničními obchody i pobočkami.
- Věrnost zákazníků – získání věrných zákazníků je pro logistické firmy náročný úkol, pokud je však Zásilkovna získá (jedná se o fyzické osoby i internetové obchody a další právnické osoby), potom lze očekávat nárůst poptávky v dlouhodobém časovém horizontu.
- Inovace – tato příležitost je pro Zásilkovnu klíčová. Zásilkovna aktuálně využívá velké množství efektivních inovací, avšak i nadále usilovně pracuje na dalších, které ji i v budoucnu zajistí, že bude vždy „o krok napřed“.
- Hrozby
 - Růst nákladů na přepravu zboží – zvyšování cen energií, růst cen dopravních prostředků, růst nákladů na pronájem skladů, růst mezd i jakýchkoli jiných nákladů se
 - Snížení poptávky po přepravních službách-tato hrozba může být způsobena poklesem internetových nákupů v důsledku krize, růstem životních nákladů či rostoucí cenou přepravy internetového zboží.
 - Nedostatek pracovníků – velké množství pracovníků ve skladech je z ciziny, proto uzavření hranic může způsobit nedostatek lidského kapitálu. Nedostatek pracovníků může být způsoben také změnou pracovního práva.

2.1.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy, která je vypracována na základě podnikových plánů, získaných ocenění a analýz vnitřního i vnějšího okolí je patrné, že tento podnik patří do typu maxi-maxi, tedy převládají zde silné stránky a příležitosti, ačkoliv existují i nedostatky a hrozby, se kterými musí pracovat.

Společnost Packeta s.r.o. očekává i do budoucna svůj růst, i když si je vědoma, že se její růstový trend snižuje. Tato skutečnost je promítána i do personálního plánování.

V rámci personálních plánů podniku je třeba pracovat s nárůstem požadavků na pracovní kapitál, na základě očekávaného růstu společnosti, avšak je třeba brát v potaz také rozšiřující inovace v podniku, které částečně nahrazují lidský kapitál (Zásilkovna, O nás, 2022; Zásilkovna, Výroční zpráva 2021, 2021; VIP specialista zákaznické podpory, 2022).

2.2 Řízení lidských zdrojů v Zásilkovně s.r.o.

Praktická část řízení lidských zdrojů je vypracována se zaměřením na zákaznický servis Zásilkovny s.r.o., která patří do skupiny Packeta s.r.o.

Zákaznický servis tohoto podniku má v České republice dvě administrativní budovy. Ve Zlíně a v Hradci Králové. Původně bylo jediné zákaznické centrum v Praze odkud se v sRnu roku 2019 přesunulo do Hradce Králové. Zde celý zákaznický servis prošel poměrně strmým nárůstem zaměstnanců. V létě 2021 se otevřel nový zákaznický servis ve Zlíně, který má stejné vedení.

Zákaznický servis je místem, kde se střetává komunikace mezi příjemci, klienty, dopravci a výdejními místy. Úlohou zaměstnance na zákaznickém servisu je co nejefektivněji a nejsrozumitelněji odbavit požadavky jednotlivých stran. Tyto interakce probíhají v několika formách, a to především e-mailovou, telefonickou cestou. Mezi další formy komunikace zákaznického servisu se řadí také obsluha sociálních sítí.

2.2.1 Struktura zaměstnanců na zákaznickém servisu

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců zákaznického servisu

Struktura zaměstnanců zákaznického servisu		
Celkový počet zaměstnanců	132	Mezi těmito zaměstnanci je zařazeno i 6 žen, které jsou na rodičovské dovolené
Počet zaměstnaných žen	107	
Počet zaměstnaných mužů	25	
Průměrný věk zaměstnanců	28,6 let	
Počet zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou	57	Tři zaměstnanci pracují na dohodu o provedení práce
Počet zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou	72	
Počet sezónních zaměstnanců	0	

Zdroj tabulky 2: Vlastní na základě údajů od (HR specialista, 2022)

Zásilkovna s.r.o. je poměrně nový podnik. Útvar zákaznické podpory v Hradci Králové vznikl až v roce 2019 ve Zlíně ještě později, a to až v roce 2021. Tento faktor spolu s náplní práce, která je dynamická a kde je vyžadována práce v mnoha útvarech vede k poměrně nízkému průměrnému věku zaměstnanců.

Nízký věk zaměstnanců přináší zaměstnavateli benefity i rizika. S nízkým věkem je spojena častější fluktuace, vyžadování kariérního i osobního růstu a u žen také odchod na mateřskou dovolenou. Naopak mezi výhody nízkého věku je, že se personalisté nemusí zabývat pensionováním zaměstnanců.

Z tabulky je možné zaznamenat poměrně vysoké číslo zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou. Systém je nastaven tak, že zaměstnanci nastupují se smlouvou na dobu určitou po

dobu jednoho roku. Po uplynutí této doby se rozhoduje, zda bude smlouva zaměstnance prodloužena a pokud ano, tak zda se bude jednat o smlouvu na dobu určitou či neurčitou.

Zákaznický servis nevyužívá sezónních zaměstnanců ani nezaměstnává pracovníky na zkrácené úvazky. Tento krok je spojen se směnným provozem a také s náročností zaučení zaměstnanců. Pro vykonávání práce je třeba, aby se zaměstnanec orientoval v dané problematice, což vyžaduje speciální školení a praktické zkušenosti.

Externí zaměstnanci jsou využíváni v podobě call centra, které odbavuje specifické hovory a e-maily dle kapacitních potřeb Zásilkovny.

Inovace v podobě voicebotu a chatbotu přinesla obrovský posun a odlehčení v požadavcích na zákaznický servis. Voicebot je schopen úspěšně odbavit až 60 % příchozích hovorů. Na oficiálních stránkách Zásilkovny komunikuje pouze chatbot a v neposlední řadě je využíván přístroj na třídění e-mailů dle jeho obsahu (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.2 Personální politika a personální plánování

Personální politiku Zásilkovny zachycuje výroční zpráva z roku 2021 následovně: Zásilkovna nabírala zaměstnance do na mnoho pozic včetně zákaznické podpory. Zároveň se zaměřila na motivování zaměstnanců formou různých benefitů, jako jsou bonusy, výuka cizích jazyků či školení.

Z důvodu množství různých vládních omezení vyvolané pandemií Covid-19 procházel podnik extrémními nábory, omezením setkávání, úsporami nákladů a mnoha dalšími nečekanými událostmi. Tyto restriktce měly i pozitivní vliv na personální politiku podniku, a to především v rozvoji forem vzdělávání (e-learning) a posílením vědomí o důležitosti osobního rozvoje zaměstnanců (Zásilkovna, Výroční zpráva 2021, 2021).

Zákaznický servis vytváří personální plány v posledním čtvrtletí aktuálního roku, a to na dobu jednoho roku. Jak vyplývá z výroční zprávy Zásilkovny z roku 2021, tak je to způsobeno značnou proměnlivostí odvětví, ve kterém se tento business nachází. Zásilkovna se v uplynulých letech musela vyrovnat s velkými výkyvy v poptávce z důvodu koronavirových restrikcí a v letošním roce se setkala s dalšími značnými výkyvy z důvodu války.

Zákaznická podpora se částečně liší od ostatních útvarů tím, že díky nově zavedeným inovacím nemusí růst v počtu zaměstnanců dynamickým tempem souběžně s růstem podniku. Navzdory této skutečnosti je třeba každoročně nabírat zaměstnance i do tohoto útvaru.

Personální útvar se setkává s nedostatkem vhodných kandidátů docházejících na výběrové řízení pro práci na zákaznickém servisu. „*Největší nedostatky sledujeme ve schopnostech zájemců logicky přemýšlet. Požadujeme po svých zaměstnancích, aby hledali řešení. Obsluha zákaznického servisu v logistické firmě není nijak zvlášť složitá, ale je třeba najít správný postup pro řešení nejrůznějších požadavků*“ (Manažer péče o zákazníky, 2022).

Zákaznický servis má dostatek zaměstnanců pro pokrytí mimosezónních požadavků. Během sezóny se ovšem potýkáme s nedostatkem, kterému nelze předejít. Růst poptávky po službách zákaznické podpory je v tomto období extrémní a nelze využívat sezónních pracovníků z důvodu specifických požadavků na schopnosti zaměstnanců.

Neboť nelze navýšit kapacita lidského kapitálu na sezónu, jsou v tomto období snižovány cíle, kterých se snažíme celoročně dosahovat (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Pracovní útvar zákaznické podpory využívá outsourcing pro specifické činnosti. Pracovníky z vnějšího okolí organizace využívá především u podpůrných činností (úklid, technická podpora, údržba apod.). V případě potřeby využívá také externí call centrum, které je schopné obsluhovat specifické druhy telefonátů a e-mailů (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.3.1 Získávání pracovníků

Na zákaznickém servisu dochází k obsazování některých pozic z vnitřních zdrojů tohoto útvaru. V případě potřeb nového liniového manažera se uplatňuje zpravidla horizontální mobilita zaměstnanců. V některých případech dochází i k horizontální mobilitě. Ta bývá uplatňována na základě dohody řadového pracovníka s vedoucím pracovníkem a nejčastěji se jedná o přechod zaměstnance zákaznické podpory z jedné komunikační formy na jinou.

Zásilkovna jako celek není propojena při hledání potřebných pracovníků napříč útvaru. Např. pokud zaměstnanec na pozici skladníka neprojeví zájem o přechod na zákaznickou podporu z vlastní iniciativy, tak tuto příležitost bez ohledu na jakékoli předpoklady neobdrží.

Pro informování potenciálních zaměstnanců zákaznické podpory jsou využívány standardní cesty. Mezi nejvíce využívaná místa pro inzerci volných pracovních míst se řadí následující: pracovní portály (Práce.cz, Jobs.cz), sociální sítě (LinkedIn a Facebook) a oficiální webové stránky Zásilkovny.

Zda uchazeč upřednostňuje e-mailovou či telefonickou komunikaci se dozví personalista hned v počátcích, protože jsou tyto pozice při inzerování odlišené. Podle zvolené komunikační formy

se odlišují také některé činnosti výběrového řízení. Pokud však zaměstnanec projeví zájem o změnu komunikační formy a této změně nebrání provozní důvody podniku ani způsobilost zaměstnance pro zvolenou pozici, potom bývá pracovníkům tato změna umožněna (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.3.2 Výběr vedoucích pracovníků

„V případě výběru zaměstnanců na vyšší pozice, klademe důraz na transparentnost celého procesu. Do výběrového řízení se může přihlásit kdokoli. Pokud vidíme vhodného kandidáta, potom mu doporučíme, aby se zúčastnil, ale nejmenujeme nikoho bez toho, aby výběrovým procesem prošel s nejlepším výsledkem.

Výběrové řízení pro teamleadry, tedy nízký management má dvě části. V té první se využívá assessment centrum. Skupinové aktivity odhalí, jací zájemci mají vhodné předpoklady pro vedoucí pozice, kteří postoupí do druhého kola.

Druhé kolo je vedeno jako individuální pohovor, kdy jsou zkoumány schopnosti a znalosti zaměstnance, pro pozici vedoucího v konkrétním týmu“ (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.3.4 Výběr řadových zaměstnanců

Nejčastěji uplatňovaný postup při výběru zaměstnanců pro zákaznickou podporu call centra nebo e-mailové komunikace je následující:

„Před samotným výběrovým řízením dochází k preselekcí. Ta probíhá tak, že obvolám všechny přijatelné zájemce na základě jejich životopisů. V hovoru zjistím očekávání ohledně náplně práce, mzdy i nástupu na novou pozici a zároveň si ujasním případné nejasnosti v životopise. Pokud je po telefonickém rozhovoru zájemce vyhodnocen jako vhodný kandidát do výběrového řízení, potom je pozván, aby se osobně zúčastnil.

Samotné výběrové řízení má dvě části. V první části dochází k 45minutovému rozhovoru, kdy je představena pozice, náplň její práce, požadavky na zaměstnance, systém odměňování, firemní kultura atd. Následně se představí uchazeč. V průběhu pohovoru dochází ke zkoumání komunikačních schopností, empatie, zda je chování uchazeče v souladu s podnikovou kulturou apod.

