

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků**

**Leadership with an emphasis on stimulating the staffs**

Ondřej Pohanka

Plzeň 2014

## **Zadání**

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne:

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych zde poděkoval vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Milanu Jermáňovi, PhD za velice užitečné a odborné rady a ochotný přístup při vedení této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedoucím pracovníkům společnosti Manpower, kteří mne poskytli důležité informace, bez kterých by nebylo možné tuto akademickou práci napsat. Za ochotu a věnovaný čas bych rád poděkoval také všem zaměstnancům uvedené společnosti, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Charakteristika společnosti ManpowerGroup .....	11
1.1 Historie společnosti Manpower.....	12
1.2 Základní charakteristika společností skupiny ManpowerGroup.....	12
1.2.1 ManpowerGroup solutions .....	12
1.2.2 Experis .....	13
1.2.3 Right management .....	13
1.2.4 Manpower .....	13
2 Strategický plán společnosti Manpower .....	17
2.1 Poslání .....	17
2.2 Vize .....	17
2.3 Strategické cíle .....	18
2.4 Analýza podnikatelského prostředí .....	20
2.4.1 Analýza externího prostředí.....	21
2.4.2 Analýza interního prostředí .....	26
3 Strategická analýza .....	37
3.1 Matice IE.....	37
3.2 Matice GSM.....	38
3.3 Matice QSPM.....	39
3.4 Zhodnocení strategické analýzy.....	41
4 Leadership vs. Manažerské řízení.....	44
5 Stimulace zaměstnanců na základě měřítek výkonnosti.....	45
5.1 Využívané KPI dle jednotlivých pozic .....	46
6 Aplikovaný systém vedení.....	48
6.1 Výběr pracovníků v závislosti na typu vedoucí pozice.....	48
6.2 Vedení nebo řízení pracovníků?.....	49
6.3 Systém vzdělávání.....	51
6.4 Komunikace .....	53
6.5 Kontrola, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků .....	54
6.6 Systém odměňování a stimulace pracovníků .....	56
7 Zhodnocení vedení pracovníků dle dotazníkového šetření.....	60
7.1 Vedení a stimulace zaměstnanců .....	61
7.2 Komunikace a přenos informací .....	64
7.3 Vzdělávání.....	67
7.4 Organizace práce .....	68
7.5 Ohodnocení .....	72
7.6 Vztahy na pracovišti.....	73

8	Vedení a stimulace lidí – návrhy, náklady, přínosy a rizika.....	76
8.1	Zlepšení komunikace z pohledu vedoucích a informovanosti zaměstnanců.....	76
8.2	Rozvoj manažerů.....	78
8.3	Systém odměn zaměřený na dlouhodobý výkon pracovníků.....	80
8.4	Stimulace pracovníků - zvýšení pracovního výkonu v určité oblasti ...	82
8.5	Leadership v oblasti organizace práce zaměstnanců.....	84
8.6	Méně řídit, více vést.....	86
8.7	Návrhy pro splnění ostatních stanovených strategických cílů .....	86
8.8	Zhodnocení návrhů z hlediska rizika .....	89
	Závěr.....	92
9	Seznam tabulek .....	95
10	Seznam grafů .....	96
11	Seznam použité literatury .....	97
12	Seznam příloh .....	100

## Úvod

Při výkonu pracovní činnosti činí vedení a stimulace zaměstnanců podstatnou složku. Vedoucí pracovníci a styl jakým své zaměstnance řídí, stimulují a jaké vytváří pracovní prostředí, formují důležitý faktor rozvoje výkonnosti, motivace a entusiasmů pro plnění pracovních úkolů, seberozvoje a proaktivity všech pracovníků. Každý vedoucí by proto měl dbát na to, aby na základě svého leadershipu dokázal vytvořit loajální tým, orientující se zejména na dosahování co nejlepších výsledků. Celou situaci nejlépe vystihuje citát jednoho z nejuznávanějších ledrů, Steva Jobse: „*Mým úkolem není být na lidi hodný. Mým úkolem je dostat z nich to nejlepší.*“ [15] I přesto, že styl vedení pracovníků Steva Jobse podléhá dodnes řadě diskuzí a mnohdy je kriticky hodnocen, dle mého názoru dokázal své zaměstnance stimulovat tak, aby pracovníci vytvořili revoluční produkty, byli ke svému nadřízenému i celé společnosti loajální a věnovali své práci velké množství času. Základem úspěchu Steva Jobse byla přesně stanovená vize, dle které se řídil za jakýchkoliv okolností. Právě vymezení jasné vize a její komunikace mezi zaměstnanci je nedílnou součástí leadershipu, jež může dané společnosti generovat konkurenční výhody a silné tržní postavení.

**Hlavním cílem práce je zhodnotit a charakterizovat styl vedení a stimulaci lidí ve společnosti Manpower s úmyslem navrhnout taková řešení, která by mohla systém leadershipu zlepšit, a to za předpokladu respektování všech rizik v rámci navrhovaných opatření.** Pro splnění hlavního cíle předložené diplomové práce je podstatné nadefinovat několik zásad, které slouží jako jednotlivé postupové kroky k dosažení požadovaného cíle práce. Nejprve je důležité charakterizovat celý podnikatelský subjekt, analyzovat i zhodnotit podnikatelské prostředí a stanovit strategické cíle podniku. Návrhy na zlepšení jsou vymezeny tak, aby stanovených cílů bylo dosaženo. Jednou z dalších zásad práce je formulace strategického plánu rozvoje firmy s důrazem na výkonnostní ukazatele pracovníků. Po zpracování výše uvedených zásad lze diagnostikovat princip fungování podniku, historii firmy, nabízené služby, podnikatelské okolí i její strategické cíle.

**Ke zpracování diplomové práce a splnění hlavního cíle je zapotřebí nejen objasnit využívané metody vedení lidí, ale také identifikovat jeho slabé a silné stránky Mimo jiné je také důležité analyzovat výkonnost a stimulaci pracovníků.** Kromě stanovených výkonnostních měřítek je významné definovat i oblasti, v nichž by se mohl vytvořit prostor pro zlepšení. Na základě dotazníkového šetření lze určit

konkrétní problematické oblasti, identifikovat kde v oblasti vedení zaměstnanců je prostor pro zlepšení, a tím zjistit přínosy a rizika stanovených návrhů.

Předložená diplomová práce je rozdělena do 7 klíčových kapitol:

- charakteristika společnosti ManpowerGroup
- strategický plán společnosti Manpower
- strategická analýza
- stimulace zaměstnanců na základě měřítek výkonnosti
- aplikovaný systém vedení a stimulace pracovníků
- zhodnocení systému vedení pracovníků na základě dotazníkového šetření
- program rozvoje vedení pracovníků – návrh, přínosy, rizika

Tři úvodní kapitoly se týkají obecných informací a slouží ke splnění zásad práce. Jsou zaměřeny na charakteristiku společnosti, věnují se i strategickému plánu a nebude opomenuta ani strategická analýza.

První kapitola se týká obecné charakteristiky, stručného popisu společnosti ManpowerGroup, ale i organizací, jež se do této skupiny řadí. Nadále je připomenut podrobný popis poskytovaných služeb společnosti Manpower a v neposlední řadě je zmíněna historie společnosti.

V druhé kapitole je nadefinováno poslání, vize i strategické cíle. Není opomenuta ani analýza prostředí, v rámci níž je nejprve popsáno externí prostředí. Tato kapitola se také věnuje oblasti legislativy a politiky, ekonomiky, demografie, sociologie a kultury i technologie a ekologie. Dalším faktorem externí analýzy je tzv. mezoprostředí. V rámci mezoprostředí jsou identifikovány konkurenční společnosti, potenciál pro vstup nové konkurence, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů a jaké existují substituty. Konečným krokem analýzy externího prostředí je vypracování matice EFE. Dále je uveden popis interního prostředí, v rámci kterého jsou objasněny aktivity z pohledu managementu, marketingu, informačních systémů, výroby, výzkumu a vývoje, včetně finanční analýzy, kde jsou počítány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a čistého pracovního kapitálu. V závěru této kapitoly je zhodnocena finanční analýza a vytvořena matice IFE a SWOT analýza.

V pořadí třetí kapitola pojednává o strategické analýze. Nejprve je zhotovena matice IE, která umožní konkretizovat možné strategie vývoje podniku, dále matice GSM, která tento výběr zúží a jako poslední matice QSPM, na základě které je



stanovena vhodná strategie. Posléze je zhodnocena strategická analýza a vytvořena strategická mapa dle metodiky BSC.

Těžiště celé diplomové práce spočívá v následujících čtyřech kapitolách. Ve všech případech je postupováno chronologicky a uvedené kapitoly jsou rozděleny do několika podkapitol.

V pořadí čtvrtá kapitola je věnována teoretickému popisu vedení lidí s důrazem na objasnění rozdílu mezi vedením a řízením.

Pátá kapitola je věnována systému stimulace pracovníků. Nejprve je připomenut obecný popis metodiky, zejména to, jakým způsobem bylo postupováno při získávání potřebných informací. Poté jsou popsány konkrétní indikátory výkonnosti, které jsou v podniku využívány.

V šesté kapitole je charakterizován využívaný systém vedení pracovníků. Kapitola je rozdělena do šesti podkapitol. První podkapitola se zabývá podrobným popisem výběru a přijímání zaměstnanců. Dalším bodem jsou konkrétní styly vedení. Na základě pohovorů s manažery jsou identifikovány styly vedení daných manažerů. Tyto styly jsou popsány jak z praktického, tak i teoretického hlediska a rozděleny dle pozice v organizační struktuře. Následuje část zabývající se systémem vzdělání. Zde jsou uvedeny rozdíly mezi systémem vzdělávání nových a stávající zaměstnanců. Objasněno je zde i vzdělávání na úrovni manažerských pozic. Nadefinovány jsou i principy komunikace, jednotlivé komunikační kanály a část kapitoly se věnuje záležitosti průběhu komunikace v rámci celé organizační struktury. Pátá podkapitola se zabývá popisem kontroly, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Poslední z uvedených podkapitol, *Systém odměňování a stimulace pracovníků*, je strukturována tak, aby bylo co nejpřehledněji znázorněno, jak je nastaven systém odměn dle jednotlivých pracovních pozic, od manažerů až po konzultanty.

Následující kapitola je věnována dotazníkovému šetření, při kterém je snadné identifikovat silné a slabé stránky vedení pracovníků, ale i prostor pro zlepšení v oblasti leadershipu. Na základě použité výzkumné metody v podobě dotazníku, je možné důkladné rozpracování závěrečné kapitoly a zároveň stěžejní kapitoly celé diplomové práce. Jednotlivé oblasti, ve kterých je hodnocen dotazníkový průzkum, se shodují s oblastmi vymezenými v páté kapitole.

Osmá kapitola se zabývá konkrétním návrhem programu rozvoje vedení pracovníků. Ke všem navrhovaným opatřením jsou uvedeny jejich přínosy, časový

harmonogram, náklady a rizika. V rámci této kapitoly jsou vytvořeny i návrhy, které jsou nezbytné pro naplnění stanovených strategických cílů. Navržené postupy by měly sloužit ke zvýšení efektivnosti procesů v podniku a zintenzivnění výkonnosti pracovníků.

Zvolené metody práce korespondují s vybraným cílem zpracování tématu. Diplomová práce je založena na reflexi hlavních interpretačních závěrů, k nimž došli odborníci v problematice vedení lidí, strategické analýzy, vedení pohovorů apod. V práci je využito průzkumné subjektivní metody dotazníku, jehož subjektivnost je dána tím, že dotazovaný může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi. Práce bude doplněna o analýzu příslušných internetových zdrojů.

# 1 Charakteristika společnosti ManpowerGroup

**Datum zápisu:** 24. září 1991

**Obchodní firma:** ManpowerGroup s.r.o.

**Sídlo:** Praha 2, Karlovo nám. 10/2097, PSČ 120 00

**Identifikační číslo:** 41194659

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zprostředkování zaměstnání, poradenská činnost v oblasti personalistiky, vyjma činností uved. v par. 3 odst. a) zák. č. 455/91 Sb. Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně, hospodářské povahy u fyzických a právnických osob, zprostředkování služeb, správa a údržba nemovitostí, inženýrská činnost v investiční výstavbě, skladování zboží a manipulace s nákladem, balící činnost [29]

**Základní kapitál:** 14 497 000,- Kč

**Logo společnosti:**



ManpowerGroup je jedna z nejvýznamnějších světových společností zabývajících se poskytováním inovativních a na míru řešených personálních služeb. ManpowerGroup dává svým klientům možnost pokrýt celý zaměstnanecký cyklus, čímž jim pomáhá dosáhnout stanovených cílů a zvýšit jejich konkurenceschopnost. ManpowerGroup je společnost s více než 60letou zkušeností v oboru. ManpowerGroup zajišťuje vyhledávání a nábor talentů, jejich hodnocení, trénink i rozvoj a řízení kariéry, dále i agenturní zaměstnávání a outsourcing. Výhodou společnosti je široká celosvětová síť v oblasti lidských zdrojů, která činí 3900 poboček v 80 zemích světa. Díky této rozsáhlé síti, je ročně uspokojena poptávka 400 000 zákazníků, mezi něž se řadí malé a střední podniky všech odvětví, ale i největší nadnárodní korporace. Do skupiny ManpowerGroup se řadí **ManpowerGroup solutions**, **Manpower**, **Experis** a **Right management**. [1]

## 1.1 Historie společnosti Manpower

Pro účely této práce bude historie uvedena pouze pro společnost Manpower. Společnost byla založena roku 1948, právníky Elmerem Winterem a Aaronem Scheinfeldem, na základě jednoho ze soudních procesů, kdy velké množství nahromaděné práce chtěli řešit nábořem dodatečných pracovních sil, jejich proškolení by však bylo časově velmi náročné a pro ně nevyhovující. [34]

Tato skutečnost je vedla k tomu, aby založili společnost, která by uvedené potřeby dokázala flexibilně řešit. Již v roce 1954 expanduje a v roce 1956 zakládá pobočky v Montrealu, Torontu a Velké Británii. V roce 1960 proběhla expanze na další kontinent a došlo tak k otevření pobočky v Japonsku. Dalším významným rokem byl rok 1962, kdy byly založeny pobočky v Austrálii. Následovala expanze na pátý kontinent a otevření pobočky v Chile, roku 1963. V roce 1998 bylo otevřeno již 3000 poboček. Od roku 2000 se společnost Manpower zabývá akviziční politikou. První společnosti byla Elan Group. V roce 2001 Jefferson Wells a 2004 Right Management Consultants. [34]

V České republice byla první pobočka vybudována v roce 1991 v Praze. Během následujících 15 let se Manpower na území České republiky rozšířil do 13 dalších měst. V roce 2005 proběhla změna loga a došlo k rozšíření portfolia služeb o široké spektrum HR služeb. Do roku 2007 byly vybudovány další 4 pobočky a právě v roce 2007 se otevřela specializovaná divize Manpower Professional zaměřená na vyhledávání zaměstnanců ve specializovaných oborech. V roce 2011 uplynulo 20 let od založení první pobočky v České republice, bylo otevřeno 21 poboček a společnost Manpower měla více než 1000 klientů. [34]

## 1.2 Základní charakteristika společností skupiny ManpowerGroup

### 1.2.1 ManpowerGroup solutions

Společnost vystupuje jako globální poskytovatel outsourcingu specializovaných řešení a procesů. Její činnost spočívá v poskytování několika specializovaných služeb. **Talent based Outsourcing** je služba spočívající v převzetí zodpovědnosti za management a výsledky celého provozu, tzn. jednotlivých procesů a služeb v oblasti IT help-desků, výrobních a logistických provozů a kontaktních center. **Recruitment Process Outsourcing** je služba, která je mířena na dočasné nebo trvalé převzetí části nebo celého náborového řízení klienta. Náplň práce spočívá v plánování, vyhledávání,

výběru a testování jednotlivých kandidátů. **Managed Service Provider** je služba, která spočívá v převzetí řízení organizace a agenturních zaměstnanců, což znamená zabezpečení koordinace veškerých dodavatelů agenturních zaměstnanců. **Bordless Talent Solutions** slouží k náboru poptávaných profilů v regionech s největší nabídkou a následným transferem do oblastí, kde je jich nedostatek. [1]

### 1.2.2 Experis

Experis je zaměřena na vyhledávání klíčových specialistů. Dokáže kombinovat odborné znalosti potřebné pro dané odvětví a lidské zdroje. Mezi hlavní oblasti, pro které jsou specialisté vyhledáváni, řadíme informační technologie, „engineering“, finance a účetnictví, zdravotnictví a manažerské pozice. Experis se specializuje na projektová řešení pro ucelené procesy v oblastech významných pro obor podnikání klienta. [1]

### 1.2.3 Right management

Odborníci z oblasti Right management se zaměřují na rozvoj a řízení kariéry svých klientů. Poskytují inovativní řešení v oblasti assesmentu, rozvoje manažerů a leaderů, řízení efektivity firmy, angažovanosti zaměstnanců, rozvoje a změny kariéry včetně outplacementu a kariérového poradenství. Right management skupiny ManpowerGroup slouží klientům při formulaci a implementaci takových personálních řešení, která jsou v souladu jak s firemní strategií, tak i rozvojem talentů. Tímto má klient prostor pro snižování nákladů a zefektivnění výkonu. [1]

### 1.2.4 Manpower

Poslední ze čtyř společností skupiny ManpowerGroup je společnost Manpower. Uvedená společnost byla vybrána pro zpracování diplomové práce. Z toho důvodu si ji představíme podrobněji. Manpower je jedna z předních světových společností v segmentu agenturního zaměstnávání a recruitmentu. Odborníci v tomto podniku organizují výběrová řízení, disponují obsáhlými databázemi, které umožňují nabízet kandidáty na jakékoliv poptávané pracovní pozice, zajišťují efektivní inzerci i výběr jednotlivých uchazečů. Společnost Manpower je jedním ze zakladatelů Asociace poskytovatelů personálních služeb v ČR. Hlavní náplní této asociace je tvorba podmínek pro úspěšný rozvoj trhu pracovních sil. Důležitá je pak spolupráce se státními orgány, např. Ministerstvem práce a sociálních věcí. Manpower spolupracuje i s evropskou asociací Eurociett. Díky znalostem získaným z této spolupráce může

předávat své zkušenosti z oboru agenturního zaměstnávání ze zemí západní Evropy i státním orgánům. [32] V Manpoweru poskytují tyto služby: [1]

- **Nábor (recruitment)**

Nábor, neboli recruitment, spočívá v nalezení vhodných uchazečů, kteří budou přijati na dlouhodobý pracovní úvazek. Nábor je tedy kompletní služba, která zahrnuje personální poradenství, výběry, testování a následné doporučení uchazečů. Klient se může spolehnout, že uchazeč vybraný společností Manpower, bude splňovat požadovaný profil. [1]

- **Vyhledávání dočasně přidělených zaměstnanců**

Předmětem této služby je splnění požadavku klienta na zprostředkování konkrétního počtu uchazečů na dobu určitou. Tento požadavek může vzniknout v situacích, kdy je potřeba doplnit pracovní stav dočasně, jako náhrada zaměstnance, v případě mateřské dovolené, zvýšené nemocnosti, sezonní výroby nebo nenadálé zakázky. V rámci této služby garantuje sledování a evidování pracovní smlouvy, výkazu odpracovaných hodin i výplaty mezd. [1]

- **Try & Hire**

Služba se nazývá tzv. „zaměstnanec na zkoušku“ [1]. Pro potenciálního zaměstnavatele je služba prospěšná tím, že se s novým zaměstnancem nejprve seznámí, může otestovat jeho znalosti, dovednosti, schopnosti a na základě toho je schopen se rozhodnout, zda mu poskytne pracovní smlouvu. Délka doby, jakou stráví uchazeč ve firmě, záleží na zaměstnavateli, avšak po celou tuto dobu je kandidát zaměstnancem agentury. [1]

- **Outsourcing lidských zdrojů**

Tato služba spočívá v převzetí úplné odpovědnosti za lidské zdroje. Společnost Manpower zprostředkuje nutný počet pracovních sil včetně jejich zaučení, osobní i mzdové agendy, kompletní administrativy a poskytování benefitů. Těmito benefity mohou být stravenky, týden dovolené navíc, mobilní telefony, automobil apod. [1]

- **On-site assistance**

On-site assistance spočívá v dočasné nebo stálé přítomnosti HR (human resources) specialisty společnosti Manpower přímo v pracovním prostředí zákazníka. Tento specialista vystupuje v roli konzultanta, tím dokáže neprodleně najít vhodné

řešení vzniklého operativního problému s přidělenými zaměstnanci. Náplní práce tohoto specialisty je organizace pracovních pohovorů, nástupu do zaměstnání, vede osobní i mzdovou agendu, poskytuje uchazečům informace a pořádá panelové pohovory. Na základě získaných informací pak pracovník Manpoweru může doporučit vhodného kandidáta pro klientovo personální oddělení. On-site service klientovi poskytuje nejen úsporu času spojený s náborem, zaškolováním a administrativou, ale i úsporu nákladů na HR pracovníka. [1]

- **Testování**

Testování kandidátů zahrnuje dvě konkrétní služby. První z nich je tzv. **Assessment centrum**, druhou je **Development centrum**. První zmiňovaná služba se používá k selekci z početnější skupiny kandidátů. Tato metoda využívá testů jazykových, psychologických a osobnostních, dále jsou ověřovány i počítačové dovednosti. Testování jazykových dovedností probíhá ústní, písemnou nebo on-line formou. V rámci psychologických a osobnostních testů se vymezuje profil a potřeby uchazeče pro danou pozici. V pořadí druhá zmiňovaná služba slouží k získání povědomí o silných a slabých stránkách uchazeče. U jednotlivých kandidátů jsou testovány jak komunikační dovednosti, tak i manuální zručnost pomocí testů Ultradex, kdy se zjišťuje, jak jednotliví kandidáti dokáží plnit úkol dle stanovených pokynů. Testy Ultradex jsou tvořeny aplikovatelně na kompletní škálu postů ve výrobě, tj. operátoři, obsluha strojů a výrobních linek, výrobní dělníci, montáž, pozice při balení a úpravě, kontrolní pozice. Výhodou těchto testů je, že dokáží simulovat reálnou situaci včetně pracovního stresu (čas). [1]

- **Preselekcce (prescreening)**

Podstatou je rozdělení uchazečů dle inzerované pozice. Preselekcce je rozdělení na základě jejich životopisů a podle stanovených kritérií. Každý z těchto uchazečů je zařazen do kategorie přijatelných uchazečů, popřípadě na hranici přijatelnosti nebo nevhodní kandidáti. Následující prescreening je rozdělení přijatelných kandidátů dle telefonického pohovoru. V konečné fázi jsou nejvhodnější kandidáti předáni klientovi. [1]

- **Inzertní služba**

Tato služba je využívána jako významný nástroj pro získání nových kandidátů. Forma inzerce se odvíjí od dané pozice. Dle této, předem určené pracovní pozice, jsou

vybrána vhodná tisková media a následně grafická a textová podoba anonce. Služba je poskytována na základě konzultace s klientem, kterému je tedy předložena jak textová, tak i grafická podoba inzerátu a stejně tak i vybrané tiskové medium. Klient musí stanovit rozpočet na tuto aktivitu, a na základě toho dojde ke zveřejnění anonce. [1]

- **Outplacement**

Společnost využívající outplacementu bude vystupovat jako silná organizace, která přebírá sociální odpovědnost za odcházejícího zaměstnance. Outplacement je služba, která napomáhá propuštěným pracovníkům při hledání nového pracovního místa. Cílem je tedy částečné nebo úplné odstranění nepříznivých vlivů působících jak na propouštěné, tak i propouštějící. Principem outplacementu je, že specialisté společnosti Manpower informují propouštěné zaměstnance o stavu na trhu práce, poradí jak postupovat při hledání nové pracovní pozice, dále pak připravují jednotlivé propouštěné na pracovní pohovory a pomáhají při sestavování osobních materiálů. [1]

- **Mystery shopping**

Tato metoda slouží ke kontrole kvality a úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Díky Mystery shoppingu jsme schopni získat nezaujaté informace o profesionalitě vystupování jednotlivých pracovníků, na jehož bázi můžeme určit prostor pro zlepšování. Na základě tohoto pak může klient rozvíjet dovednosti svých zaměstnanců a v konečném důsledku i budovat image společnosti a spokojenost kupujících zákazníků. Celá tato metoda je založena na odbornících společnosti Manpower, kteří navštíví daný objekt v roli zákazníka a dle stanoveného scénáře zjišťují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti zaměstnanců na jednotlivých pozicích klientovo organizace. Následuje fáze reportingu, na jehož bázi je možné provést nápravná opatření.[1]

- **Kontrola nemocných**

Tato služba se odvíjí od zákonné povinnosti zaměstnavatele platit zaměstnanci náhradu mzdy za dočasnou pracovní neschopnost (do 14 dnů). Zaměstnavatel má právo u tohoto pracovníka vykonat dohled v prvních 14 dnech pracovní neschopnosti. Úkolem zaměstnance společnosti Manpower je tedy osobní kontrola nemocného na místě nahlášeného bydliště. Na základě této kontroly je sepsán protokol. Pokud by se zjistilo, že nemocný na daném místě nepobýval, bude tato událost v protokolu zaznamenána. Zaměstnavatel má poté právo upravit výši nebo zcela odebrat nemocenské dávky. [1]



## 2 Strategický plán společnosti Manpower

### 2.1 Poslání

*„Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování.“ [4, str. 34]*

Posláním popisované společnosti je být i nadále úspěšný nejen na českém, ale i nadnárodním trhu. Klade důraz na to být leaderem ve vytváření a poskytování inovativních řešení a služeb na trhu práce, které umožňují našim klientům uspět v proměnlivém trhu práce. Dále klade důraz na spokojenost svých klientů, individuální přístup ke každému z nich a prokázání porozumění a kolegiality. Snahou společnosti je zabezpečení zisku pro společníky i zajištění profitu zaměstnancům, partnerům i dodavatelům společnosti. Ve všech oblastech činnosti firma disponuje vysoce kvalifikovanými a zkušenými pracovníky. [1]

### 2.2 Vize

*„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti.“ [4, str. 34]*

*„Vize oproti poslání upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ ji mají podporovat a posunuje stabilní poslání k dynamické strategii.“ [4, str. 34]*

Základní vizí je být v následujících třech letech uznávaným poskytovatelem personálních služeb založených na širokém a komplexním portfoliu těchto nabízených služeb. I nadále se bude snažit o udržení nejsilnější konkurenční pozice mezi třemi nejvýznamnějšími personálními agenturami v ČR. Firma bude pokračovat v nastoleném trendu získávání zákazníků a poskytování kvalitních služeb tzv. „na míru“ každému zákazníkovi. Snahou tedy bude plnit veškerá přání a požadavky svých klientů v co nejvyšší kvalitě tak, aby došlo k jejich plné spokojenosti. S tím souvisí i kontinuální zvyšování kvalifikace vlastních pracovníků na všech pozicích. Pro léta 2014–2016 si společnost v rámci své vize stanovila i trvalé dosahování finančních výsledků, na jejichž bázi bude zaručen trvalý růst. Společnost chce realizovat růst tržeb a s tím spojený kladný hospodářský výsledek. Podnik bude usilovat o optimalizaci nákladů a

zefektivňování interních procesů, dále bude upevňovat dobré vnímání širokou veřejností. [1]

### 2.3 Strategické cíle

*„Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou postupně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace „stakeholders“<sup>1</sup>. Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize.“ [4, str. 36]*

Z hlediska budoucí výkonnosti je nutné, aby došlo k propojení implementovaných strategických cílů s lidskými zdroji podniku, neboť *„snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů, je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni“*. [3, str. 38]

Cíle musí být vždy výsledkově orientované a vyjadřovat konkrétní změnu, které chceme dosáhnout. Proto, aby daný cíl byl dobře nadefinovaný, je nutné, aby byl SMARTER<sup>2</sup>. [4]

Sledovaná společnost si pro nadcházející tři roky (2014–2016) vymezila následující cíle[1]:

- do konce roku 2014 být tzv. E-company,
- meziroční nárůst hrubé marže o 10%,
- snížení nákladů do konce roku 2014 v každé pobočce o 5% oproti roku 2013,
- proškolení managementu společnosti v oblasti leadership<sup>3</sup> do konce roku 2015,
- založení HelpDesku pro zrychlení a zefektivnění komunikace v rámci společnosti do konce roku 2014,
- vytvoření databáze uchazečů pro zrychlení a zjednodušení práce konzultantů do konce roku 2015.

---

<sup>1</sup> Zainteresované strany

<sup>2</sup> Specifický (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Achievable), realistický (Realistic), časově vymezený (Time framed), v souladu s etickým přístupem k podnikání (Ethical), zaměřený na zdroje (Resourced).

<sup>3</sup> Vedení zaměstnanců

- **Do konce roku 2014 být tzv. E-company**

Tento cíl bude splněn do konce roku 2014. Snahou bude vytvořit virtuální prostředí skrz celou organizaci pomocí vhodných technologií. Tyto technologie můžeme rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny se řadí technologie, které usnadní, zefektivní a zrychlí obchodní procesy ve smyslu vyhledávání správných kandidátů a poskytování služeb klientům. Do druhé skupiny patří technologie podporující administrativu a komunikaci uvnitř společnosti. V první polovině roku implementují technologie z druhé skupiny, nejprve nainstalují a uvedou do provozu Office 365, dále zavedou Data warehouse, který bude sloužit k zefektivnění on-line reportingu. V poslední řadě dojde zavedení cloud computing, což zefektivní IT infrastrukturu, zaměstnanci budou mít přístup k datům odkudkoli. Technologie první skupiny budou zavedeny v průběhu třetího a čtvrtého kvartálu. Jedná se o technologie Smart Branch a Smart Sourcing. Očekávané náklady tohoto cíle se předpokládají 3 miliony. [1]

- **Meziroční nárůst hrubé marže o 10 procent**

Vedení společnosti si jako cíl stanovilo každoročně zvyšovat hrubou marži, tedy rozdíl obrátu a nákladů o 10%. Právě hrubá marže je hlavním KPI<sup>4</sup> každé pobočky. Díky nastavené organizační struktuře je naplnění tohoto měřítka plně v kompetenci manažera každé pobočky, který si sám vytvoří plán, jak tohoto cíle dosáhnout. [1]

- **Snížení nákladů do konce roku 2014 v každé pobočce o 5 procent oproti roku 2013**

V rámci tohoto cíle je nutné restrukturalizovat náklady jednotlivých poboček. Snížení nákladů je plánováno do konce roku 2014 s meziročním poklesem o 5%. Toto nařízení je delegováno opět na vedení jednotlivých poboček, které samy musí určit, jak tento cíl naplnit. Možností je několik, např. snížení počtu zaměstnanců, snížení režijních nákladů apod. [1]

- **Proškolení managementu společnosti v oblasti Leadershipu do konce roku 2015**

Mnohdy významným problémem společnosti Manpower je rychlý kariérní růst zaměstnanců, kteří však nedisponují dostatečnými znalostmi a schopnostmi v oblasti leadershipu. Proto si top management jako cíl stanovil důkladné proškolení zaměstnanců managementu (regionální a branch manažeri) v této oblasti. Proškolení

---

<sup>4</sup> Key performance indicator - klíčové měřítko výkonnosti

bude probíhat pomocí opakovaných školení. Tento cíl musí být splněn do konce roku 2015. Výše nákladů se předpokládá 1 mil. Kč. [1]

- **Založení HelpDesku pro zrychlení a zefektivnění komunikace v rámci společnosti do konce roku 2014**

Pro naplnění zmíněného cíle je nutné naprogramovat software podporující systém HelpDesku. Vytvoření nově vzniklého systému bude v plné kompetenci IT oddělení. Na následnou obsluhu bude dále přijat nový zaměstnanec. Helpdesk by měl zefektivnit komunikaci v celé organizační struktuře. Systém by měl sloužit pro urychlení zpětné vazby jednotlivých otázek zaměstnanců na všech úrovních řízení. Náklady budou stanoveny po dohodě s manažerem společnosti na 15 000 Kč měsíčně, což bude odpovídat mzdě nového pracovníka. [1]

- **Vytvoření databáze uchazečů pro zrychlení a zjednodušení práce konzultantů do konce roku 2015**

Formulace tohoto cíle vyplývá převážně z nedokonalostí aktuálně používaného systému Helios, který je vhodný spíše pro účetní operace. Pro vyhledávání a vedení databáze klientů není uživatelsky přívětivý. Proto bylo rozhodnuto, že se do roku 2015 vytvoří vlastní databázový systém, který by významně zefektivnil a usnadnil práci zaměstnancům na pozici konzultant. K tomuto cíli se váže investice ve výši 2 mil. Kč. [1]

Pro dosažení výše stanovených cílů by se společnost měla orientovat na intenzivní strategie v rámci tzv. Ansoffovy matice (rozvoj trhu, diverzifikace, penetrace trhu nebo rozvoj výrobku). Vzhledem k tržnímu segmentu a oboru podnikání je nejvhodnější vybrat jako profilovou strategii penetraci trhu, tedy rozvoj stávajících služeb na stávajícím trhu. Tato strategie se jeví jako vhodná proto, že poptávka v oboru není nasycena. Díky silnému postavení a širokému zastoupení po celé České republice může Manpower nabízet více služeb než konkurence. S tím souvisí i velikost a komplexnost portfolia služeb. Argumentem pro strategii penetrace trhu je i možnost snižování nákladů.[4, str. 66]

## **2.4 Analýza podnikatelského prostředí**

V této kapitole se budeme zabývat analýzou prostředí podniku. Uvedeme rozbor makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí, kde neopomeneme ani finanční analýzu. Na základě této analýzy budeme schopni určit strategickou pozici firmy a

konstatovat, v jaké situaci se podnik nachází a jaké jsou klíčové vlivy prostředí, na něhož je podnik a jeho strategický záměr citlivý. Pokud posuzujeme vliv prostředí na strategický záměr, měli bychom se držet zásady MAP, neboli monitoruj, analyzuj a predikuj. Je důležité identifikovat všechny faktory, popsat jejich vliv a působnost a definovat budoucí vývoj. [35] Výstupem této kapitoly bude zkonstruování tzv. SWOT analýzy. SWOT analýza je komplexní kvalitativní metoda, pomocí níž vyhodnocujeme veškeré relevantní stránky působení podniku včetně současné pozice. Je to nástroj pro analýzu vnitřních i vnějších činitelů. [7, str. 41] Celá metoda závisí na vzájemném porovnání silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T) podniku. SWOT analýza je součástí přílohy D.