Druhá část pohovoru se liší podle toho, zda zájemce upřednostňuje komunikaci mluvenou či písemnou. V případě ústní komunikace je do výběrového řízení zařazena simulace telefonického rozhovoru. Pokud má uchazeč zájem spíše o řešení písemné korespondence, potom musí projít určitými zkouškami písemného projevu“ (HR specialista, 2022).

2.2.3.5 Vyhodnocení

Pro získávání zaměstnanců zvolil zákaznický servis metody odpovídající cílové skupině potenciálních uchazečů. Jelikož je náplň práce tohoto útvaru vykonávána na počítači a cílovou skupinou je spíše mladší flexibilní skupina lidí, sociální sítě, pracovní portály a webové stránky, jsou vhodné místo inzerce.

Výběrové řízení pro řadové zaměstnance zákaznické podpory ve formě strukturovaného pohovoru spolu se situačním či písemným testem pro ověření schopností vybrané komunikační formy, je dle Koubka (2015, str. 184) nejspolehlivější způsob pro predikování schopností uchazeče.

Assessment centrum je vhodné pro výběrové řízení na vedoucí pozice. Strukturovaný pohovor pomáhá zjistit vědomostní předpoklady, charakteristické osobnostní vlivy apod. Při výběru zaměstnanců do vedoucích pozic se uplatňuje kombinace těchto dvou metod. Větší množství uchazečů ve skupině odhalí vůdčí předpoklady uchazeče a v následném pohovoru je možné ověřit, zda má uchazeč dostatečné vědomosti a splňuje všechna nezbytná specifika pro profil liniového manažera. Tento způsob výběru umožňuje s poměrně vysokou spolehlivostí vybrat vhodného kandidáta na základě objektivního hodnocení.

2.2.4 Přijímání a orientace pracovníků

„Integrační proces probíhá ve více fázích, které lze rozdělit následovně

- *Informace poskytované před přijetím zájemce:*
 - *První informace ohledně našeho podniku a charakteristiky pracovního místa získá zájemce z inzerátu a telefonického rozhovoru se zaměstnancem personálního útvaru.*
 - *Tyto informace jsou následně zopakovány a je na ně navázáno v úvodu výběrového řízení.*
- *Integrační proces probíhající v úvodním školení:*
 - *Pokud je zájemce přijat, potom již jako zaměstnanec podniku prochází úvodním školením, které trvá 12 dní a v průběhu kterých je zaměstnanec podrobně obeznámen s historií podniku, jeho podnikovou kulturou, jeho vizí, strategií a podnikovými cíli.*
 - *Kromě informací o organizaci, jsou zaměstnanci zpřesněny pracovní podmínky a pracovní povinnosti.*

- *V rámci úvodního školení získávají zaměstnanci veškeré potřebné znalosti a dovednosti pro vybranou pracovní pozici. Tyto znalosti a dovednosti jsou průběžně testovány a celé školení je uzavřeno závěrečnou zkouškou.*
- *Integrační proces po ukončení školení v rámci tříměsíční zkušební lhůty. Jedná se o tzv. onboarding do týmu, který je podchycen vícero lidmi.*
 - *Zaškolujícímu se zaměstnanci je přidělen zkušený kolega, který mu má za úkol v případě potřeby radit.*
 - *Vedoucí týmu si vyhrazuje speciální čas na časté zpětné vazby pro nového zaměstnance.*
 - *Kromě zpětných vazeb je team leader připraven v blízkosti zaměstnance kdykoli pomoci.*
 - *V průběhu zkušební doby je vytvořen plán na 2,5 měsíce, kde jsou stanoveny cíle tak, aby byly reálně splnitelné i pro nové zaměstnance a aby je motivovaly k učení se a růstu v dané problematice.*
- *Celý tento proces je postaven tak, aby byl nový zaměstnanec schopen pojmout poměrně velké množství informací, které jsou pro většinu z nich nové. Klademe důraz na to, aby zaměstnanci měli dostatek času pro učení se a aby měli na koho se obrátit v případě otázek, na druhou stranu očekáváme snahu o zdokonalování se a určité výsledky, proto je celý integrační proces kontrolován různými testy a cíli. Díky tomuto systému včas vyhodnotíme, zda je nový zaměstnanec vhodný pro práci na zákaznickém servisu a zároveň mohou hned od prvního dne získávat bonusovou složku do mzdy“ (Manažer péče o zákazníky, 2022).*

2.2.4.1 Vyhodnocení

Integrační proces pro zaměstnance zákaznického servisu je kvalitně propracován. Testování a vyhodnocování získaných znalostí i dovedností stimuluje zaměstnance k efektivnímu využití času stráveného na školení. Po dokončení procesu pomáhají stimulovat zaměstnance upravené měsíční normy.

Vytvořené hodnocení pro celý proces orientace zaměstnanců umožňuje zaměstnavateli objektivně sledovat předpoklady vybraných uchazečů pro výkon povolání. Nevyhovující přístup a výsledky lze díky tomu snadno zjistit a zaměstnance propustit.

Nedostatkem v tomto procesu může být pro některé zaměstnance vysoká náročnost a určitý tlak na výkon od samého začátku, kdy se ocitají v novém prostředí a učí se velké množství úplně nových informací a dovedností.

2.2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

„Pracovní výkon zaměstnanců je hodnocen na základě kvality a produktivity v poměru 1:1. Plnění produktivity hlídá systém a kvalitu vyhodnocuje controllingový tým na základě předem stanovených pravidel. Tým leader nemá na odměny zaměstnanců v tomto smyslu žádný vliv. Jediné způsoby, jak může vedoucí týmu ovlivnit plnění cílů jednotlivých zaměstnanců, jsou rady, které jim poskytuje při zpětné vazbě a vytváření vhodného pracovního prostředí.“

Cíle a normy pro hodnocení řadových zaměstnanců jsou vytvářeny, tak aby splňovaly všechna kritéria SMART. Pro zaměstnance útvaru zákaznické podpory vytváří parametry pro hodnocení střední management. Aby byli zaměstnanci stimulováni k co nejlepším výkonům, je reálné plnit i na více než 100 % a výše procentního plnění se promítá do výše měsíčních bonusů.

Kromě finančních měsíčních odměn jsou zaměstnanci motivováni i možným kariérním postupem. Každého půl roku se hodnotí výkony všech zaměstnanců a v případě nadstandardních výsledků dochází k povýšením a s tím spojeným nárůstem pevné měsíční mzdy.

Kromě této možnosti kariérního růstu je pro perspektivní zaměstnance poměrně nová možnost vzdělávacího programu tzv. manažerská akademie. V rámci tohoto programu jsou zaměstnanci systematicky připravováni pro náplň práce vedoucího pracovníka. Manažerská akademie má předcházet fluktuaci perspektivních zaměstnanců a zároveň zvyšovat kvalitu řídicích pracovníků (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.5.1 Vyhodnocení

Útvar zákaznického servisu má kvalitně sestaven systém hodnocení zaměstnanců. Objektivnost při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je zřejmá. V rámci moderního řízení lidských zdrojů by však mohl být systém rozšířen v oblasti hodnocení individuálních silných stránek a slabých stránek zaměstnanců. Například by mohl být zaměstnanec částečně hodnocen pro nadstandardní schopnost při vyřizování reklamací či schopnost komunikace i s nespokojeným zákazníkem tak, aby končil hovor spokojen. Zároveň by mohl být zaměstnanci vytvořen plán pro zlepšení se v nějaké jiné oblasti jako například v kvalitě záznamu poznámek k hovoru.

Kromě měsíčního hodnocení je dobře vypracován i systém kariérního růstu. Ten je též vytvořen tak, že si jsou zaměstnanci vědomi podmínek, kterých musí pro povýšení dosáhnout. Jedná se o kariérní postup na základě pevně stanovených podmínek, které jsou objektivně posuzovány. Tím se předchází neshodám, diskriminaci a zvýhodňování vybraných zaměstnanců.

Manažerská akademie je program, který s sebou přináší řadu výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele. Bylo by zajímavé pro tento program vytvořit dlouhodobý plán a vyhodnotit, zda se vložené investice projeví jako efektivní investice v dlouhodobém časovém horizontu.

2.2.6 Rozmíst'ování propouštění a penzionování pracovníků

2.2.6.1 Rozmíst'ování pracovníků

Na zákaznickém servisu Zásilkovny dochází pouze k administrativnímu způsobu povyšování z řadových zaměstnanců na liniové manažery. Tento proces vytvořen tak, aby byl transparentní a objektivní. Pokud vedoucí pracovníci vidí perspektivního uchazeče, mohou mu doporučit výběrové řízení, ale nemohou ho dosadit na takovou pozici.

Kariérní růst, při kterém se nemění náplň práce, ale roste výše měsíční mzdy, je postaven na dosahovaných výsledcích půlroční práce jednotlivých zaměstnanců.

Všichni řadoví zaměstnanci mají v pracovní smlouvě uvedenou stejnou náplň práce, do které jsou zahrnuté všechny komunikační formy zákaznické podpory. Díky tomu je možné přesouvat zaměstnance mezi jednotlivými komunikačními kanály dle potřeb organizace. Přesto, že má zaměstnanec povinnost komunikovat jakoukoli formou a vykonávat jakoukoli související činnost, manažeři dbají na to, aby změna náplně práce neprobíhala bez souhlasu zaměstnance.

Změny pracovní náplně zaměstnanců jsou převážně krátkodobou sezónní záležitostí, kdy se vedení snaží využít 100 % kapacitu všech zaměstnanců. Mimosezóně se krátkodobé přesuny zaměstnanců využívají pro vzdělávání zaměstnanců formou rotace práce a také pro zpestření pracovní doby, která aspoň částečně pomáhá předcházet fluktuaci zaměstnanců.

Ke změně pracovní náplně, tedy horizontální mobilitě pracovníků dochází i z iniciativy jednotlivých zaměstnanců, kterým nevyhovuje stávající pracovní pozice. Pokud není překážka ve schopnostech daného zaměstnance nebo v organizačních záležitostech útvaru, potom je snaha takové žádosti management vyhovět.

V útvaru zákaznické podpory ještě nikdy nedošlo k direktivnímu sestupu některého zaměstnance.

2.2.6.2 Rozvázání pracovního poměru

„V průběhu jeho existence zákaznického servisu došlo k restrukturalizaci určitých manažerských pozic na vyšších úrovních managementu, ale řadových zaměstnanců zákaznického servis se to nijak nedotklo“ (Manažer péče o zákazníky, 2022).

K rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem dochází v následujících případech:

„Jedná se především o opakované porušení pracovního řádu, nerespektování pravidel, neplnění stanovených cílů v přijatelných mezích, hrubé porušení pracovního řádu apod. Co je pro náš podnik stěžejní je příjemná atmosféra na pracovišti. Z tohoto důvodu se může stát, že zaměstnanec, který své cíle plní na 100 %, ale vytváří konflikty a kazí vztahy, musí být odejit.

Přála bych si doplnit, že klademe důraz na to, že zaměstnanci jsou lidé, kteří dělají chyby, proto se snažíme dávat druhé šance a řešit co nejvíce záležitostí domluvou“ (HR specialista, 2022).

Útvar zákaznická podpory se ještě neocitl v situaci, kdy by musel řešit penzionování pracovníků. Pokud by se tato situace naskytila, potom by se uplatňovala politika pružného důchodového věku, ale nebylo by možné snížit zaměstnanci pracovní úvazek (Manažer péče o zákazníky, 2022).

2.2.6.3 Vyhodnocení

V této kapitole je zřejmá snaha o uplatňování moderního přístupu řízení lidských zdrojů. Z interview je zjevná snaha o individualizaci jednotlivých pracovníků, uplatňování dialogů při výběru náplně práce nebo v případě uskutečnění nějakých chyb.

Formy povyšování a přesouvání zaměstnanců jsou vytvořeny tak, aby byla aspoň částečná možnost volby pracovní náplně, a to i v průběhu pracovního poměru. Pohyb zaměstnance po horizontální linii zákaznické podpory je uskutečněn za podmínky oboustranném souhlasu.

Moderní přístup řízení lidských zdrojů se promítá i do případů rozvázání pracovního poměru, jelikož nedochází k okamžitému rozvázání či uplatnění vytýkacích dopisů, ale dochází nejprve k dialogu a zjišťování podrobností ohledně pochybení pracovníka. Vedení si je vědomé toho, že každý může udělat chybu

Penzionování pracovníků ještě nebylo v rámci zákaznického servisu vykonáno v této souvislosti lze mezi nedostatky podniku zařadit povinnost plného úvazku u všech zaměstnanců z důvodu směnného provozu. Jsou životní fáze, mezi které se řadí vyšší věk, dálkové studium, těhotenství, péče o děti či nemocné rodiče apod., kdy by zaměstnanci tuto možnost upřednostnili.

2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Během integračního procesu každý zaměstnanec prochází dvanáctidenním školením a následným vzděláváním na pracovišti. V průběhu roku dochází k různým druhům vzdělávání, například ohledně inovací ve způsobu komunikování se zákazníky, přesměrování zásilek, softwarových změn či při úpravě nabízených služeb apod. Mezi další příležitosti vzdělávání patří kurzy angličtiny a výměna pozic“ (Manažer péče o zákazníky, 2022).

„Na vzdělávání zaměstnanců má největší podíl skupina zaměstnanců hodnotící kvalitu práce. V čele této skupin stojí liniový manažer na pozici Kouč+TL kvality. Pod touto osobou jsou kromě zaměstnanců hodnotící kvalitu hovorů i písemné korespondence také dva trenéři. Zatímco hodnotitelé kvality upozorňují na nejčastější nedostatky systému i zaměstnanců, trenéři vytvářejí manuály se správnými postupy pro všechny pracovníky zákaznického servisu. Trenéři mají na starost i e-learningové dokumenty s novými postupy. Kromě těchto činností trenéři školí nové řadové i externí zaměstnance zákaznické podpory“ (VIP specialista zákaznické podpory, 2022).

Toto jsou nejčastěji uplatňované metody při vzdělávání pracovníků: *„rotace práce, mentoring, e-learning a přednášky“ (HR specialista, 2022).*

E – learning lze zpřístupnit pro všechny vybrané zaměstnance po celé České republice, ale školit se nemusí zároveň, což je velkým benefitem hlavně zejména pro skupiny call centra. V závěru školení je přiložen test, který je třeba vyplnit pro ověření znalosti nových informací. Po absolvování školení musí zaměstnanec začít nastudovaný postup ihned využívat, což upevní okamžitou znalost.

Pokud je třeba vytvořit nějaké delší školení v podobě přednášky apod., potom dochází po ukončení procesu vzdělávání k okamžitému zhodnocení provedené aktivity. Hodnocení provádí zaměstnanec na pozici kouče, který formou konzultace vyhodnotí emoce zaměstnanců, ale Kirkpatrickův test čtyř úrovní se nevyužívá.

Zatímco většina vzdělávacích činností na zákaznickém servisu je prováděna nepravidelně dle individuálních potřeb podniku, studium anglického jazyka je každotýdenní činnost pro všechny zájemce. Výuka anglického jazyka je jednou z mnoha forem benefitů, kterou zaměstnanci získávají. *„Angličtina se studuje jednu hodinu týdně pomocí externího učitele. Před počátkem kurzu jsou zájemci roztrženi do skupin dle svých dovedností. Studium angličtiny by mělo být otevřeno v průběhu celého roku“ (HR specialista, 2022).*

2.2.7.1 Dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s úvodním školením

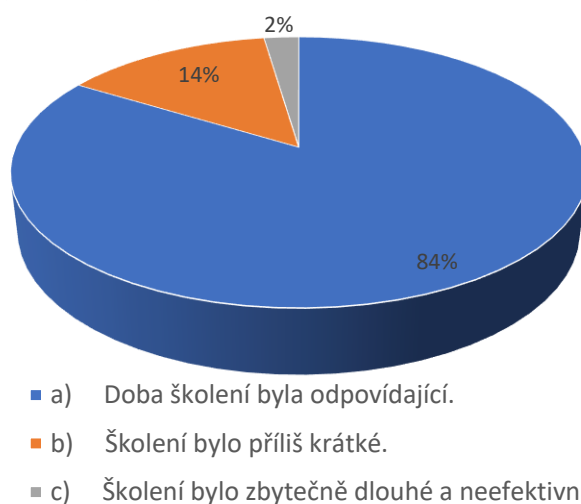
Za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců zákaznické podpory bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Na položené otázky odpovědělo 43 zaměstnanců zákaznického servisu v Hradci Králové. Zúčastnění zaměstnanci pracují na následujících pozicích:

- Specialista klientské podpory,
- specialista back office,
- specialista technické podpory,
- VIP-specialista klientské podpory,
- team leader,
- specialista klientské podpory – call centrum,
- specialista klientské podpory – e-mailové komunikace,
- specialista klientské podpory – collection,
- analytik – koordinátor al systémů

Dotazníkové šetření (viz [příloha D](#)) bylo rozdělené na dvě části. První část zjišťovala spokojenost zaměstnanců na úvodní školení a v druhé části šetření byly otázky směřovány na celkovou spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v organizaci.

Výsledky dotazníkového šetření ohledně úvodního školení:

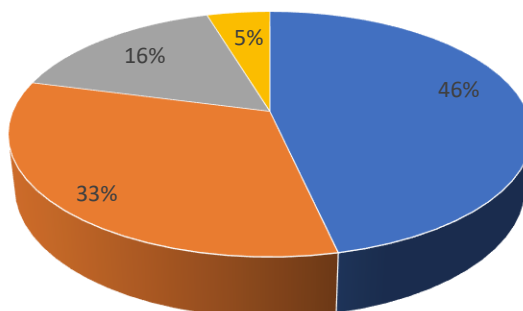
Byl/a jste spokojený/á s délkou úvodního školení?



Graf 1: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s délkou úvodního školení

Zdroj grafu 1: Vlastní na základě dotazníkového šetření

Bylo množství informací a dovedností předávaných během úvodního školení vhodné?

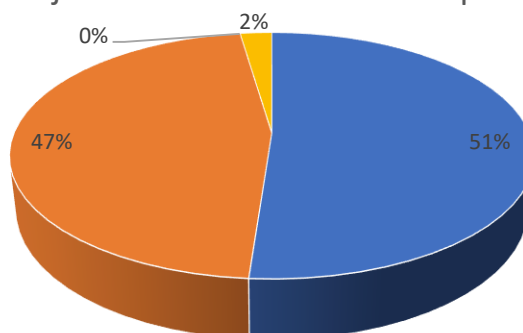


- a) Informace byly dostačující, ale nebyl dostatečný prostor pro jejich osvojení.
- b) Informace byly dostačující, byl jsem pro svou pozici dobře připraven.
- c) Obsah informací nebyl dostačující pro mou pozici.
- d) Informací a dovedností předávaných na školení bylo zbytečně mnoho.

Graf 2: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s informacemi poskytovanými během úvodního školení.

Zdroj grafu 2: Vlastní na základě dotazníkového šetření

Byl/a jste spokojena s formou vzdělávání v průběhu školení



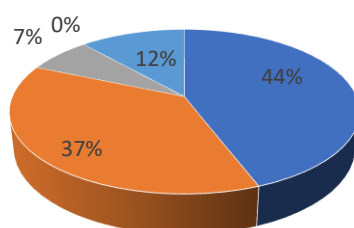
- a) Ano, teoretická a praktická část byla dostatečná a srozumitelná.
- b) Ne, teoretická část byla odpovídající, ale praktická měla nedostatky.
- c) Ne, teoretická část nebyla vhodně zpracována, praktická část byla odpovídající.
- d) Ne, ani jedna část nebyla dobře připravena.

Graf 3: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem úvodního školení.

Zdroj grafu 3: Vlastní na základě dotazníkového šetření

Ke grafu č.3 byla připojena otevřená otázka, co by zaměstnanci na úvodním školení změnili. Na tuto otázku z 43 respondentů 16 nepodalo žádný návrh na zlepšení stávající formy. Třináct zaměstnanců kladlo důraz na větší prostor praktického procvičování nějaké oblasti. Mezi nedostatky bylo často zmiňováno zaměření úvodního školení na telefonickou formu komunikace, což nevyhovovalo zaměstnancům jiné pracovní náplně. U zaměstnanců telefonické komunikace naopak zazníval nedostatek ve vzdělávacích činnostech spojených komunikačními dovednostmi a příposlechy.

Byl/a jsi spokojena obdrženy materiály?



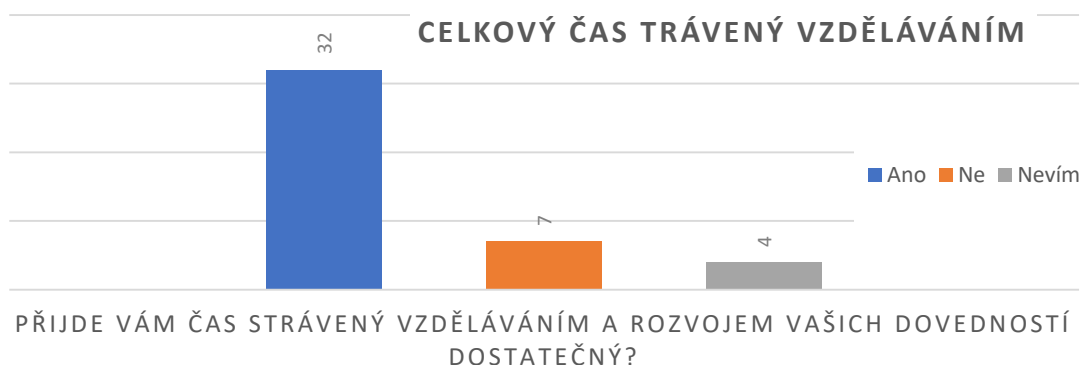
- a) Ano, jsou srozumitelné, přehledné a obsahují všechny potřebné informace.
- b) Spíše ano, jsou přehledné, ale nachází se v nich určité nedostatky.
- c) Spíše ne, jsou sice srozumitelné, ale chybí mi v nich podstatné informace.
- d) Ne, nevyznám se v nich.
- e) Nevím, nepotřeboval/a jsem je.

Graf 4: Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s průběhem úvodního školení.

Zdroj grafu 4: Vlastní na základě dotazníkového šetření

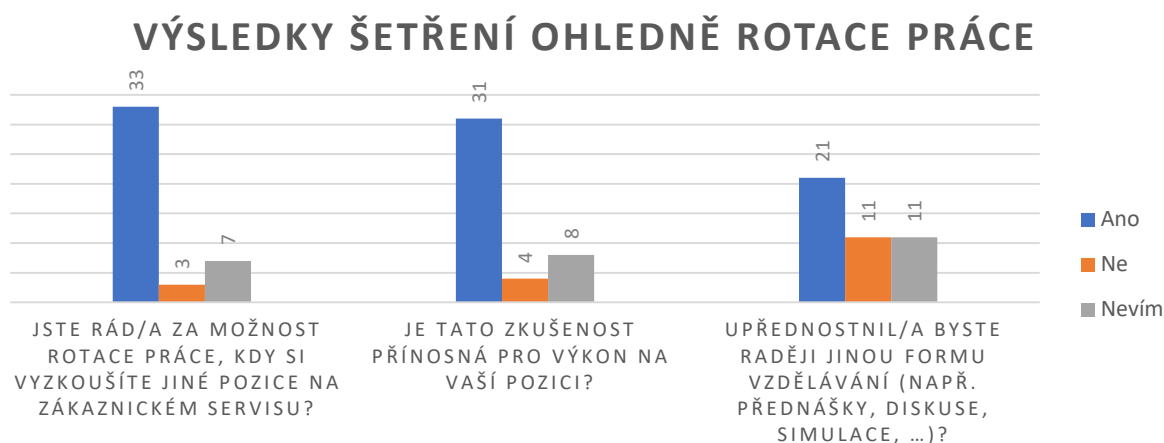
K otázce ohledně spokojenosti s obdrženy materiály byl vytvořen prostor pro podání návrhů pro zlepšení školících materiálů. Mezi nejčastější návrhy pro zlepšení patřily takové, které navrhovaly menší množství protříděných informací bez duplicit a zastaralých postupů.

Dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců zákaznické podpory se vzděláváním v organizaci



Graf 5 Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s množstvím času stráveného vzděláváním

Zdroj grafu 5: Vlastní na základě dotazníkového šetření

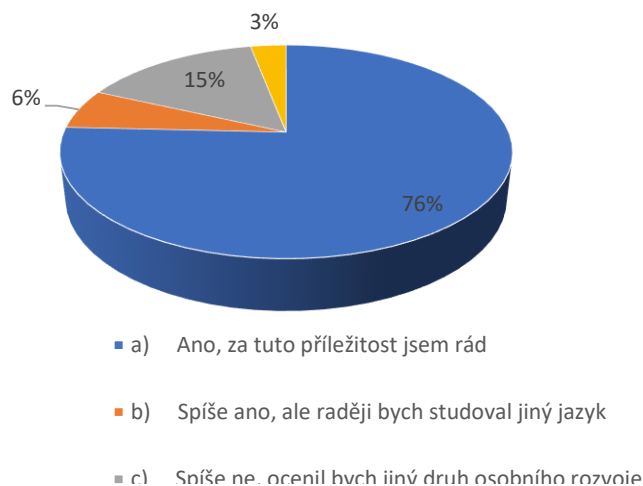


Graf 6: Výsledky šetření spojené s rotací práce na zákaznickém servisu.

Zdroj grafu 6: Vlastní na základě dotazníkového šetření

Zdroj grafu 7: Vlastní na základě dotazníkového šetření

Jste rád/a za možnost učení se angličtiny v rámci pracovní doby?



Graf 7 Výsledek dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců s možností studia angličtiny

U odpovědí na otázku ohledně spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním anglického jazyka mě překvapila opakující se poznámka od pracovníků, kteří by si tuto formu vzdělávání přáli, a nebyla jim umožněna.

Poslední otázka na zaměstnance zákaznického servisu měla také otevřenou formu. Byl v ní prostor na jejich návrhy ohledně vzdělávání v rámci organizace.

Tabulka 3: Výsledky dotazníkového šetření ohledně návrhů na možnosti vzdělávání na zákaznickém servisu Zásilkovny

Nejčastější odpovědi na otázku: „Jaké školení by bylo přínosem pro výkon na Vaší pozici (např. práce v systému, řešení specifických situací, psaní všemi deseti, reklamace, fakturace, ...)?“.	
Počet vyplněných dotazníků bez odpovědi na tuto otázku	13

Počet návrhů na vzdělávání ohledně fakturací	9
Počet návrhů rozvoj psaní všemi deseti	7
Počet návrhů na vzdělávání reklamací	6
Počet návrhů na rozvoj komunikačních schopností	5
Počet návrhů vzdělávání ohledně řešení specifických situací	5

Zdroj tabulky 3: Vlastní na základě dotazníkového šetření

2.2.7.2 Vyhodnocení

Úvodní školení zaměstnanců je velice propracovaná a dobře fungující forma vzdělávání zaměstnanců. Požadavky na vzdělávání se kontinuálně upravují v reakci na potřeby organizace.

Z dotazníků týkajících se oblasti úvodního vzdělávání zaměstnanců je patrné, že většina pracovníků považuje délku tohoto procesu za dostatečnou. Přestože je velké množství zaměstnanců spokojeno s formou a průběhem školení, největší procentní zastoupení pracovníků projevuje nespokojenost s praktickou částí výcviku, kde není dostatečný prostor pro osvojení nových poznatků. Nespokojenost zaměstnanců se projevila i u lidí, jejichž pracovní náplň není spojena s telefonickou komunikační formou a to proto, že byl celý kurz zaměřen na tuto oblast.

Při úvodním školením obdrželi zaměstnanci také přístup k materiálům zachycující potřebné informace pro výkon práce. Tyto informace jsou zpracovány také v online podobě a mají k nim neomezený přístup všichni zaměstnanci. Většina zaměstnanců se vzdělávacími materiály pracuje a je s nimi spokojena. Výhrady, které k nim zaměstnanci projevovali, byly spojené převážně s nedostatečným upozorněním k provedeným změnám procesů či k přehlednosti.

Využívání orientačního balíčku v české firmě není obvyklé a zaměstnancům to usnadňuje adaptační proces. Jejich forma a informační náplň je pracovníky hodnocena kladně.

Propojení trenérů a koučů s hodnotiteli kvality je kvalitně vytvořený systém. Kouč, který je zodpovědný za vzdělávání zaměstnanců, má přehled o všech nedostatcích, které mohou být způsobeny systémem, špatně vytvořeným procesem či skupinou zaměstnanců na jakékoli pozici celé organizace. Pohled na aktuální nedostatky zákaznické podpory v kombinaci s informačním systémem, ve kterém mohou vznikat interaktivní školení s testováním, vytváří rychlý a poměrně nízkonákladový systém vzdělávání zaměstnanců pro časté využití. Což je v logistickém odvětví, ve kterém je třeba rychle reagovat na vyskytlý problém změnou postupy či procesů, velice důležité.

Dotazníkové šetření ukazuje, že značná většina zaměstnanců je spokojena s množstvím času stráveného vzděláváním. Většině zaměstnanců vyhovuje rotace práce na zákaznickém servisu, kterou vnímají jako přínosnou pro výkon na jejich pozici. Navzdory takto pozitivnímu hodnocení by většina zaměstnanců upřednostnila jinou formu vzdělávání.

Z otevřených odpovědí pracovníků zaměstnaneckého servisu pocítují největší potřebu vzdělávání v oblasti fakturací, reklamací a psaní všemi deseti. Rádi by se zabývali také komunikačními schopnostmi, řešením specifických situací, aktuálními změnami v procesech apod.

Studium angličtiny, pro které je využíván externí zaměstnanec, je dlouhodobé systematické a plní funkci benefitu zaměstnanců ovšem je otázkou, zda bude mít jedna hodina týdně přínos pro zákaznický servis v podobě většího počtu zaměstnanců schopných komunikovat v anglickém jazyce.

Je zcela zřejmé z odpovědí zaměstnanců, že jsou ve většině případů rádi za možnost studia angličtiny, ačkoli by někteří upřednostnili jiný jazyk či úplně jiný způsob osobního rozvoje. Za zmínku stojí také množství připomínek od zaměstnanců, kteří tuto možnost nedostali z důvodu náplně jejich práce, ve které nejsou předpoklady pro využívání anglických komunikačních schopností.

Z výsledků dotazníkového šetření i informací poskytnutých během rozhovoru s pracovníky řízení lidských zdrojů lze vyvodit, že u systému vzdělávání na zákaznickém servisu převažuje praxe korespondující s doporučeními zaznamenanými v odborné literatuře. Nedostatek lze nalézt ve vyhodnocování efektivnosti a nedostatků vzdělávacích aktivit.

2.2.8 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci zákaznické podpory získávají od svého zaměstnavatele různé odměny, které jsou zachyceny v následující tabulce. Některé odměny jsou podmíněné výkonem zaměstnance (peněžní bonusy, kariérní postup, práce z domova), jiné zaměstnanec obdrží na základě uzavření pracovního poměru se zaměstnavatelem (firemní akce, multisport karta, občerstvení na pracovišti atd.).

Uspokojení spojené s vykonanou prací, je značně individuální, přesto řízení lidských zdrojů usiluje o spokojenost zaměstnanců i nepeněžními prvky odměňování. Praxe v rozvíjejícím se logistickém odvětví, pozitivní zpětná vazba k zaměstnancům, možnosti změny pracovní pozice nebo také systém umožňující kariérní růst, spadají do nepeněžních odměň zákaznického servisu

Základní mzda zaměstnanců je pevně stanovena při podpisu pracovní smlouvy. Bez jakéhokoli přičinění zaměstnance je snaha o růst základní

mzdy souběžně s inflací, ačkoliv je tento faktor momentálně značně problematický. V případě úspěšného splnění půlročních cílů dochází spolu s kariérním růstem k nárůstu základní mzdy zaměstnance.

Tabulka 4: Odměny zaměstnanců zákaznické podpory

Transakční odměny	Základní mzda
	Peněžní bonusy (zaměstnanci je získávají v závislosti na výši měsíčního plnění cílů)
	Zaměstnanecké výhody: firemní akce, multisport karta, občerstvení na pracovišti (ovoce, zelenina, káva, čaj), využívání služeb Zásilkovny, benefit karta, možnost částečné práce z domova, stravenky
Relační odměny	Pracovní zkušenosti v logistickém sektoru služeb, studium cizího jazyka
	Nepeněžní uznání

	Práce sama
	Úspěch a růst: možnost kariérního růstu
	Zdroj tabulky 4: Vlastní na základě dotazníkového šetření

2.2.8.1 Vyhodnocení

Systém odměňování zaměstnanců v Zásilkovně funguje na principech moderního řízení lidských zdrojů. Organizace využívá na zákaznickém servisu různé druhy odměn pro uspokojení vnitřních i vnějších potřeb pracovníka. U odměn řadových zaměstnanců je kladen důraz na transakční odměny zaměstnanců, u kterých je využíváno množství různých způsobů. Ačkoli je snaha řádné využívání relačních odměn zaměstnanců, je možné, aby se odměny v této kategorii využívaly více zejména v oblastech spojených s uspokojením z vykonávané práce.

Uspokojení z odvedeného pracovního výkonu a náplně práce šité na míru jsou oblasti spojené s individualitou každého pracovníka. Větší zaměření na individualitu každého pracovníka i u nejnižší postavených zaměstnanců v hierarchické organizační struktuře a v jejich poměrně velkém počtu je časově i organizačně náročný úkol.

2.3 Zhodnocení výsledků, návrhy, doporučení ke zlepšení současného stavu

Zákaznický servis využívá systematické řízení lidských zdrojů a usiluje o uplatňování moderního přístupu řízení svých pracovníků.

Personální plánování podniku se vytváří pouze na jeden rok dopředu, což je kratší doba, než je doporučovaný průměr, ale odpovídá to charakteristickým vlastnostem odvětví, ve kterém se nachází, kde je velice těžké předpovídat delší časový horizont. V této funkční oblasti by bylo ideální, kdyby se našel způsob, jak efektivně zvýšit množství lidského kapitálu pro období sezóny. Bohužel v této chvíli jsou všechny možné varianty příliš nákladné.

Získávání a výběr pracovníků je oblast, kterou má podnik dobře zpracovanou a podchycenou stejně jako proces orientace nových zaměstnanců. Postupy popsané v poskytnutém rozhovoru odpovídají postupu z odborných literatur. Nedostatek spatřuji ve vytváření pracovní smlouvy, která není vytvářena podle individuálních požadavků zaměstnance a není v ní přesně specifikována náplň práce dle konkrétních potenciálů zaměstnance. Je jistě nutné podotknout, že tento přístup by byl při velikosti zaměstnaneckého servisu a profilu práce velice časově náročný.

Při rozmísťování zaměstnanců zákaznického servisu je snaha o přizpůsobování práce potenciálu zaměstnanců, nicméně velikost podniku a charakter práce neumožňuje vytvářet pracovní místa „šitá na míru“. Mezi charakteristické rysy moderního přístupu k řízení lidských zdrojů využívané v této oblasti náleží dialog s nadřizenými ohledně změny náplně práce zaměstnanců podniku. Dále se využívá přístup uplatňovaný při pochybení zaměstnance, kde je upřednostňována domluva před vytýkacími dopisy a ukončení pracovní smlouvy, pokud to situace umožňuje.

Ke vzdělávání zaměstnanců je využíván systematický přístup ke vzdělávání. Tento podnik využívá specializovaných zaměstnanců konkrétně pro tuto oblast řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci, kteří mají na starost tuto oblast, jsou integrováni se zaměstnanci hodnotící kvalitu pracovního výkonu celého útvaru zákaznické podpory. Tento systém vzdělávání umožňuje efektivní vzdělávání zaměstnanců dle potřeb organizace. Pro časově a nákladově náročnější školení by mohl být využíván systematictější přístup k plánování spolu s podrobnější analýzou efektivnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá převažující spokojenost zaměstnanců se všemi zkoumanými oblastmi vzdělávání. Zaměstnanci jsou spokojeni s orientačním procesem, vzdělávacími materiály, uplatňovanou rotací práce i studiem anglického jazyka. Největší nedostatky se dle získaných údajů nachází v praktické části orientačního procesu. Mezi další nedostatky vzdělávacího systému lze zařadit nedostatečnou informovanost ohledně nových změn v procesech a nejistota zaměstnanců s fakturacemi a reklamacemi.