#### **2.4.1 Analýza externího prostředí**

K analýze externího prostředí bychom mohli zařadit analýzu mezinárodního, národního a konkurenčního prostředí. Pro účely této práce se však omezíme pouze na analýzu národního a konkurenčního neboli oborového prostředí. Na základě analýzy externího prostředí identifikujeme příležitosti a hrozby organizace. [8, str. 41]

- **Analýza makroprostředí**

V analýze národního prostředí, které můžeme také nazývat jako makroprostředí, dojde k analýze vzájemně souvisejících společenských, ekonomických, legislativních, politických, technologických a ekologických trendů. Tato analýza se také někdy nazývá PESTEL<sup>5</sup>. [8, str. 42]

- **Legislativa a politika**

Legislativní systém v ČR je velmi komplikovaný především kvůli častým změnám. Společnost se při výkonu své činnosti musí řídit právním řádem České republiky. Jelikož je ČR jednou z členských zemí Evropské unie, přizpůsobuje určité předpisy a zákony standardům EU. Nutno podotknout, že od vstupu do EU v sobě tento právní řád zahrnuje také evropské právo. Jako většina podniků, i tato firma se musí řídit zákoníky daného státu. Mezi nejdůležitější patří zákoník práce č. 262/2006 Sb., převážně pak část 13 hlava 5 týkající se agenturního zaměstnávání. [36]. Dále je podnik ovlivněn občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. [22] a zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., který z části nahradí obchodní zákoník. [24] Nesmíme opomenout ani zákon o účetnictví, daňové zákony a další. Společnost se řídí i

---

<sup>5</sup> PESTEL = Politic, Economic, Social, Technical, Ekological factors, Legislative

nejrůznějšími předpisy a normami, jako je například bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Podnik je povinen řídit se zákony, které jsou uplatňovány v rámci ochrany životního prostředí. Činnost podniku je také omezena předpisy upravujícími ochranu spotřebitele.

- **Ekonomika**

Společnost může být určitým způsobem ovlivněna makroekonomickými údaji a trendy. Mezi hlavní ukazatele patří změny inflace, trendy HDP, nezaměstnanost, měnové kurzy, změna úrokových sazeb a jiné. Nejdůležitějším faktorem je pro celou skupinu ManpowerGroup nezaměstnanost, která ji velmi pozitivně ovlivňuje vzhledem k její náplni práce. Nezaměstnanost měla v roce 2013 klesající tendenci, kdy k listopadu 2013 zaznamenala pokles o 0,3 procentního bodu, došlo však k nárůstu volných pracovních míst o necelé 4000. V posledním měsíci roku 2013 došlo k opačné situaci, nezaměstnanost vrostla o 0,5 procentního bodu, avšak počet volných pracovních míst se snížil. Dle nejnovějších statistik nezaměstnanost roste i v roce 2014, což je podpořeno růstem volných pracovních míst. Tyto fakta velice pozitivně působí na vývoj podnikatelských aktivit dané společnosti. [25]

Nesmíme opomenout ani vývoj celého ekonomického prostředí, např. vývoj měnových kurzů, daňový systém a inflaci. Právě vývoj uvedených ukazatelů může mít vliv na zájem zahraničních investorů. S příchodem těchto investorů souvisí i potřeba nových pracovních míst, popřípadě tlak na růst mezd. Toto opět velice pozitivně ovlivňuje fungování popisované společnosti. Jako příklad si můžeme uvést rozmach zahraničních investorů v průmyslové zóně na Borských polích v Plzni. Potenciální příležitosti nejen pro Manpower, ale i pro celou ManpowerGroup by mohlo být vybudování skladu nadnárodní společnosti Amazon. Pokud by se vedení podařilo dojednat úzkou spolupráci ohledně zprostředkování pracovních sil, znamenalo by to zakázku o 10 000 uchazečích. Vývoj inflace je vedením pravidelně sledován, kvůli cenotvorbě svých služeb. Společnost každoročně navyšuje cenu služeb právě o aktuální inflaci. Dalším důležitým faktorem je vývoj HDP, který může ovlivnit velikost poptávky po poskytovaných službách. HDP se však nevyvíjí nijak příznivě. Příčinou může být hospodářská krize započatá v roce 2008. V následujících letech by tento ukazatel měl vykazovat rostoucí tendenci o více než 2% [23]

- **Demografie**

Z hlediska demografického je pro společnost výhodnější působit ve velkých městech, kde si jednotliví manažeři poboček mohou dovolit nastavit vyšší mzdy, což příznivě působí na zisky společnosti. Další výhodou je pak množství volných pracovních sil. Z těchto důvodů se v celé ČR jako nejdůležitější a nejvýdělečnější jeví pobočky v Praze. Druhými nejúspěšnějšími jsou pobočky v Plzni. Co se týká skladby obyvatelstva, největší poptávka je po kandidátech v rozmezí 30–40 let. Problémem je skladba obyvatelstva z hlediska vzdělání. V uplynulých letech došlo k neobyčejnému nárůstu absolventů vysokých škol, což je na úkor dělnických profesí. A právě s tímto problémem se nejvíce v dané společnosti potýkají. Poptávka po dělnických profesích roste, nicméně počet vhodných kandidátů se každoročně snižuje. [1]

- **Sociologie a kultura**

Sociální odpovědnost má firma jak za své zaměstnance, tak i za uchazeče o budoucí povolání. Z tohoto pohledu je tedy nutné udržovat znalosti kmenových zaměstnanců vždy dle aktuálního vývoje prostředí. To se týká znalostí jak nastavených interních procesů a jejich změn, tak znalostí potřebných zákonů a daňového poradenství. Sociální odpovědnost za uchazeče spočívá v jejich důkladném testování, dle požadavků klienta, dále pak jejich proškolení ohledně mzdy, právních omezení a kontraktace. Pracovník je tedy vázán poskytnutím všech potřebných informací. [1]

- **Technologie a ekologie**

Jelikož je námi sledovaná organizace nevýrobní podnik, nelze v tomto ohledu společnost analyzovat. Jak ManpowerGroup, tak i Manpower se více soustředí na oblast poskytování služeb, tudíž technologiemi nedisponuje. Co se týká oblasti ekologie, ani zde nelze provádět důkladnou analýzu, protože náplň podnikatelských aktivit žádným způsobem neovlivňuje životní prostředí. [1]

- **Analýza mezoprostředí**

V rámci analýzy oborového prostředí, někdy také mezoprostředí, se zaměříme na celkové postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. [8, str. 49] K analýze mezoprostředí využijeme koncepčního modelu „pěti sil“ definovaného dle Michaela Portera. Těmito pěti silami jsou rivalita mezi konkurenčními společnostmi, potenciál pro vstup nové konkurence, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a dostupnost substitutů. *„Model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost*

*odvětví a určit konkrétní síly, které utvářejí odvětví, a to at' příznivým či nepříznivým způsobem.*" [9, str. 59]

- **Rivalita mezi konkurenčními společnostmi**

Konkurence v tomto oboru podnikání je velice saturovaná. Na trhu působí okolo 300 různých firem. Popisovaná společnost však zaujímá pozici nejsilnější společnosti. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří společnost Grafton, Brigádníci a Adecco. Po konzultaci s manažerkou společnosti bylo zjištěno, že v tomto segmentu existuje tzv. „šedý trh“. Mnoho agentur poskytuje své služby podstatně levněji a s více benefity než jiné agentury. Pro společnost Manpower, která má vyšší ceny poskytovaných služeb, mohou být tyto „šedé agentury“ konkurencí. Konkurenční výhodou pro popisovanou společnost je zavést In-house školení nedostatkových profesí, čímž by se odlišila od ostatních společností. [1] Dalo by se tedy říci, že společnost Manpower díky svému širokému portfoliu služeb, pobočkové síti a počtu získaných klientů, je leadrem v segmentu poskytování personálních služeb. [1]

- **Potencionál pro vstup nové konkurence**

Bariéry pro vstup do odvětví a tedy vznik nové konkurence nespočívá ve finanční náročnosti ani vlastnictví sofistikovaných technologií či výrobních zařízení. Hlavní bariéra je odvozena od legislativy ČR. Při založení nové personální agentury je nutné splnit požadavky, kdy zájemce musí být starší 18 let, trestně bezúhonný a odborně způsobilý. Odborná způsobilost je u osob s vysokoškolským vzděláním definována praxí v oboru zprostředkování zaměstnání minimálně 2 roky, pro osobu se středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním je povinná praxe minimálně 5 let. Po splnění těchto podmínek můžeme požádat o povolení k provozu personální agentury Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, které nám povolení následně vydá. [33] Další bariérou může být pro nově vznikající společnosti pojištění proti úpadku svému i svých klientů (zaměstnavatelů, k nimž umísťují pracovníky). [26] Nevýhodou tohoto pojištění je jeho obtížné zprostředkování ze strany pojišťoven. Dalším negativem je následná výše pojistného plnění, díky němuž v uplynulých třech letech (od roku 2011, kdy byla tato povinnost uzákoněna) musela ukončit svou činnost nejedna z personálních agentur. [1]



- **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla klientů, tedy firem, pro něž je pracovní síla zprostředkována, je závislá na velikosti poptávky a budoucím potenciálu dané společnosti. Pokud je požadavek klienta na pracovní sílu vysoký a je zde možnost i dlouhodobé spolupráce, je vyjednávací síla vysoká. Možnou praktikou, která je běžně realizována, je rozdělení si poptávky klienta mezi více personálních agentur. Vyjednávací síla klienta se poté snižuje v důsledku snížení konkurenčního boje. Jelikož je vyloučené, aby celá zakázka byla poskytnuta konkurenci, je i z pozice personálních agentur vyvíjen tlak zvyšovat cenu poskytovaných služeb. Problémem může být zmedializovaný obraz agenturního zaměstnávání, který může mít negativní vliv na vyjednávací sílu agentur z pohledu získávání nových klientů, kteří se budou rozhodovat, zda služeb personální agentury využít či nevyužít. [1]

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatele u personální agentury můžeme chápat jako uchazeče o zaměstnání. Vyjednávací síla těchto kandidátů není z pohledu personální agentury vysoká. Každý z uchazečů svou pozici určuje dle dosaženého vzdělání a získaných dovedností. [1]

- **Substituty**

Substitutem může být zprostředkování služeb jinou personální agenturou nebo úřadem práce. Z tohoto pohledu je nutné připomenout, že substitučních produktů existuje na trhu mnoho. [1]

- **Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE**

Smyslem Matice EFE (External Forces Evaluation) je provést selekci takových příležitostí a hrozeb, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. Současně se však musí respektovat časový horizont strategického plánu. [4, str. 41]

Při zpracování matice EFE musíme určit totožný počet příležitostí a hrozeb. Matice musí být symetrická. Každému z těchto faktorů přiřadíme váhu v rozmezí 0-1 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru. Suma vah musí být 1. Dále se určuje stupeň vlivu na strategická východiska dle stupnice, která má 4 stupně. [4, str. 42]

- 4 = nejvyšší
- 3 = nadprůměrný
- 2 = střední
- 1 = nízký

Vážené ohodnocení vypočítáme jako násobek váhy a stupně vlivu jednotlivých faktorů. Sumou těchto násobků dostaneme celkové vážené ohodnocení, které určuje celkovou citlivost strategického záměru na externí prostředí. Nejvyšší citlivost je dána ohodnocením 4, střední 2,5 a nejnižší ohodnocením 1. [4, str. 42]

Tabulka č. 1: Matice EFE

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Úpadek konkurenční agentury	0,05	2	0,1
Zvýšení bariér vstupu do odvětví	0,05	2	0,1
In-house školení nedostatkových profesí	0,1	2	0,2
Intenzivnější využívání sociálních sítí	0,15	3	0,45
Nová poptávka (zahraniční investor)	0,15	3	0,45
<b>Hrozby (T)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Vývoj makroprostředí	0,05	1	0,05
Vysoká konkurence v segmentu trhu	0,1	2	0,2
Lokální nedostatek kvalifikovaných kandidátů	0,1	3	0,3
Zmedializovaný obraz personálních agentur	0,1	2	0,2
Existence obrovského šedého trhu	0,15	3	0,45
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Celkový vážený průměr reflektuje, že závislost podnikatelského záměru je středně citlivá na externí prostředí.

#### **2.4.2 Analýza interního prostředí**

Analýza interního prostředí, někdy nazývána analýzou mikroprostředí, zkoumá vlastní výkonnost a způsobilost organizace. [9, str. 61] Účelem je tedy identifikovat rysy, v nichž organizace vyniká, a nejsou její silnou stránkou. Interní analýza hodnotí zdroje, jež jsou uvnitř společnosti a tvoří tedy základ pro zhotovení analýzy. [8, str. 53] K identifikaci silných a slabých stránek je tedy nutné analyzovat podnik z hlediska managementu, marketingu, informačních systémů, výroby, výzkumu a vývoje, financí a účetnictví. [4, str. 44]

##### **▪ Analýza mikroprostředí**

###### **• Management**

**Plánovací činnost** se odvíjí od stanovených cílů a nastavené dlouhodobé strategie. Roční plány jsou tvořeny vrcholovým managementem a následně delegovány

na nižší úrovni. Plánovací činnost pro jednotlivé pobočky je odvozena od každoročně stanoveného finančního plánu. Tento finanční plán je rozpracován pro každý měsíc zvlášť. Vedoucí každé pobočky, tzv. branch manažer pak sám rozhoduje o aktivitách, na základě kterých tento finanční plán splní. Mezi těmito aktivitami může být navýšení měsíční kvóty uchazečů, získání nové firmy apod. Na základě tohoto finančního plánu se plánuje i velikost marže a cena poskytovaných služeb. [1]

**Komunikace** probíhá v této společnosti napříč horizontální i vertikální strukturou, avšak její flexibilita je na nízké úrovni. Vertikální komunikaci můžeme chápat od vrcholového vedení, až po pozici branch manažerů. V rámci této komunikace se probírají události týkající se plnění stanoveného finančního plánu jednotlivých poboček, ale i otázky týkající se vedení lidí či problémů vzniklých v reálném provozu. Horizontální komunikace probíhá na úrovni jednotlivých poboček. Ta je na rozdíl od komunikace vertikální více flexibilní a efektivnější. To je způsobeno tím, že jednotliví branch manažeři jsou přítomni na každé pobočce, tudíž se nahodilé problémy řadových zaměstnanců mohou řešit operativně. Z toho důvodu se i vedení rozhodlo založit nový systém HelpDesku. Komunikace je v této společnosti velmi důležitá, protože zde dochází k častým změnám v interních procesech. Co se týká kontrolní činnosti, ta je prováděna na základě interního databázového systému Helios. [1]

**Kontrola** zde probíhá hierarchicky. Branch manažer kontroluje všechny aktivity jako např. počet schůzek a telefonátů zaměstnanců dané pobočky. Výkonnost tohoto branch manažera a tedy naplňování stanoveného finančního plánu je pak kontrolováno na centrále společnosti. Kontrola probíhá v prostředí softwaru Helios, kam jsou veškeré aktivity zaznamenávány. [1]

**Organizační struktura** je vzhledem k velikosti organizace velice členitá. Jedná se o hierarchicky uspořádanou strukturu. V čele skupiny ManpowerGroup stojí tzv. country manažer, který stanovuje dlouhodobé strategické cíle, zajišťuje ekonomickou efektivnost jednotlivých rozhodnutí a zabezpečuje prosperitu celé organizace v rámci ManpowerGroup, tedy Manpower, Experis, Right management a Manpowergroup solutions. Tato čtyři centra tvoří hlavní centrálu celé společnosti. V čele každé z těchto společností stojí leader. V rámci vrcholového vedení je i finanční a administrativní ředitel, HR (human resources) a PR (public relations) ředitel a ředitel marketingového oddělení. V čele společnosti Manpower je tzv. manpower lead. Následující pozice jsou již regionálního charakteru. Nejvýše postavený je regionální manažer, jehož působnost

je rozšířena většinou na 5 poboček v rámci určitého regionu. Česká republika je rozdělena na 5 regionů (Západ, Sever, Praha, Jižní Morava a Severní Morava). V rámci uvedených regionů se nacházejí jednotlivé pobočky, kterých je celkem 25. V čele poboček jsou branch manažeři, kteří jsou zodpovědní za výkonnost řadových zaměstnanců na pozicích konzultantů a koordinátorů. [1]

Právě vedením a výkonností zaměstnanců se budeme v této práci zabývat. Pro společnosti jsou zmíněné pozice základním stavebním kamenem, protože právě konzultanti a koordinátoři zprostředkovávají obchody s koncovým zákazníkem a vyhledávají vhodné kandidáty. Proto je velice důležité se zaměřit na jejich výkonnost, efektivní využití pracovního času a dostatečný rozvoj. Personální vedení zaměstnanců firmy Manpower začíná již samotným výběrem vhodných pracovníků, který je čtyřkolový. V této společnosti se snaží své zaměstnance neustále vzdělávat. Vzdělání probíhá formou pravidelných školení a rozvíjení dovedností pomocí modelových situací. Proškolení manažerských pozic probíhá dvěma způsoby. Prvním využívaným programem je Management academy, druhým Sales academy. Zmíněné metody si specifikujeme níže v textu. Dle stanovených cílů se chce vrcholové vedení společnosti v následujících letech zaměřit na zkvalitnění svého managementu. Pozice managementu jsou v posledních letech díky rychlému kariéernímu růstu a vysoké fluktuaci obsazovány nedostatečně proškolenými osobami.

- **Marketing**

Marketingem se zabývá oddělení marketingu přímo v centrále společnosti. Tyto aktivity můžeme hodnotit jako slabou stránku organizace. Z historického a současného hlediska se tento problém nejeví nijak závažný, protože organizace vzhledem ke svému renomé, tržní pozici a systému referencí může spoléhat na pozitivní vývoj i do budoucnosti. Marketingové aktivity by se však měly zaměřit na analýzu, které služby nabízet a které ne, po čem je poptávka, jaké jsou trendy vývoje u zákazníků, co budou potřebovat za rok, dva, tři. Jako propagace značky je zde bráno vystupování nejvyššího vedení v televizních diskuzích a tzv. social responsibility neboli veřejné přednášky. Společnost Manpower vystupuje na veletrhu pracovních příležitostí a spolupracuje s časopisem HR fórum. [1]

- **Informační systémy**

Základním využívaným softwarem je Helios. Tento program slouží jak pro vedení databáze všech klientů, zaznamenání denních aktivit, tak i pro vedení účetnictví. Vzhledem k tomu, že tento software však není primárně určen pro vedení a správu databáze klientů, plánuje vedení společnosti v následujícím roce vytvořit vlastní program. Dalším používaným softwarem je PowerKey, který se implementuje u klientů a slouží jako prostředek pro kontrolu docházky zaměstnanců zprostředkovaných společností Manpower. Celý systém je založen na komunikaci čipu, který vlastní každý ze zaměstnanců a softwaru. Na základě stanoveného cíle lze považovat za nový informační systém zhotovení HelpDesku. [1]

- **Výroba, výzkum a vývoj**

Vzhledem k podnikatelským aktivitám se společnost nijak nerealizuje v oblasti výzkumu a vývoje. Nebude se zde zabývat ani stránkou výroby, jelikož se jedná o nevýrobní podnik.

- **Finance a účetnictví**

Při finanční analýze dbáme na transparentnost a věrohodnost dosažených výsledků. Finanční analýza se soustřeďuje na finanční činitele ekonomických jevů a peněžních vztahů. Kvantitativní vyjádření těchto faktorů a jejich provázanost vede k soustavě analytických finančních ukazatelů, což je východiskem konkrétních finančních a ekonomických jevů. Významem finanční analýzy je zprostředkování zpětné vazby k učiněným rozhodnutím, kontrola efektivnosti těchto rozhodnutí, plánů a projektů a určení efektivnosti, s jakou jsou využívány finanční zdroje. [10, str. 40]

Finanční analýza společnosti je zpracována na základě účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztráty). Finanční analýza je provedena pomocí poměrových a rozdílových ukazatelů. Na základě poměrových ukazatelů je hodnocena likvidita, zadluženost, rentabilita a aktivita společnosti v následujících třech letech, tedy v období 2010–2012. Pomocí rozdílového ukazatele pak budeme hodnotit čistý pracovní kapitál podniku. Oblast financí a účetnictví řídí oddělení financí a administrativy, které se řadí mezi složku top managementu. [1]

Tabulka č. 2: Údaje potřebné pro finanční analýzu

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>419 540</b>	<b>451 089</b>	<b>530 822</b>
Dlouhodobý majetek	11 757	11 238	12 231
Oběžná aktiva	397 483	430 216	508 897
Zásoby	0	0	0
Pohledávky	347 101	421 201	508 126
Peněžní prostředky	50 382	9 015	771
<b>Pasiva celkem</b>	<b>419 540</b>	<b>451 089</b>	<b>530 822</b>
Vlastní kapitál	104 020	138 234	164 427
Cizí zdroje celkem	315 410	312 503	365 843
Cizí zdroje dlouhodobé	0	0	0
Cizí zdroje krátkodobé	311 586	307 845	365 843
Tržby celkem	1 520 551	2 035 265	2 424 208
Nákladové úroky	1 546	999	1632
Sazba daně v %	19	19	19
VH za účetní období (EAT)	19 238	34 214	45 872
VH před zdaněním (EBT)	24 316	44 780	58 957
EBIT (EBT+nákladové úroky)	25 862	45 779	60 589

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Pro upřesnění výše uvedené tabulky bychom měli definovat některé položky. Peněžní prostředky jsou dány součtem rozvahového účtu peníze a bankovní účty, pohledávky jsou sumou krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Krátkodobé cizí zdroje jsou vypočteny jako součet krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Položka tržby celkem tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a dále tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Sazba daně je platná sazba daně z příjmů právnických osob v daném roce. Položky EAT a EBT jsou stanoveny na základě výkazu zisků a ztrát. EBIT je pak dopočítán jako suma EBT a nákladových úroků.

#### ○ Ukazatele rentability

Rentabilita hodnotí schopnost dosahovat zisku na základě vložených prostředků. Rozlišujeme tři základní ukazatele rentability. Ukazatel ROA označuje produkční sílu

podniku. Pomocí tohoto ukazatele můžeme měřit, jaký efekt připadá na jednotku zapojeného majetku do podnikatelské činnosti. Problémem zmíněného ukazatele je, že neodráží změny daní ani kapitálové struktury. Ukazatel ROE je ukazatelem sloužícím převážně pro vlastníky společnosti. Využíváme jej ke zhodnocení výnosnosti vlastního kapitálu. Uvedený ukazatel počítá s historickými údaji, nikoli s údaji aktuálními, tedy tržními. Další nevýhodou tohoto ukazatele je skutečnost, že neumí zahrnout riziko a nebere v potaz časový průběh. [31] Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Pomocí tohoto ukazatele zjišťujeme tzv. ziskovou marži. Na základě tohoto ukazatele zjistíme, jak velký zisk z podnikání obdržíme, „vyjadřuje i schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování“. [4, str. 347]

$$\text{Rentabilita aktiv} \quad \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} \quad \text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní aktiva}} * 100$$

$$\text{Rentabilita tržeb} \quad \text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby za prodej zboží} + \text{tržby za prodej vlastních výrobků a služeb}} * 100$$

Tabulka č. 3: Ukazatele rentability

Rok	2010	2011	2012
ROA	6,16	10,15	11,41
ROE	18,49	24,75	27,9
ROS	1,27	1,68	1,89

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že rentabilita aktiv generuje trvalý růst ve všech letech, což znamená, že celková produkční síla společnosti roste. V porovnání s oborovou hodnotou, která v roce 2012 činila 6,55 procent, můžeme konstatovat, že organizace dosahuje velice příznivých výsledků. Rostoucí trend vykazuje i rentabilita vlastního kapitálu. Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe pro vlastníky, a to z důvodu rychleji rostoucího zisku oproti vlastnímu kapitálu. V porovnání s oborovou hodnotou dosáhla společnost v roce 2012 lepší hodnoty. V rámci oboru dosahoval tento ukazatel v daném roce 23,78 procent. Rostoucí trend vykazuje i ukazatel ROS. Celkově lze říci, že využívání aktiv je efektivní stejně jako zhodnocování investic vložených do podniku.

○ **Ukazatele likvidity**

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Doporučená minimální hodnota ukazatele by měla být větší než 1,5. Pohotová likvidita charakterizuje platební schopnost podniku nejpřesněji. Hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 0,8-1. Okamžitá likvidita měří schopnost firmy hradit své právě splatné závazky. Přijatelná hodnota by měla být vyšší než 0,2.[4, str. 348]

$$\text{BL} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita

$$\text{PL} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

$$\text{OL} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity

Rok	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	1,28	1,40	1,39
<b>Pohotová likvidita</b>	1,28	1,40	1,39
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,16	0,03	0,002

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Ukazatele běžné likvidity se nacházejí ve všech sledovaných letech pod minimální doporučenou hranicí zajištění platební schopnosti. Nicméně k této hranici inklinuje a na základě provedené analýzy můžeme soudit, že by platební schopnost neměla být problémem. V rámci oborového srovnání výsledky dosažené popisovanou společností výrazně zaostávají. Oborová hodnota pro rok 2012 nabývala hodnoty 4,62. Z výše uvedené tabulky je patrné, že se hodnoty pohotové a běžné likvidity rovnají. Tento fakt odráží již samotná metodika výpočtu, která se liší o velikost zásob. Jelikož společnost pro své podnikatelské aktivity žádné zásoby nepotřebuje, jsou tyto ukazatelé totožné. Při hodnotě ukazatele 1,0 je podnik schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Naměřené hodnoty jsou nad stanoveným limitem, to znamená, že platební neschopnost dané společnosti je minimální. Hodnoty jsou nižší než oborová hodnota, která je 4,42. Ukazatel peněžní likvidity dosahoval kromě roku 2010 velice nízkých hodnot a nacházel se výrazně pod minimální stanovenou hranicí. Důvod nízkých hodnot velice zřetelně ukazuje tabulka č. 2, ze které je patrný výrazný pokles finančních prostředků na bankovních účtech. V rámci oboru dosahoval ukazatel okamžité likvidity hodnoty 1,37.



### ○ **Zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti zjišťuje, z jak velké části jsou celková aktiva společnosti financována (kryta) z cizích zdrojů, charakterizuje tedy finanční úroveň firmy. Hodnoty vyšší než 50 procent představují riziko pro věřitele, zejména pak pro banky. Z uvedeného vyplývá, že doporučená hodnota je menší než 50 procent. Zadluženost určuje, kolik procent aktiv vlastní majitelé firmy. Koeficient samofinancování charakterizuje míru, do jaké má podnik schopnost pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Určuje dlouhodobou finanční stabilitu. Hodnota by měla být menší než 30 procent, abychom mohli označit finanční situaci podniku za příznivou. [10, str. 44–45]

Celková zadluženost  $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Pasiva}} * 100$

Koeficient samofinancování  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$

Tabulka č. 5: Ukazatel celkové zadluženosti

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Celková zadluženost</b>	75,18	69,28	68,92
<b>Koeficient samofinancování</b>	0,248	0,306	0,310

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Celková zadluženost ve zkoumaných letech vykazuje klesající trend, nicméně zjištěné hodnoty jsou vysoko nad doporučenou hodnotou. Mohli bychom tedy tvrdit, že společnost není pro své věřitele bezriziková. Vývoj koeficientu samofinancování má ve sledovaných letech rostoucí tendenci. Tento ukazatel je vyjádření stability a samostatnosti společnosti.