Odměňování pracovníků je část řízení lidských zdrojů, kde Zásilkovna s.r.o. také uplatňuje přístup moderního řízení lidských zdrojů. Na zákaznickém servisu je vytvořen systém odměn, který podporuje vnitřní i vnější uspokojení zaměstnanců. Zda je výše odměn za vykonanou práci adekvátní, je v době vysoké inflace těžké posoudit, ale tento rozmanitý odměnový systém spolu s důrazem na příjemné prostředí uvnitř podniku podporuje celkovou spokojenost zaměstnanců.

Z podrobnějšího rozpracování vybraných funkcí v útvaru zákaznické podpory je viditelná snaha o uplatňování přístupu moderního řízení lidských zdrojů. Přestože lze najít místa, kde by mohl být kladen větší důraz na individualitu každého jedince, kvalitní řízení lidských zdrojů v tomto podniku je zřetelné. Lze vyzdvihnout lidský přístup ke všem zaměstnancům, prostor pro diskusi mezi pracovníky na jakékoli úrovni hierarchie organizace, péče o příjemné pracovní klima i systematický přístup k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na určitou skupinu zaměstnanců na základě dotazníkového šetření a analýzy organizace, uvést návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.

V teoretické části práce byla obsažena obecná charakteristika řízení lidských zdrojů spolu se zaměřením na vybrané funkce této oblasti řízení. V druhé části byl blíže charakterizován vybraný podnik a byla vytvořena situační analýza pro následné zhodnocení plánování lidských zdrojů v podniku. Zachycení a zhodnocení fungování určitých funkcí řízení lidských zdrojů v útvaru personální podpory bylo uvedeno v praktické části bakalářské práce.

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že u tohoto podniku existuje souvislost mezi kvalitním řízením a jeho celkovou prosperitou.

V této práci byl splněn stanovený cíl práce. Na vybraných oblastech řízení lidských zdrojů byla zhodnocena systematicčnost a kvalita řízení lidských zdrojů firmy Zásilkovna s.r.o. Pomocí informací získaných od zaměstnanců zákaznické podpory na různých pozicích bylo možné objektivně zachytit řízení lidských zdrojů v praxi, tyto informace vyhodnotit a ukázat na slabé a silné stránky podniku ve zkoumaných oblastech

Nedostatek vnímám v širší vybraného tématu. Rozsah práce neumožňoval podrobné zachycení všech významných oblastí řízení lidských zdrojů v teoretické ani praktické části práce a nebyl zde prostor ani pro vytvoření více strategických analýz jako podklad pro výslednou SWOT analýzu. Přesto si myslím, že zachycené informace umožnily poskytnout čtenáři vhled do zvoleného tématu.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. Blog: Technologie. *Zásilkovna* [online]. Praha: Zásilkovna, 2022 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/blog/category/technologie> Zásilkovna. (2022).
3. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
6. *Nadační fond Simony Kijonkové* [online]. Praha: Nadační fond Simony Kijonkové, 2021 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://nfsk.cz/#proc-pomahame>
7. O nás. *Zásilkovna* [online]. Praha: Zásilkovna, 2022 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/o-nas>
8. Personální strategie a politika. ALTAXO: Kompletní služby pro podnikatele [online]. Praha:ALTAXO, 2019 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-strategie-a-politika> Petryl, J. (18. Prosinec 2017). SWOT analýza. (Jan Petryl) Načteno z Marketing Mind: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
9. Udržitelnost: I když jsme červení, myslíme zeleně. *Zásilkovna* [online]. Praha: Zásilkovna, 2022 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/udrizitelnost>
10. VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
11. VOLF, Tomáš. *Zásilkovna: Hodnota toho, co doručujeme, o třetinu klesla*. *Novinky.cz: Ekonomika* [online]. Praha: Seznam.cz, 2022, 22. 10. 2022, 12:28 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-zasilkovna-hodnota-toho-co-dorucujeme-o-tretinu-klesla->

40411361#dop_source_zone_name=hpfeed.sznhp.lptag&dop_ab_variant=null&utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu

12. *Zásilkovna* [online]. Praha: Zásilkovna, 2022 [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/>

Zdroje interních informací podniku

Výroční zpráva Zásilkovny s.r.o. za roky 2010-2021

Konzultace se zaměstnancem Zásilkovny s.r.o. na pozici HR specialista (viz příloha B)

Konzultace se zaměstnancem Zásilkovny s.r.o. na pozici Manažer péče o zákazníky (viz příloha B)

Konzultace se zaměstnancem Zásilkovny s.r.o. na pozici VIP konzultant

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A	<i>PEST analýza Zásilkovny</i>	75
PŘÍLOHA B	<i>Řízené interviewu, jako podklad pro bakalářskou práci</i>	80
PŘÍLOHA C	<i>Struktura inzerované pozice pracovníka zákaznického servisu z roku 2020</i> .	92
PŘÍLOHA D	<i>Dotazník pro zaměstnance zákaznického servisu Zásilkovny</i>	94

PŘÍLOHA A PEST analýza Zásilkovny

Pest analýza je vytvořena na základě informací získaných z (Výroční zpráva 2021, 2021), konzultace se zaměstnancem Zásilkovny (VIP specialista zákaznické podpory, 2022) a dat pocházejících z oficiálních webových stránek společnosti (Zásilkovna, 2022)

Politicko-legislativní vlivy

- Podmínky pro zahraniční přepravu zboží – na tuto firmu působí velice silně legislativa upravující spolupráci, cestování a přepravu zboží mezi jednotlivými státy. Díky otevřeným hranicím a omezené kontrole přepravy zboží je možné bez větších problémů spolupracovat napříč celou EU. Například výstup Velké Británie z tohoto prostoru měl na Zásilkovnu vliv, jelikož je momentálně jakákoliv přeprava balíčků do této země administrativně komplikovanější.
- Životní prostředí – dále je tato společnost ovlivněna legislativou upravující ochranu životního prostředí. Z důvodu využívání silniční přepravy je tato Zásilkovna závislá na využívání spalovacích motorů a pohonných hmot. Jakékoliv zdražení a poplatky od státu za účelem omezení emisí se projeví na nákladech přepravy.
- Pracovní právo – podnik o velkém množství zaměstnanců je silně ovlivňován legislativou upravující pracovně-právní vztahy. V případě této společnosti, která zatím využívá převážně nekvalifikovaných zaměstnanců, se dotýká minimální hodinová sazba, která ovlivňuje náklady společnosti. V rámci legislativních podmínek je pro společnost nejnáročnější, aby nepřesahovala podmínky pro přesčasy zaměstnanců, vždyť obzvláště v předvánoční sezóně bojuje s nedostatkem pracovních sil.
- Možnost vrácení zboží z internetového obchodu – tento vstřícný krok pro nakupující ze strany státu v rámci ochrany spotřebitele je pro podnik velkým přínosem. Samy e-shopy začaly využívat služeb, kdy zákazníkovi usnadní vrácení zboží a počet přepravovaných zásilek díky této legislativní změně značně vzrůstá.
- Politická stabilita – politická stabilita se projevuje na chování zákazníků. Pokud nemá zákazník jistotu ohledně sociálního a ekonomického vývoje, má větší tendenci šetřit, což pro tento podnik znamená menší množství zásilek.

Bodové ohodnocení politických vlivů:

- Podmínky pro zahraniční přepravu zboží 8/10 bodů

- Životní prostředí 3/10 bodů
- Pracovní právo 10/20 bodů
- Minimální mzda 6/10 bodů
- Omezení pracovní doby 4/10 bodů
- Možnost vrácení zboží z internetového obchodu 9/10 bodů
- Politická stabilita 25/30 bodů
- Dostatek pracovních míst 9/10 bodů
- Jistota určitého sociálního zabezpečení 8/10 bodů
- Stabilita systému 8/10 bodů

Procentní vyhodnocení politicky-legislativních vlivů: $(8+3+10+9+25) / 80 * 100 = 68,8\%$

Aktuální politická situace v ČR i ve světě: nejvíce se na rozvoji této firmy promítla epidemie Covid-19 a s ní spojená bezpečnostní opatření. Dlouhodobě zavřené kamenné obchody, nejistota budoucího vývoje i strach z nákazy motivovala i nutila obyvatele této země i v zahraničí začít nakupovat online. Dalším důvodem prudkého růstu tohoto podniku v průběhu epidemie je změna v sortimentu obyvatel. Dlouhodobý pobyt v domech motivoval lidi k nákupu věcí do domácnosti na úkor služeb a cestovního ruchu.

Ekonomické vlivy

- Ekonomické vlivy mají na Zásilkovnu zásadní dopad. Pro tuto firmu je podstatné, aby lidé měli jistotu příjmů, ze kterých budou nakupovat u internetových obchodů. Výhodou této firmy je, že transportují zboží různých e-shopů od prestižních značek až po bazarové produkty, což dává jistotu určitého množství zásilek při jakýchkoliv ekonomických změnách.
- Změna ceny zboží má určitý dopad na množství objednaných zásilek k transportu. Změna požadované částky za určitý produkt může být ovlivněna hodnotou české měny, inflací, růstem či poklesem nákladů na výrobu zboží apod. Změna ceny u části produktů přepravní podnik nijak zásadně neovlivní, poněvadž zákazníci mohou najít na trhu substitut. Zdražení na celém trhu může mít na Zásilkovnu velký dopad v podobě snížení množství přepravovaného zboží.
- Největší hrozba pro tuto firmu tkví v růstu cen pohonných hmot, energií i ostatních provozních nákladů. Přepravní služba zaznamenala nárůst zákazníků, díky snižujícím se cenám za služby, při opačném jevu by hrozil odliv zákazníků.

Bodové ohodnocení ekonomických vlivů

- Jistota pravidelného příjmů 9/10 bodů
- Změna ceny zboží 9/10 bodů
- Růst cen pohonných hmot a energií 3/10 bodů

Procentní vyhodnocení ekonomických vlivů na podnik: $21/30 \cdot 100 = 70\%$

Aktuální ekonomická situace v ČR: Pozitivní dopad na tento podnik měla Koronavirová krize, která snížila ceny pohonných hmot. Výpadek příjmů v té době byl u části společnosti vhodně kompenzován, a navíc se z důvodu velkého růstu poptávky téměř neprojevil. Momentální situace, kdy ceny energií a pohonných hmot rostou a zároveň na trh dopadají následky vysoké inflace, není pro tuto společnost jednoduchá.

Sociálně-kulturní faktory

- Rostoucí dostupnost internetu a „inteligentních zařízení“ v posledních letech má zásadní vliv na růst tohoto odvětví. Vzhledem k expanzi podniku i do východních zemí Evropy se dá očekávat růst potenciálních zákazníků z důvodu stálého rozšiřování internetové sítě a elektronických přístrojů.
- Obrovská změna v přístupu společnosti k volnému času za poslední roky radikálně zvýšila klientelu této společnosti. Velké množství lidí se za poměrně krátkou dobu naučilo pracovat s počítačem a nakupovat online. Lidé již nevyhledávají v takové míře nákupní centra pro společně strávený čas, ale upřednostňují poklidný výběr zboží s následnou dopravou k místu bydliště.
- Znalost angličtiny mladších generací a ochota zkoušet nové produkty, značky i obchody se zajímavým a často levnějším zbožím zvedá poptávku po přepravě u této společnosti.
- Rostoucí zájem obyvatel o vliv na životní prostředí může mít negativní vliv na tento podnik. V rámci individuální snahy obyvatel o ochranu planety roste zájem o lokální zboží, recyklovatelné či bezobalové zboží apod. Hrozbou pro tento podnik může být i rostoucí hnutí lidí, kteří jdou proti konzumní společnosti a snaží se nakupovat minimální množství výrobků.

Bodové ohodnocení sociálně-kulturních faktorů:

- Dostupnost internetu a „inteligentních zařízení 10/10 bodů
- Obrovská změna v přístupu společnosti k volnému času 7/10 bodů

- Znalost angličtiny 8/10 bodů
- Rostoucí zájem obyvatel o vliv na životní prostředí 3/10 bodů

Procentní vyhodnocení sociálně – kulturních vlivů: $28/40 \cdot 100 = 70\%$

Aktuální sociálně-kulturní situace v ČR: tento druh faktorů, které ovlivňují společnost, jsou pro přepravní společnost vcelku pozitivní a ukazují na dlouhodobou poptávku po přepravních službách.

Technologické vlivy

Na Zásilkovnu působí i rozvoj technologií, které lze zahrnout do inovací v rámci průmyslu 4.0. Nejvíce toto odvětví ovlivňují inovace, které nahrazují lidské zdroje. Rozvoj robotů pro přepravu a třídění zásilek, programy, které nahrazují zaměstnance na call centrech a různé aplikace pro označení balíčků. Všechny tyto inovace mohou být pro tento podnik přínosem, pokud bude vedení vývoj sledovat a rozhodne se vhodně investovat. Zároveň může být rizikem rostoucí konkurenceschopnost přepravních společností při lepším využití novodobých technologií

Bodové zhodnocení technologických vlivů:

- Software 8/10 bodů
- Robotizace 8/10 bodů
- Aplikace pro zákazníky 9/10 bodů
- Zjednodušení procesů 8/10 bodů

Procentní vyhodnocení technologických vlivů: $33/40 \cdot 100 = 82,5\%$

Aktuální situace v ČR ohledně technologických vlivů na Zásilkovnu s.r.o.: tento podnik je schopen efektivně využívat možností, které přináší průmysl 4.0. Technologie, které využívá snižují potřebu lidského kapitálu, zvyšují spolehlivost a efektivnost vykonávaných činností.

Klíčové faktory makrookolí ovlivňující společnost

Tabulka 5: Nejvýznamnější vlivy z makrookolí podniku

Příležitosti	Hrozby
+ Otevřené hranice – možnost rozšiřování do dalších zemí	- Změna pracovního práva (více volna, vyšší min. mzda)
+ Přetrvávající blahobyt Evropské společnosti – velké množství potenciálních zákazníků	- Nedostatek pracovních sil
+ Zájem o specifické zboží, které je dostupné pouze na omezeném počtu prodejen či v zahraničí	- Růst nákladů na přepravu (zejména pohonných hmot)
+ Setrvačný růst poptávky po přepravních službách z důvodu pandemické situace.	- Pokles poptávky (změna preferencí konzumní společnosti, prudký nárůst cen u přepravovaného zboží atd.)
+ Inovace – pokles zaměstnanců a s tím spojených nákladů, zrychlování přepravy, ...	- Zhoršení ekonomické situace na trhu – pokles nákupů

Zdroj tabulky 5: Vlastní tvorba

PŘÍLOHA B *Řízené interview jako podklad pro bakalářskou práci*

Otázky a odpovědi řízeného interview se zaměstnanci podniku z října 2022.

Seznam zkratk:

T tazatel

R_M respondent na pozici Manažer péče o zákazníky

R_{HR} respondent na pozici HR specialista

Personální plánování podniku

T: Má zákaznický servis aktuálně dostatečné množství zaměstnanců na zákaznickém servisu?

R_M: Pokud se ptáte, zda kapacita lidských zdrojů odpovídá průměrnému vytížení v průběhu roku, potom ano. Pokud se ptáte, zda máme dostatečnou kapacitu na pokrytí hlavní sezóny, která právě začíná (v polovině října), potom nemáme. Logistika je v tomto směru náročné odvětví, neboť dochází k velkým výkyvům po její poptávce v průběhu. Obsluha zákaznického servisu požaduje specifické znalosti, proto mohou obsluhovat externí zaměstnanci, pouze minoritní část požadavků, a protože nelze ani nabrat a zaškolit před sezónou potřebné množství zaměstnanců a po Vánocích je vyhodit, tak není jiná cesta než slevit ze stanovených cílů a požadavků ohledně kvality. Takže ne, nikdy nelze mít dostatek zaměstnanců na sezónu.

T: Na jak dlouho dopředu se vytváří strategické a personální plány?

R_M: Plány se tvoří v posledním čtvrtletí aktuálního roku na dobu jednoho roku, neboť je tento sektor těžko předvídatelný.

T: Jaké schopnosti potřebné pro zákaznický servis jsou nejvíce nedostatkové na trhu práce?

R_M: Největší nedostatky shledáváme ve schopnostech zájemců, logicky přemýšlet. Požadujeme po svých zaměstnancích, aby hledali řešení. Obsluha zákaznického servisu v logistické firmě není nijak zvlášť složitá, ale je třeba najít správný postu pro řešení nejrůznějších požadavků.

T: Jakým způsobem ovlivnil voicebot situaci na zákaznickém servisu.

R_M: Zcela zásadním. Voicebot, je schopen vyřídit zhruba 60 % všech požadavků zákaznického servisu. Dle odhadů by bez voicebotu přicházelo 3x více požadavků. Kromě tohoto inteligentního systému nám pomáhá na oficiálních webových stránkách také chatbot, který obdobným způsobem reaguje na požadavky zákazníků. S e-maily nám vypomáhá software, který všechny příchozí zprávy roztrídí dle požadavků a spamy smaže.

Struktura zákaznické podpory

T: Jaký je průměrný věk zaměstnanců zákaznického servisu

R_{HR}: Průměrný věk je 28,6 roku

T: Kolik zaměstnává zákaznický servis žen a kolik mužů?

R_{HR}: Z celkového počtu 132 zaměstnanců v pracovním poměru máme 107 žen, ale 6 z nich je na mateřské dovolené. Počet mužů je nižší, těch je na zákaznickém servisu 25.

T: Jaký je počet zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou a na dobu neurčitou?

R_{HR}: Na dobu neurčitou je u nás zaměstnáno 72 zaměstnanců. Na dobu určitou je jich aktuálně zaměstnáno 57. Zbytek vedených zaměstnanců pracuje na dohodu. Momentálně je systém nastaven tak, že zaměstnanci nastupují se smlouvou na dobu určitou na jeden rok. Po uplynutí této doby, se rozhoduje, zda bude smlouva zaměstnance prodloužena a pokud ano, tak zda se bude jednat o smlouvu na dobu určitou či neurčitou.

T: Využíváte sezónní pracovníky?

R_{HR}: Zaměstnanecký servis nenabírá sezónní pracovníky, neboť je školení pro tuto práci je příliš náročné. V rámci outsourcingu podniku je využíváno externí call centrum, které dokáže vyřizovat hovory a e-maily s určitou problematikou.

Získávání a výběr pracovníků

T: Dochází k obsazování pracovních pozic na zákaznickém servisu i z vnitřních zdrojů (např. skladník/řidič je obsazen na zákaznickou linku apod.)?

R_{HR}: Stalo se již, že zaměstnanec skladu přišel s žádostí o postup do zákaznického servisu, ale jedná se o jednotky případů, kdy zaměstnanec přišel na základě vlastní iniciativy. My, jako management zákaznického servisu, z jiných sektorů své zaměstnance nevybíráme.

T: Vybírají se zaměstnanci na manažerské pozice nejdříve z vnitřních zdrojů?

R_M: Ano, až na jednu výjimku na zákaznickém servisu ve Zlíně, kde se nachází nová pobočka, a tedy nebyli zkušení zaměstnanci, ze kterých by bylo možné vybírat, jsou všichni teamleadři vybráni z řadových zaměstnanců. Co se týká středního managementu, tak tam jsou obsazeni lidé z vnějšího okolí firmy, neboť se nenašli zaměstnanci s dostatečnými zkušenostmi pro vykonávání takové funkce.

T: Jak nejčastěji probíhá pohovor na vedoucí pozice z vnitřních zdrojů (nepostradatelné body výběrového řízení)?

R_M: V případě výběru zaměstnanců na vyšší pozice, klademe důraz na transparentnost celého procesu. Do výběrového řízení se může přihlásit kdokoli. Pokud vidíme vhodného kandidáta, potom mu doporučíme, aby se zúčastnil, ale nejmenujeme nikoho bez toho, aby výběrovým procesem prošel s nejlepším výsledkem.

Výběrové řízení pro teamleadry, tedy nízký management má dvě části. V té první se využívá assestment centrum. Skupinové aktivity odhalí, jací zájemci mají vhodné předpoklady pro vedoucí pozice, kteří postoupí do druhého kola.

Druhé kolo je vedeno jako individuální pohovor, kdy jsou zkoumány schopnosti a znalosti zaměstnance, pro pozici vedoucího v konkrétním týmu.

T: Jak nejčastěji probíhá výběrové řízení pro obsazení pozic řadových zaměstnanců z vnějších zdrojů?

R_{HR}: Před samotným výběrovým řízením dochází k preselekcí. Ta probíhá tak, že obvolám všechny přijatelné zájemce na základě jejich životopisů. V hovoru zjistím očekávání ohledně náplně práce, mzdy i nástupu na novou pozici a zároveň si ujasním případné nejasnosti v životopise. Pokud je po telefonickém rozhovoru zájemce vyhodnocen, jako vhodný kandidát do výběrového řízení, potom je pozván, aby se osobně zúčastnil.

Samotné výběrové řízení má dvě části. V první části dochází k 45minutovému rozhovoru, kdy je představena pozice, náplň její práce, požadavky na zaměstnance, systém odměňování, firemní kultura atd. Následně se představí uchazeč. V průběhu pohovoru dochází ke zkoumání komunikačních schopností, empatie, zda je chování uchazeče v souladu s podnikovou kulturou apod.

Druhá část pohovoru se liší podle toho, zda zájemce upřednostňuje komunikaci mluvenou či písemnou. V případě ústní komunikace, je do výběrového řízení zařazena simulace

telefonického rozhovoru. Pokud má uchazeč zájem spíše o řešení písemné korespondence, potom musí projít určitými zkouškami písemného projevu.

T: Jaké formy komunikace (komunikační kanály) Zásilkovna využívá ohledně výběrových řízení pro vnější okolí firmy?

R_{HR}: Využíváme standardní cesty pro propagaci výběrových řízení, mezi které spadají internetové pracovní portály jako je Prace.cz nebo Jobs.cz. Dále využíváme sociálních sítí jako je LinkedIn nebo Facebook a nemohu zapomenout ani na naše oficiální stránky, kde inzerujeme všechny volné pozice. Jsou případy, kdy sami aktuální zaměstnanci kontaktují své přátele, kteří mají předpoklady a zájem o práci u nás.

T: V jaké fázi procesu se rozhoduje, jakou konkrétní činnost bude zaměstnanec na zákaznickém servisu vykonávat (zákaznická linka, facebook, backoffice)?

R_M: Už na inzerátech pro konkrétní pozice na zákaznický servis rozlišujeme telefonickou a e-mailovou komunikaci. Dle upřednostněné komunikační formy následně probíhá i výběrové řízení. Po zaškolení se mohou zaměstnanci zvolení pro písemnou komunikaci rozhodnout, zda by raději obsluhovali e-maily, facebook, backoffice apod. Zda zaměstnanci umožníme vykonávat vybranou pozici, závisí na jeho schopnostech a kapacitě vybraného pracoviště.

Pokud zaměstnanci jeho pozice z nějakého důvodu nevyhovuje, může kdykoliv přijít k team leaderovi, střednímu managementu nebo na personální oddělení, kde se budou jeho žádosti zabývat. Takovým požadavkům se snažíme vyhovět a tím předcházet fluktuaci zaměstnanců.

T: V jakých případech Zákaznického servisu je využíván outsourcing?

R_M: Jak jsem již výše zmínil, tak zákaznický servis využívá externí call centrum pro vyřizování určité ho druhu hovorů a zodpovídání na některé e-maily, dle potřeb v závislosti na sezónních výkyvech. Pro údržbu, úklid a jiné potřeby tohoto oddělení je také využíván outsourcing.

Přijímání a integrační proces

T: Jak probíhá úvodní integrační proces pro řadového zaměstnance zákaznického servisu?