### ○ **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí, kolikrát se „obrátila“ určitá aktiva v tržbách či výnosech. Můžeme tedy hodnotit, jak efektivně management společnosti řídí klíčová aktiva a pasiva, což napomáhá ověření, jak efektivní jsou naše rozhodnutí z pohledu zvyšování výkonnosti podniku. [11, str. 154] Dále byly vypočítány hodnoty obratu a doby obratu aktiv, pohledávek a závazků. Ukazatel obratu celkových aktiv měří, kolikrát se za rok obrátí aktiva podniku v tržby. Optimální doporučovaná hodnota je větší než 1,5. Doba obratu pohledávek je průměrná doba inkasa pohledávek, což znamená, jak dlouhou dobu jsou vázány peněžní prostředky v tržbách. Čím vyšší je tento ukazatel, tím delší dobu podnik poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr. [11,

str. 156] Pro podnik to znamená riziko dočasné ztráty likvidity. Doba obratu závazků ukazuje dobu, která uplyne mezi jejich nákupem a úhradou. Reflektuje průměrný počet dní, než společnost uhradí vlastní nezaplacené faktury. [11, str. 156-157] Vázanost aktiv je ukazatelem reflektujícím, jak podnik dokáže generovat objem tržeb, aniž by docházelo k dalšímu rozšiřování kapacity. [31]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}/365}$$

$$\text{Vázanost aktiv} = \frac{\text{SA}}{\text{T}} \times 100$$

$$\text{Obratu závazků (pohledávek)} = \frac{\text{Tržby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje (pohledávky)}}$$

$$\text{Doba obratu závazků (pohledávek)} = \frac{\text{krátkodobé cizí zdroje (pohledávky)}}{\text{Tržby}/365}$$

Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Obrat aktiv</b>	362,43	451,19	456,69
<b>Doba obratu aktiv</b>	100,71	108,28	79,92
<b>Vázanost aktiv</b>	0,77	0,55	0,50
<b>Obrat pohledávek</b>	4,38	4,83	4,77
<b>Doba obratu pohledávek</b>	82,18	74,5	75,46
<b>Obrat závazků</b>	4,88	6,61	6,63
<b>Doba obratu závazků</b>	73,77	54,45	54,33

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z tabulky vyplývá, že v průběhu sledovaných let jsou aktiva v podniku efektivně využívána. Obrat aktiv vykazuje rostoucí trend. Co se týká doby obratu a vázanosti aktiv, ty by měly naopak v jednotlivých letech klesat. Ukazatel vázanosti aktiv tuto podmínku splňuje, doba obratu aktiv uvedené kritérium splňuje až od roku 2012. Doba obratu pohledávek je poměrně vysoká. Pokud porovnáme dobu obratu závazků a dobu obratu pohledávek, měl by druhý zmiňovaný nabývat nižších hodnot. Z uvedené tabulky můžeme vyčíst, že je tomu právě naopak. Společnost by měla uskutečnit nápravná opatření, která by pomohla ke zrychlení inkasa pohledávek. Uspokojivé hodnoty společnost vykazuje i v oblasti obratu pohledávek a závazku.

### ○ Čistý pracovní kapitál

ČPK je dán rozdílem oběžného majetku a krátkodobých závazků. Bere se v úvahu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobým kapitálem. Ukazatel ČPK je tedy určitým finančním polštářem, který podniku umožňuje pokračovat ve své činnosti i v případě výskytu nepříznivé události, která by vyžadovala velké množství finančních prostředků. Kladná hodnota značí dostatečné množství oběžných aktiv ke krytí krátkodobých závazků. Naopak vysoká hodnota snižuje rentabilitu společnosti. [31]

**ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky**

*Tabulka č. 7: Ukazatel čistého pracovního kapitálu*

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ČPK</b>	85 897	122 371	142 283

*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*

Po celé sledované období společnost dosahovala kladných a vysokých hodnot, což značí dostatek oběžných aktiv k zabezpečení svých krátkodobých závazků.

#### ▪ **Zhodnocení finanční analýzy**

Na základě provedené finanční analýzy můžeme konstatovat, že popisovaná společnost je stabilní organizací s minimálním rizikem úpadku. Z výše uvedených tabulek lze pozorovat udržitelný růst výkonnosti celé organizace. Bylo zjištěno, že jsou efektivně zhodnocována aktiva, investované prostředky a ukazatel čistého pracovního kapitálu reflektuje, jak společnost disponuje i dostatečným množstvím oběžných aktiv pro krytí svých krátkodobých závazků. Ukazatel zadluženosti sice dosahuje vysokých hodnot, nicméně klesající trend by do budoucna měl zajistit i lepší vnímání např. investorů a bankovních institutů. Společnost by se měla v následujících letech zaměřit i na důkladnější vypořádání závazků s klienty a zkrátit tak dobu inkasa peněžních prostředků. Na základě ukazatelů likvidity je možné tvrdit, že by se společnost neměla dostat do platební neschopnosti, což lze vyčíst z ukazatele pohotové likvidity. Nesmíme však opomenout hodnoty získané při výpočtu peněžní likvidity, kde jsme získali velice nízké hodnoty způsobené výrazným úbytkem peněžních prostředků na bankovních účtech.

▪ **Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE**

Matice IFE (Internal Forces Evaluation), slouží k výběru takových silných a slabých stránek podniku, jež zásadně ovlivňují jeho strategický záměr ve sledovaném časovém horizontu.

Při zpracování matice IFE musíme dbát na její symetričnost. Každému z identifikovaných faktorů přiřadíme váhu v rozmezí 0-1 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru. Suma vah musí být 1. Dále se určuje stupeň vlivu na strategická východiska dle stupnice, která má 4 stupně. [4, str. 42]

- 4 = nejvyšší
- 3 = nadprůměrný
- 2 = střední
- 1 = nízký

Vážené ohodnocení dostaneme jako násobek váhy a stupně vlivu jednotlivých faktorů. Suma těchto násobků je označována za celkové vážené ohodnocení, které určuje celkovou interní pozici podniku. Silnou interní pozici charakterizuje hodnota 4, podnik je tedy schopný naplnit strategický záměr. Středně silnou interní pozici charakterizuje hodnota 2,5. Nejslabší interní pozici pak hodnota 1. V tomto případě podnik není schopen strategický záměr zcela realizovat. [4, str. 42]

Tabulka č. 8: Matice IFE

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Unikátní integrovaný systém	0,05	2	0,1
Institucionální partner pro vládu a instituce	0,1	3	0,3
Komplexnost portfolia služeb	0,1	4	0,4
Rozsáhlá pobočková síť	0,1	3	0,3
Silná tržní pozice	0,15	4	0,6
<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Časté změny interních procesů	0,05	2	0,1
Rozvoj pro konzultantů	0,1	1	0,1
Nízká flexibilita	0,1	1	0,1
Vyšší cena poskytovaných služeb	0,1	1	0,1
Nedostatečně proškolený management	0,15	2	0,3
Součet	1		2,4

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Na základě matice IFE bychom mohli určit střední citlivost podnikatelského záměru na interní prostředí podniku.

### 3 Strategická analýza

Strategická analýza je „cílené úsilí skupiny manažerů dosáhnout co nejpřesnější formulace klíčových programů při jejich naplnění strategie a cílů v organizaci“. Nejprve musíme zpracovat vstupní údaje, které mohou být založeny na definované vizi, strategických cílech, analýze podnikatelského prostředí nebo strategických scénářích. Dále generujeme varianty strategie, z nichž vybereme finální strategii. [35]

#### 3.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů (IE) vychází z výsledků externí analýzy (matice EFE) a interní analýzy (matice EFE) využijeme při tvorbě matice IE. Výsledkem této matice je určení vhodné strategie pro podnik jako celku, popřípadě i jeho divize. Pozice firmy je poté možné rozdělit do tří oblastí, dle kterých můžeme zvolit vhodnou strategii. [4, str. 52] Těmito oblastmi jsou:

- **Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“**

Doporučenými strategiemi jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

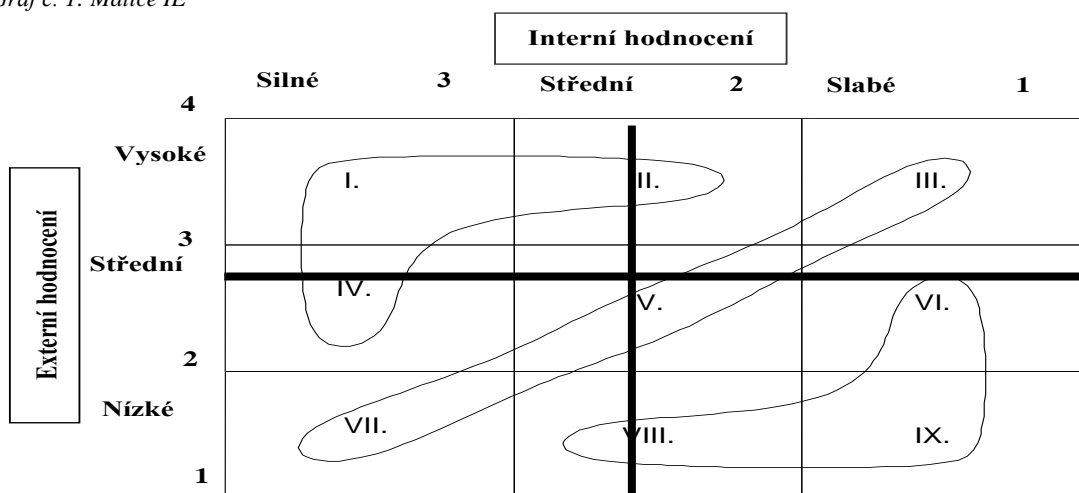
- **Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“**

V této oblasti je vhodné použít strategii penetrace trhu nebo vývoj produktu.

- **Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“**

Charakteristickými strategiemi jsou defenzivní strategie, opouštění trhu a likvidace.

Graf č. 1: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Po zavedení výsledků z matice EFE a IFE do souřadnicového systému matice IE, vidíme, že společnost je zařazena do páté oblasti, tedy oblasti „udržuj a potvrzuj“. Zde

se potvrzuje výše uvedený výrok, že nejvhodnější strategií je penetrace trhu popřípadě vývoj produktu. Podnik by tedy měl využívat svých dosavadních služeb a rozvíjet je v tržním segmentu kde působí.

### 3.2 Matice GSM

Grand strategy matrix neboli matice strategického hodnocení je doplňující nástroj používaný pro zjednodušené hodnocení podniku jako celku. Celkové hodnocení probíhá pomocí kartézského systému souřadnic, kdy na ose „x“ je konkurenční pozice a na ose „y“ nárůst trhu. Každý ze čtyř kvadrantů pak určuje pole charakterizující tržní pozici podniku. [4, str. 56] Rozdělení kvadrantů:

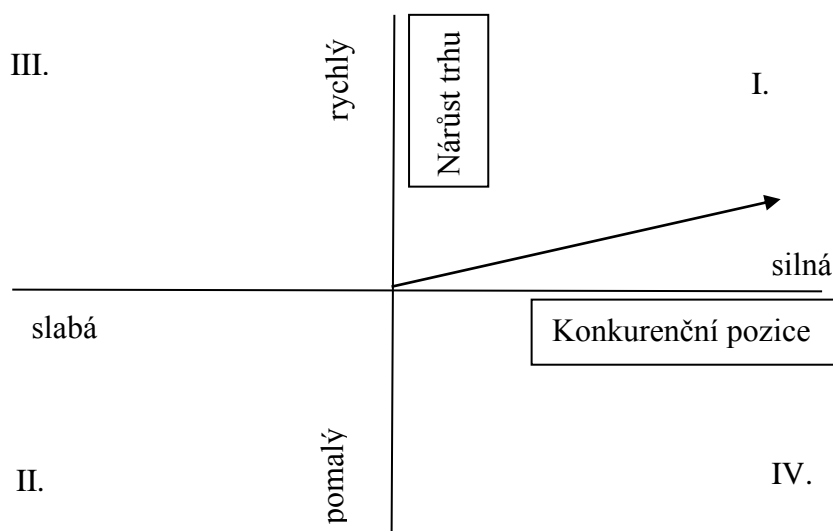
**Kvadrant I:** Nejvhodnější pozice, kde by se podnik měl nacházet. Je to excelentní pozice, díky níž můžeme využívat tržní příležitosti, riskovat při umisťování zdrojů a využívat silného tržního postavení.

**Kvadrant II:** V této pozici firma působí na velice lukrativním trhu, který má růstový potenciál, musí se však zaměřit na příčiny slabé konkurenční pozice.

**Kvadrant III:** Organizace musí přijmout rychlá opatření, která zamezí hrozbě v podobě likvidace.

**Kvadrant IV:** Společnost se vyznačuje dobrou konkurenční pozicí, ale působí v nerostoucím odvětví.

Graf č. 2: Matice GSM



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Na základě benchmarkingu s konkurencí byla zjištěna velice silná konkurenční pozice, a to jak ve srovnání tržních podílů dle počtu klientů, poboček a umístěných uchazečů, tak i velikostí produktového portfolia. I přesto, že zde existují bariéry vstupu, můžeme na základě rostoucí poptávky, množství působících forem a velikosti obrátu v oboru usuzovat, že prostředí, ve kterém působí popisovaná společnost, je velice dynamické a rychle se rozvíjející. Na základě těchto informací zařadíme popisovanou společnost do **kvadrantu I**, kde jsou doporučované strategie penetrace trhu, rozvoj trhu nebo vývoj produktu. Je však možnost využít i strategií integračních a koncentrické diverzifikace.

### 3.3 Matice QSPM

Při porovnání výsledků matice IE a GSM, jsme došli ke shodě. To znamená, že nejvhodnějšími strategiemi jsou penetrace trhu a vývoj produktu. Na základě této shody bude vytvořena matice QSPM, která poslouží k určení, která z těchto dvou strategií je vhodnější.

Matice QSPM navazuje na výsledky externích a interních analýz. Postup hodnocení je založen na pěti fázích. [4, str. 60]

- **zpracování seznamu externích faktorů a interních charakteristik** - příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, které souvisí s výběrem varianty strategie,
- **stanovení vah (V)** - každému z těchto faktorů přiřadit váhy, aby součet příležitostí a hrozeb dával v sumě 1. Tato podmínka musí platit i pro součet silných a slabých stránek,
- **stanovení koeficientu důležitosti (KD)** - každý ze srovnávaných faktorů bude ohodnocen tímto koeficientem v závislosti na dosažení formulaci poslání, vize a cílů, dle stanovené stupnice:
  - 1 – minimální důležitost
  - 2 – malá důležitost
  - 3 – střední důležitost
  - 4 – vysoká důležitost
- **stanovení celkové důležitosti (CD) dle vztahu  $V * K = CD$ ,**
- **stanovení celkového ohodnocení (TAS)** – výsledné hodnocení strategie bude založeno na součtu jednotlivých CD v rámci dané strategie.

**Jako nejvhodnější strategii vybereme tu, která dosahuje nejvyšší hodnoty TAS.**

Tabulka č. 9: Matice QSPM

TAS	Hodnocení	Penetrace trhu		Rozvoj produktu	
	V	KD	CD	KD	CD
<b>Příležitosti</b>					
Úpadek konkurenční agentury	0,05	1	0,05	3	0,15
Zvýšení bariér vstupu do odvětví	0,05	2	0,1	3	0,15
In-house školení nedostatkových profesí	0,1	3	0,3	1	0,1
Intenzivnější využívání sociálních sítí	0,15	4	0,6	2	0,3
Nová poptávka (zahraniční investor)	0,15	4	0,6	2	0,3
<b>Hrozby</b>					
Vývoj makroprostředí	0,05	2	0,1	2	0,1
Vysoká konkurence v segmentu trhu	0,1	2	0,2	4	0,4
Lokální nedostatek kvalifikovaných kandidátů	0,1	3	0,3	2	0,2
Zmedializovaný obraz personálních agentur	0,1	3	0,3	2	0,2
Existence obrovského šedého trhu	0,15	4	0,6	3	0,45
<b>Silné stránky</b>					
Unikátní integrovaný systém	0,05	2	0,1	1	0,05
Institucionální partner pro vládu a instituce	0,1	4	0,4	3	0,3
Komplexnost portfolia služeb	0,1	4	0,4	3	0,3
Rozsáhlá pobočková síť	0,1	4	0,4	4	0,4
Silná tržní pozice	0,15	4	0,6	3	0,45
<b>Slabé stránky</b>					
Časté změny interních procesů	0,05	3	0,15	2	0,1
Kariérní rozvoj pro senior konzultantů	0,1	2	0,2	2	0,2
Nízká flexibilita	0,1	3	0,3	2	0,2
Vyšší cena poskytovaných služeb	0,1	2	0,2	3	0,3
Nedostatečně proškolený management	0,15	4	0,6	4	0,6
<b>Součet CV</b>		4,1		3,45	

Zdroj: Vlastní zpracování 2014



### 3.4 Zhodnocení strategické analýzy

Jak bylo výše uvedeno, dle **matice IE a GSM**, se jako nejvhodnější strategie jevíly **penetrace trhu a vývoj produktu**. Díky této nejednoznačnosti, jakou strategií použít, byla zhotovena **matice QSPM**, která slouží k výběru a porovnání variant. Jednotlivé hodnoty TAS, byly stanoveny pro strategii penetrace trhu na 4,1 a pro strategii 3,45. **Z toho vyplývá, že nejvhodnější strategií pro danou společnost je penetrace trhu**. Tato strategie se jeví pro sledovanou společnost jako velice vhodná, což potvrzují i stanovené cíle, které jsou převážně zaměřené na zkvalitnění interních procesů a zvýšení dovedností v oblasti manažerských i kmenových zaměstnanců. Tímto způsobem společnost zabezpečí vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

Rozvoj managementu v oblasti leadershipu povede k růstu výkonnosti operativních zaměstnanců, čímž by se měl zvýšit i tržní podíl, který je nutný pro splnění finančních cílů. Na základě uvedeného můžeme tvrdit, že strategie penetrace trhu je podpořena stanovenými cíli. Stávající služby, jejich kvalitu, cenu a prodeje je nutno podpořit intenzivnějším marketingem.

Strategická analýza slouží k určení, zda jsou stanovené cíle společnosti dosažitelné. **V rámci výsledků, které jsme touto analýzou zjistili, a výše uvedeného popisu lze říci, že formulovaných cílů by společnost měla dosáhnout**. Abychom byli schopni podrobněji rozpracovat konečnou strategii do stanovených cílů, využijeme stále častěji implementovanou metodu BSC.<sup>6</sup>

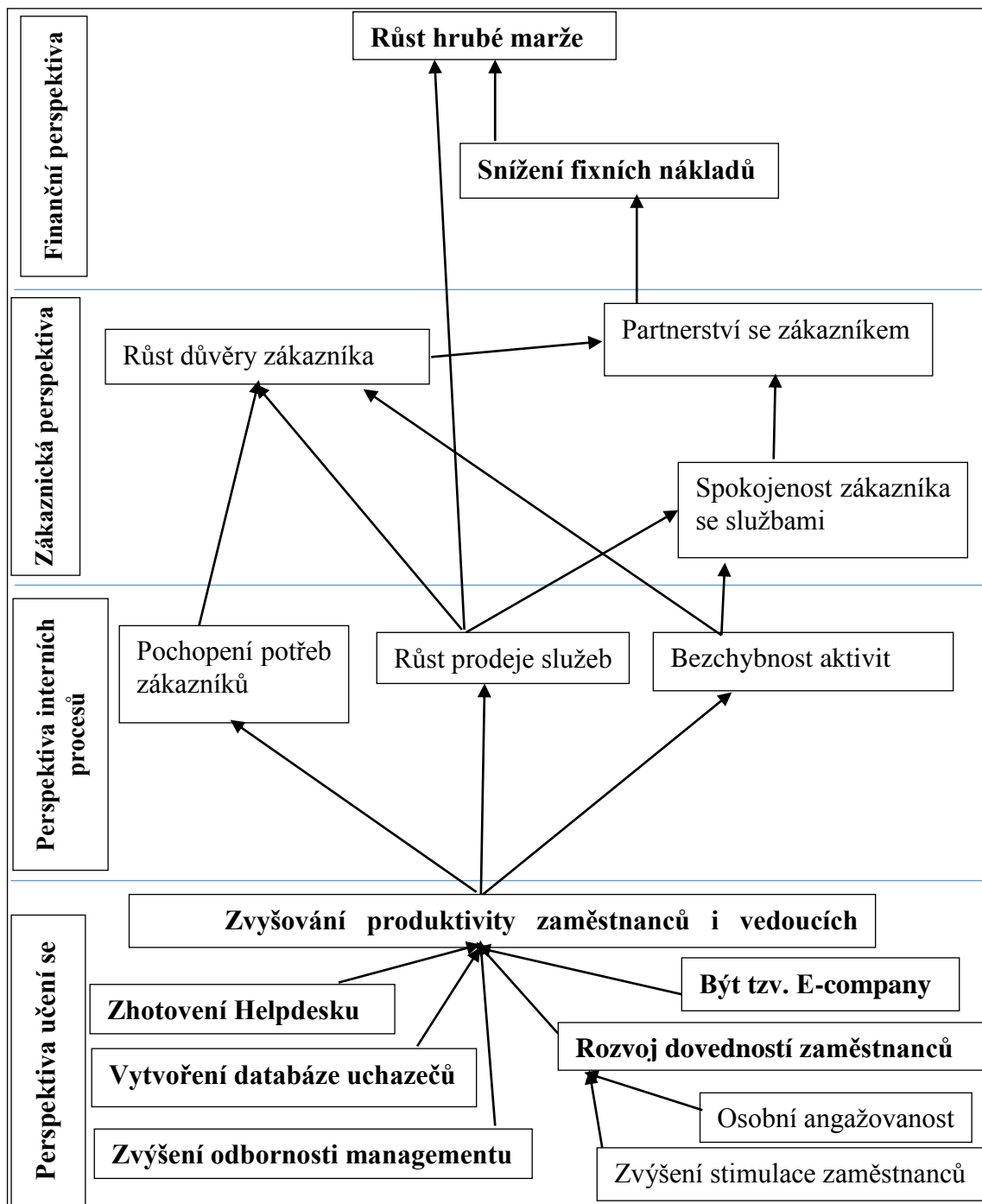
BSC slouží k propojení firemní strategie a operativních aktivit, přičemž je kladen důraz na měření a řízení těchto aktivit. Principem je tedy zohlednění nejen finančních, ale i nefinančních ukazatelů. Základem představeného modelu jsou strategické cíle členěné na základě stanovené vize, které jsou dále rozpracovány do podoby vhodné pro implementaci. „*Jádrem metodiky je podrobný postup implementace tohoto systému do organizace podniku.*“ [4, str. 111–112] Popisovaná metoda definuje rozsah a styl komunikace poslání, strategie a cílů. Na základě přesného definování této komunikace a systému měření, dokážeme zaměstnancům efektivně sdělit, jaké jsou současné a budoucí trendy vývoje prostředí a tím je informovat o aktivitách nutných pro dosažení úspěchu. Vedoucí pracovníci mohou pomocí BSC definovat výstupy a strategie potřebné pro jejich dosažení. „*BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a*

---

<sup>6</sup> Balance Scorecard

měřítek zařazených do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.“ [12, str. 32] K propojení a identifikaci jednotlivých příčinných vazeb, které vedou k tvorbě hodnoty, mezi jednotlivými perspektivami a stanovenými cíli, se využívá tzv. strategické mapy. [9, str. 112]

Tabulka č. 10: Strategická mapa - BSC



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 11: Rozpracování strategické mapy

	Cíle	Měřítko	Záměr	Hybné síly
<b>Finanční perspektiva</b>	Růst hrubé marže, Snížení fixních nákladů	Počet uzavřených smluv, % z obrátu	Zvýšit marži o 10%	
	Snížení fixních nákladů	% změna fixních nákladů	Snížení nákladů o 3%	
<b>Zákaznická perspektiva</b>	Růst důvěry zákazníka,	Tržní podíl	Růst podílu na trhu o 5%	Průzkum spokojenosti,
	Partnerství se zákazníkem,	Počet dlouhodobých smluv	Zvýšení počtu dlouhodobých smluv o 20	Hloubka vztahu
	Spokojenost zákazníka se službami	Počet zaměstnaných uchazečů.	75% úspěšnost uchazečů	Vstřícnost k požadavkům
<b>Perspektiva interních procesů</b>	Růst prodeje	Počet telefonátů	Růst prodeje o 65%	Podpora marketingem
	Bezchybnost aktivit	Počet neúspěchu za pracovní dobu	Snížit procento neúspěšných telefonátů o 20%	Podpora prodeje řadových zaměstnanců
	Pochopení potřeb Zákazníků	Doba věnovaná zákazníkovi	Zdvojnásobit dobu práce s klientem	Proškolení
<b>Perspektiva učení se</b>	Zvýšení produktivity	Skutečnost oproti plánu při měření % nárůst	O 65% zvýšit produktivitu práce	Vyšší stimulace pracovníků, osobní angažovanost vedení
	E-company	Zavedení E-company,	100% zavést systém E-compony	Implementace E-company softwaru
	Databáze uchazečů	% zákazníků s aktuálními atributy v nové databázi	Kompletní implementace databáze	Zadání požadavku IT oddělení
	Rozvoj zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců	100% zvýšit počet proškolených zaměstnanců	Systém školení Program prodejních dovedností
	Rozvoj managementu	Počet proškolených manažerů	100% zvýšit počet proškolených manažerů	Systém školení
	Zhotovení HelpDesku	Spuštění HelpDesku	Každodenní použití HelpDesku	Zadání požadavku IT oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Vedení společnosti by se mělo v souvislosti se strategií penetrace trhu zaměřit převážně na zesílení efektivity komunikace a zvýšení odbornosti zaměstnanců, a to i v řadách manažerů. Mělo by dojít k uskutečnění několika školení jak na zefektivnění manažerských dovedností, tak i na zvýšení odbornosti v oblasti jednání s koncovým zákazníkem. Pokud budou uvedená školení přínosná, dojde ke zvýšení výkonnosti celé společnosti.

## 4 Leadership vs. Manažerské řízení

Rozdílem je, že manažer řídí a leader vede. „*Manažer je ten, kdo vede a efektivně řídí (udrží) fungující systém. Leader systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí nebo mění jeho podobu a směr orientace.*“ [19, str. 11] Rozdíl mezi vedením a řízením je patrný. Rozdílem komparovaných postupů je, že „*vůdce si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých, zatímco manažer s největší pravděpodobností ne.*“ [20, str. 3] Mnoho manažerů se velice často označuje za leadry, avšak opravdoví leadři se za manažery nepovažují. Vůdci tedy nepohlíží na lidi pouze jako na „další“ zdroj potřebný ke splnění úkolu, ale jako na lidské bytosti. Vůdce dokáže zajistit loajálnost lidí, jejich odhodlání pokračovat v tom, co nastolil, respektovali a uznávali vizi. Pokud je hlavním úkolem organizace dosažení zisku, leader ho však považuje za „*vedlejší produkt vyplývající z jakéhokoliv aspektu jeho vize, který odliší jeho společnost od konkurence.*“ [20, str. 3] Naopak, pro manažera je prvotní získat takové zdroje, aby dosáhl stanoveného úkolu. Mezi tyto zdroje řadí i lidské zdroje, které považuje pouze jako snadno nahraditelnou složku. [20, str. 3]

Na základě výše uvedeného by se mohlo zdát, že vůdcovství je lepší formou vedení lidí než manažerské řízení. Toto tvrzení je však chybné. Řízení je taktéž nezbytné pro správné nastavení chodu organizace. „*Nesnází vůdcovství může být, že potřebujete být schopni sedět na dvou židlích a být jak manažer, tak vůdce.*“ [20, str. 3] Leader, který má vymezené poslání a vizi, je schopen ovlivnit velké množství pracovníků, avšak problém pro něj je tyto vize a ideje uskutečnit, protože nejsou orientováni na transakční operace. Zde nastává okamžik, kdy se leader musí transformovat v manažera, který je schopen efektivně řídit, organizovat, motivovat a stimulovat. [19, str. 12] Vůdcovství je zaměřeno na poslání, vizi, strategii, delegování, pravidelné hodnocení, komunikaci, uznání a seberozvoj.

Dle Warrena Bennis je rozdíl následující [21, str. 37]:

- manažer je kopií, leader originálem
- manažer se koncentruje na systémy a struktury, leader na lidi
- manažer kontroluje, leader povzbuzuje důvěru
- manažer má krátkodobý výhled, leader dlouhodobou perspektivu
- manažer dělá věci správně, leader správné věci

## 5 Stimulace zaměstnanců na základě měřítek výkonnosti

Na základě výše uvedeného v kapitole 5 se nyní zaměříme na oblast řízení pracovního výkonu. Jak již bylo psáno výše, pro dobrý chod organizace je velice vhodné být jak manažerem, tak leadr. V této kapitole se zaměříme na manažerskou složku vedení zaměstnanců společnosti Manpower, a to na řízení a orientaci na výkon dle stanovených KPI.

Měřítkem výkonnosti v této společnosti jsou tzv. KPI, neboli klíčové indikátory výkonnosti. Tyto indikátory definují požadavky na výkon jednotlivých pozic. „*Key Performance Indicators jsou kvantifikovatelné, měřitelné a předem stanovené indikátory, které odrážejí kritické faktory úspěchu organizace.*“ [30] Klíčové indikátory výkonnosti mají významný vliv i na odměňování pracovníků, tudíž pokud zaměstnanec neplní požadované hodnoty KPI, může dojít k výtce za neuspokojivé pracovní výsledky nebo snížení bonusů až do výše 80 procent celkové variabilní složky mzdy. Stanovené KPI budou popsány dle jednotlivých pozic, které mají významný vliv na výkonnost celé organizace. Takto nastavená kombinace KPI a systému odměňování má výrazný vliv na produktivitu práce zaměstnanců. Pracovníci jsou schopni zvýšit množství vykonaných aktivit za kratší dobu. [6, str. 12 - 13]

Nyní bychom si měli uvést metodiku, jakou byly získávány informace pro účely předložené práce. **Pro následující kapitoly byly informace získány na základě dialogů s vedoucími pracovníky plzeňských poboček.** Dialogem rozumíme rozhovor, který má „*charakter společné soustředěné komunikace zaměřené na dosažení určitého cíle, nebo vyřešení určitého problému*“. [16] Dialogy mimo jiné probíhaly formou kladení otázek. Při této metodě je velice důležité brát zřetel na několik pravidel. Prvním pravidlem je stručně, jasně a srozumitelně klást otázky, druhým pravidlem je používat otevřené otázky. Další ze zásad zní, vyhýbat se sugestivní otázkám. Čtvrtým pravidlem je využívání nepřímých otázek a zásadou poslední je podněcování otázek v případě, kdy potřebujeme získat více informací a tázaný by se snažil „odbíhat“ od tématu. [17] Lze konstatovat, že výše uvedených pravidel bylo využito. Otázky, které byly aplikovány pro získání informací, byly předem připravené, přičemž se kladl důraz na to, aby nebylo možné odpovědět pouze jednoslovně, nýbrž aby pobízely k diskusi a dalším otázkám. Nutné je konstatovat, že dialog probíhal formou, kdy nebylo potřeba nijak korigovat rozhovor a tázaní vždy odpověděli na dané otázky přímo.

V oblasti indikátorů výkonnosti a stimulace pracovníků klade vedení hlavní důraz na kontrolu jejich plnění a stanovování, tak aby došlo k naplnění finančního plánu. Manažeři musí dávat velký důraz na tzv. alikvótu, tedy poměrnou část plnění KPI v porovnání s uplynulým časem. Na základě toho se musí zaměřit na individuality, u kterých by mohlo hrozit nesplnění daného KPI.

### 5.1 Využívané KPI dle jednotlivých pozic

Na základě poskytnutých interních dokumentů, budou KPI nadefinované pro pozice branch manažer a konzultant. Pro pozice regionálního manažera a manpower lead nebyly informace poskytnuty.