R_M: Integrační proces probíhá ve více fázích, které lze rozdělit následovně

- *Informace poskytované před přijetím zájemce:*

- *První informace ohledně našeho podniku a charakteristiky pracovního místa získá zájemce z inzerátu a telefonického rozhovoru se zaměstnancem personálního útvaru.*
- *Tyto informace jsou následně zopakovány a je na ně navázáno v úvodu výběrového řízení.*
- *Integrační proces probíhající v úvodním školení:*
 - *Pokud je zájemce přijat, potom již jako zaměstnanec podniku prochází úvodním školením, které trvá 12 dní a v průběhu kterých je zaměstnanec podrobně obeznámen s historií podniku, jeho podnikovou kulturou, jeho vizí, strategií a podnikovými cíli.*
 - *Kromě informací o organizaci, jsou zaměstnanci zpřesněny pracovní podmínky a pracovní povinnosti.*
 - *V rámci úvodního školení získávají zaměstnanci veškeré potřebné znalosti a dovednosti pro vybranou pracovní pozici. Tyto znalosti a dovednosti jsou průběžně testovány a celé školení je uzavřeno závěrečnou zkouškou.*
- *Integrační proces po ukončení školení v rámci tříměsíční zkušební lhůty. Jedná se o tzv. onboarding do týmu, který je podchycen vícero lidmi.*
 - *Zaškolujícímu se zaměstnanci je přidělen zkušený kolega, který mu má za úkol v případě potřeby radit.*
 - *Vedoucí týmu si vyhrazuje speciální čas na časté zpětné vazby pro nového zaměstnance.*
 - *Kromě zpětných vazeb je team leader připraven v blízkosti zaměstnance kdykoli pomoci.*
 - *V průběhu zkušební doby je vytvořen plán na 2,5 měsíce, kde jsou stanoveny cíle tak, aby byly reálně splnitelné i pro nové zaměstnance a aby je motivovaly k učení se a růstu v dané problematice.*
- *Celý tento proces je postaven tak, aby byl nový zaměstnanec schopen pojmout poměrně velké množství informací, které jsou pro většinu z nich nové. Klademe důraz na to, aby zaměstnanci měli dostatek času pro učení se a aby měli na koho se obrátit v případě otázek, na druhou stranu očekáváme snahu o zdokonalování se a určité výsledky, proto je celý integrační proces kontrolován různými testy a cíli. Díky tomuto systému včas vyhodnotíme, zda je nový zaměstnanec vhodný pro práci na zákaznickém servisu a zároveň mohou hned od prvního dne získávat bonusovou složku do mzdy.*

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

T: Kdo hodnotí pracovní výkon řadových zaměstnanců (teamleader, controllingový tým...) a jaký vliv má toto hodnocení na odměňování zaměstnanců?

R_M: Pracovní výkon zaměstnanců je hodnocen na základě kvality a produktivity v poměru 1:1. Plnění produktivity hlídá systém a kvalitu vyhodnocuje controllingový tým na základě předem stanovených pravidel. Tým leader nemá na odměny zaměstnanců v tomto smyslu žádný vliv. Jediné způsoby, jak může vedoucí týmu ovlivnit plnění cílů jednotlivých zaměstnanců, jsou rady, které jim poskytuje při zpětné vazbě a vytváření vhodného pracovního prostředí.

T: Kdo vytváří (jaká pozice) a podle čeho jsou stanoveny podmínky pro hodnocení a odměňování zaměstnanců?

R_M: Parametry pro hodnocení práce vytváříme my, střední management pro celý zákaznický servis, tak aby byly stanovené cíle stimulující k podávání dlouhodobých kvalitních a zároveň produktivních výkonů. Parametry musí být postavené tak, aby byly objektivně posunovatelné a aby bylo možné výjimečně plnit i na více než 100 %.

T: Jak je v Zásilkovně podchyceno vyhledávání perspektivních zaměstnanců? Mají dosahované výsledky zaměstnanců vliv na jejich kariérní růst a příležitosti pro jejich vzdělávání a rozvoj?

R_{HR}: Každý půl roku jsou vyhodnoceny dosažené výsledky jednotlivých zaměstnanců, a pokud v tomto čase podával zaměstnanec odpovídající výsledky, potom je posunut na vyšší pozici např. obdrží k názvu pozice senior a s tím i vyšší měsíční ohodnocení v rámci pevné mzdy. Dále je možné, aby se perspektivní zaměstnanci účastnili našeho nového projektu, kterým je akademie pro nové team leadery. Účastníci tohoto projektu se budou postupně učit všechny potřebné dovednosti pro pozici nízkého managementu, čímž si vychováme schopné manažery a budeme předcházet fluktuaci u kvalitních zaměstnanců.

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

T: Dochází v rámci zákaznického servisu k direktivnímu či administrativnímu způsobu povýšení? (Jsem si vědoma možnosti přihlášení se do výběrových řízení na vyšší pozice, ale jestli funguje i jiný způsob).

R_M: Na tuto otázku jsem částečně odpověděl již dříve. Pokud vidíme schopného zaměstnance, potom je možné mu doporučit, aby přišel na výběrové řízení, ale nemůžeme ho na tuto pozici

dosadit přímo. V tomto podniku dbáme na transparentnost a objektivnost výběrové řízení tak, aby měli všichni stejné příležitosti. Takže ne, k direktivnímu způsobu povýšení u nás nedochází

T: Převedení (transfer pracovníka) - pokud je třeba přemístit zaměstnance z jedné formy na jinou, jak tento proces probíhá (funguje to na dobrovolné bázi/ je vybrán pracovník na základě nejvhodnějších předpokladů/ jiným způsobem)?

R_M: Jako úvodní informaci před odpovědí na vaši otázku je třeba říct, že všichni pracovníci zákaznického servisu mají ve smlouvě uvedeny náplně práce všech forem komunikace.

Důvodů pro převod pracovníka na jinou pozici je více. V průběhu roku využíváme rotaci práce, jako způsob rozvíjení znalostí pro své zaměstnance, což zároveň působí jako jisté ozvláštnění zajaté poměrně rutinní práce. Nabyté zkušenosti z této výměny jsou přínosem i v jejich standardní pozici a v případě potřeby je možné takto zaškolené zaměstnance využít pro pokrytí akutních potřeb u jiných oddělení zákaznického servisu.

Zaměstnance v občasných situacích přemísťujeme mezi týmy tak, aby byly efektivně využité všechny pracovní síly a aby se předcházelo čekání zákazníků na všech komunikačních kanálech. K dlouhodobějšímu přemístění zaměstnance dochází po oboustranném souhlasu.

T: Dochází v rámci zákaznického servisu i k případům, kdy byl pracovník přeřazen na nižší funkci? Pokud ano, z jakého důvodu?

R_{HR}: Nedochozí. Byl tu jeden případ, kdy si přál zaměstnanec nízkého managementu přeřadit zpět mezi řadové zaměstnance, což nebylo úplně vhodné z důvodu interních znalostí managementu, ale jeho žádosti bylo vyhověno. Nestává se však, že by byly zaměstnanci ponižováni z důvodu nedostatečných výsledků nebo z jakéhokoli jiného důvodu.

T: Jaké jsou podmínky pro rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem (neplnění cílů apod.)?

R_{HR}: Jedná se především o opakované porušení pracovního řádu, nerespektování pravidel, neplnění stanovených cílů v přijatelných mezích, hrubé porušení pracovního řádu apod. Co je pro náš podnik stěžejní je příjemná atmosféra na pracovišti. Z tohoto důvodu se může stát, že zaměstnanec, který své cíle plní na 100 %, ale vytváří konflikty a kazí vztahy, bude odejit.

Přála bych si doplnit, že klademe důraz na to, že zaměstnanci jsou lidé, kteří dělají chyby, proto se snažíme dávat druhé šance a řešit co nejvíce záležitosti domluvou.

T: Jen pro potvrzení... uplatňuje Zásilkovna politiku pružného důchodového věku?

R_M: Zatím jsme se neocitli v situaci, že bychom něco takového museli řešit.

T: Vychází personální oddělení zaměstnancům důchodového věku vstříc, pokud požadují zkrácení úvazku?

R_M: Zde platí stejná odpověď jako u předchozí otázky. Na zákaznickém servisu je poměrně mladý kolektiv. Náplní zaměstnanců je práce v různých počítačových programech, a navíc je Zásilkovna poměrně nový dynamický podnik. Tyto skutečnosti působí to, že u nás nenajdete zaměstnance staršího padesáti let. Jednou u nás takový člověk začal pracovat, ale bohužel tu dlouho nevydržel.

Zkrácení úvazku je něco, co neumožňujeme žádným zaměstnancům, neboť zde probíhá práce na směny a je třeba plný úvazek zaměstnanců.

T: Potřeboval zákaznický servis za dobu své existence snižovat počty pracovníků z důvodu nadbytečnosti?

R_M: Nepotřeboval. V průběhu jeho existence došlo k restrukturalizaci určitých manažerských pozic na vyšších úrovních managementu, ale řadových zaměstnanců zákaznického servisu se to nijak nedotklo.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

T: Jaké formy vzdělávání zaměstnanců se nejčastěji uplatňují (úvodní školení v rámci adaptace, pravidelné školení v průběhu roku, jazykové kurzy, ...)?

R_M: Jak již bylo popsáno během integračního procesu každý zaměstnanec prochází dvanáctidenním školením a následným vzděláváním na pracovišti. V průběhu roku dochází k různým druhům vzdělávání například ohledně inovací ve způsobu komunikování se zákazníky, přesměrování zásilek, softwarových změnách, či při úpravě nabízených služeb apod. Mezi další příležitosti vzdělávání patří kurzy angličtiny a výměna pozic.

T: Metody uplatňované při vzdělávání zaměstnanců (Rotace práce, mentoring, pracovní porady, přednášky, demonstrování, e-learning, samostudium,)?

R_M: Určitě je využívána rotace práce, mentoring, e-learning a přednášky. Asi by se našlo i více metod, ale teď je nedokáži vyjmenovat.

T: Jaký je průměrný počet dní vzdělávání za jeden rok?

R_M: Bohužel je toto číslo velice těžko odhadnutelné, nevím.

T: Jak personální oddělení vyhodnocuje účinnost vzdělávacích programů?

R_{HR}: Coach zjišťuje na konci vzdělávací akce pocity a získané informace, ale hodnotí spíše aktuální dojem. O žádném dalším vyhodnocování nevím.

T: Je využíváno vzdělávání zaměstnanců jako způsob odměňování?

R_{HR}: Studium anglického jazyka je jedna z mnoha forem benefitů, kterou zaměstnanci získávají. Angličtina se studuje jednu hodinu týdně pomocí externího učitele. Před počátkem kurzu jsou zájemci roztríděni do skupin dle svých dovedností. Studium angličtiny by mělo být otevřeno v průběhu celého roku.

Odměňování pracovníků

T: Jako formy odměn mám zaznamenány následující: časová mzda, bonusy v poměru s dosahování cílů, stravenky, firemní akce, multisport karta, občerstvení (ovoce, zelenina, káva, čaj), využívání služeb Zásilkovny), benefit karta. Odpovídá to realitě?

R_{HR}: Ano, ještě je možné přidat anglické kurzy, ale máte to správně.

T: Je pravda, že výše mzdy zaměstnanců se každým odpracovaným rokem zvedá o určitou část?

R_{HR}: Dříve to tak bylo, ale momentálně je systém nastaven tak, že navyšování mzdy závisí na individuálních výsledcích zaměstnance. Jak již bylo odpovězeno dříve. Každého půl roku se vyhodnotí plnění cílů každého zaměstnance, a pokud je plnění dostatečné, tak je zaměstnanec povýšen a jeho pevná složka mzdy se zvedá o určitou částku. Zároveň je každoroční snaha o dorovnání inflace, což je letos komplikovaný problém.

Pracovní vztahy

T: Jakým způsobem se personální oddělení zasazuje o zdravé pracovní vztahy. (důraz na dodržování zákonů, smluv, dohod/ respekt a rovnoprávnost zaměstnanců/zlepšování stylu vedení/vytváření společných aktivit/ formování osobnosti, vzdělávání apod.)?

R_{HR}: Pro celý podnik je velice důležitý lidský přístup. Tykání napříč celou hierarchií podniku je zde samozřejmostí. Klademe důraz na hodnotu a osobnost každého zaměstnance. Jako personalista zákaznického servisu v Hradci Králové usiluji o důvěru v personální oddělení, aby se mi mohli zaměstnanci svěřit a nebáli se přijít s prosbou o pomoc či radu. Ačkoliv jsme rychle rostoucí firma, tak se snažíme udržet přátelské prostředí a rodinnou atmosféru, neboť jak říká majitelka Zásilkovny, Simona Kijonková „Zaměstnanci jsou to nejdůležitější, co mám“

Společné aktivity jako sektor zákaznického servisu nepořádáme, ale většinou dochází ke dvěma firemním akcím ročně, probíhají kvartální setkání s vedením podniku a jsou případy, že chodí celý tým mimo pracovní dobu někam spolu.

T: Jsou využívány odbory k obhajování zájmů zaměstnanců? Obrací se příležitostně k těmto odborům zaměstnavatel s žádostí o názor nebo stanovisko?

R_{HR}: Nejsou

T: V případě potřeby, je možnost poradenské služby u personálního útvaru?

R_{HR}: Poskytují rady ohledně pracovního práva a jiných organizačních dokumentů podniku. Pokud myslíte poradenské služby ohledně kariérního růstu a pracovního potenciálu zaměstnanců, tak to neposkytují. Kromě práv a povinností zaměstnanců jsem otevřená také ke komunikaci ohledně konfliktů mezi zaměstnanci na různých úrovních organizační hierarchie. Zaměstnanci ke mně mají důvěru a díky tomu sem chodí s problémy, se kterými se nechtějí obrátit na přímého nadřízeného. Jinak je většina pracovních problémů konzultována s přímým nadřízeným či s manažery středního managementu-zákaznického servisu.

T: Při jakých příležitostech dochází k otevřené vertikální komunikaci?

R_{HR}: Je více druhů vertikální komunikace, ke které dochází na zákaznickém servisu. Řadový zaměstnanec má možnost každodenní komunikace s přímým nadřízeným (team leaderem). Potom mají zaměstnanci možnost komunikace se středním managementem (manažer celého call centra/backoffice a manažer e-mailové/facebookové komunikace), vedoucí na těchto pozicích jsou prezenčně přítomní aspoň jeden den v týdnu. Dochází také k osobnímu setkání s paní Simonou Kijonkovou, zakladatelkou Zásilkovny, každý rok během Tour de depo. Během této cesty navštíví paní Kijonková všechny své zaměstnance, zhodnotí uplynulý rok, před.... a je zde prostor také pro anonymní otázky všech zaměstnanců.

T: Jsou všichni pracovníci zákaznického servisu informováni o strategii a finančním hospodaření organizace.

R_{HR}: Tato otázka byla částečně zodpovězena v mé předchozí odpovědi. Ohledně výsledků organizace informuje každý rok paní Kijonková v rámci Tour de Depo. Pokud mají zaměstnanci o tyto informace zájem, potom tyto informace naleznou ve veřejné výroční zprávě anebo se mohou zeptat manažerů podniku.

Péče o pracovníky

T: Jaká je pracovní doba zaměstnanců zákaznického servisu?

R_{HR}: Pracujeme zde na směny. Mimosezónu jsou osmihodinové směny začínající v 8:00, 9:00, 9:30.

T: Sezónní výkyvy: v době sezóny se vypomáhá povinnými přesčasů a dochází k prodloužení obsluhy zákaznického servisu, což vyžaduje úpravu směn.

R: Ano, v době hlavní sezóny je provoz zákaznického servisu prodloužen, a proto jsou zaměstnanci rozděleni do více směn dle potřeby a pokud je to nutné, tak se využívá povinných přesčasů.

T: Jaké jsou možnosti distanční práce?

R_{HR}: V rámci zákaznického servisu je umožněna částečná práce z domova. Jakým poměrem bude zaměstnanec docházet na pracoviště je individuální a závisí to na rozhodnutí přímého nadřízeného. Umožnění distanční práce je však vždycky závislé na zkušenostech, znalostech a přístupu každého zaměstnance.

T: Pracovní prostředí – jakou formou je pro zaměstnance zajištěno příjemné prostředí (kuchyňka, místnost pro trávení přestávek, gauč, volnočasové aktivity...)?

R_{HR}: Jak vidíte, snažíme se zpříjemnit pracovní prostředí, jak to jen lze v souladu se směrnicemi o bezpečnosti práce. Naleznete u nás plně vybavenou kuchyňku s kávovarem, mikrovlnou troubou, ledničkou i myčkou pro osobní využití každého zaměstnance. Dále je k dispozici jídelna a průchozí odpočinková místnost vybavená posezením. Pro osobnější atmosféru je chodba zútulněna fotkami z teambuildingů.

T: Podmínky pro práci – jakým způsobem se předchází zdravotním komplikacím spojeným s vykonáváním práce (kvalitní židle, stoly, školení, jak správně sedět, ...)?

R_{HR}: Neboť je zákaznický servis v Hradci Králové otevřen v roce 2019 a ve Zlíně v roce 2021, tak je veškeré vybavení nové. Snažíme se, aby se našim zaměstnancům dobře pracovalo a tomu přizpůsobujeme i vybavení kanceláří. Žádné školení ohledně správného držení těla v rámci práce s počítačem u nás neproběhlo.

Personální informační systém

T: Pracuje personální oddělení s informačním systémem?

R_{HR}: Ano, já jako personalistka pracuji s více informačními systémy. Jeden systém poskytuje informace ohledně základních údajů všech zaměstnanců (vzdělání, mzda, pojištění, osobní údaje, číslo pozice CZISCO, informace o pracovním poměru-doba nástupu, do kdy platí pracovní smlouva atd., složky mzdy). Dále pracuji s informačními systémy ohledně docházky, školení a náboru zaměstnanců. Manažerské pozice mají k dispozici jiné informační systémy, které vedou záznamy ohledně výsledků svých podřízených. Tyto systémy nejsou nijak propojené. Popis pracovních míst je zpracováno papírově.

T: Jaké manažerské pozice mají k tomuto systému přístup a k čemu je nejčastěji využíván?

R_{HR}: Každá manažerská pozice pracuje s jiným informačním systémem dle potřeb. Personální útvar má přístup do jiných informačních systémů než tým leaderi a střední management.

PŘÍLOHA C *Profil zaměstnance Zásilkovny*

Jde o text obdržžený e-mailem od HR specialisty Zásilkovny jako odpověď uchazeči o zaměstnání na pozici pracovníka zákaznického servisu, pasivní linka – HK-Březhrad.

Potvrzení odpovědi



Na jakou pozici jste odpověděli:	Pracovník zákaznického servisu, pasivní linka - HK BŘEZHRAD
Jaké firmě jste odpověděli:	Zásilkovna s.r.o.
Komu jste odpověděli:	Markéta Bukačová
Kdy jste odpověděli:	28.4.2020

Pokud jste poslali firmě další přílohy, najdete je ve stejném e-mailu, jako tohle potvrzení.

Na jakou pozici jste odpověděli

Místo pracoviště:	Hradec Králové - Březhrad
Délka pracovního poměru:	na dobu neurčitou
Typ pracovního poměru:	práce na plný úvazek
Smluvní vztah:	pracovní smlouva (na dobu neurčitou)
Vzdělání:	středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Benefity:	stravenky/příspěvek na stravování, vzdělávací kurzy, školení, občerstvení na pracovišti, firemní akce, možnost si napracovat hodiny
Vhodné i pro:	osoby bez praxe
Zařazení:	office manager, pracovník call centra, pracovník help desku, pracovník front office, administrativa, zákaznický servis

Co Zásilkovna s.r.o. o pozici říká

Rozšiřujeme naše moderní centrum zákaznické podpory v Hradci Králové! Bud' u toho i Ty!

Hledáme parťáky do týmu, který komunikuje po telefonu, po e-mailu i po sociálních sítích.

Nehledáme prodejce. Naopak - hledáme Ty, kteří budou o naše klienty pečovat! Jsi komunikativní? Rád pracuješ v týmu? Umíš dotáhnout věci do konce? Záleží ti na spokojenosti klienta?

Pokud jsi odpověděl na všechny otázky ANO, pak neváhej a pošli nám životopis - chceme Tě poznat.

Náplň práce:

- zpracování telefonických a e-mailových klientských požadavků; možnost specializace na komunikace přes sociální sítě
- aktivní spolupráce s ostatními odděleními společnosti
- nenáročná administrativa a reklamační činnost
- možnost zapojení se do projektů pro neustálé zlepšování procesů

Požadujeme:

- SŠ vzdělání
- velmi dobré komunikační dovednosti a prozákaznický přístup
- znalost práce na PC
- pečlivost, zodpovědnost, samostatnost a odolnost vůči stresu
- orientaci na výsledek
- cizí jazyk a zkušenosti s prací v call centru výhodou

Nabízíme:

- stabilní zaměstnání na HPP – plný úvazek 1,0
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- stravenky 100,- Kč/den plně hrazené zaměstnavatelem (vážně, nechceme od tebe žádný příspěvek)
- vzdělávací program / školení
- flexibilní rozvržení pracovní doby - domlouváme se na dopoledních a odpoledních směnách (provoz call centra je PO-PA 8:00-18:00 hod.)
- ZDARMA - možnost využití služeb Zásilkovny

Dotazník pro zaměstnance zákaznického servisu Zásilkovny

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku pro svou bakalářskou práci.

Jaká je Vaše pozice?

Od kdy pracujete v Zásilkovně?

Otázky ohledně úvodního školení:

Byl/a jste spokojený/á s délkou úvodního školení?

- a) Doba školení byla odpovídající.
- b) Školení bylo příliš krátké.
- c) Školení bylo zbytečně dlouhé a neefektivní

Bylo množství informací a dovedností předávaných během úvodního školení vhodné?

- a) Informace byly dostačující, ale nebyl dostatečný prostor pro jejich osvojení.
- b) Informace byly dostačující, byl jsem pro svou pozici dobře připraven.
- c) Obsah informací nebyl dostačující pro mou pozici.
- d) Informací a dovedností předávaných na školení bylo zbytečně mnoho.

Byl/a jste spokojena s formou vzdělávání v průběhu školení?

- a) Ano, teoretická a praktická část byla dostatečná a srozumitelná.
- b) Ne, teoretická část byla odpovídající, ale praktická měla nedostatky.
- c) Ne, teoretická část nebyla vhodně zpracována, praktická část byla odpovídající.
- d) Ne, ani jedna část nebyla dobře připravena.

Co byste na úvodním školení změnil/a?

Byl/a jsi spokojena obdržnými školícími materiály?

- a) Ano, jsou srozumitelné, přehledné a obsahují všechny potřebné informace.
- b) Spíše ano, jsou přehledné, ale nachází se v nich určité nedostatky.
- c) Spíše ne, jsou sice srozumitelné, ale chybí mi v nich podstatné informace.
- d) Ne, nevyznám se v nich.
- e) Nevím, nepotřeboval/a jsem je.

Co byste na školících materiálech upravil/a?

Otázky ohledně průběžného vzdělávání zaměstnanců:

Přijde Vám čas strávený vzděláváním a rozvojem Vašich dovedností dostatečný?

ANO/NE

Jste rád/a za možnost rotace práce, kdy si vyzkoušíte jiné pozice na zákaznickém servisu?

ANO/NE

- Je pro Vás tato zkušenost přínosná pro výkon na Vaší pozici? **ANO/NE**
- Upřednostnil/a byste raději jinou formu vzdělávání (např. přednášky, diskuse, simulace, ...)? **ANO/NE**

Jste rád/a za možnost učení se angličtiny v rámci pracovní doby?

- a) Ano, za tuto příležitost jsem rád
- b) Spíše ano, ale raději bych studoval jiný jazyk
- c) Spíše ne, ocenil bych jiný druh osobního rozvoje
- d) Ne, nevnímám vzdělávání na pracovišti jako benefit.

Jaké školení by bylo přínosem pro výkon na Vaší pozici (např. práce v systému, řešení specifických situací, psaní všemi deseti, reklamace, fakturace, ...)?

Děkuji za Váš čas,

Johana Dlabolová