- **Branch manažer** – V této pozici se KPI liší dle obchodní, manažerské a provozně-administrativní oblasti. V rámci **obchodní činnosti** je nutné splnit finanční plán pobočky za každý měsíc v daném roce, získat minimálně 3 nové fakturované klienty z toho 1 klienta v rámci staffingu. Dalším kritériem je počet uskutečněných schůzek, kdy akvizičních musí být 8 týdně u stávajících klientů dle důležitosti jednou za měsíc, u ostatních jednou za 3 měsíce. Branch manažer ve spolupráci s finančním úřadem musí nadále řídit vymáhání pohledávek. Váha obchodních činností pro ponížení bonusu je 45 procent. [1]

**Manažerské činnosti spočívají** v podpoře obchodního přístupu zaměstnanců, zajišťování jejího chodu a kontrole denního plánu konzultantů. Týdenní náplní je ověřovat spokojenost klienta, kontrolovat plnění stavu zakázek a přijímání opatření, nutná pro jejich naplňování. Měsíční náplní je reporting výsledků celé pobočky a jednotlivých konzultantů. Na základě toho se poté stanoví cíle na další měsíc včetně činností, jako jsou náborové akce zaměřené na „core“ kandidáty, návštěva výstav, veletrhů nebo akcí hospodářské komory. Čtvrtletně musí branch manažer zhodnotit ve stanoveném termínu kvartální hodnocení konzultanta a ročně pak provádět bilanční pohovor s konzultantem ve stanoveném termínu. [1]

**Provozně administrativní činnost** slouží jako controlling pro výše uvedené činnosti. Branch manažer musí zasílat reporty celé pobočky, podklady pro controlling a pro účetní závěrku musí vést týdenní kontroly, jejichž kontrola spočívá v písemném zápisu. Všechny výše uvedené činnosti musí být nejpozději na konci týdne zaznamenány do Heliosu. Plán schůzek na následující týden je nutno zaznamenat do Outlooku. [1]

- **Konzultanti CPP** – Indikátory jsou pro tyto pozice stanoveny z oblastí práce s kandidátem, klientem a monitorování trhu, plánování práce a očekávaného výsledku. CPP konzultant je nadále povinen informovat klienta o vývoji obsazení pozice pravidelně jednou za týden, osobně navštěvovat klienty, kteří mají potenciál budoucího obchodu. Dále musí pro potřeby kontroly zapisovat aktivity do Heliosu dle interních pravidel společnosti a tvořit týdenní plány, které bude schopen nejpozději 1. den následujícího týdne poskytnout ke kontrole svému nadřízenému. V průběhu jednoho měsíce je konzultant povinen dosáhnout minimální plnění hrubé marže viz příloha F. [1]

I přesto, že zaměstnanec nedosáhne limitu hrubé marže v minimální výši 100 000 Kč, může branch manažer po schválení regionálním manažerem udělit bonus v případě, že ostatní stanovené KPI splnil. Odměna je určována dle níže uvedené tabulky číslo 21. Pokud se neplnění plánu opakovalo, může být bonus ponížen až do výše 50 procent. [1]

**Konzultant CTP** – Jednotlivé KPI jsou nastaveny pro oblastí práce s kandidátem a klientem, plánování práce a očekávaného výsledku. Hlavním cílem konzultanta je 100 procentní splnění požadavků klienta včetně administrativního zajištění. Pokud by konzultant opakovaně neplnil dané KPI bude mu udělena výtka či snížen bonus. CTP konzultant poté musí osobně navštívit do 1 týdně nového klienta a jednou za 2 měsíce stávajícího, dále pak musí informovat klienta o vývoji obsazení objednávky jednou za týden. Přesně definované KPI's jsou uvedeny v příloze F. [1]

V rámci naplňování objednávek a administrativy je zaměstnanec povinen zapisovat aktivity do Heliosu, bezchybně zpracovat podklady pro mzdy a vystavit veškeré smlouvy, doklady a potvrzení přiděleným zaměstnancům. Provádět včasný reporting a dodržovat plán závěrky. [1]

## 6 Aplikovaný systém vedení

V kapitole 6 jsme tedy nadefinovali výkonnostní cíle společnosti Manpower. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, je nutné využít poznatků z kapitoly 5 a tedy umět zaměstnance nejen stimulovat, tedy řídit, ale i vést. „*Stimulaci chápeme jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka.*“ [14, s. 149] Vedení jako „*schopnost aktivizovat ostatní pro zvládnutí cílů, připravenost poskytovat pracovníkům informace, probudit a získat jejich nadšení, přesvědčit je o smysluplnosti a důležitosti přijímaných opatření*“. [13, str. 22]

Definice byly uvedeny proto, abychom byli schopni identifikovat ty oblasti, které jsou v souladu s problematikou vedení a stimulace pracovníků, jež budeme nadále analyzovat.

### **Z oblasti leadershipu zanalyzujeme:**

- výběr pracovníků v závislosti na typu vedoucí pozice
- systém vzdělávání
- komunikace

### **Z oblasti řízení, tedy stimulace:**

- kontrolu, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- systém odměňování a stimulace pracovníků

Podkladem pro zpracování této kapitoly budou informace získané při pohovorech s vedoucími pracovníky plzeňských poboček a interní materiály společnosti.

### **6.1 Výběr pracovníků v závislosti na typu vedoucí pozice**

Na úvod této kapitoly můžeme uvést citát S. Jobse, který reflektuje, proč je výběr pracovníků důležitý pro úspěšný leadership. „*Jednou z největších slabin leaderů je fakt, že nedovedou prosazovat své vize a vyhledávat talenty, nové muže, kteří je budou uskutečňovat.*“ [19, str. 18] Výběr pracovníků, převážně pak leaderů je velice složitý a důležitý prvek vzhledem k vedení a stimulaci pracovníků a následně i pro chod celé organizace.

Výběrová řízení společnosti Manpower můžeme rozdělit do dvou skupin. Pokud se jedná o vedoucí pozice, zde je výběrové řízení prováděno pomocí externí společnosti. Systém tohoto řízení je však stejný pro všechny, tedy i nemanadžerské pozice. **Výběr pracovníků je čtyřkolový.** Nejprve proběhne **telefonický pohovor**, kdy je zájemci



představena základní náplň práce a je pozván k ústnímu pohovoru. **Ústní pohovor** manažerovi slouží k lepšímu poznání uchazeče. Důležitým faktorem ústního pohovoru je i uchazečova neverbální komunikace, na základě které manažer může mimo jiné získat relevantnější a užitečnější informace. Pokud uchazeč udělá „dobrý dojem“, jsou mu do jeho e-mailové schránky zaslány **psychometrické testy PAPI**, které mají uchazeče prověřit, zda má pro danou pozici vhodné psychické i fyzické vlastnosti. Na základě těchto testů jsou zjišťovány například informace o možnosti práce v týmu, o pracovním nasazení, organizační typologii, smyslu pro detail, zda je pro uchazeče jednoduché udělat rychlé a správné rozhodnutí, rozpoznáváno je sociální citění, smysl pro plánování atd. [28] Následujícím krokem je **assessment centrum**. V posledním kole se nejprve účastníci představí a následuje logické cvičení, tzv. Einsteinova ulice. Dále jsou zájemci testováni na znalosti MS Excel, písemnou formou na znalost anglického jazyka a poté se přechází k praktickým činnostem, které spočívají ve cvičení na time-management tzv. rolovou hrou a analýzou náročných situací. Poté každý z účastníků popíše jaký přínos pro něj assessment centrum mělo a následují osobní pohovory. [1]

V rámci vedoucích pozic by každý z uchazečů měl mít vysokoškolské vzdělání, samozřejmostí je znalost anglického jazyka, jelikož interní materiály bývají často právě v anglickém jazyce. Dále jsou předpokládány manažerské zkušenosti. Praxí je, že na základě fluktuace zaměstnanců se tyto pozice velice často obsazují nezkušenými pracovníky. Právě v tomto ohledu je vidět slabina celé společnosti. U pozice konzultantů je důležitým prvkem komunikativnost a umění profesionálně vystupovat. Vysokoškolské vzdělání není povinné, stejně tak jako hluboká znalost anglického jazyka. [1]

## **6.2 Vedení nebo řízení pracovníků?**

Vedení zaměstnanců je ve společnosti Manpower velice rozmanité. Po dvou nezávislých pohovorech s manažery této společnosti lze konstatovat, že způsob, kterým každý manažer vede své podřízené a svůj tým, je individuální a založen na zkušenostech každého z nich. Není zde unifikovaný ani stanovený styl vedení.

Organizační struktura této společnosti je nastavena tak, že manpower lead řídí pět regionálních ředitelů. V tomto případě je možné styl vedení označit za demokratický. Demokratickým stylem vedení rozumíme vedení, „*kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou*“.

*„Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracování systémů a postupů.“ [7, str. 108]*

Regionální ředitelé jsou nadřízení branch manažerů. Z informací získaných od obou branch manažerů této společnosti, regionální ředitelé volí styl vedení dle svého uvážení. Někteří využívají stylu demokratického, jiní vedou své branch manažery ve stylu laissez fair. *„Styl laissez fair je takový, kde manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer vědomě přenáší sílu na členy a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li potřeba.“ [7, str. 108]*

Branch manažeri jsou poslední vedoucí pozicí, kteří již přímo pracují s kmenovými zaměstnanci na pozicích konzultantů a koordinátorů.

Styl vedení je zde velice individuální s ohledem na zkušenosti a délku praxe každého ze zaměstnanců. Právě s manažery na těchto pozicích byly vedeny rozhovory. Každý vede svůj tým s několika odlišnostmi. Na prvním pracovišti je styl vedení velice liberální, ve stylu laissez-faire, který je doplněn o neformální vztahy. Atmosféra na tomto pracovišti je velice uvolněná a vedoucí zde ve většině případů pouze sděluje stanovené cíle a kontroluje práci zaměstnanců. Na druhém pracovišti je situace obdobná, ale zde se již propojuje více stylů. To je způsobeno různorodou strukturou pracovníků ve smyslu délky odpracované doby. Na této pobočce je styl vedení přizpůsoben individualitám. Pracovníci, kteří již delší dobu působí ve společnosti Manpower, byli daným manažerem označeni jako velice schopní profesionálové, tudíž vedení je opět ve stylu laissez-faire. Pro zaměstnance, kteří zde působí krátkou dobu, je zvolen styl koučování. Celý styl koučování, je založen na kombinaci vysoké míry direktivity a vysoké míry podpory. Direktivní vedení spočívá v poskytování jednoznačných instrukcí a časté zpětné vazbě, což napomáhá rozvoji kompetencí daných pracovníků. Podporující vedení pak slouží k rozvíjení vlastních iniciativ pracovníků a ovlivňování jejich postojů. [5, str. 112] Dle slov dotazovaného manažera je tento styl pro začínající pracovníky velice vhodný, protože slouží k tomu, aby si zaměstnanec rychle osvojil pracovní postupy vedoucí ke stanoveným cílům a zároveň, aby se rychle naučil samostatnosti při plnění daných cílů.

Oblast vedení lidí a managementu je však všeobecným problémem společnosti Manpower. To vyplývá i z našeho stanoveného cíle, kterým je proškolení a zvýšení odbornosti těchto manažerů. Problém vznikl na základě rychlého kariérního růstu, který

způsobuje obsazování těchto pozic mnohdy nekvalifikovanými pracovníky v oblasti leadershipu.

Po zpracování této podkapitoly a na základě zjištěných informací od manažerů, bychom mohli tvrdit, že leadership v této organizaci není využíván v pravém slova smyslu. Jednotlivé vedoucí pracovníky bychom měli označit manažery, nikoliv leadry. Ve společnosti Manpower se tedy spíše využívá řízení pracovníků, kdy je primárně kladen největší důraz na to, aby byly plněny stanovené KPI a finanční plány každé pobočky, nikoliv na zaměstnance.

### **6.3 Systém vzdělávání**

Systém vzdělávání pracovníků velice úzce souvisí s leadershipem. Nejlepšími vůdci jsou ti, jenž považují studium za součást svého života. Proto je důležité, aby všichni zaměstnanci měli možnost neustálého vzdělávání. [20, str. 52] Pokud se podíváme na organizační strukturu, hlavními týmy přinášející zisk, jsou konzultanti a koordinátoři. Právě tyto týmy je nutné rozvíjet. Významnost vzdělání je podpořena výzkumem Lyndy Gratton a Tamary Ericksona pro časopis Harvard Business Review s názvem „*Eight Ways to Build Collaborative Teams*“, neboli 8 cest k vybudování kooperujícího týmu. Jednou z těchto „cest“ je dodejte potřebné dovednosti, neboli „*naučte lidi JAK spolupracovat a vytvářet vzájemně prospěšné vztahy, komunikovat, efektivně řešit konflikty*“. Systém vzdělávání pracovníků je však klíčovou aktivitou i pro profesionalitu zaměstnanců v oblasti poskytování služeb. [21, str. 41]

Rozvoj a vzdělání pracovníků ve společnosti Manpower může být realizováno prostřednictvím interních nebo externích zdrojů. Jednotlivé vzdělávací aktivity se uskutečňují pomocí seminářů, školení, zapracování, tréninku, workshopů, koučinku, mentoringu, stínování nebo teambuildingu. Jednotlivé aktivity se volí operativně dle požadovaného výstupu. Výběr této aktivity je projednáván HR manažerem a příslušným manažerem. Celý systém vzdělávání a rozvoje se dělí na dvě části: [1]

- vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců

Seznam aktivit a jejich náplň pro jednotlivé pozice jsou popsány v „*Plánu vzdělávání*“, který je zveřejněný na vnitropodnikové síti.

- **vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců**

Tento program je cílen tak, aby se nově příchozí zaměstnanci dokázali rychle adaptovat ve společnosti, firemních systémech, struktuře a produktech. Zároveň je cílen i jako důkladná příprava pro výkon své pozice a umožňuje novým zaměstnancům rychle pochopit náplň práce a výkonnostní cíle. Stejně tak klade důraz na integraci zaměstnanců do nového pracovního kolektivu. Pro každou pozici je systém vzdělání a rozvoje jiný. Každý nový pracovník po nástupu obdrží „*individuální vzdělávací plán*“ spolu s termíny konání jednotlivých aktivit. [1]

Pro kontrolu úspěšnosti plnění individuálních vzdělávacích plánů slouží manažerům speciálně vytvořené „*hodnotící formuláře*“, na základě kterých může činit personální rozhodnutí ještě v rámci zkušební doby zaměstnance. [1]

- **vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců**

V rámci uchování efektivnosti vzdělávacích aktivit u kmenových zaměstnanců se tyto aktivity odvíjí od ročních hodnotících rozhovorů, plánu vzdělávání pro daný rok, nebo aktuálních požadavků, které pracovníci vznesli v průběhu roku. Činnosti se dále odvíjí od požadavků souvisejících se změnou ve strategickém záměru společnosti, změnami v provozu, organizační struktuře nebo legislativě. [1]

Kmenoví zaměstnanci mají možnost účastnit se systému vzdělávání a rozvoje pomocí: [1]

- interních školitelů nebo trenérů, musí si však tuto aktivitu zjednat pomocí „*požadavku na vzdělávací a rozvojovou aktivitu*“
- interních zaměstnanců, což je uskutečňováno převážně pomocí stáží, které jsou zaměřeny na osvojení si „best practices“ nebo „know-how z jiných poboček, projektů a klade důraz i na získání nových a praktických zkušeností. Stáž si může zaměstnanec zprostředkovat pomocí dokumentu „*Požadavek na stáž*“
- externích zdrojů. To je zprostředkováno externími lektory nebo školiteli jak jednotlivcům, tak týmům zaměstnanců.

I přesto, že si zaměstnanec řádně podá požadavek na jakékoliv školení, musí mu být nejprve schváleno zástupcem HR oddělení. Je nutné prověřit, zda existují volné finanční prostředky na toto školení. Dále je nutný souhlas country manažera, který schvaluje výši nákladů. Realizované a vzdělávací aktivity jsou zaznamenány do systému Helios. [1]

Pracovníci managementu společnosti jsou dále vzdělávání pomocí Management a Sales academy. V rámci Management academy hlavní cíl spočívá v posílení manažerských zručností a schopností. Tento program je mířen na pozice branch manažerů a manažerů centrály a obsahuje celkem pět vzdělávacích modulů. Program je založen na reálných úlohách a rozvoje v oblasti sdílení informací s manažery na stejné úrovni. V rámci každého modulu má účastník možnost výběru mezi zodpovězením otázek nebo vyřešením úkolu týkajícího se vedení pracovníků. Každý modul je následně účastníkem vyhodnocen pomocí dotazníku. Na závěr celého školení účastník vytvoří projekt, jak by aplikoval zkušenosti získané v rámci akademie. Sales academy je také zaměřena na manažerské dovednosti, ovšem školení probíhá formou individuálních rozvojových plánů. Sales academy je určena pro širší portfolio manažerů, tedy regionálního, sales a branch manažera. Celá akademie se skládá ze šesti modulů, které jsou tvořeny přesně dle potřeb dané pozice a manažera. [1]

Pro řadové pracovníky budou v průběhu roku vytvořeny dva workshopy, jejichž cílem bude posílit vnímání know-how, zrychlení procesů, zlepšení spolupráce s kolegy a proškolení v oblasti inovací. V rámci prvního workshopu si účastníci zlepší dovednosti v oblasti prescreenu, jak pracovat a kdo jsou core kandidáti a v oblasti zákaznické orientace a sociální sítě LinkedIn. Druhý workshop bude cílen na sdílení kandidátů mezi pobočkami, jaké jsou klíčové segmenty a zdroje hledání kandidátů. [1]

Na základě pohovoru s manažery můžeme konstatovat, že systémem vzdělávání nebo školicím procesem v tomto roce prošla většina zaměstnanců (konkrétní počet není znám), kteří hodnotili tuto událost za přínosnou. Je patrné, že této oblasti se vedení společnosti hodlá v následujícím období dále věnovat. Vedení společnosti ke vzdělání přistupuje s ochotou a je si vědomo, že musí své zaměstnance rozvíjet a hlavně seznamovat s novými trendy a inovacemi, které jsou v podniku zaváděny. Slabou stránkou je informovanost o těchto aktivitách, na kterou si stěžovali téměř všichni pracovníci, a to nejen z pohledu vzdělání, ale i řízení změn celkově.

#### **6.4 Komunikace**

Na základě rozhovorů s manažery společnosti jsme získali informaci, že v organizaci probíhá velice často řada změn. Tyto změny se týkají nejen systému práce, stanovených měřítek výkonnosti, ale i systému odměňování a organizace práce.

Změny mohou být zvládnuty pouze tehdy, pokud budou důvody a důsledky sděleny těm, jichž se týkají a to srozumitelným způsobem, aby je zaměstnanci mohli

pochopit a následně akceptovat. „*K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.*“ [3, str. 661] Obousměrná komunikace je důležitá, aby management mohl průběžně poskytovat informace pracovníkům o podnikových plánech a pro pracovníky, aby na názory a kroky managementu mohli rychle a efektivně reagovat. [3, str. 661]

Komunikace v popisované společnosti probíhá jak formálně, tak neformálně. Formální komunikace se využívá při rozhovorech s top manažery. Na úrovni jednotlivých poboček, až po regionální ředitele se využívá komunikace spíše neformální. [1]

Z pohovorů s vedoucími pracovníky i kmenovými zaměstnanci je možné usuzovat, že komunikace napříč společností není zcela efektivní. Při pohovorech s jednotlivými zaměstnanci bylo zřejmé, že ne vždy mají dostupné všechny informace ve chvíli potřeby. Horizontální komunikace zde probíhá pomocí e-mailů, popř. telefonátů, což je způsobeno širokou pobočkovou sítí a umístěním centrály a vrcholového vedení v Praze. Pokud tedy manažeři na nižších úrovních potřebují operativní informace, mnohdy se k nim dostanou se zpožděním. Cílem je vytvoření HelpDesku, který by problematiku měl řešit. Základní cíle a úkoly jsou však šířeny pomocí interního systému, ať už intranetu nebo softwaru Helios. Za efektivní komunikaci však můžeme považovat komunikaci v rámci každé pobočky. Zde působí několik zaměstnanců spolu s jejich přímým nadřízeným – branch manažerem. V každé pobočce probíhá komunikace odlišně, a to v závislosti na daném manažerovi. V první pobočce byla komunikace velice formální až přátelská, zaměstnanci měli možnost kdykoliv se tázat svého vedoucího. Sdílení informací zde probíhá pomocí každodenní ranní porady. V druhé zmiňované pobočce komunikace již tak formální nebyla a byl zde více zřetelný vztah zaměstnanec – nadřízený. Mnozí zaměstnanci s komunikací svého nadřízeného ani dostupností informací nebyli spokojeni. [1]

## **6.5 Kontrola, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

**Kontrola** pracovníků je v této společnosti řešena velice efektivním způsobem. Celý systém kontroly je zde založen na softwaru zvaném Helios, který pracovníkům slouží jako databáze klientů, ale také pro každodenní zaznamenávání denních aktivit. Každý pracovník do tohoto systému zadává počet uskutečněných telefonátů, počet sjednaných schůzek u klientů a počet uchazečů, kteří nastoupili do zaměstnání. Manažer pobočky může velice rychle zkontrolovat denní aktivitu svých podřízených. Tyto

informace jsou pro manažery užitečné nejen z pohledu vedení a přístupu k jednotlivým zaměstnancům, ale i velice snadno mohou identifikovat, kde může být prostor pro zlepšení, motivování a zvýšení výkonnosti daného zaměstnance. [1]

**Řízení pracovního výkonu** lze definovat jako „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů*“. [3, str. 411] Snahou je, aby každý pracovník pochopil, čeho má být dosaženo a tím zvýšil pravděpodobnost, „*že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo*“. Úsilím také je, abychom nastolili „*kulturu vysokého výkonu*“, kdy individuality i týmy odpovídají za neustálý progres podnikových procesů a vlastních dovedností. Výsledkem řízení pracovního výkonu by mělo být propojení individuálních a podnikových cílů, uznání a dodržování podnikových hodnot zaměstnanci. [3, str. 411]

**Výkonnost** je v této společnosti u zaměstnanců nezbytnou vlastností. V rámci zpracování této diplomové práce bylo manažerem pobočky dovoleno uskutečnit krátké pohovory s několika zaměstnanci. Z pohovorů vyplynulo, že pracovní výkonnost je stanovena dle KPI (Key Performance Indicators), které jsou nastaveny vzhledem k poměru počtu poptávaných pracovních míst a vhodných kandidátů, velice přísně. Výkonnost a tedy plnění KPI velice ovlivňuje výši měsíční mzdy. Všichni dotazovaní zaměstnanci se shodli, že právě toto je důvodem, proč je pracovní tempo mnohdy velmi stresující a náročné. Výkonnost, stanovené KPI a systém odměňování budou podrobněji rozebrány níže v textu. [1]

Hodnocení zaměstnanců představuje „*systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*“ [3, str. 540]

**Hodnocení** pracovníků probíhá několika formami. První formou je hodnocení pomocí pololetně zadávaného formuláře, který slouží k získání posudku o zaměstnanci z pohledu kompetencí. Přímý nadřízený hodnotí aspekty typu zaměření se na výsledky, orientaci na klienta, komunikaci a proaktivitu. Dalšími hledisky jsou kvalita práce a zlepšování se, přesvědčivost, odolnost, vytrvalost, řízení času, osobní výkonnost, analytické a koncepční myšlení a týmová spolupráce. Každý z těchto bodů je označen číslicí udávající požadovanou úroveň. Manažer poté stejnou stupnicí ohodnotí jednotlivé zaměstnance. Dotazníkem se dále hodnotí dosažení stanovených cílů, manažer zde popisuje spokojenost s daným zaměstnancem, jeho ambice, rozvoj a

požadované pracovní aktivity. Výstupem dotazníku je určení, zda zaměstnanec odpovídá požadavkům dané pozice a jestli by ji měl vykonávat i nadále. Dotazník není zaměstnanci přístupný. V tomto ohledu zcela chybí důsledná zpětná vazba. Zaměstnanec se doví obecné informace, zda splňuje nároky na danou pozici, ale již není informován o nedostacích, kde by se mohl zlepšit. Další formou jsou pak pohovory přímo na pobočkách. Tyto pohovory jsou plně v kompetenci daných manažerů, a tudíž nejsou povinné. Na pobočce, kde jsme prováděli průzkum, jsou tyto pohovory prováděny zpravidla tehdy, pokud zaměstnanec neplní své stanovené KPI a je nutno poskytnout informace o aktivitách, ve kterých dělá chyby a měl by se jim vyvarovat. [1]

## **6.6 Systém odměňování a stimulace pracovníků**

Stimulace pracovníků je ve společnosti Manpower založena jak na finančních, tak i nefinančních stimulech. Kombinace těchto stimulů je velice vhodná při vedení lidí, což dokazuje i provedená studie společností Cangrade, která poukazuje na fakt, že intelektuální stimulace je důležitějším aspektem spokojenosti s prací zaměstnance než stimulace finanční. Celý výzkum prokázal, že 18,5 procenta respondentů dává přednost intelektuální stimulaci před peněží, kterou upřednostňuje pouze 5,4 procenta. Pro zaměstnance je mnohem důležitější úspěch, prestiž, moc, vliv a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, než peníze. Leadři by se dle vědců měli řídit tímto vzorcem: [27]

- práce musí poskytovat intelektuální stimulaci – delegovat na zaměstnance mírou samostatnosti a možnost získání uznání
- zaměstnavatelé by měli dávat zaměstnancům opakované přestávky, i workoholikům, kteří si myslí, že je nepotřebují
- zaměstnancům by měly být nabídnuty peněžní odměny, bezpečnost a sociální příležitosti, dokud mají pro ně ještě hodnotu.

Výše uvedené body jsou použity záměrně. Při pohovorech s branch manažery vyplynulo, že právě nefinanční stimulace vytváří dobré pracovní podmínky, buduje dobré vztahy zaměstnanec – vedoucí a zároveň v kombinaci se stimuly finančními velice pozitivně působí na výkonnost pracovníků. Intelektuální stimulace je zde prováděna tím, že manažeři své zaměstnance povzbuzují a velice často chválí, což bylo potvrzeno a oceněno samotnými kmenovými pracovníky. Dotázaní respondenti jako částečnou stimulaci, proč si udržet vysokou výkonnost a danou pracovní pozici, označili



pracovní prostředí, které je moderně projektováno, dobře situováno a kladně hodnotili i požadovaný dress code. Velice ocenili snahu svých manažerů ohodnotit je za „přeplnění“ plánu. V uplynulých dvou měsících byli zaměstnanci pozváni jednou na taneční lekci a podruhé na sportovní týmovou aktivitu. Dle dotazovaných manažerů zmiňované aspekty pouze podmiňují finanční hledisko. V rámci tohoto je nabídnuto zaměstnancům i několik benefitů, které obsahují stravenky ve výši 70 Kč, týden dovolené navíc, tzv. sick days, což jsou dva dny ročně, kdy může zaměstnanec ohlásit nemoc i přesto, že nenavštívil lékaře. Dalšími benefity jsou pak věrnostní prémie dle počtu odpracovaných let v podobě flexi passů, dárkové poukazy ve výši 1000 Kč při „kulatých“ narozeninách nebo 1500 Kč v případě významné události jako je narození potomka nebo svatba. Posledním benefitem je pak poskytnutá sleva na nákup automobilu v pražském vozovém parku. [1]

Lze konstatovat, že systém benefitů je nastaven dobře, což deklaruje i tvrzení pracovníků. Jako další benefity, které by zaměstnanci zajisté ocenili, je příspěvek na životní pojištění, které má výhodu, že si jej zaměstnanci mohou při dosažení určité výše kapitálové hodnoty vybrat nebo příspěvek na doplňkové penzijní spoření, které by pro firmu mělo výhodu v podobě úpravy daně. Dalším bonusem by mohla být nadstandardní zdravotní péče pro vybraná pásma profesního rozvoje nebo individuální zdravotní péče pro zaměstnance od určitého věku.

Finanční odměňování má dvě základní složky. Složku fixní a variabilní, které se jak již bylo psáno výše, odvíjí dle vykonávané pozice, míře plnění KPI a stanoveného scorecard. Scorecard je v této společnosti tvořen tabulkou, kde má každý pracovník na jakékoliv pozici přesně stanoveny oblasti činností, které musí splnit včetně podrobného popisu, způsobu měření a procent, které musí splnit. Dále je zde u každé činnosti i prostor pro hodnocení, jak bylo dané procento úspěšnosti naplněno. Fixní složka mzdy je v Manpoweru nastavena relativně nízko, zaměstnanci jsou tedy nuceni podávat vysokou výkonnost a výši své mzdy určit na základě složky variabilní. Kritéria variabilní neboli bonusové složky mzdy dle jednotlivých pozic jsou následující:

- **regionální manažer** – výplata bonusů je rozdělena na dvě části podle pravidelnosti. Jedná se o bonusy měsíční a roční. Regionální manažer mimo jiné odpovídá i za konzultanty. Pokud však někteří z nich nevykazují dostatečnou výkonnost a jejich výsledky jsou pod stanovenými kritérii, regionálnímu manažerovi je krácen celkový bonus až o 6 procent. Roční bonusové schéma je pak odvozeno od čtyřnásobku

základní mzdy. Při překročení finančního konkrétního kritéria o 10 procent, získává odměnu ve výši 115 procent, každé další procento překročení představuje další zvýšení odměny o procento. Konečná výše vyplaceného bonusu se odvíjí od výsledku dosaženého v kvalifikačním kritériu. [1]

Měsíční plnění se pak dělí na bonus za nový obchod v rámci staffing (výběr nekvalifikovaných pracovníků) a perm (výběr kvalifikovaných a vysokoškolských uchazečů), bonus je u staffingu počítán dle výše hrubé marže (GP).

Druhou složkou bonusu je nový obchod v rámci HR consulting a pro značky RIGHT a EXPERIS. Odměna je ve výši 5 procent z hrubé marže. [1]

- **branch manažer** – zodpovědnost branch manažera je za zaměstnance na pozicích konzultant a koordinátor. Při neplnění plánu jednotlivými zaměstnanci může dojít ke krácení bonusu až o 10 procent. Bonusový systém je rozdělen na čtvrtletní a měsíční. Čtvrtletní bonusové schéma znamená, že celkový roční bonus je pěti násobek základní mzdy. Bonusy jsou však počítány a vypláceny čtvrtletně, a to maximálně do výše 100 procent. Pokud plnění přesáhne 100 procent, bude tato částka vyplacena na konci roku. Cílem jsou pro branch manažera pobočkové finanční plány. Při překročení uvedeného plánu u konkrétního kritéria o 10 procent, znamená odměnu ve výši 115 procent, překročení každým dalším procentem je odměna o procento vyšší. [1]

- **konzultanti (CTP, CPP)** – rozdíl mezi pozicemi CTP (consultant temporary placement) a CPP (consultant permanent placement) je následující: CTP konzultanti se zabývají uchazeči s nižším dosaženým vzděláním, často bez jakékoliv kvalifikace, naopak konzultanti pozice CPP se zabývají zprostředkováním uchazečů s vysokoškolským vzděláním, často na manažerské pozice. Bonusy jsou u obou pozic vypláceny s měsíčním zpožděním. Nejprve se budeme zabývat systémem **odměňování** CPP konzultantů. Bonus se skládá ze čtyř složek, kterými jsou vygenerovaná hrubá marže, nový obchod Staffing, nový obchod HR Consulting a pro značky RIGHT, EXPERIS a obsazení pozice Staffing. V prvním případě jsou konzultanti odměňováni dle délky pracovního poměru. Systém odměňování za nový obchod staffing je znázorněn v příloze E. V případě třetím je odměna dána 5 procenty z hrubé marže z fakturace za období 4 měsíců od fakturace první. V posledním případě dostane konzultant jednorázovou odměnu ve výši 1000 Kč za obsazení pozice staffing. Doplňující tabulky viz příloha E. [1]

**Bonusový systém pozice CTP** je rozdělen také do 4 složek, kterými jsou zpracované výkazy, nový obchod Staffing, nový obchod HR Consulting a pro značky RIGHT, EXPERIS za fakturované služby Perm, Consulting. Bonusový systém se ve dvou položkách týkajících se zprostředkování nového obchodu neliší od pozice CPP. Při každém 1 procentním překročení měsíční hrubé marže finančního plánu pobočky je odměna za výkaz zvýšena o 1 Kč. Naopak při neplnění plánu se dle stejného schématu odměna o 1 Kč snižuje. Bonus za fakturované služby spočívá v tom, že pokud konzultant CTP fakturuje služby Perm, Consulting dostane odměnu 5 procent z hrubé marže. Doplňující tabulky viz příloha E. [1]

Výtkou manažera plzeňské pobočky byla výše fixní složky mzdy, kterou nelze hodnotit jako dostatečně vysokou, nicméně nutné je podotknout, že v rámci nastaveného systému založeného převážně na variabilní složce mzdy je tato skutečnost pochopitelná. Problém je, že fixní mzdy jsou v podobné výši po celé České republice. Pozitivní stránkou věci je určitá spravedlivost, kdy jsou všichni odměňováni stejně, avšak zároveň nespravedlivost vzhledem k velikosti poboček. Na zaměstnance menších poboček jsou kladeny stejné nároky, avšak kvůli umístění či velikosti regionu jsou nároky relativně vyšší, při stejně vysoké mzdě. Variabilní složka mzdy je hodnocena velmi kriticky, zaměstnanci často uváděli, že není v dostatečné výši vzhledem k náročnosti plnění úkolů. [1]

V rámci této kapitoly byly zjištěny následující silné a slabé stránky aplikovaného stylu vedení. Převážně na slabé stránky se budeme dále zaměřovat v dotazníkovém šetření.

Tabulka č. 12: Zhodnocení silných a slabých stránek vedení a stimulace pracovníků

<b>Slabé stránky</b>	<b>Silné stránky</b>
Proces výběrového řízení	Pouze řízení zaměstnanců, nikoliv vedení
Systém vzdělávání	Informovanost o vzdělávání
Možnost efektivní kontroly	Neefektivní a pomalá komunikace
Transparentní systém KPI	Přísně nastavené KPI
Systém benefitů	Spravedlnost systému odměňování
	Variabilní složka mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

## **7 Zhodnocení vedení pracovníků dle dotazníkového šetření**

Dotazník byl formulován otevřenými i uzavřenými otázkami tak, aby bylo možné získat co nejvíce údajů, které by danou problematiku charakterizovaly a zároveň poskytly informace o tom, kde se nachází prostor pro zlepšení v oblasti leadershipu a v jakých oblastech jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Získané informace nám pomohou k vytvoření návrhů na zlepšení, které by bylo možné ve společnosti Manpower aplikovat, a to z důvodu zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

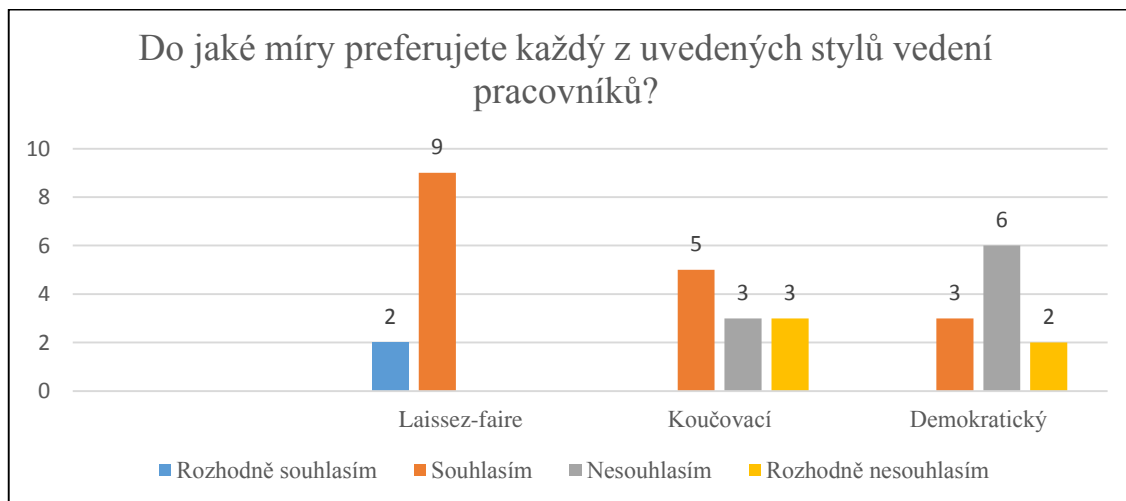
Dotazník byl rozdělen na dvě základní oblasti. První byla určena pouze pro manažerské pozice, druhá pak pro manažery i zaměstnance. Na uzavřené otázky bylo možno odpovídat výběrem jedné ze čtyř možností: 1 – Rozhodně souhlasím, 2 – Souhlasím, 3 – Nesouhlasím a 4 – Rozhodně nesouhlasím. Uzavřené otázky v části pro manažerské pozice se týkala komunikace, vedení, stimulace pracovníků a delegování úkolů. Otevřené otázky se týkaly pouze stylu vedení zaměstnanců, kde je prostor pro zlepšení a jaké jsou silné a slabé stránky. V druhé části byly uzavřené otázky rozděleny do šesti oblastí zaměřující se na komunikaci, styl vedení, vzdělávání, organizaci práce, ohodnocení a vztahy na pracovišti. Otevřené otázky se zaměřovaly na oblast vzdělávání, odměňování stimulace a řízení změn.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 6 poboček regionu Západ (2 v Plzni, dále České Budějovice, Chomutov, Písek a Ústí nad Labem), 2 pobočky v Praze na centrále a 1 pobočka v Brně. Mimo pobočky plzeňské, kam byl dotazník poskytnut osobně, byly dotazníky zaslány elektronicky. Z plzeňských poboček bylo vyplněno 15 dotazníků zaměstnanci a 2 dotazníky vedoucími. Z ostatních poboček regionu západ jsme obdrželi celkem 11 dotazníků od pracovníků a 4 od vedoucích. Z brněnské pobočky pak bylo obdrženo 1 dotazník od manažera a 9 od zaměstnanců. V pražských pobočkách vyplnili dotazník 4 vedoucí a 17 zaměstnanců. Jelikož v dotazníku nebyla uvedena otázka týkající se pohlaví, můžeme po dodatečné konzultaci s plzeňským manažerem pouze konstatovat, že dotazníky vyplnily z 90 procent ženy, z čehož vyplývá, že jej vyplnilo 53 žen a 6 mužů. Dotazník vyplnilo celkem 59 respondentů, z toho 11 vedoucích pracovníků. Úplné znění dotazníku viz příloha A.

## 7.1 Vedení a stimulace zaměstnanců

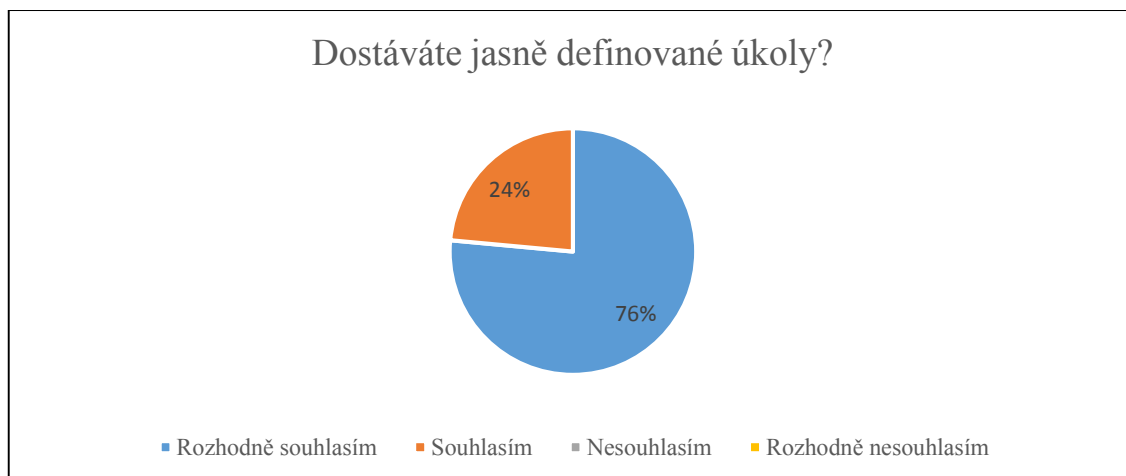
V kapitole 7.2 jsme nadefinovali styly vedení na základě pohovorů s manažery. Identifikované styly vedení byly demokratický, koučovací a laissez-faire. V rámci dotazníkového šetření lze usuzovat, že tyto styly jsou v různých kombinacích používány ve všech dotazovaných pobočkách. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci nemají jednotný styl vedení, ale využívají kombinace několika stylů. Nejčastěji využívanými styly vedení pracovníků je laissez – faire, který používá 9 vedoucích pracovníků. Druhým nejpoužívanějším stylem je koučink, který je však využíván velmi zřídka, a to pouze 5 manažery. Tyto aspekty nám opět deklarují výše uvedené informace, že vedení v této společnosti není nijak propracováno, a proto by se měla tato oblast zdokonalovat. Nejpoužívanější styl vedení je založen převážně na definování úkolů a poté již nechání volných rukou zaměstnancům.

Graf č. 3: Do jaké míry preferujete každý z uvedených stylů vedení pracovníků? – část pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Graf č. 4: Dostáváte jasně definované úkoly?



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Zaměstnanci se bez výjimky shodli, že mají vedoucími jasně definované úkoly, 76 procent zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo „rozhodně souhlasím“, zbylých 24 procent pak uvedlo „souhlasím“.

Problémem je, že u stylu laissez-faire je důležitá zpětná vazba. V tomto ohledu se 36 procent dotazovaných vyjádřilo, že zpětnou vazbu nedostává, což není zanedbatelný výsledek.

Graf č. 5: Dává Vám vedoucí zpětnou vazbu a pomáhá Vám zlepšovat pracovní výkon?



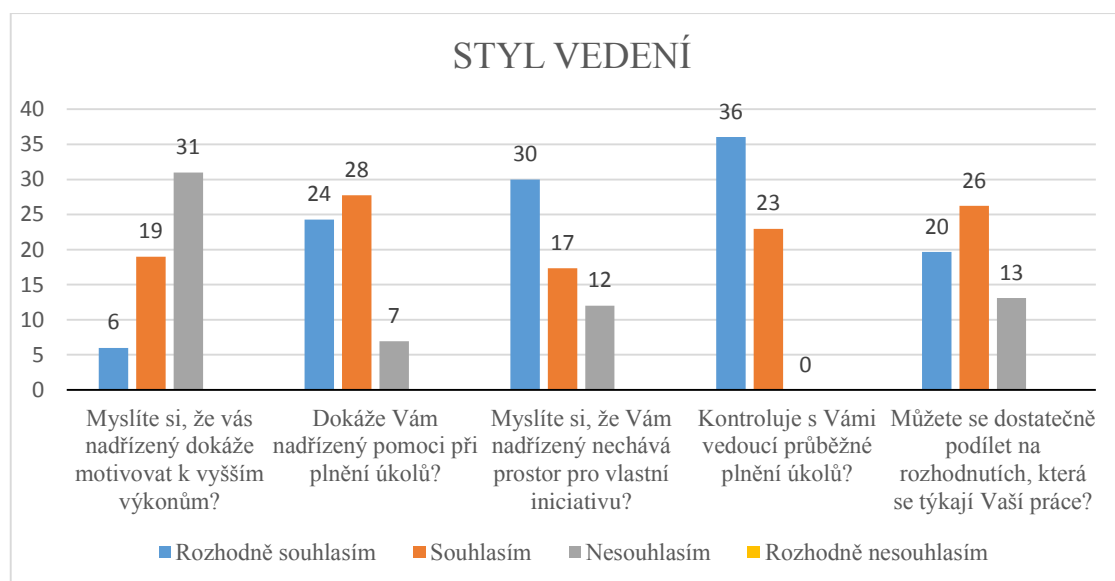
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Celých 45 procent pracovníků uvedlo, že jejich vedoucí není aktivní ani v oblasti motivace a že není schopen je stimulovat k vyšším výkonům. Nutno podotknout, že 55 procent dotázaných se vyjádřilo k tomu, že vedoucí je stimulovat dokáže.

Z části dotazníků zaměřené pouze na manažery bylo zjištěno, že 45 procent z nich sami sebe ohodnotili jako nedůsledné v oblasti stimulace pracovníků, 55 procent dotázaných se ohodnotilo tak, že nedostatečně sledují činnost a výkon svých pracovníků. V následující otázce, která byla mířena na stimulaci pracovníků, manažeři uvedli, že v 55 procentech využívají finanční odměny, zbylých 45 procent uvedlo, že používá pochvalu před týmem. Celkem 10 vedoucích pracovníků se vyjádřilo, že úkoly delegují pomocí pravidelných porad, 2 požívají kombinaci porad a osobního přístupu a 1 využívá pouze delegování úkolů každému osobně. Bez výjimky se všichni shodli, že úkoly definují přesně a jednoznačně, ale pouze 8 z nich provádí pravidelnou kontrolu. Jen 2 pracovníci se snaží rozebírat problémy zaměstnanců a stejný počet manažerů uvádí, že v rámci vedení pracovníků vymýšlejí inovativní řešení.

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká stylu vedení, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 6: Dotazníkové šetření oblast vedení a stimulace pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 13: Silné a slabé stránky oblast vedení

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Zaměstnanci si mohou sami organizovat práci</p> <p>Jasná a přesná definice úkolů</p> <p>Vysoká orientace na výkon</p>	<p>Nedostatečná zpětná vazba</p> <p>Nedostatky v oblasti leadershipu</p> <p>Zaměřeno pouze na řízení</p> <p>Nedostatečná práce se zaměstnanci</p> <p>Málo využívaný koučovací styl vedení</p> <p>Nedostatečná stimulace</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

## 7.2 Komunikace a přenos informací

Komunikace je bezesporu klíčovou vlastností každého leadra a z pohledu vedení lidí je velice důležitá. Vedoucí pracovníci byli tázáni nejprve na způsob, jakou formou komunikují se svými podřízenými. Většina, konkrétně 8 vedoucích pracovníků, se shodlo na tom, že pracují s podřízenými jako s týmem, to znamená, že informace svým zaměstnancům sdělují kolektivně. Pouze 3 manažeři uvedli, že s každým pracují individuálně.

Dalším zkoumaným aspektem bylo, zda si myslí, že jsou i pracovníci spokojeni se stylem komunikace. Zde se dostáváme do rozporu s tím, co jsme analyzovali u kmenových pracovníků. Všichni manažeři se shodli, že s jejich komunikačním stylem a předáváním informací jsou zaměstnanci spokojeni. Dokonce 3 z nich uvedli, že s tvrzením naprostou souhlasí, zbylých 8 dotazovaných, že souhlasí.

*Graf č. 7: Do jaké míry si myslíte, že daná tvrzení vystihují komunikaci s vašimi podřízenými? - část pro vedoucí pracovníky*



*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*



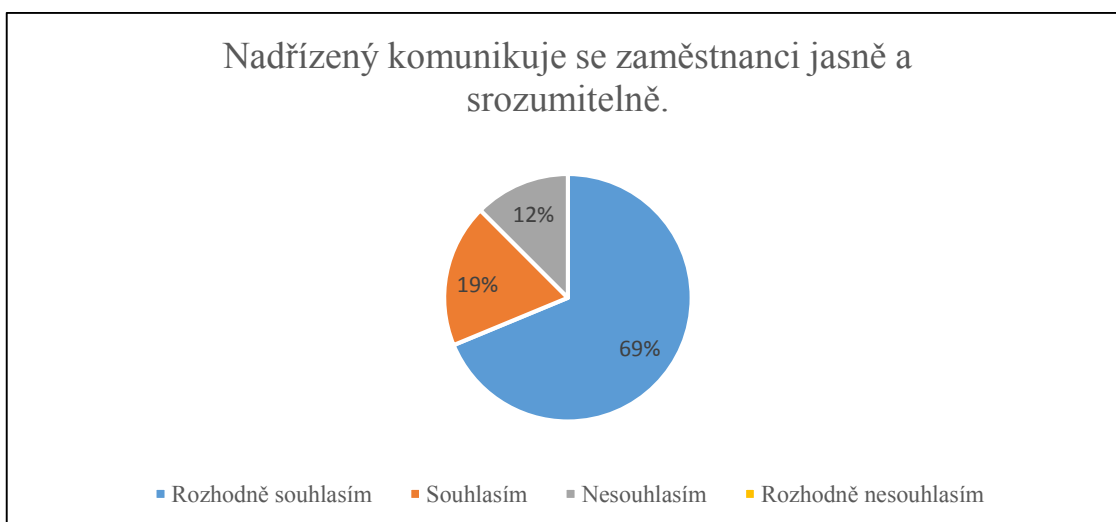
Graf č. 7: Domníváte se, že Vámi zvolený způsob komunikace vyhovuje i Vaším podřízeným? - část pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

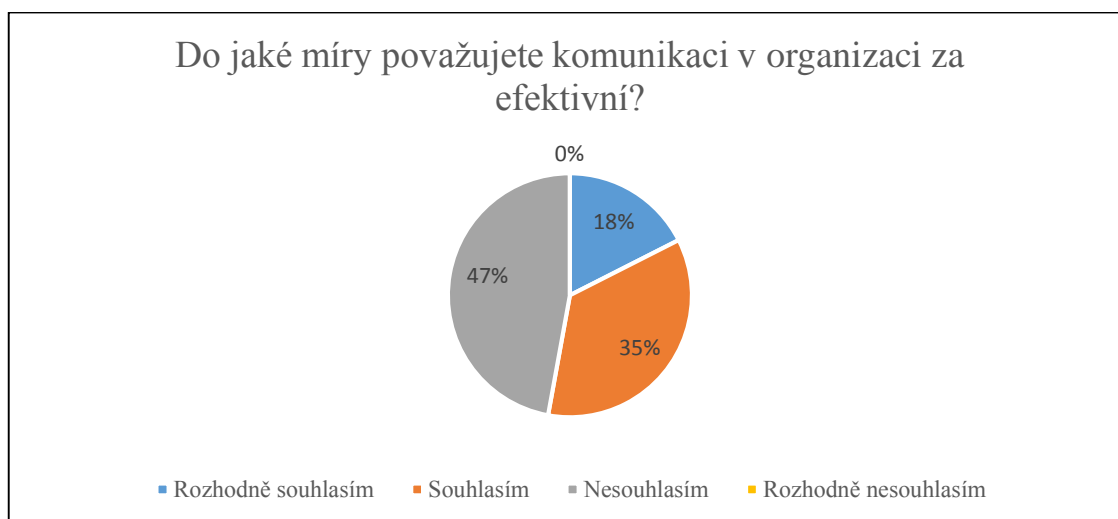
Z části dotazníku určené pro všechny zaměstnance pak vyplynulo, že zaměstnanci se domnívají, že vedoucí pracovníci komunikují srozumitelně a jasně zadávají úkoly, přesto celkový systém komunikace ve společnosti ohodnotili za velice neefektivní. Můžeme tedy konstatovat, že komunikace ve vztahu přímý nadřízený – zaměstnanec je považována za správnou, avšak v rámci organizační struktury je slabou stránkou podniku.

Graf č. 8: Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Graf č. 9: Do jaké míry považujete komunikaci v organizaci za efektivní?

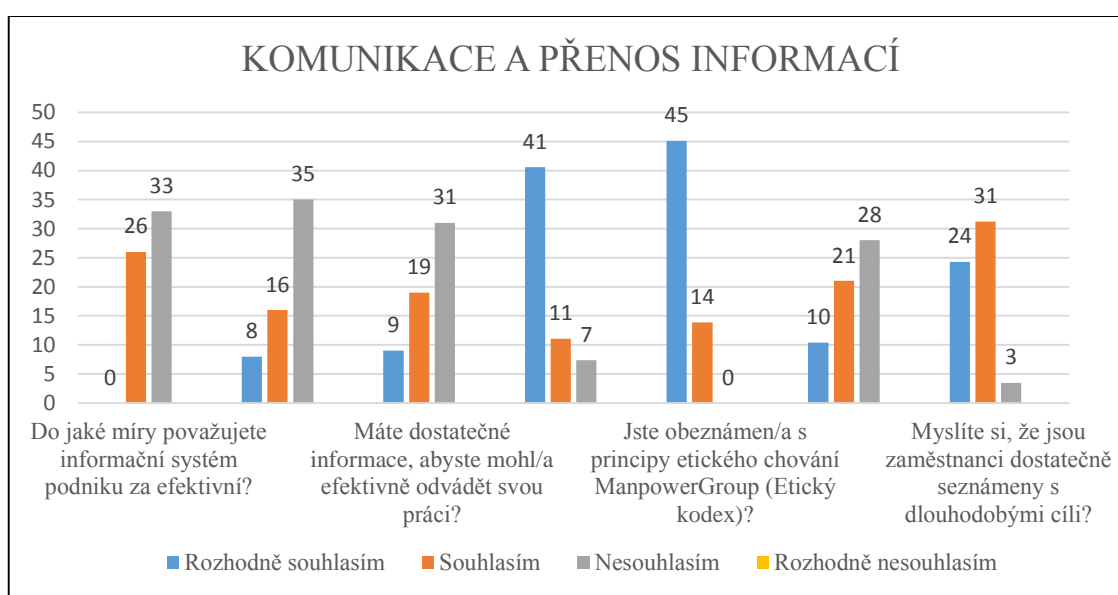


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Zaměstnanci si velmi stěžovali také na informovanost ohledně změn či novinek potřebných k výkonu práce. Z celkového počtu dotázaných se 53 procent domnívá, že by v této oblasti mělo dojít k nápravným opatřením. Potřebné informace jsou mnohdy poskytnuty v rámci intranetu a vedoucí by se vždy měli ujistit, zda si zaměstnanci tyto informace opatřili.

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká komunikace a přenosu informací, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 10: Dotazníkové šetření oblast komunikace a přenos informací



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Graf č. 11: Silné a slabé stránky oblast komunikace

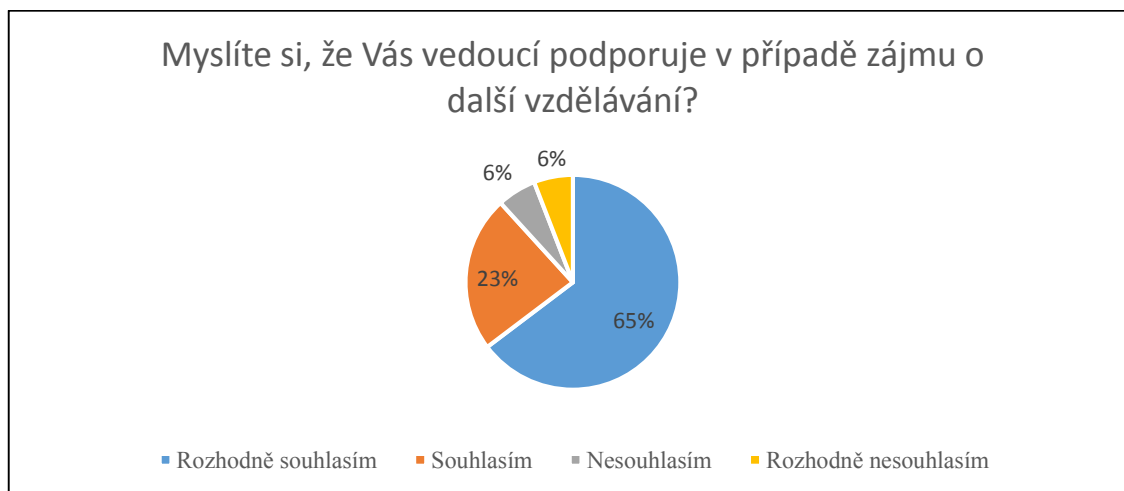
Silné stránky	Slabé stránky
Komunikace nadřízený – podřízený Dostatek informací od přímých nadřízených	Informovanost o novinkách Neefektivní systém komunikace Neefektivní informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

### 7.3 Vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedna z velmi důležitých činností, na kterou se manažer musí zaměřit. Právě v přístupu k zaměstnancům a jejich rozvoji se mimo jiné liší manažer od leadra. Leader tým tvoří a právě k tomuto by mohlo pomoci pravidelné vzdělávání. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že systémem vzdělávání v této společnosti v uplynulém roce prošlo 85 procent zaměstnanců. V tomto procentu jsou zahrnuti i vedoucí pracovníci, každý z nich pak v uplynulém roce absolvoval alespoň 1 školení. Z celkového počtu všech dotázaných 86 procent uvedlo, že školení bylo přínosné. Spokojenost s podporou vedoucích pracovníků ohledně vzdělávání vyjádřilo 88 procent zaměstnanců, a to jak vedoucích, tak kmenových.

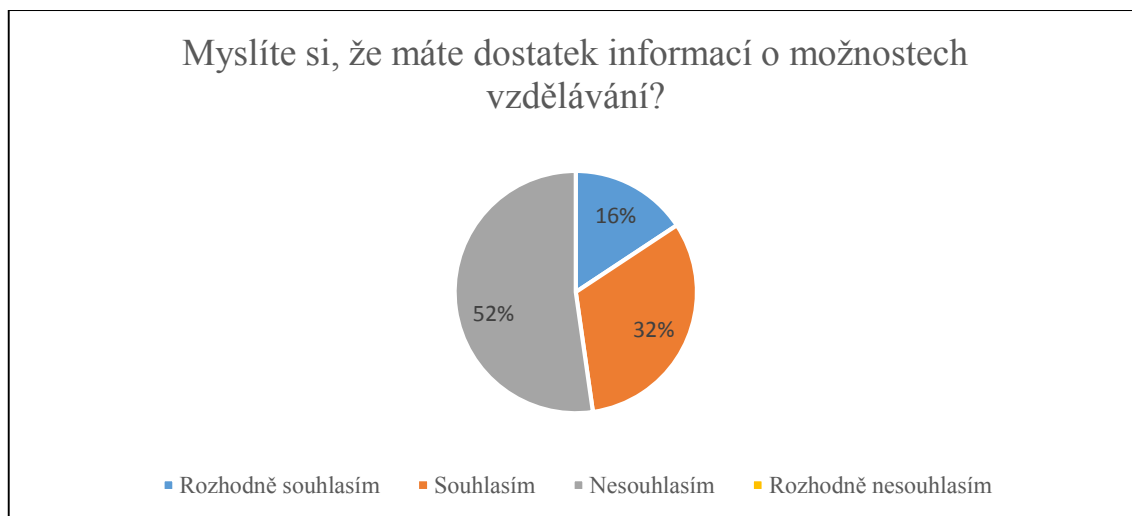
Graf č. 12: Myslíte si, že Vás vedoucí podporuje v případě zájmu o další vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Základním problémem je, že pracovníci nejsou dostatečně informováni o všech možnostech vzdělávání. V tomto případě jsou opět patrné chyby ve vedení. Pokud se pracovníci rozhodnou účastnit se vzdělávacího programu, manažeři je sice podpoří, ale zaměstnanci jsou nuceni si veškeré náležitosti obstarat sami. Zde by měl být kladen důraz na lepší informovanost a komunikaci z pohledu vedení.

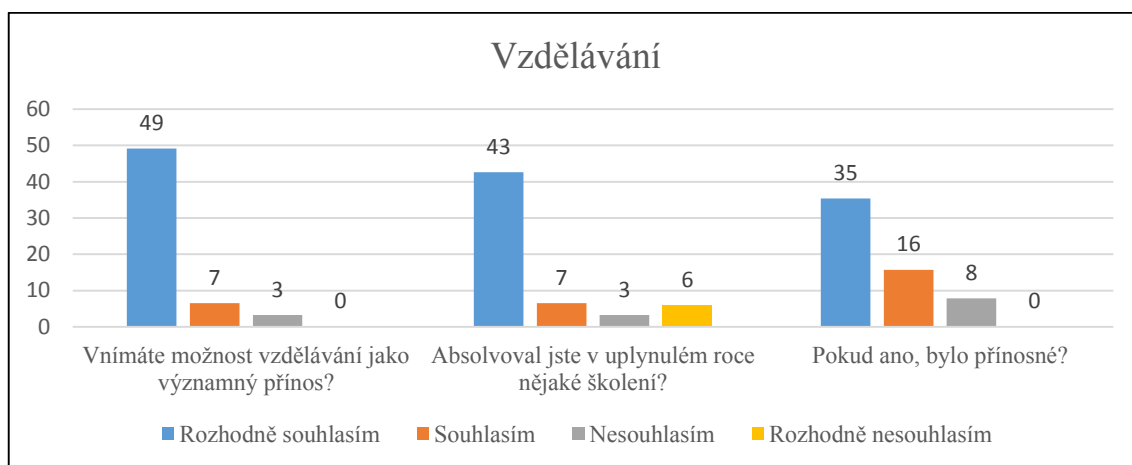
Graf č. 13: Myslíte si, že máte dostatek informací o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká vzdělávání, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 14: Dotazníkové šetření oblast vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 14: Silné a slabé stránky oblast vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
Podpora vedení Přínos absolvovaných školení	Nedostatečná informovanost

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

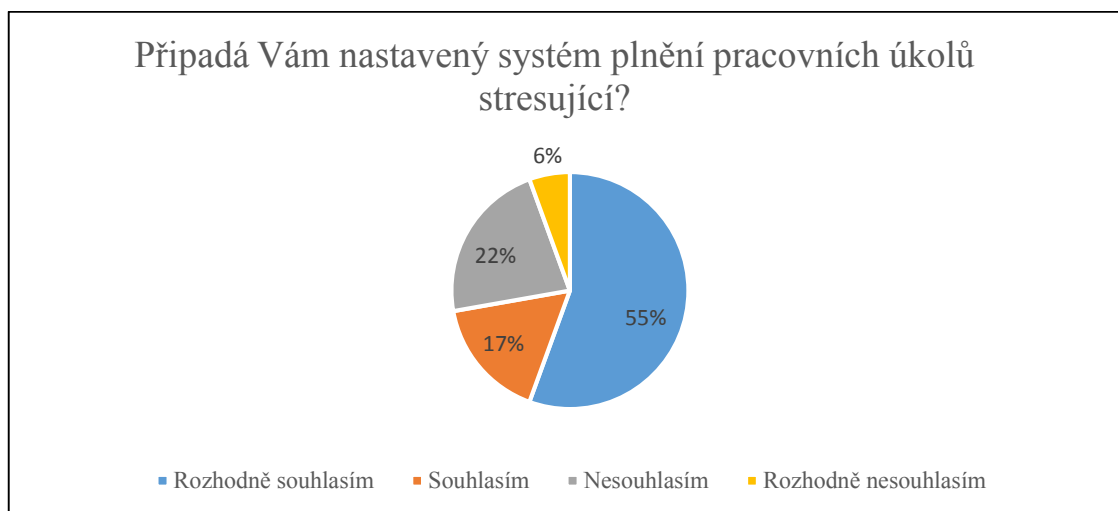
## 7.4 Organizace práce

Organizace práce je další důležitou oblastí, která musí být řízena vedoucími pracovníky. Zaměstnanec by si měl umět svoji práci organizovat sám, ale kontrola a nastavení jednotlivých úkolů a jejich měřítek je velmi podstatnou složkou práce

každého manažera. U organizace práce je z pohledu vedení lidí důležitá důsledná komunikace všech změn probíhajících ve společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že systém plnění pracovních úkolů je vysoce orientován na pracovní výkon a jeho následné ohodnocení. Na tento fakt poukazuje i vysoké procento odpovědí (72 procent). Zaměstnanci považují náplň své práce za stresující. V otevřených otázkách se pak vyjádřili, že náplň práce je natolik náročná, že neodpovídá výši jejího ohodnocení.

Graf č. 15: Příklad Vám nastavený systém plnění pracovních úkolů stresující?

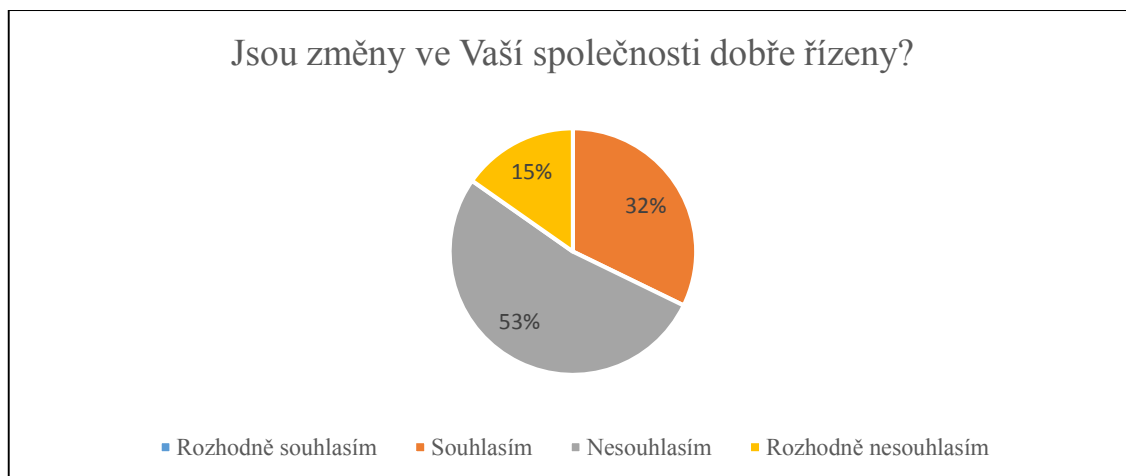


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Vysoké procento respondentů (93 procent) uvedlo, že si práci organizují sami. V následující otázce jsme zjistili, že 63 procent dotázaných si myslí, že následný systém kontroly je účinný. Zaměstnanci považují organizování úkolů za efektivní. Tvzení zaměstnanců, že organizace práce je efektivní, se stává spekulativní, protože si jí zaměstnanci organizují sami a není výsledkem vedení manažerů.

Za velký problém lze považovat řízení změn, kdy 68 procent dotazovaných uvedlo, že jsou změny prováděny velice neefektivně. Právě v této oblasti je vidět největší slabina nastaveného systému vedení, kdy se manažeři orientují pouze na řízení pracovního výkonu a plnění KPI, nikoliv na potřeby zaměstnanců.

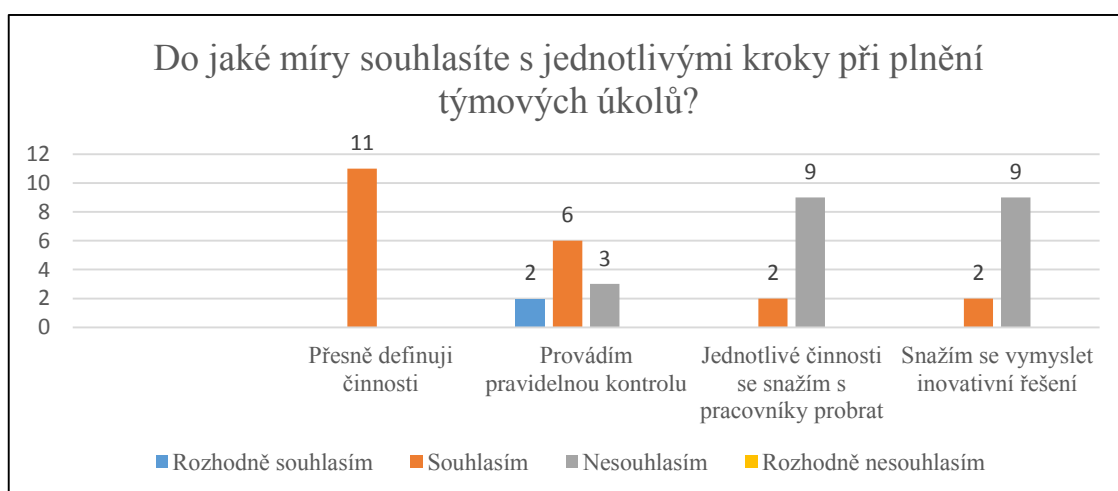
Graf č. 16: Jsou změny ve Vaší společnosti dobře řízeny?



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Výše uvedené hodnocení bylo provedeno na základě společné části dotazníku pro vedoucí i podřízené. Z části následující, jež byla určena pouze pro manažery, jsme zjistili mezery v organizaci práce z pohledu vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci se zabývají převážně definováním činností, jejich plněním, nikoliv však prvky na zlepšení. Také bylo zjištěno, že manažeři jsou orientováni pouze na vedení lidí, nikoliv na oblast leadershipu. Následující graf vykazuje shodu s dotazníky určenými pro pracovníky kmenové, a to kladením důrazu na plnění úkolů.

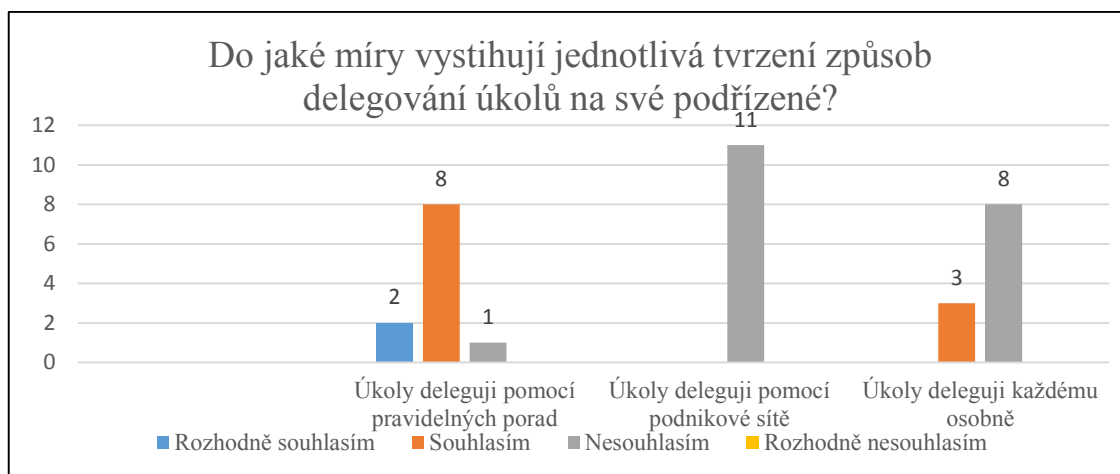
Graf č. 17: Do jaké míry souhlasíte s jednotlivými kroky při plnění týmových úkolů? - část pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z části pouze pro manažery vyplynulo, že většina z nich deleguje úkoly a informuje o nových KPI pomocí porad. Tento způsob využívá 10 vedoucích pracovníků, 3 manažeři pak delegují úkoly jednotlivě

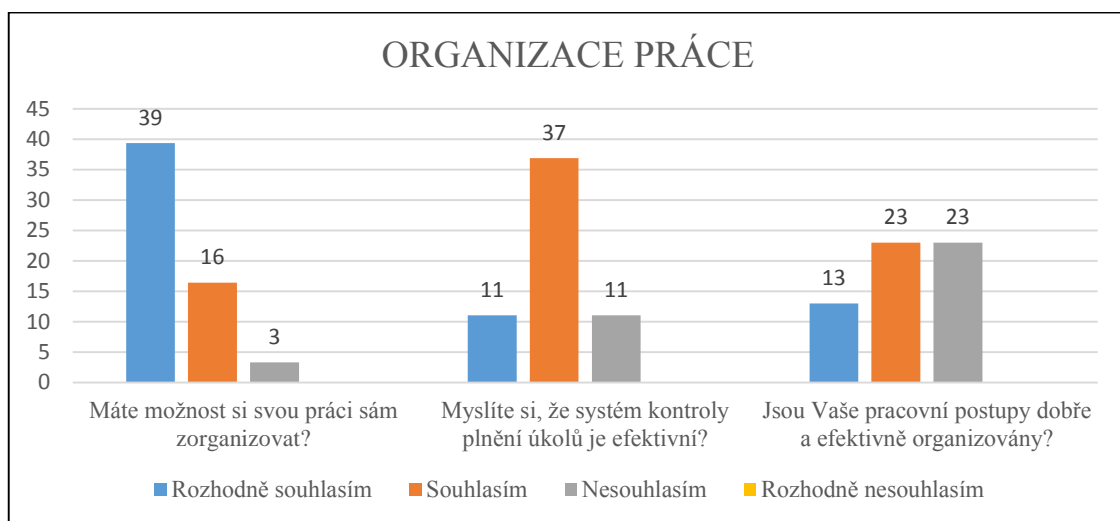
Graf č. 18: Do jaké míry vystihují jednotlivá tvrzení způsob delegování úkolů na své podřízené? – část pro vedoucí pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká organizace práce, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 19: Dotazníkové šetření oblast organizace práce



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 15: Silné a slabé stránky oblast organizace práce

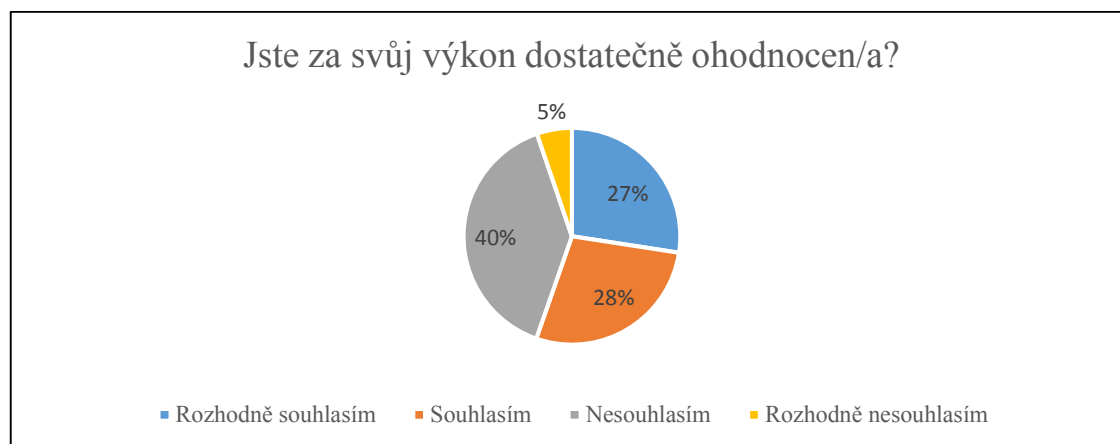
Silné stránky	Slabé stránky
Efektivní kontrola	Neefektivní řízení změn
Organizování pracovních postupů	Stresující systém plnění úkolů
Možnost si zorganizovat práci	Organizování pracovních postupů

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

## 7.5 Ohodnocení

Otázky týkající se nastavení systému hodnocení byly zadány stejně jak pro vedoucí pracovníky, tak i kmenové zaměstnance. Všechny 11 vedoucích pracovníků uvedlo, že považuje ohodnocení svého pracovního výkonu za dostatečné. V následujícím grafu jsou uvedeny výsledky jak manažerů, tak vedoucích pracovníků.

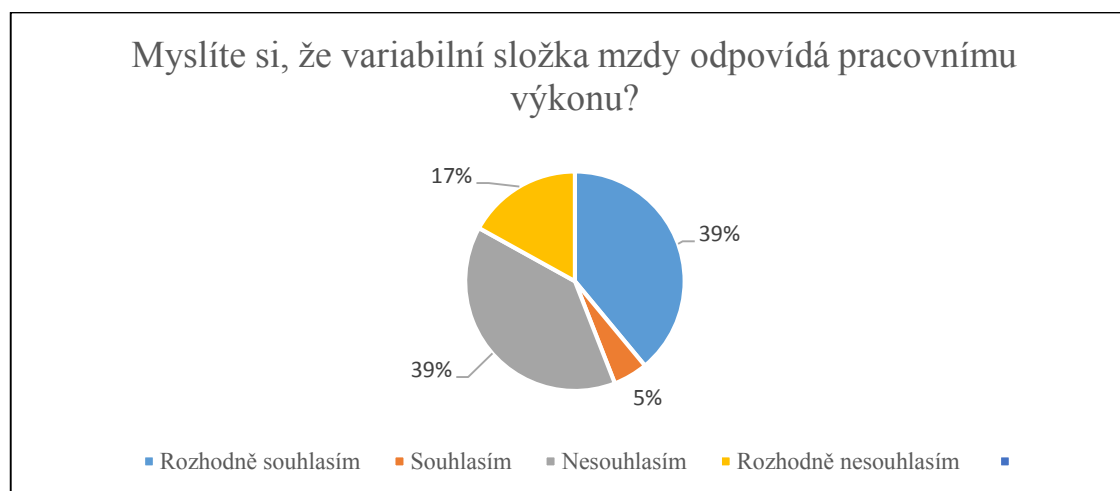
Graf č. 20: Jste za svůj výkon dostatečně ohodnocen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Podobnou situaci jsme zaznamenali i u otázky týkající se variabilní složky mzdy. Dotázaní manažeři ve většině případů uvedli, že je výše této složky dostačující, avšak 39 procent z nich není spokojeno. U kmenových zaměstnanců je z grafu č. 21 patrné, že vysoké procento dotazovaných uvedlo, že s otázkou nesouhlasí, někteří odpověděli, že rozhodně nesouhlasí. Je nutné podotknout, že relativně vysoké procento odpovědělo, že je s výší variabilní složky mzdy spokojeno.

Graf č. 21: Myslíte si, že variabilní složka mzdy odpovídá pracovnímu výkonu?



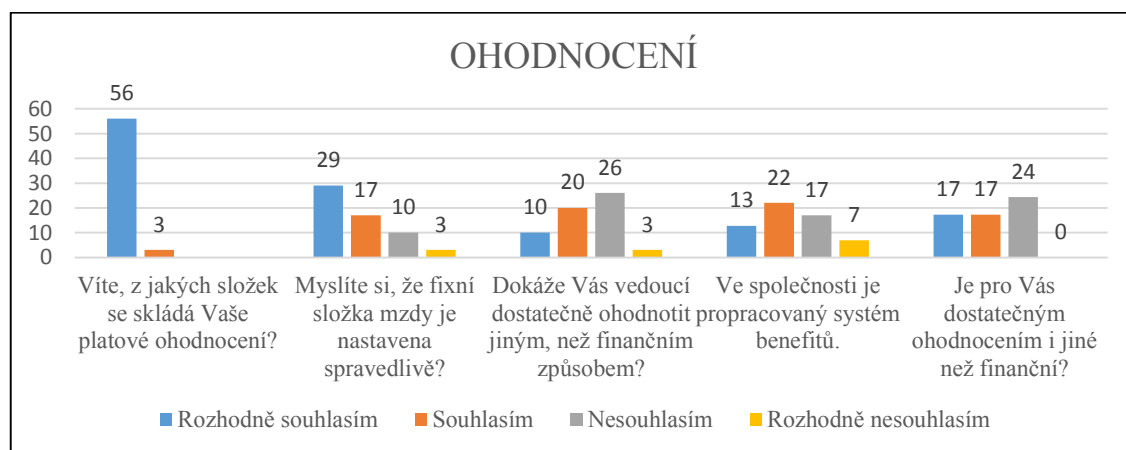
Zdroj: Vlastní zpracování 2014



Překvapující informace byly zjištěny ohledně fixní mzdy. Většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že výše fixní mzdy je dobře nastavena. V rámci otevřených otázek bylo zjištěno, že 5 vedoucích pracovníků s výše uvedeným tvrzením nesouhlasí. Základním problémem jsou pak malé pobočky, které mají stejné ohodnocení jako pobočky velké. Systém hodnocení je v této společnosti transparentní a všichni dotazovaní uvedli, že ví, z čeho se skládá jejich mzda. Z dotazníkového šetření vzešlo, že prostor pro zlepšení je i v systému benefitů. 59 procent zaměstnanců je s ním spokojena, avšak 41 procent dotázaných nikoli, což lze považovat za vysoké procento a vedení společnosti by se na tuto oblast měla zaměřit.

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká ohodnocení, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 22: Dotazníkové šetření oblast ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 16: Silné a slabé stránky oblast ohodnocení

Silné stránky	Slabé stránky
Transparentnost systému hodnocení Výše fixní složky mzdy Schopnost vedoucích ohodnotit zaměstnance jinak než finanční odměnou	Výše variabilní složky mzdy Celková spravedlnost ohodnocení Spokojenost s hodnocení pouze vedoucími pracovníky

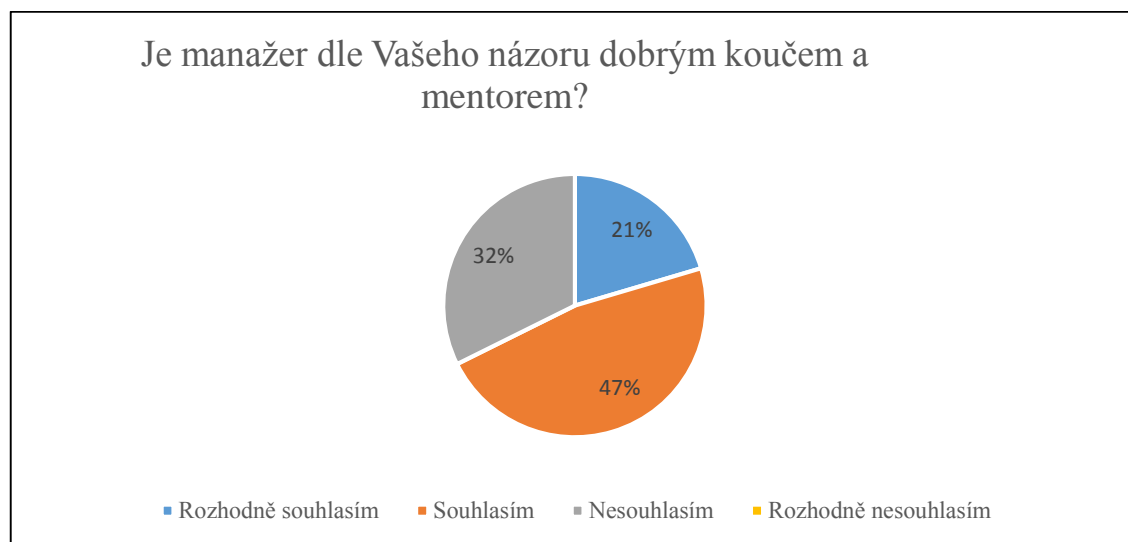
Zdroj: Vlastní zpracování 2014

## 7.6 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou velice důležitou součástí kvality pracovního výkonu, která je však ovlivnitelná stylem vedení pracovníků. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni dotazovaní zastávají názor, že pracovní kolektiv je velice dobrý a stejného názoru jsou i v oblasti vzájemné výpomoci a kooperace, avšak pracovní

prostředí není nastaveno tak, aby zaměstnance stimulovalo k vyšším výkonům, což potvrdilo 44 procent tázaných. Všichni respondenti uvedli, že vztah s vedoucím je spíše přátelský, což znamená, že nadřízení nejsou dobrými vůdci. S vedením nadřízených byli spokojeni převážně branch manažeři. 9 z nich uvedlo, že jsou se svým vedoucím spokojeni. 68 procent z kmenových zaměstnanců souhlasí s tím, že vedoucí je dobrým koučem či mentorem, avšak 32 procent toto tvrzení negovalo, což není zanedbatelná hodnota.

Graf č. 23: Je manažer dle Vašeho názoru dobrým koučem a mentorem?

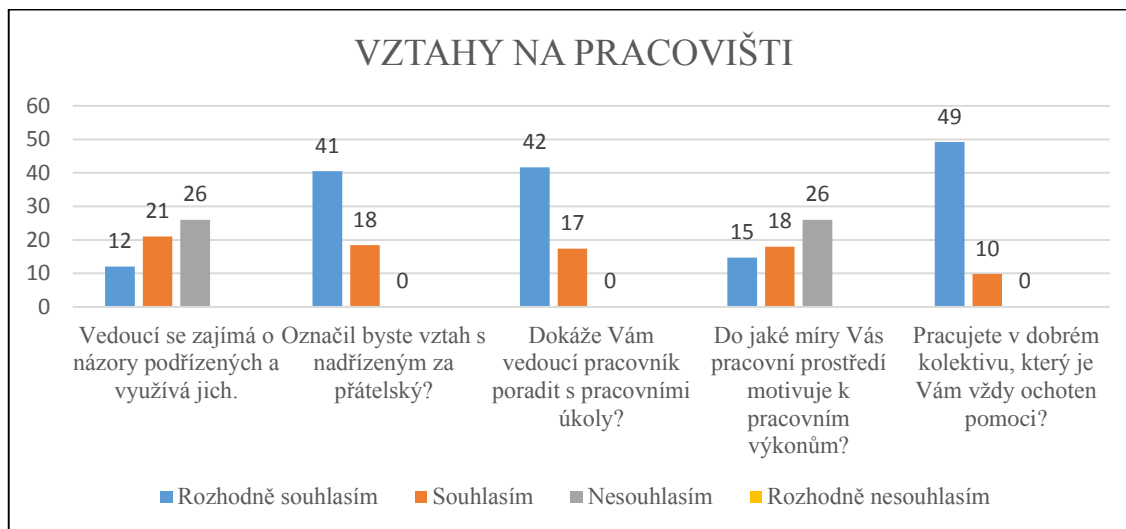


Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Výše uvedené tvrzení deklaruje i graf č. 24, na kterém můžeme vidět nespokojenost s tím, jak se vedoucí zajímají o jejich názory a využívají je v praxi. Nespokojenost vyslovili jak zaměstnanci, tak i vedoucí. Nutno podotknout, že se všech 59 respondentů shodlo, že jim jejich nadřízený dokáže v případě potřeby pomoci.

Z části dotazníkového šetření určené všem pracovníkům, jež se týká vztahů na pracovišti, byly dále definovány tyto otázky:

Graf č. 24: Dotazníkové šetření oblast vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Tabulka č. 17: Silné a slabé stránky oblast vztahy na pracovišti

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Výborné vztahy v kolektivu Schopnost vzájemné výpomoci Vedoucí pomohou s řešením problému</p>	<p>Příliš přátelský vztah s vedoucími Nedostatečně nastavené stimulační prostředí Nezájem nadřízených o názory zaměstnanců Manažery nelze hodnotit jako dobré vedoucí</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

V rámci dotazníkového šetření byly zjištěny základní nedostatky ze strany manažerů téměř ve všech sledovaných oblastech. Na základě šetření jasně vyplývá, že bychom se v další kapitole měli zaměřit na oblast komunikace, a to jak šíření informací potřebných pro výkon práce, tak i informací týkajících se vzdělání. Dalším problémem, kterým je nutné se zabývat, je řízení změn. V rámci toho bychom se měli zaměřit i na informační systém. Další oblastí je pak samotné vedení. Jak již vyplynulo z analýzy stylu vedení, manažeři se zaměřují pouze na řízení. To bylo potvrzeno i v dotazníkovém šetření. Manažeři by se měli zaměřit na zefektivnění komunikace, zpětnou vazbu a více pracovat se zaměstnanci. Dále nám vyplynulo, že se manažeři nedostatečně angažují ve stimulaci pracovníků. Zaměstnanci jsou také nespokojeni se svým ohodnocením. Dále zde byl názor, že prostředí je velice stresující a jsou na zaměstnance kladeny příliš vysoké nároky.

## 8 Vedení a stimulace lidí – návrhy, náklady, přínosy a rizika

Na základě výše provedených analýz systému vedení a stimulace pracovníků v kombinaci s dotazníkovým šetřením a osobními pohovory, se pokusíme předložit několik návrhů, které by přispěly ke zlepšení problematických oblastí právě v rámci vedení a stimulace pracovníků a nastavených interních procesech. Cílem těchto návrhů bude vyřešení identifikovaných nedostatků. Východisky této kapitoly budou také zvolené strategické cíle a cíle uvedené ve strategické mapě.

V rámci dotazníkového šetření a pohovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že hlavními oblastmi, kde je prostor pro zlepšení, jsou vzdělávání, organizace práce a vedení, systém odměňování, stimulace a komunikace. V rámci této kapitoly bude uvedeno celkem pět námětů, které budou definovány tak, aby bylo dosaženo strategických cílů a zároveň podmiňovaly k vyšší výkonnosti pracovníků.

### 8.1 Zlepšení komunikace z pohledu vedoucích a informovanosti zaměstnanců

Dotazníkovým šetřením a převážně i osobními pohovory se došlo ke zjištění, že většina zaměstnanců je nespokojena s pozdním získáváním informací nejen o zadaných úkolech, ale zejména o plánovaných změnách.

- Popis návrhu

Ke **zlepšení komunikace** mezi nadřízenými a podřízenými, ať již mezi manažerskými pozicemi či manažerem a kmenovým zaměstnancem, můžeme jako návrh uvést **zavedení metody counsellingu**. Tato metoda slouží k „*vedení, vzdělávání a poskytování pomoci pracovníkovi, spočívající ve vzájemném konzultování pracovníka s manažerem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou*“. [2, str. 115] Ke zlepšení komunikace dochází z důvodu, že metoda counsellingu je zaměřena na konstruktivní používání zpětné vazby a tím pracovníkovi pomáhá k efektivnějšímu zvládnutí pracovního výkonu a rozvoje. Z pohledu **informovanosti** o změnách v organizaci, je možno využít podnikového intranetu. V rámci grafického prostředí intranetu by mohla být naprogramována speciální sekce, která by byla vymezena pouze pro informace týkající se chodu společnosti, plánovaných změn a zavádění novinek. Sekce by byla aktualizována pokaždé, když by se plánovala jakákoliv událost v rámci těchto oblastí. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o možnostech vzdělávání. Ačkoliv v uplynulém roce dotazování školení

absolvovali a ohodnotili je jako přínosné, uvítali by více zpráv o možnostech vzdělávání. Právě to by mohlo být součástí nové sekce intranetu. V rámci zlepšení komunikace a zároveň i informovanosti je nutné podotknout, že musí dojít ke změně vedení a komunikace i u branch manažerů. Na základě pohovoru s jedním z nich bylo zjištěno, že konzultanti, kteří si na nedostatky informovanosti stěžovali nejvíce, jsou mnohdy natolik vytížení, že nemají čas informace získávat pomocí psané formy. Důležité tedy je, aby řízení a šíření informací o změnách a vzdělávání zaměstnancům zprostředkovali přímo oni, a to ideálně formou ranních porad.

- Postup realizace

Tabulka č. 18: Postup realizace opatření - komunikace

<b>Proces</b>	<b>Harmonogram</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Vlastník</b>
Naprogramování sekce v intranetu	Srpen 2014	Ukončení testovacího provozu, odstranění chyb	IT oddělení
Uvolnění sekce do běžného provozu	Srpen 2014	Spuštění provozu	IT oddělení
Seznámení manažerů s metodou counsellingu, včetně výhod a přesvědčení o účinnosti využití	Květen 2014	Zrealizované jedno denní školení	Manpower lead
Výběr externí společnosti, nadefinování jasných požadavků a kritérií	Července 2014	Výběr společnosti	Manpower lead
Rozvoj manažerů v oblasti counsellingu	Listopadu 2014	Zrealizované týdenní školení	Externí společnost

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

V rámci opatření je nutné:

- zaměřit se na rozvoj vedoucích pracovníků
- vysvětlit zaměstnancům důležitost zpětné vazby
- zrychlit řízení změn
- zhotovit novou sekci v rámci intranetu
- určit podmínky, kritéria a najmout externí společnost

- Přínosy

Aplikováním metody counsellingu dojde ke zlepšení komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený, se zaměřením na probírání pracovního výkonu. Výhodou pak je zpětná vazba manažerovi o chybách, které registrují zaměstnanci. Pro pracovníky je tato

metoda vhodná pro vysvětlení nastavených procesů, důležitosti a organizaci změn a vyřešení problémů, které mohou vzniknout při výkonu pracovní činnosti. Efektivnost řešení spočívá v okamžitém a celopodnikovém šíření daných sdělení, jednoduchosti a minimálních nákladech na realizaci. Na základě zavedení navrhovaných řešení bude možné šířit podnikové informace od top managementu až po kmenové pracovníky velice rychle a s vysokou účinností. Zaměstnanci tak budou mít neustále aktuální informace o dění ve společnosti a tudíž budou mnohem lépe informováni o svých možnostech. Také budou lépe připraveni na plánované změny.

- Stanovení nákladů

Náklady na udávané opatření budou minimální. Sekce v intranetu bude zhotovena specialisty IT oddělení, kteří daný úkol splní v rámci své náplně práce. Proškolení nové metody vedení a komunikace nebude nijak finančně náročné. Naopak proškolení managementu s sebou nese náklady odhadované manažerem společnosti ve výši 50 000 Kč, které budou poskytnuty externí společností.

## 8.2 Rozvoj manažerů

- Popis návrhu

**Rozvoj managementu je definováno též jako strategický cíl.** V oblasti vedení zaměstnanců je však cílem klíčovým. Není možné dobře vést a stimulovat zaměstnance, pokud vedoucí pracovník nemá dostatečné znalosti jak zaměstnance vést, komunikovat s ním, delegovat úkoly, jak poznat jeho potřeby, co je klíčovým faktorem pro jeho stimulace a jak si vytvořit korektní a loajální vztah. Výše uvedené je důvodem, proč by měl být kladen důraz na znalosti manažerů. **Školení by měla být organizována externí společností pro regionální a převážně branch manažery.** Semináře regionálních manažerů budou zaměřeny na vedení lidí s důrazem na vedení, seberozvoj a komunikaci. Branch manažeři mimo zmíněné činnosti budou školeni na to, jak správně stimulovat zaměstnance k vyššímu výkonu.

- Postup realizace

Tabulka č. 19: Postup realizace opatření – Rozvoj manažerů

Proces	Harmonogram	Měřítko	Vlastník
Stanovení volných peněžních prostředků, zpracování rozpočtu	1. Q 2014	Stanovení rozpočtu	Country manažer
Zprostředkování výběrového řízení na externí společnost, stanovení přesných termínů konání školení a kritérií	Konec roku 2014	Výběr společnosti a zvolení termínů	Manpower lead
Rozvoj managementu	1. Q 2015	Splněné školení	Externí společnost
Rozvoj managementu	2. Q 2015	Splněné školení	Externí společnost
Rozvoj managementu	Splněné školení	Splněné školení	Externí společnost
Rozvoj managementu	4. Q 2015	Splněné školení	Externí společnost
Testování managementu na získané znalosti a dovednosti	Konec roku 2015	Splnění testu na 85%	Externí společnost

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

**První školení** se bude týkat oblasti leadershipu jako takového. Školitelé se zaměří na správné vysvětlení pojmu, na jeho použití, a to s důrazem na přístup pracovníků a jak se stát dobrým leadrem. **Druhé školení** bude zaměřeno na osvojení si praktik leadershipu na základě předem připravených úkolů. **Třetí část** se dotkne výše popisované metody counsellingu. **Čtvrté školení** osvojí pracovníkům uvedenou metodu na základě připravených úkolů. Výhodou časové prodlevy mezi proškolením dané metody a školením, jež bude zaměřeno na praktickou část, spočívá v tom, že si jednotliví manažeři mohou tuto metodu vyzkoušet na svém týmu a sami jsou schopni určit silné a slabé stránky. Mimo jiné také mohou identifikovat své vlastní slabé stránky, které budou v rámci praktického školení odstraňovány.

V rámci opatření je tedy nutné:

- zajistit externí společnost
- určit rozpočet
- aktivní rozvoj manažerů
- klást důraz na rozvoj nově získaných dovedností v oblasti leadershipu a counsellingu

- Přínosy

Celkovým přínosem tohoto opatření bude zvýšení vedoucích schopností manažerů a jejich částečná přeměna na transformační styl vedení, tedy leadership. Výsledkem bude celkové zlepšení přístupu k zaměstnancům, jejich rozvoj, vzdělávání a také výrazný progres v oblasti komunikace. Všechny tyto aspekty se stanou nedílnou součástí orientace zaměstnanců na výkon a zlepšení jejich prodejních dovedností a osobnostních zkušeností.

- Stanovení nákladů

Náklady jsou stanovené na 1 mil. Kč, což odpovídá výplatě školitelům externí firmy a zhotovení softwaru pro výsledný test. Výše částky byla stanovena po konzultaci s manažerem společnosti. Náklady se budou účtovat čtvrtletně ve výši 250 000 Kč. Celková výše nákladů byla stanovena na základě konzultace s branch manažerem popisované společnosti.

### **8.3 Systém odměn zaměřený na dlouhodobý výkon pracovníků**

- Popis návrhu

V oblasti stimulace pracovníků, může být užitečným nástrojem stimulace zavedení systému, který by byl založen na jednoročním celorepublikovém vyhlášení nejlepších zaměstnanců, vedoucích, poboček a regionů. **Systém by spočíval v celoročním plnění stanovených KPI, které se kumulovaly a při každoročním vyhlášení by pak byli ohodnoceni ti zaměstnanci, branch manažeři a regionální manažeři, kteří by dosáhli nejlepších výsledků.** Stimulem by byla hodnotná odměna. Dle všeobecné etiky personálního zaměstnávání by si zaměstnanci měli být vzájemně nápomocní. S výše uvedeným není návrh v rozporu, protože jde o celkové zlepšení systému odměňování, na který si v rámci dotazníků zaměstnanci často stěžovali. **Pracovníci by byli klasifikováni dle individuálních plnění.** Bonusové ohodnocení by pak bylo pro určitý počet nejlepších zaměstnanců. Branch manažeři by byli hodnoceni na základě výkonnosti poboček a regionální manažeři za nejlepší region. Odměna by mohla spočívat v krátkodobém pobytu v zahraničí, kulturní či sportovní akci nebo věcném daru. Důležité je podotknout, že tento systém by byl motivační jak pro zaměstnance, tak i pro manažery.



- Postup realizace

Implementace zmiňovaného systému by mohla nastat v krátkém časovém horizontu, **do konce roku 2014**, a to proto, aby mohl být od nového roku zmíněný systém již aplikován. Důležité je, aby byl systém zaveden celorepublikově ve stejný okamžik a byli s ním seznámeni všichni zaměstnanci. **Nejprve by mělo dojít k proškolení regionálních manažerů, kteří by informace předali branch manažerům a ti zaměstnancům.** Celý systém by byl založený na softwaru Helios, kam zaměstnanci denně zadávají splněné úkoly. Vždy na konci roku je nutné si u každého zaměstnance zjistit údaje o jeho aktivitě a na jejich základě pak vytvořit žebříček hodnocení zaměstnanců. Pro konečné vyhlášení je dále nutné stanovit prostory a odměny, které by měly být předem známé.

V rámci opatření je tedy nutné:

- celopodnikový průzkum na vhodný stimulační prostředek
- včasná informovanost o provedené změně
- důsledná komunikace mezi manažery a pracovníky
- zavedení transparentnosti systému

- Přínosy

Pro každého zaměstnance tento systém vytvoří několik benefitů. Prvním z nich je celorepublikové uznání a pochvala, což bylo v dotaznících často zmiňováno jako uznávaný stimul k výkonům, druhým je pak hodnotný benefit. Tato kritéria by měla být pro každého zaměstnance podstatnou motivací, proč se soustředit na výkon a snažit se dosáhnout co nejlepších výsledků. Opatření je vhodné nejen pro kmenové zaměstnance, ale i pro manažery, protože systém benefitů a ohodnocení se týká i těchto pozic. Největší výhodou navrhovaného opatření je tedy komplexnost stimulace všech pozic v organizační struktuře. Jako další výhodu si můžeme uvést minimalizaci nákladů. Jelikož zaměstnanci budou generovat vyšší marže, bude se tvořit i podstatně vyšší zisk. Ten pak oproti nákladům daného opatření bude růst exponenciální křivkou.

- Stanovení nákladů

Náklady na zavedení rozvoje stimulace pracovníků budou nulové, protože se vše bude odehrávat pomocí softwaru Helios, který je dnes již využíván. Výše nákladů se bude každoročně lišit dle vybraných odměn a nájmu na prostory, kde se bude konat vyhlášení výsledků, včetně nákladů na občerstvení.

## 8.4 Stimulace pracovníků - zvýšení pracovního výkonu v určité oblasti

- Popis návrhu

Stimulace pracovníků v rámci tohoto opatření by mohla probíhat obdobně, jako je uvedeno výše v kapitole 7.3, avšak **jednotlivé úkoly by byly vyhlášovány jednorázově, vždy když by bylo nutné zvýšit prodeje služeb v určitých oblastech poskytovaných služeb, nebo se zaměřit na konkrétní segment klientů ve smyslu IT, engineering apod.** Pokud by se zjistil pokles zisků v oblasti recruitment, byla by vydána alikvóta pro všechny adekvátní pobočky v rámci regionu a předem by byly stanoveny odměny. **Pobočka, která by se umístila na prvním místě v prodeji těchto služeb, by získala benefit.** Zde je podpořena určitá soutěživost, avšak jedná-li se o komparaci poboček, nelze v tomto případě hovořit o rivalitě mezi zaměstnanci. Ti se naopak v rámci dané pobočky budou snažit navzájem kooperovat, aby právě jejich pobočka dosáhla nejlepšího výsledku. Plnění úkolu by bylo denně zaznamenávané do připravené tabulky, popřípadě by se mohlo využít programu Helios. Manažeři by tak měli každý den ráno komparaci, jak si vedou v porovnání s ostatními pobočkami, což by působilo jako stimulační faktor. Vedoucím pracovníkům by se vytvořil prostor pro výběr vhodného stylu vedení a rozvoj svého vůdcovství v oblasti leadershipu nebo řízení pracovníků. Jednotlivými prémie by mohla být například finanční částka pro celou pobočku s využitím dle vlastní volby, ať už akce v rámci teambuildingu, nebo odměna v rámci bonusu ke mzdě, popřípadě by odměna mohla být i věcná. Odpovědnost za realizaci tohoto systému by měl country manažer, za plnění úkolů by však zodpovídali branch manažeři.

- Postup realizace

Zavedení uvedeného návrhu na zlepšení stimulace zaměstnanců je velice jednoduché a proveditelné v krátkém časovém horizontu, a to do **konce listopadu 2014**. Podstatné je využít softwaru Helios a dokázat identifikovat oblasti, na které je nutné se zaměřit, například kde jsou nízké prodeje služeb. **Informace budou z Heliosu získávat branch manažeři, kteří poté situaci zkonzultují s regionálními manažery a navrhnou, jaký bude prostředek stimulace, tedy odměna.** Poté je nutné identifikovat všechny pobočky, kde se musíme zaměřit na nějakou oblast prodeje a **jednorázově zaslat informaci o dané události.** Pro šíření informace by se mohlo využít výše navrhované zavedení sekce v intranetu. Informace o události musí

obsahovat pravidla akce spolu se zainteresovanými stranami a odměnami, ale i termín zahájení a ukončení akce. Důležité je mít předem zmapováno, co je pro zaměstnance dostatečným benefitem. Odměna pak bude pro nejlepší tři pracovníky a branch manažera pobočky, kde působí nejvýkonnější pracovník.

V rámci opatření je nutné:

- informovat zaměstnance o dané změně, seznámit je s obecným principem fungování
- rozvoj manažerů, tak aby dokázali reagovat stylem vedení na danou situaci
- identifikace správné odměny
- zavést systém kontroly jednotlivých oblastí poskytovaných služeb, aby bylo možné rychle reagovat na pokles prodeje

- Přínosy

Přínosem je jednoznačně růst stimulace pracovníků, růst hrubé marže a následně zisku společnosti. Dále se bude zvyšovat i počet spokojených zákazníků a bude se upevňovat i tržní pozice, což bude způsobeno zvýšením počtu poskytovaných služeb. Dalším kladem je stimulace nejen zaměstnanců, ale i branch manažerů, kterých se daná odměna bude také týkat. Tímto se zefektivní i systém vedení a rozvoje manažerských dovedností branch manažerů, kteří budou muset být v oblasti vedení pracovníků velice aktivní a reagovat na každodenní situace, čímž bude docházet i k seberozvoji. Jako další výhody si můžeme uvést zlepšení vztahů mezi pracovníky, zdokonalení komunikace a učení se vzájemnému respektu a výpomoci. Ke zlepšením dojde proto, že jednotliví zaměstnanci mezi sebou musí kooperovat a jsou povinni si předávat jednotlivé klienty tak, aby došlo k uspokojení zákazníka a zároveň ke splnění cíle.

- Stanovení nákladů

Daný návrh je opět zadán tak, aby náklady na realizaci byly co nejnižší. Důležité je, aby společnost generovala vysoké zisky s nízkými náklady. Jediné, kde bude společnost muset investovat, jsou opět odměny pro nejlépe hodnocené. Nutno podotknout, že tato investice se mnohonásobně vrátí.

## 8.5 Leadership v oblasti organizace práce zaměstnanců

- Popis návrhu

Návrh vznikl kombinací dotazníkového šetření a zkušeností, které byly získány na základě stáže ve společnosti Manpower. V rámci stáže, jsme došli k závěru, že náplň práce je často velmi náročná, což nepřispívá ani dobrému klimatu na pracovišti, ani spokojenosti zaměstnanců. Nastavené KPI a od nich odvíjející se systém benefitů je nastaven tak, aby byli zaměstnanci nuceni pracovat často „pod tlakem“.

Návrhem na usnadnění práce zaměstnanců, nejčastěji na pozici konzultantů, je využít služeb brigádníků či studentů. Podpora leadershipu tohoto opatření vyplývá již ze samotné podstaty definice. „*Vůdce si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých.*“ [20, str. 3] Studenti či brigádníci by mohli vykonávat jednoduché administrativní činnosti, při kterých není potřeba žádné proškolení ani jiných znalostí pro práci v tomto segmentu. Jednotlivými činnostmi je archivace spisů, kopírování listin a vkládání údajů do databáze. Výpomoc by mohla probíhat formou kontroly docházky přímo v podniku klienta a její následné zadání do systému, což by velice usnadnilo práci zejména konzultantů na pozici CTP. Těmito úkoly by byla podpořena práce kmenových zaměstnanců a byla by jim účinně nastíněna jejich důležitost i orientace na ně samotné. Tím by mohla být rozvinuta ochota pracovníků na plnění stanovených úkolů. Pro konzultanty v pozici CPP by bylo z pohledu vedení vhodné přijmout studenty jako tzv. researchery, kteří by zastávali práci v podobě vyhledávání kandidátů na internetových portálech či jiných zdrojích, a dělali tzv. „předvýběr“ pro konzultanty. Nutností je, aby tito pracovníci byli dostatečně komunikativní a měli alespoň minimální technické znalosti.

- Postup realizace

Tabulka č. 20: Postup realizace opatření – organizace práce

Proces	Harmonogram	Měřítko	Vlastník
Informovat veřejnost - vlastní internetové stránky, internetové inzerce	Konec května 2014	Vytvoření inzerátu, uveřejnění praxe na internetu	IT oddělení
Informovat střední a vysoké školy letáky nebo osobní prezentací manažera společnosti	Konec května 2014	Osobní prezentace, rozdání letáků	Branch manažer
Stanovení podmínek praxe (výše hodinové mzdy, typ pracovní smlouvy, termín nástupu do zaměstnání)	Konec května 2014	Dojednání podmínek	Branch manažeri

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Všechny tyto náležitosti jsou nutné projednat nejdéle do konce května, aby bylo možné již na období letních prázdnin přijmout brigádníky. V případě přijetí studenta vysoké školy je možné dohodnout si praxi dlouhodobou. Řízení přijaté pracovní síly a delegování úkolů pak bude plně v kompetenci branch manažera.

V rámci opatření je nutné:

- identifikovat potřeby zaměstnanců v oblasti organizace práce
  - zhodnotit, zda jsou získané informace zvládnutelné lepším vedením
  - podporovat inzerce, tisk letáků, navštěvovat školy
  - určit pracovní podmínky
- Přínosy

Přínosů opatření je několik. V první řadě dojde ke zlepšení klimatu na pracovišti, kdy kmenoví zaměstnanci budou méně stresováni, což by se mohlo odrazit i na kvalitě poskytovaných služeb. Dále by se měla zvýšit výkonnost pracovníků z důvodu, že čas, který dříve museli věnovat administrativním činnostem nebo zdlouhavému zadávání informací do Heliosu, budou moci věnovat novým obchodům a plnění stanovených KPI. Nezanedbatelnou výhodou přijetí pomocné síly může být přímo posila při umístování vhodných kandidátů, kdy mohou na základě životopisů telefonicky komunikovat s vhodnými klienty a obeznámit je s nabízenou pracovní pozicí.

- Stanovení nákladů

Náklady v rámci navrhovaného opatření jsou primárně závislé na dohodě s vrcholovým vedením. Pokud by vedení neschválilo dávat studentům za praxi mzdu, byly by náklady pouze ve výši zhotovení tiskovin, kdy by bylo nutné vytvořit alespoň 3000 letáků a náklady na pohonné hmoty, pokud by se jednalo o osobní prezentaci. Náklady na letáky se při ceně 30 hal za kus předpokládají ve výši 900 Kč. Náklady na pohonné hmoty jsou brány paušálně při ceně jednoho kilometru, a to 2,5 Kč. Předpokládáme, že poboček s potřebou najmout pomocnou sílu by bylo v České republice 10 a průměrný počet ujetých kilometrů by se rovnal 100 km, pak by náklady činily 1 250 Kč. Pokud by však nová pracovní síla byla přijata jako brigádník a ne jako student na praxi, mzda by mu vyplácena být musela. V tomto případě by se plánovalo 90 Kč/hod. hrubé mzdy. Pracovník by byl najat na každodenní práci po osmi hodinách. Měsíční mzda takového pracovníka by pak činila 14 400 Kč nezdaněné mzdy za měsíc. Celkové náklady tohoto opatření činí 2 150 Kč plus 14 400 Kč měsíčně jako mzda.

## 8.6 Méně řídit, více vést

Na základě analýzy stylu vedení a chodu organizace jsme zjistili základní nedostatky v oblasti vedení lidí a kladení důrazu pouze na řízení. Tento fakt odráželo i dotazníkové šetření. Návrhem, v tomto případě spíše doporučením je, zavést v podniku takový styl vedení, který by se neorientoval pouze na plnění úkolů, ale i na zaměstnance jako takové. Opatření navazuje na všechny výše zmíněné návrhy. Vhodným opatřením je tedy již zmiňovaný counselling. Dále by se vedení zaměstnanců mělo orientovat na aplikaci koučinku, a to nejen u nových pracovníků, ale i těch, kteří mají pracovní postupy již osvojené a nenechávat jim „volnou ruku“, čímž se zabrání jakémukoliv seberozvoji. Vedoucí pracovníci naopak koučinkem individuálně pomohou zaměstnancům zlepšovat pracovní výkon a rozvíjet schopnosti a dovednosti. Manažeři tedy rozvíjí konkrétního zaměstnance dle dané situace na základě poznatků z každodenního kontaktu pracovníka a manažera. [2, str. 117] Obě tyto metody mohou být základem pro transformaci manažerů ve správné leadry, kteří navíc budou mít i znalosti z oblasti manažerských dovedností. Tím by se vedoucí pracovníci mohli stát profesionály v této oblasti. Tak by se výrazně zlepšila podpora pracovníků a jejich stimulace na pracovní výkon.

## 8.7 Návrhy pro splnění ostatních stanovených strategických cílů

V kapitole 2.3 jsme nadefinovali 6 strategických cílů, které jsou pro chod a rozvoj organizace považovány za prioritní. Při splnění těchto cílů se v organizacilepší nejen komunikace, organizace práce, ale i vedení pracovníků. Všechny uvedené aspekty pak povedou k růstu hrubé marže z uzavřených obchodů. Jedním z cílů je i snižování fixních nákladů. Pokud se společnosti podaří všechny cíle splnit, měla by růst její hodnota i čistý hospodářský výsledek. Jelikož je základním stavebním prvkem generování hrubé marže řadovými zaměstnanci, měla by společnost nejprve věnovat pozornost jim. V rámci strategické mapy uvedené v kapitole 3.4 jsou navrženy cíle ve čtyřech perspektivách tak, aby bylo možné nadále zvyšovat hodnotu společnosti.

V perspektivě potenciálu bylo stanoveno několik cílů, které se zabývají právě usnadněním pracovní činnosti zaměstnanců. Prvním z těchto cílů je stát se tzv. **E-company**. Termín splnění cíle je konec roku 2014. Vlastníkem procesu bude IT oddělení ManpowerGroup, které bude řídit celkovou implementaci jednotlivých produktů a softwarů, včetně jejich instalace a proškolení. Měřítka jednotlivých aktivit budou stanovena tak, že produkt či software je nebo není k poslednímu dni určitého

čtvrtletí celopodnikově využíván. Výkonnostní cíle pro pracovníky tohoto oddělení mohou být stanoveny takto:

Tabulka č. 21: Navrhované KPI pro E-company

<b>Technologie podporující administrativní činnosti a komunikaci společnosti.</b>	
<b>Office 365</b>	Výměna počítačů s Windows XP (únor/ březen 2014) 50 GB poštovní schránky leden 2014 Aplikace Microsoft Office (únor 2014) SharePoint: (Q2 2014) Lync: (Q2 2014) SkyDrive: (Q2 2014) Yammer: (Q2 2014)
<b>Data warehouse:</b>	Efektivní on-line reporting (Q2 2014)
<b>Cloud computing:</b>	Efektivní IT infrastruktura (Q2 2014)
<b>Technologie usnadňující, zefektivňující a zrychlující obchodní procesy</b>	
<b>Smart Branch (Powerkey)</b>	Elektronické podpisy smluv (Q3 2014) Elektronizace papírových dokumentů: (Q4 2014) Centrum sdílených služeb: (Q3-Q4 2014)
<b>Smart Sourcing (Databáze kandidátů)</b>	Správa sourcing procesu (červenec 2014) Efektivní recruitment: (červen 2014)

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Druhým z těchto cílů je vytvoření **HelpDesku do konce roku 2014**

Tabulka č. 22: Průběh procesu zhotovení HelpDesku

<b>Proces</b>	<b>Harmonogram</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Vlastník</b>
Naprogramování HelpDesku	1.polovina roku 2014	Spuštění zkušebního provozu	IT oddělení
Vyhlášení výběrového řízení na externí společnosti, jež vybere vhodného kandidáta na obsluhu HelpDesku	2.polovina roku 2014	Zaměstnání nového uchazeče do konce června 2014.	Manpower Lead
Proškolení nového zaměstnance	Konce listopadu 2014	Implementace na celopodnikovou úroveň	IT oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Třetím z těchto cílů je **vytvoření databáze uchazečů**. Cíl musí být **splněn do roku 2015**. Již nyní je však důležité mít stanovené postupové kroky celého procesu včetně termínů. Výkonnostním cílem je zejména vytvoření softwaru, který bude databázi spravovat.

Tabulka č. 23: Průběh procesu vytvoření databáze

Proces	Harmonogram	Měřítko	Vlastník
Zhotovení a spuštění beta verze sekce intranetu	Konec roku 2014	Zahájení testovacího provozu, který však bude pouze v rámci IT oddělení	IT oddělení
Upgrade na konečnou verzi	První polovina roku 2015	Distribuce do celé podnikové sítě	IT oddělení
Proškolení manažerů	Konec června 2015	Podstoupení manažerů praktického testu práce s databází s konečným výsledkem minimálně 75 % úspěšnosti	IT oddělení
Proškolení zaměstnanců, kteří budou uvedenou databází používat	Konec roku 2015	Uvedení do každodenního provozu	Branch manažeři

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

V perspektivě učení se je jedním z dalších cílů **proškolení managementu**, který bude důležitým faktorem pro další cíl, což je rozvoj dovedností zaměstnanců. Na základě nově nabytých schopností a dovedností v oblasti vedení, může být rozvoje zaměstnanců dosaženo. Průběh realizace viz kapitola 9.2.

Všechny tyto cíle by měly vyústit ve zvýšení celkové produktivity nejen zaměstnanců, ale i manažerů. Podpůrné cíle, které byly nadefinovány v rámci perspektivy zákaznické a interních procesů by měly mít za následek možnost dosažení hlavních cílů perspektivy finanční. Pokud budeme mít kvalitně proškolený management a důkladně implementované subvenční prostředky pro výkon práce zaměstnanců, měla by být odvedená práce bezchybná. Na základě zkvalitnění managementu dojde k progresu i řadových zaměstnanců. Měli by být schopni lépe porozumět zákazníkovi a tím zabezpečit růst prodeje. Zákazník bude s kvalitou poskytnutých služeb spokojen, poroste jeho důvěra ve společnost, z čehož se může stát dlouhodobé partnerství.

Tím se dostáváme do perspektivy finanční. Základními cíli finanční perspektivy je růst hrubé marže. Růstu hrubé marže bude dosaženo nejen všemi dříve popsány cíli, ale i snížením fixních nákladů. Cíl **růstu hrubé marže** je definován **každoročním nárůstem o 10 procent**. **Vlastníky procesu** jsou branch manažeři, kteří na základě měsíčních plánů určují, které aktivity budou v každém měsíci vykonány, aby byl cíl



naplněn. **Měřítkem** je roční nárůst hrubé marže o 10 procent. S tím souvisí i cíl **snížení fixních nákladů**, který je též v kompetenci vedoucích poboček. Termínem splnění je **konec roku 2014**, **měřítkem** je snížení nákladů o 5 procent. Individuálními cíli jsou tedy kroky podporující restrukturalizaci pobočky. Nabízí se řešení spočívající v dohodnutí nižšího nájemného, snížení počtu zaměstnanců, korekce nákladů na energii, kdy velkou úsporou by mohla znamenat regulace osvětlení poboček včetně venkovních vitrín. Radikálnějším řešením by mohla být změna umístění pobočky, kde by byly nižší provozní náklady. Změna lokace s sebou však nese i určitá rizika popřípadě dodatečné náklady. Rizikem mohou být noví i stávající zákazníci, kteří by nebyli dostatečně o změně prostředí informováni. Dodatečné náklady mohou vzniknout na základě stavebních úprav nového pracoviště nebo marketingových nákladů zabezpečující informovanost uchazečů o nové lokaci pobočky.

Na základě uvedených návrhů je možno výrazně zefektivnit komunikaci, řídit změny a vyřešen byl i problém se špatnou informovaností o možnostech vzdělávání. Jedním z největších problémů pak bylo přetěžování zaměstnanců na pozicích konzultantů, což by mohlo být vyřešeno i zaměstnáním nové pracovní síly. Vzhledem k tématu a podstatě práce byly nadefinovány i dva konkrétní návrhy, jak zaměstnance stimulovat k ještě vyšším výkonům s rozvinutím motivace zaměstnanců. Jako nespornou výhodu všech navrhovaných opatření, můžeme uvést minimální nákladovost.

## **8.8 Zhodnocení návrhů z hlediska rizika**

Při řízení rizik je podstatné dokázat je identifikovat, popř. mít stanovené systémy, které by nás včas upozornily na jejich potencionální vznik. Musíme však dbát na správnou identifikaci těch rizik, které mohou mít negativní vliv na dlouhodobé cíle dané společnosti. Celý postup řízení rizika je prováděn ve fázích identifikace jeho faktorů, stanovení významnosti faktorů, měření, hodnocení a rozhodování o riziku i opatření pro jeho snížení.

**Identifikovatelná rizika pro námi navrhovaná opatření jsou následující:**

- neochota vedení společnosti ke změnám,
- chybně realizovaný helpdesk a intranet, nevyužití potenciálu,
- špatně zvolený školicí program,
- nevhodně zvolené benefity, nedůsledný přístup branch manažerů,
- neochota vedení přijmout nové zaměstnance.

**Faktory rizika podniku, jejich definice a možné příčiny vzniku jsou následující:**

- **Neochota vedení společnosti ke změnám,**

Toto riziko by se dalo ohodnotit jako jedno z nejvýznamnější. Pokud vedení nebude mít snahu provádět změny ve společnosti, zůstanou jakákoliv navrhovaná opatření nevyužita. Nesmíme však opomenout, že každý podnik by měl být flexibilní k vývoji prostředí a tudíž i ke změnám. Pokud by se podnik nevyvíjel, mohl by ztratit svou konkurenční výhodu, loajálnost a pracovní nasazení zaměstnanců, nebo zaznamenat pokles tržní pozice.

- **Chybně realizovaný HelpDesk a intranet**

Pokud by celý systém HelpDesku či sekce v intranetu nebyly „vyladěny“ pro běžný provoz a nebyly přizpůsobeny všem požadavkům a na daný systém, mohlo by se stát, že nedojde ke zrychlení komunikace ani k rychlejšímu řešení problému. Stejným problémem pak bude, pokud vedení společnosti nebude novou sekci dostatečně aktualizovat a poskytovat informace. Zaměstnanci se nedozví o nových změnách, možnostech vzdělání a organizace práce a ani komunikace se nezlepší

- **Špatně zvolený školicí program**

Vedení si musí nejprve zjistit, kde jsou největší slabiny manažerů v oblasti leadershipu. Pokud by se s externí společností dohodla na nevhodném školicím programu, bude to znamenat, že to pro školené manažery nebude takový přínos, jaký bude očekáván a stimulace a vedení pracovníků se nezlepší.

- **Nevhodně zvolené benefity, nedůsledný přístup branch manažerů**

Tento rizikový faktor se váže k opatřením směřující na stimulaci pracovníků. Pokud by vedení společnosti vyhlásilo námi navrhnuté aktivity, je potřeba, aby odměna, která by měla zaměstnance stimulovat k vyššímu výkonu, byla skutečným stimulem. Zároveň musí i branch manažer důsledně dbát na plnění úkolu v rámci dané „soutěže“.

- **Neochota vedení přijmout nové zaměstnance**

Tento rizikový faktor ovlivní převážně práci konzultantů. Pokud by vedení zamítlo přijmout jakoukoliv pomocnou sílu, nedošlo by ke zlepšení klimatu na pracovišti a omezení stresorů pracovníků. Na základě dotazníkového šetření můžeme

tvrdit, že by tento krok mohl znamenat i odchod zaměstnanců, což by však znamenalo pro podnik další náklady například na zaškolování či uniklé zisky z období, než nový pracovník nastoupí.

Identifikované faktory rizika je nutné ohodnotit. Dané hodnocení musí brát ohled na pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu jednotlivých rizikových faktorů. Pravděpodobnost výskytu i intenzita dopadu je hodnocena na základě bodové stupnice od 1 do 5 podle následujících významů:

- Pravděpodobnost výskytu:

**1.** 0 – 20% - nepatrná pravděpodobnost výskytu, **2.** 20 – 40% - nepravděpodobný výskyt, **3.** 40 – 60% - pravděpodobný výskyt, **4.** 60 – 80% - vysoká pravděpodobnost výskytu, **5.** 80 – 100% - jistý výskyt. [18]

- Intenzita dopadu:

**1.** bezvýznamný dopad **2.** malý dopad **3.** střední dopad **4.** velký dopad **5.** kritický dopad [18]

Následující tabulka zobrazuje rozdělení pravděpodobností a určení velikosti rizikových faktorů.

Tabulka č. 24: Stanovení významnosti rizik

<b>Riziko</b>	<b>Pst výskytu</b>	<b>Intenzita dopadu</b>	<b>Významnost</b>	<b>Risk Appetite</b>
Neochota vedení společnosti ke změnám	2	5	10	8
Chybně realizovaný HelpDesk a intranet	1	4	4	8
Špatně zvolený školicí program	2	4	8	8
Nevhodně zvolené benefity, nedůsledný přístup branch manažerů	2	3	6	8
Neochota vedení přijmout nové zaměstnance	2	3	6	8

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

Na základě tabulky můžeme porovnat významnost rizikových faktorů se stanovenou hranicí risk appetite. Faktory, které jsou nad touto hranicí, jsou považovány jako rizika klíčová. Hodnota risk appetite byla stanovena na základě dříve provedené analýzy společnosti a po konzultaci s manažerem společnosti. Na základě výše uvedené tabulky jsme za významná rizika určili neochotu vedení společnosti ke změnám, špatně zvolený školicí program.

## Závěr

Předložená diplomová práce se zaměřila na analýzu podnikatelského okolí a interních procesů společnosti Manpower, zejména pak na vedení a stimulaci pracovníků.

V prvních kapitolách je charakterizována společnost jako celek. Jedná se o velice silnou společnost s dlouholetou tradicí a působností ve více než 80 zemích světa v rámci skupiny ManpowerGroup. Diplomová práce se však zaměřuje pouze na jednu společnost - Manpower. Bylo zjištěno, že uvedená společnost poskytuje 11 odlišných služeb. Od nábory zaměstnanců, přes on-site assistance, mystery shopping, outplacement až po kontrolu nemocných.

Po zhotovení strategického plánu lze konstatovat, že společnost má jasně stanovené poslání, vizi i cíle na následující 3 roky. Cíle jsou zaměřeny jak na lidské zdroje, tedy rozvoj manažerů v oblasti leadershipu a zefektivnění komunikace, tak i na finanční oblasti, kterými jsou redukce nákladů a zvyšování marže.

Analýza podnikatelského prostředí poskytla informace o slabých a silných stránkách společnosti, citlivosti podnikatelského záměru na okolí podniku. Finanční analýza provedena v rámci analýzy mikroprostředí ukázala, že společnost Manpower je stabilní společností. Společnost by se měla v následujících letech zaměřit na důkladnější vypořádání závazků s klienty. Výstupem analýzy prostředí byly matice EFE a IFE, na základě kterých bylo zjištěno, že u strategického záměru můžeme konstatovat střední citlivost jak na vnitřní, tak i vnější prostředí. Všeobecně můžeme říci, že organizace je připravena na realizaci podnikatelského záměru. SWOT analýza obsažena v příloze D ukázala, že významnou hrozbou se stává množství konkurentů v daném segmentu podnikání. Proto společnost nesmí přestat rozvíjet a inovovat své služby a musí se zaměřit zejména na rozvoj zaměstnanců v oblasti vedení pracovníků. Mezi silné stránky společnosti Manpower patří její komplexnost, široké portfolio a rozsáhlé pobočkové síť. Zmíněné aspekty by měli pomoci společnosti případné riziko hrozby překonat.

Pro úplnost strategického plánu byla zkonstruována strategická analýza. Ta byla tvořena s logickou návazností tak, aby bylo možné na jejím konci přesně určit, jaká je vhodná strategie, kterou by společnost měla přijmout a aplikovat. Nejprve byla zhotovena matice IE, která poskytla několik typů strategií. Pomocí matice GSM byly určeny pouze dvě strategie, které by bylo vhodné implementovat. Konečné rozhodnutí bylo provedeno po zhotovení matice QSPM, kdy bylo na základě hodnoty TAS u

komparovaných strategií rozhodnuto, že nejvhodnější je penetrace trhu. V rámci této kapitoly bylo provedeno celkové zhodnocení strategické analýzy a vytvořena strategická mapa dle metodiky BSC, což bylo zapotřebí k podrobnému rozpracování cílů vedoucích k prosperujícímu podniku.

Následující část práce byla věnována 3 kapitolám, které byly zvoleny tak, aby bylo možné naplnit cíl diplomové práce. Jelikož je důraz kladen na vedení a stimulaci pracovníků, muselo být nejprve metodologicky nadefinováno, jaký je rozdíl mezi vedením a řízením a jaké jsou výhody či nevýhody jednotlivých metod. Na základě uvedeného popisu by mohlo být konstatováno, že ve společnosti Manpower se více využívá řízení pracovního výkonu, než vedení pracovníků ve smyslu vůdcovství.

Výše zmíněná teze byla potvrzena i v kapitole, jež se zabývá indikátory výkonnosti. Právě indikátory výkonnosti a pobočkový finanční plán jsou kritérii, která působí na výkon pracovníků a ve velké míře i na výši mzdy, respektive její variabilní složku.

Nadefinován byl systém řízení výkonnosti a popis KPI's dle jednotlivých pozic v rámci organizační struktury, a to jak manažerských, tak i kmenových zaměstnanců. Nastavený systém řízení výkonnosti lze hodnotit jako velice efektivní z pohledu stimulace pracovníků. Obzvláště pro pozice konzultantů jsou KPI's nastaveny tak, aby bylo třeba podat maximální pracovní nasazení, a to v závislosti na výši mzdy.

Z důvodu specializace práce na vedení pracovníků, bylo nutné udělat podrobnou analýzu v oblastech, které s tím přímo souvisí. Pro účely diplomové práce byla analýza rozdělena na 2 části, přičemž první se týká oblasti leadershipu, kde byla charakterizována komunikace, systém vzdělávání a výběr pracovníků. Druhá oblast, řízení, se věnuje popisu kontroly, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, systému odměňování a stimulaci pracovníků. Po provedené analýze bylo možné částečně definovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení v rámci vedení lidí, kterými jsou organizace práce a řízení změn, vedení, systém odměňování a komunikace.

V rámci této analýzy bylo zjištěno, že vedení zaměstnanců zde nemá pevně danou koncepci, závisí vždy na osobnosti manažera. Více než na vůdcovství jsou zde manažeři orientováni na řízení. Oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců probíhá formou školení, která zaměstnanci několikrát ročně absolvují. Uvedené tvrzení nelze považovat za rozvoj zaměstnanců z pohledu vůdcovství, ale spíše manažerského řízení. Systém vzdělávání je rozdělen na vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců a vzdělávání

a rozvoj stávajících zaměstnanců. Komunikace je zaměstnanci hodnocena převážně jako neefektivní, a to zejména proto, že změny ve společnosti se mnohdy k zaměstnancům nedostávají včas. Naopak za efektivní lze považovat systém kontroly a hodnocení pracovníků, které je zde prováděno pomocí dotazníků pololetně, ale i individuálními pohovory přímo s manažery na pobočkách. Stejně tak i systém odměňování byl částečně kritizován. Systém benefitů by se dal hodnotit kladně, avšak variabilní složka mzdy je dle mnohých pracovníků neodpovídající nastaveným KPI's a pracovnímu nasazení.

Dotazníkové šetření posloužilo k identifikaci silných a slabých stránek v oblasti vedení lidí. Využito bylo dotazníku, jenž byl rozdělen na část pouze pro vedoucí pracovníky a část pro vedoucí pracovníky i ostatní zaměstnance. Jako slabé stránky se jeví převážně využívaný styl vedení, orientace pouze na výsledky a nedostatečná práce s jednotlivými pracovníky. Problémem je nedostačující naslouchání požadavkům ze strany zaměstnanců a jejich následné implementace. Za slabé stránky lze považovat samotnou stimulaci na vyšší výkon a stejně tak i systém odměňování, zejména variabilní složku mzdy a bonusové ohodnocení. V systému komunikace je velký prostor pro zlepšení, a to převážně na celopodnikové úrovni. Zlepšit by se měla i zpětná vazba.

Poslední část práce byla zaměřena přímo na naplnění hlavního cíle a orientaci na systém leadershipu, nikoliv pouze řízení. V oblasti stimulace jsme se zaměřili na zlepšení systému odměňování, který by podporoval dlouhodobou výkonnost a krátkodobé akce na podporu prodeje konkrétních služeb. Část týkající se komunikace byla zaměřena nejen na řešení problému ohledně řízení změn, ale i na zlepšení komunikace mezi manažery a podřízenými pracovníky. Jedno z opatření se týkalo právě managementu společnosti s důrazem na nový systém školení, který by pomohl zavést a zefektivnit systém vedení s důrazem na prvky leadershipu. Poslední opatření se týkalo organizace práce, zlepšení klimatu na pracovišti a řešení problému v oblasti přemíry práce. V rámci návrhů na opatření byly nadefinovány i postupové kroky jak dosáhnout stanovených strategických cílů. Ke všem těmto opatřením byl uveden harmonogram, postup realizace, přínosy a provedena byla i analýza rizik. Mezi zvolenými rizikovými faktory se jako klíčová jeví neochota vedení společnosti ke změnám a špatně zvolený školící program pro manažery.

Na základě informací uvedených v předložené práci, lze konstatovat, že stanoveného cíle a zásad pro vypracování práce bylo dosaženo.

## 9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice EFE .....	26
Tabulka č. 2: Údaje potřebné pro finanční analýzu .....	30
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability .....	31
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity .....	32
Tabulka č. 5: Ukazatel celkové zadluženosti.....	33
Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity .....	34
Tabulka č. 7: Ukazatel čistého pracovního kapitálu .....	35
Tabulka č. 8: Matice IFE .....	36
Tabulka č. 9: Matice QSPM .....	40
Tabulka č. 10: Strategická mapa - BSC.....	42
Tabulka č. 11: Rozpracování strategické mapy .....	43
Tabulka č. 12: Zhodnocení silných a slabých stránek vedení a stimulace pracovníků ..	59
Tabulka č. 13: Silné a slabé stránky oblast vedení .....	63
Tabulka č. 14: Silné a slabé stránky oblast vzdělávání.....	68
Tabulka č. 15: Silné a slabé stránky oblast organizace práce.....	71
Tabulka č. 16: Silné a slabé stránky oblast ohodnocení .....	73
Tabulka č. 17: Silné a slabé stránky oblast vztahy na pracovišti.....	75
Tabulka č. 18: Postup realizace opatření - komunikace .....	77
Tabulka č. 19: Postup realizace opatření – Rozvoj manažerů .....	79
Tabulka č. 20: Postup realizace opatření – organizace práce .....	84
Tabulka č. 21: Navrhované KPI pro E-company.....	87
Tabulka č. 22: Průběh procesu zhotovení HelpDesku .....	87
Tabulka č. 23: Průběh procesu vytvoření databáze .....	88
Tabulka č. 24: Stanovení významnosti rizik.....	91
Tabulka č. 25: Grafická podoba organizační struktury.....	106
Tabulka č. 26: SWOT analýza.....	106

## 10 Seznam grafů

Graf č. 1: Matice IE .....	37
Graf č. 2: Matice GSM .....	38
Graf č. 3: Do jaké míry preferujete každý z uvedených stylů vedení pracovníků? – část pro vedoucí pracovníky .....	61
Graf č. 4: Dostáváte jasně definované úkoly? .....	62
Graf č. 5: Dává Vám vedoucí zpětnou vazbu a pomáhá Vám zlepšovat pracovní výkon? .....	62
Graf č. 6: Dotazníkové šetření oblast vedení a stimulace pracovníků .....	63
Graf č.7: Do jaké míry si myslíte, že daná tvrzení vystihují komunikaci s vašimi podřízenými? - část pro vedoucí pracovníky .....	64
Graf č. 8: Domníváte se, že Vámi zvolený způsob komunikace vyhovuje i Vaším podřízeným? - část pro vedoucí pracovníky .....	65
Graf č. 9: Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně.....	65
Graf č. 10: Do jaké míry považujete komunikaci v organizaci za efektivní?.....	66
Graf č. 11: Dotazníkové šetření oblast komunikace a přenos informací .....	66
Graf č. 12: Silné a slabé stránky oblast komunikace .....	67
Graf č. 13: Myslíte si, že Vás vedoucí podporuje v případě zájmu o další vzdělávání? .....	67
Graf č. 14: Myslíte si, že máte dostatek informací o možnostech vzdělávání.....	68
Graf č. 15: Dotazníkové šetření oblast vzdělávání .....	68
Graf č. 16: Pripadá Vám nastavený systém plnění pracovních úkolů stresující? .....	69
Graf č. 17: Jsou změny ve Vaší společnosti dobře řízeny? .....	70
Graf č. 18: Do jaké míry souhlasíte s jednotlivými kroky při plnění týmových úkolů? - část pro vedoucí pracovníky .....	70
Graf č. 19: Do jaké míry vystihují jednotlivá tvrzení způsob delegování úkolů na své podřízené? – část pro vedoucí pracovníky.....	71
Graf č. 20: Dotazníkové šetření oblast organizace práce.....	71
Graf č. 21: Jste za svůj výkon dostatečně ohodnocen/a? .....	72
Graf č. 22: Myslíte si, že variabilní složka mzdy odpovídá pracovnímu výkonu?.....	72
Graf č. 23: Dotazníkové šetření oblast ohodnocení .....	73
Graf č. 24: Je manažer dle Vašeho názoru dobrým koučem a mentorem?.....	74
Graf č. 25: Dotazníkové šetření oblast vztahy na pracovišti .....	75



## 11 Seznam použité literatury

[1] ManpowerGroup s.r.o. *Interní dokumenty a konzultace ve společnosti*. Plzeň, 2014.

### Monografie

[2] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2004, ISBN 0-7261-116-X

[3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3

[4] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4

[5] PAVLICA, Karel., JAROŠOVÁ, Eva., KAISER, Robert. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2010, 222 s., ISBN 978-80-7261-208-6

[6] CASCIO, Wayne. *Managing: human resources*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986, 625 s., ISBN 0-07-010302-X

[7] DĚDINA, Jiří., CEJTHAMR, Václav. 1. vydání, *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 339 s., ISBN 80-247-1300-4

[8] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5

[9] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vydání, Management Press s.r.o., 2010, 325 s., ISBN 978-80-7261-203-1

[10] KLABEČEK, Karel. *Finanční management*. 1. vydání, Plzeň: Fakulta ekonomická, 2006, 200 s., ISBN 80-7043-500-3

[11] BERMANOVÁ, Karen., KNIGHT, Joe. *Finanční inteligence pro manažery*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2011, 241 s., ISBN 978-80-251-3724-6

[12] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání, Praha: Management Press s.r.o., 2002, 267 s., ISBN 80-7261-063-5

[13] STÝBLO, Jiří. *Leadership realita nebo vize*. 1. vydání, Professional publishing, 2012, 163 s., ISBN 978-80-7431-105-5

[14] TOMŠÍK, Pavel., DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s., ISBN 978-80-7375-556-0

- [15] BEAHM, George. *Já, Steve: Steve Jobs vlastními slovy*. Praha: Pragma, 2012, ISBN: 978-80-7349-310-3
- [16] JANOUŠEK, Jaromír. *Verbální komunikace a lidská psychika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 169 s., ISBN 978-80-247-1594-0
- [17] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 133 s., ISBN 978-80-247-2313-6
- [18] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- [19] STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práv a právní vědy o.p.s., 2013, 120 s., ISBN 978-80-905247-5-0
- [20] BIRCH, Paul. *Leadership využijte svůj potenciál naplno*. 1. vydání, Brno: CP Books, 2005, 95 s., ISBN 80-251-0551-2
- [21] KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. 1. vydání, Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009, 104 s., ISBN 978-80-7314-180-6

### **Internetové zdroje**

- [22] Nový občanský zákoník. [online] Praha: Businesscenter.cz, 2014, [cit 19. 2. 2014] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [23] Měnová politika. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, [cit 19. 2. 2014] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP)
- [24] Zákon o obchodních korporacích. [online] Praha: Zakony.centrum.cz, 2014, [cit 19. 3. 2014] Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>
- [25] Vývoj nezaměstnanosti v ČR. [online] Praha: kurzy.cz, 2014, [cit 22. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [26] Pracovní agentury musí mít pojištění proti úpadku, nemají si je ale kde sjednat. [online] Praha: novinky.cz, 2014, [cit. 22. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/228522-pracovni-agentury-musi-mit-pojisteni-proti-upadku-nemaji-si-je-ale-kde-sjednat.html>
- [27] Intellectual Stimulation Trumps Money For Employee Happiness, Survey Finds. [online] New York: personalitytestfree.net, 2014, [cit. 23. 3. 2014] Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/2013/09/18/employee-happiness-intellectual-stimulation-money\\_n\\_3948466.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/09/18/employee-happiness-intellectual-stimulation-money_n_3948466.html) 21.3.
- [28] Personality tests. [online] New York: personalitytestfree.net, 2014, [cit. 23. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.personalitytestfree.net/personality-tests.php>

- [29] Oficiální server českého soudnictví. [online] Praha: Justice.cz, 2014, [cit. 25. 3. 2014] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx/>
- [30] Key performance indicators. [online] New York: Management.about.com, 2014, [cit. 23. 3. 2014] Dostupné z: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>
- [31] VACÍK, Emil. *Učební prezentace předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2013.
- [32] Oficiální server českého soudnictví. [online] Praha: Justice.cz, 2014, [cit. 25. 3. 2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a213174&dokumentId=C+3223%2fSL28%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=j6khj7>
- [33] Agentura práce-podmínky pro získání povolení. [online] Praha: Businessinfo.cz, 2014, [cit. 22. 3. 2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-prace-podminky-1650.html>
- [34] Historie Manpower. [online] Praha: Manpower.cz, 2014, Aktualizace 25.1.2010, [cit. 19. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.manpower.cz/historie.php>
- [35] VACÍK, Emil. *Učební prezentace předmětu strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2013.
- [36] Zákoník práce. [online] Praha: Businesscenter.cz, 2014, [cit. 19. 2. 2014] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h5.aspx>

## **12 Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazníkové šetření

**Příloha B:** Nabídka pracovní pozice perm

**Příloha C:** Organizační struktura

**Příloha D:** SWOT analýza

**Příloha E:** Systém odměňování

**Příloha F:** Systém KPI's

## **Příloha A:**

Vážený respondente,

rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku, jehož účelem je posouzení systému vedení lidí ve Vaší společnosti. Výstupem tohoto krátkého dotazníku by měla být identifikace oblastí, kde je možné systém inovovat a zefektivnit. Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou použity pouze pro účely diplomové práce vedené na Západočeské univerzitě v Plzni na téma „*Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků*“.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Ondřej Pohanka.

U jednotlivých otázek vždy zakřížkujte pouze jednu odpověď:

- 1- Rozhodně souhlasím
- 2- Souhlasím
- 3- Nesouhlasím
- 4- Rozhodně nesouhlasím

### **1. Jakou pozici zastáváte?**

- a) Manažer
- b) Zaměstnanec

**Pokud jste vybral/a v první otázce možnost B, začněte prosím od otázky číslo 15.**

### **2. Do jaké míry si myslíte, že daná tvrzení vystihují komunikaci s vašimi podřízenými?**

Se svými podřízeným pracuji jako s týmem, informace sděluji kolektivně				
S každým podřízeným pracuji zvlášť				

### **3. Do jaké míry využíváte pro stimulaci Vašich podřízených jednotlivé stimuly?**

Finanční prémie				
Pochvala před týmem				
Kariérní postup				
Dárkové poukazy				

**4. Do jaké míry preferujete každý z uvedených stylů vedení pracovníků?**

Laissez-faire				
Koučovací				
Demokratický				

**5. Do jaké míry vystihují jednotlivá tvrzení způsob delegování úkolů na své podřízené?**

Úkoly deleguji pomocí pravidelných porad				
Úkoly deleguji pomocí podnikové sítě				
Úkoly deleguji každému osobně				

**6. Do jaké míry souhlasíte s jednotlivými kroky při plnění týmových úkolů?**

Přesně definuji činnosti				
Provádím pravidelnou kontrolu				
Jednotlivé činnosti se snažím s pracovníky probrat				
Snažím se vymyslet inovativní řešení				

Domníváte se, že Vámi zvolený způsob komunikace vyhovuje i Vašim podřízeným?				
Myslíte si, že věnujete velikou pozornost stimulaci týmu na výkon?				
Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně seznámeny s dlouhodobými cíli společnosti?				
Myslíte si, že organizační kultura podporuje vedení lidí?				
Do jaké míry sledujete činnost a výkon spolupracovníků a poskytuje jim konstruktivní zpětnou vazbu?				

**7. Kde vidíte prostor pro zlepšení v oblasti vedení zaměstnanců?**

.....  
 .....  
 .....

**8. V čem vidíte silné stránky Vašeho stylu vedení zaměstnanců?**

.....  
 .....  
 .....

**9. V čem vidíte slabé stránky Vašeho stylu vedení zaměstnanců?**

.....  
.....  
.....

**10. KOMUNIKACE A PŘENOS INFORMACÍ**

Do jaké míry považujete informační systém podniku za efektivní?				
Jste informován/a o všech novinkách, které mají vliv na Váš business?				
Máte dostatečné informace, abyste mohl/a efektivně odvádět svou práci?				
Nadřízený komunikuje se zaměstnanci jasně a srozumitelně.				
Jste obeznámen/a s principy etického chování ManpowerGroup (Etický kodex)?				
Do jaké míry považujete komunikaci v organizaci za efektivní?				
Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně seznámeny s dlouhodobými cíli?				

**11. STYL VEDENÍ**

Dostáváte jasně definované úkoly?				
Myslíte si, že vás nadřízený dokáže motivovat k vyšším výkonům?				
Dokáže Vám nadřízený pomoci při plnění úkolů?				
Dává Vám vedoucí zpětnou vazbu a pomáhá Vám zlepšovat pracovní výkon?				
Myslíte si, že Vám nadřízený nechává prostor pro vlastní iniciativu?				
Kontroluje s Vámi vedoucí průběžné plnění úkolů?				
Můžete se dostatečně podílet na rozhodnutích, která se týkají Vaší práce?				

**12. VZDĚLÁVÁNÍ**

Myslíte si, že máte dostatek informací o možnostech vzdělávání?				
Myslíte si, že Vás vedoucí podporuje v případě zájmu o další vzdělávání?				
Vnímáte možnost vzdělávání jako významný přínos?				
Absolvoval jste v uplynulém roce nějaké školení?				
Pokud ano, bylo přínosné?				

### 13. ORGANIZACE PRÁCE

Připadá Vám nastavený systém plnění pracovních úkolů stresující?				
Máte možnost si svou práci sám zorganizovat?				
Myslíte si, že systém kontroly plnění úkolů je efektivní?				
Jsou změny ve Vaší společnosti dobře řízeny?				
Jsou Vaše pracovní postupy dobře a efektivně organizovány?				

### 14. OHODNOCENÍ

Víte, z jakých složek se skládá Vaše platové ohodnocení?				
Myslíte si, že fixní složka mzdy je nastavena spravedlivě?				
Myslíte si, že variabilní složka mzdy odpovídá pracovnímu výkonu?				
Dokáže Vás vedoucí dostatečně ohodnotit jiným, než finančním způsobem?				
Jste za svůj výkon dostatečně ohodnocen/a?				
Ve společnosti je propracovaný systém benefitů.				
Je pro Vás dostatečným ohodnocením i jiné než finanční?				

### 15. VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Je manažer dle Vašeho názoru dobrým koučem a mentorem?				
Vedoucí se zajímá o názory podřízených a využívá jich.				
Označil byste vztah s nadřízeným za přátelský?				
Dokáže Vám vedoucí pracovník poradit s pracovními úkoly?				
Do jaké míry Vás pracovní prostředí motivuje k pracovním výkonům?				
Pracujete v dobrém kolektivu, který je Vám vždy ochoten pomoci?				

### 16. Co byste ve firmě změnil/a, když byste měl/a možnost?

.....  
.....  
.....

### 17. Jaká byste přivítal/a školení?

.....  
.....  
.....

### 18. V čem vidíte záporný systém odměňování?

.....  
.....  
.....



## 19. Jak Vás vedoucí motivuje k vyšším výkonům?

.....  
.....  
.....

*Zdroj: Vlastní zpracování 2014*

### **Příloha B:**

Vážený (á) pane (paní),

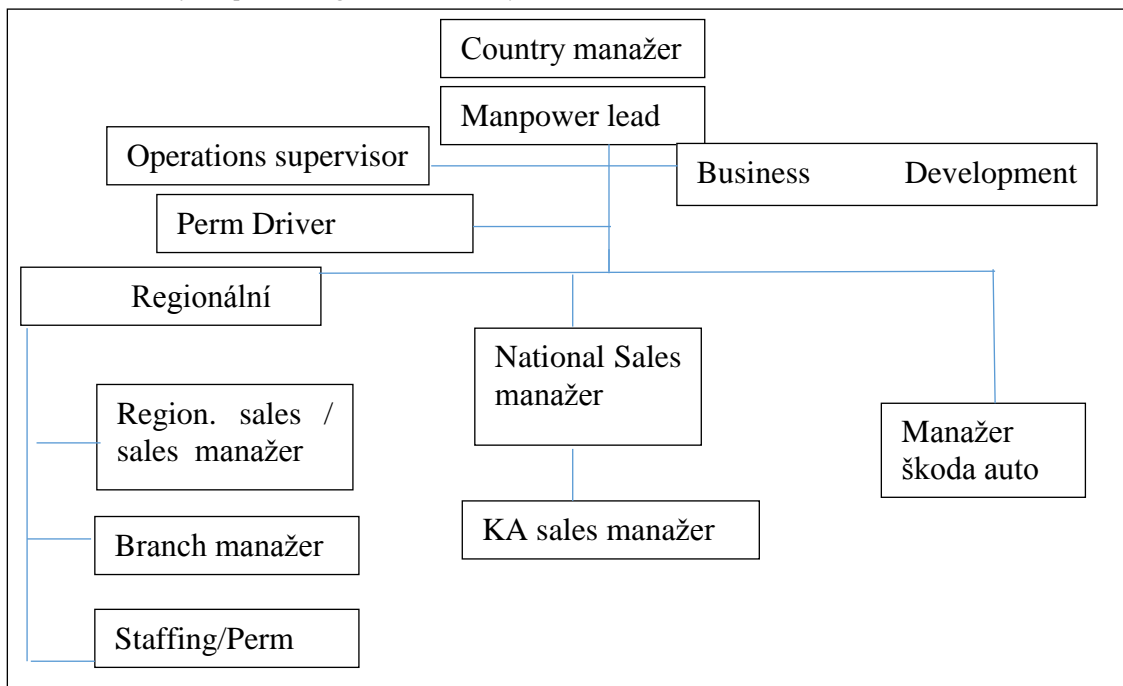
v návaznosti na naše předchozí jednání Vám předkládáme tuto nabídku našich služeb v souvislosti s hledáním pracovníka na pozici ..... Pro obsazení pozice využijeme naši celorepublikovou síť. Naši konzultanti jsou odborníky ve svém oboru, rozumí Vaším specifickým požadavkům a vědí, kde a jakým způsobem najít pro Vaši společnost ty pravé pracovníky, kteří budou plně odpovídat zadaným kritériím. Využívají ověřenou metodiku kombinace různých forem vyhledávání a výběru pracovníků, sdílenou v celosvětové síti **Manpower**. Náš přístup je založen na důkladné analýze společnosti a pozice, na popisu požadavků kladených na úspěšného kandidáta a na vyjasnění očekávané osobnostní charakteristiky kandidáta; stejně tak i na významných informacích jako je současný stav, cíle rozvoje, firemní kultura, vize a hodnoty vaší společnosti. Pracujeme v úzkém kontaktu s vámi, abychom připravili co nejpřesnější specifikaci požadavků týkajících se pozice a osobnostních kvalit kandidáta. Informace, které získáme o vaší společnosti a obsazované pozici, pak budou použity pro sestavení profilu ideálního kandidáta.

S pozdravem

*Zdroj: [1]*

## Příloha C

Tabulka č. 25: Grafická podoba organizační struktury



Zdroj: [1]

## Příloha D:

Tabulka č. 26: SWOT analýza

SWOT	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ atributy organizace	Unikátní integrovaný systém Institucionální partner pro vládu a instituce Komplexnost portfolia služeb Rozsáhlá pobočková síť Silná tržní pozice <p style="text-align: center;">Strenghts</p>	Časté změny interních procesů Kariévní rozvoj pro konzultanty Nízká flexibilita Vyšší cena poskytovaných služeb Nedostatečně proškolený management <p style="text-align: center;">Weaknesses</p>
Vnější původ atributy prostředí	Úpadek konkurenční agentury Zvýšení bariér vstupu do odvětví In- house školení nedostatkových profesí Intenzivnější využívání sociálních sítí Nová poptávka (zahraniční investor) <p style="text-align: center;">Opportunities</p>	Vývoj makroprostředí Vysoká konkurence v segmentu trhu Lokální nedostatek kvalifikovaných kandidátů Zmedializovaný obraz personálních agentur Existence obrovského šedého trhu <p style="text-align: center;">Threats</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 2014

## Příloha E:

### Regionální manažer

#### Bonusové schéma roční

Kvalifikátor	Cíl	Koeficient výplaty Bonusu	Způsob výpočtu
Dosažení angažovanosti svého týmu v průzkumu MAPS	68 %	110 %	Jednorázově na konci roku dle reálného výsledku
	63 %	100 %	
	58 %	90 %	
	<56 %	80 %	

Zdroj: [1]

#### Bonusová kritéria

Bod č. 1	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Staffing - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	30 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 2	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Perm - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	30 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 3	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Dosažení Budgetovaného OUP v abs. hodnotě dle Budgetu	20 %	110 %	115 %	Kumulativně na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 4	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Individuální cíle (KA klienti - rozvoj, prodej SMB, ostatní Brandy MPWG...)	20 %	110 %	115 %	Individuálně nastaveno, cíle by se neměly měnit častěji než 1x za Q, lépe 1x za pololetí
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Zdroj: [1]

#### Bonusové schéma měsíční - Bonus za nový obchod

% GP	% odměny z GP Staffing Kč
< 15 %	8 %
15 – 20 %	13 %
> 20 %	18 %

Zdroj: [1]

## Branch manažer

### Bonusová kritéria

Bod č. 1	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Staffing - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	0 – 50 %	110 %	115 %	Kumulativně za Q, odměna za překročení nad 100% bude vypočtena a vyplacena na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 2	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Perm - dosažení GP v abs. hodnotě dle Budgetu	0 – 50 %	110 %	115 %	Kumulativně za Q, odměna za překročení nad 100% bude vypočtena a vyplacena na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 3	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Dosažení Budgetovaného OUP v abs. hodnotě dle Budgetu	30 %	110 %	115 %	Kumulativně za Q, odměna za překročení nad 100% bude vypočtena a vyplacena na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Bod č. 4	Váha	Reálné plnění	Odměna	Poznámka
Individuální cíle (prodej SMB, ostatní Brandy MPWG...)	20 %	110 %	115 %	Kumulativně za Q, odměna za překročení nad 100% bude vypočtena a vyplacena na konci roku
		100 %	100 %	
		90 %	95 %	

Zdroj: [1]

### Bonus za nový obchod

% GP	% odměny z GP Staffing Kč
< 15 %	8 %
15 – 20 %	13 %
> 20 %	18 %

Zdroj: [1]

## **Bonusový systém CPP**

### **Bonus za vygenerované GP**

Úroveň vygenerovaného GP	0 až 12 měsíců na pozici		13 až 24 měsíců na pozici		Více než 25 měsíců na pozici	
	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna	Vygenerované GP za měsíc	Měsíční odměna
I. úroveň	0 - 100 000 Kč	0 %	0 - 110 000 Kč	0 %	0 - 120 000 Kč	0 %
II. úroveň	100 001 - 200 000 Kč	5 %	110 001 - 210 000 Kč	7 %	120 001 - 220 000 Kč	9 %

Zdroj: [1]

### **Bonus za nový obchod**

% GP	% odměny z GP Staffing v Kč
< 15 %	8 %
15 – 20 %	13 %
> 20 %	18 %

Zdroj: [1]

## **Bonusový systém CTP**

### **Bonus za zpracované výkazy**

Počet výkazů za měsíc	Odměna za výkaz
> 100	80 Kč
71 – 100	60 Kč
51 – 70	40 Kč
< 50	0 Kč

Zdroj: [1]

### **Bonus za nový obchod Staffing**

% GP	% odměny z GP Staffing Kč
< 15 %	8 %
15 – 20 %	13 %
> 20 %	18 %

Zdroj: [1]

## Příloha F:

### KPI's CPP

<b>Týdenní závazné počty</b>	<b>Měsíční závazné počty</b>
<b><u>Kandidát:</u></b> 5 1. pohovory 8 pohovorů + prescreenů 8 spec calls 10 send out <b><u>Klient:</u></b> 1 osobní schůzka 4 udržovací cally <b><u>Monitoring trhu:</u></b> 8 canvass calls/1 objednávka (rozhodující je počet objednávek)	<b><u>Kandidát:</u></b> 20 1. pohovory 32 pohovorů + prescreenů 32 spec calls 40 send out <b><u>Klient:</u></b> 4 osobní schůzky 16 udržovací cally <b><u>Monitoring trhu:</u></b> 32 canvass calls / 4 objednávky (počet objednávek je rozhodující)

Zdroj: [1]

### Očekávaný výsledek

Dosažení povinného limitu plnění vygenerovaného GP (gross profit) dle tabulky:

<b>Délka působení + zařazení CPP v Manpower</b>	<b>Výše povinného limitu GP</b>
1. – 3. měsíc (ve zkušební době)	v kumulu za 3 měsíce 100 000 Kč
od 4. měsíce (v síti poboček)	130 000 Kč / měsíc
od 4. měsíce (v Perm offices)	150 000 Kč/ měsíc

Zdroj: [1]

### KPI's vázané na bonus v případě nedosažení limitu GP

<b>BONUS ZA PLNĚNÍ KPI'S, JE-LI GP POD 100 000</b>		
<b>1. pohovory</b>	20/měsíc	0,7% z vygenerovaného GP v daném měsíci
<b>send out</b>	40/měsíc	0,3% z vygenerovaného GP v daném měsíci

Zdroj: [1]

### Týdenní KPI's - minimální počty

#### Kandidát:

- 2 pohovory s core-kandidáty (které budeme nabízet ihned pomocí speců – neplatí pro otevřené objednávky nebo v případě, že díky tomu přeplní objednávku u klienta, tj. bude splněna na více než 100%)
- 3 spec cally nebo spec call spojený s canvaselem v průměru na 1 core-kandidáta, pokud BM nestanoví jinak, viz níže uvedené doporučení.

#### Klient:

- 1 osobní schůzka (nerozlišeno, zda akviziční schůzka nebo spoluúčast na akviziční schůzce nebo schůzka u stávajícího klienta)

## **Abstrakt**

POHANKA, O. *Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2014

**Klíčová slova:** vedení pracovníků, stimulace pracovníků, výkonnost pracovníků

Záměrem diplomové práce bylo popsání a zhodnocení vedení a stimulace pracovníků ve společnosti Manpower. Autor nejprve popsal charakteristiku společnosti, její historii a nabízené produkty. Poté se zaměřil na podnikatelské prostředí podniku, nadeřinoval jeho poslání, vizi, cíle a provedl strategickou analýzu firmy. Mimo jiné vytvořil i strategickou mapu dle metodiky BSC. Následně rozebral stimulaci pracovníků na základě podnikových KPI a navrhl KPI pro dosažení stanovených cílů. Také popsal systém vedení pracovníků. Hlavní důraz autor položil na identifikaci silných a slabých stránek v oblasti vedení a stimulaci pracovníků. Pro správně zpracování stanoveného cíle bylo zapotřebí použít dotazníkové šetření a rozhovory. Na základě výsledků uvedeného šetření pak autor navrhl oblasti, kde je možné zlepšit postupy v rámci leadershipu. K výsledným postupům uvedl i jejich hlavní přínosy a též rizika.

## **Abstract**

POHANKA, O. *Leadership with an emphasis on stimulating the staff*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics at West Bohemian University in Pilsen, 100 p., 2014

**Keywords:** leadership skills, stimulation of workers, workers performance

The purpose of diploma thesis was to describe and evaluate the leadership and stimulation of people in the Manpower company. The author first describes the characteristics of the company, its history and products. Then he focused on the business environment of the company, defined its mission, vision, goals and performed strategic analysis of the company. Apart from other things he made a strategic map by the BSC methodology. Subsequently analyzed the stimulation of workers based on business KPI and proposed KPI to achieve the stated goals. Then he described the leadership. The author put the main emphasis on the identification of strengths and weaknesses in the area of Leadership and the stimulation of workers. For the correct process of the specified aim it was necessary to use the survey and interviews. Based on the results of the investigation, the author suggested the area where it is possible to improve procedures in the context of leadership. The resulting procedures stated their main benefits and risks.