

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku
s důrazem na řízení projektů**

**Evaluation of the effectiveness of personnel policy with
the emphasis on project management**

Rony Slozberg

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Rony SLOZBERG**
Osobní číslo: **K15N0186P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry a cíle.
2. Zhodnoťte praxi řízení projektů ve společnosti.
3. Proveďte analýzu personálního managementu organizace se zaměřením na jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy.
4. Stanovte cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů.
5. Navrhněte opatření a postup zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů, zhodnoťte rizika a přínosy návrhů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych zejména poděkovat panu PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D. za vynikající vedení mé diplomové práce, a za jeho ochotu, pomoc, připomínky a cenné rady.

Dále mé velké poděkování patří paní HR ředitelce Sony DADC Mgr. Magdaleně Vroblové za veškerý věnovaný čas, který mi věnovala, za spolupráci především v podobě poskytování informací, materiálů a za telefonickou komunikaci. Děkuji taktéž projektovému manažerovi Sony DADC panu Ing. Martinu Krejčovi za poskytování údajů pro projektovou oblast práce a rovněž členům projektu, kteří byli ochotni odpovědět na dotazník této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Charakteristika společnosti.....	9
2. Strategická analýza.....	12
2.1. Definice strategie.....	12
2.2. Průběh tvorby a zavedení strategie.....	13
2.3. Strategická východiska.....	14
2.4. Analýza prostředí.....	15
2.4.1. Externí analýza.....	16
2.4.2. Interní analýza.....	18
2.4.3. Matice EFE a IFE.....	18
2.4.4. Matice IE.....	19
3. Strategická analýza společnosti.....	20
3.1. Analýza makroprostředí.....	21
3.2. Analýza mezoprostředí.....	24
3.3. Interní analýza.....	26
3.4. EFE, IFE a IE matice společnosti.....	38
3.4. Požadavky na personální systém ve firmě a v jejích projektech.....	40
4. Projektové řízení ve společnosti a jeho zhodnocení.....	41
4.1. Definice projektu.....	41
4.2. Definice projektového managementu.....	42
4.3. Praxe řízení projektů ve společnosti.....	46
5. Personální management a jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy.....	50
5.1. Řízení lidských zdrojů.....	50
5.1.1. Vývoj personalistiky.....	50
5.1.2. Definice řízení lidských zdrojů.....	50
5.1.3. Systém řízení lidských zdrojů.....	51
5.2. Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení.....	53
5.3. Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení ve firmě.....	55
5.4. Dotazování členů projektů.....	73
5.5. Shrnutí silných a slabých stránek řízení HR s důrazem na projekty.....	76
6. Cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů.....	80
7. Opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů.....	82
Závěr.....	86

Seznam tabulek.....	87
Seznam obrázků.....	87
Seznam použitých zkratek.....	88
Seznam použité literatury.....	89

Úvod

Tato práce se zabývá tématem hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů. Personalistika představuje poměrně mladou oblast managementu, která vznikla na počátku 20. století a jejíž vývoj doprovázel vznik dalších koncepcí personalistiky. Management lidských zdrojů, jako nejnovější koncepce, představuje dnes jednu z nejpodstatnějších a nejrychleji se vyvíjejících polí působnosti řízení ve firmě a věnuje se všem procesům zaměřujícím se na lidi v pracovním prostředí. Nicméně ve sféře projektového řízení, na niž se práce soustřeďuje, se na systém řízení lidských zdrojů dodnes neklade značný význam. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje na způsoby zlepšení personálního managementu v rámci projektového řízení.

Dobře vedený personální systém řízení vždy vede k úspěchu celé organizace či dalších oblastí firmy, ve kterých se daný systém objevuje. V projektovém řízení napomáhá k realizaci projektů pomocí hlavních personálních činností, jež se přizpůsobují specifickým rysům sféry projektů. Počátek působnosti projektového řízení se datuje od doby druhé světové války a zahrnuje procesy plánování, organizování, řízení a dalších činností vedoucích k plnění projektových cílů. Personální management ve společnosti Sony DADC a jejich projektů sehraává ohromnou roli. Již od založení firmy se na ni klade značný důraz. V projektovém řízení se její podoba výrazně neliší od řízení lidských zdrojů v mateřské firmě.

Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit personální praxi s důrazem na řízení projektů a současně navrhnout opatření, která se zaměřují na důležitost práce na důležitost práce s lidskými zdroji a projekty a na jejich spojení s managementem.

Diplomová práce se skládá ze sedmi kapitol. První kapitola se věnuje charakteristice analyzované společnosti a prostředí, ve kterém působí. Další část popisuje její výrobní portfolio.

Druhá a třetí kapitola se zabývají teoretickou částí strategické analýzy a následně jejím výzkumem v rámci organizace, jenž byl prováděn za účelem určení požadavků na systém řízení lidských zdrojů ve firmě a jejích projektech. Požadavky byly stanoveny na základě zkoumaného externího a interního prostředí organizace, vytvořené matice EFE, IFE a IE a definovaných cílů a poslání společnosti.

Čtvrtá kapitola se člení na dvě části, kde první část se zaměřuje na projektové řízení z hlediska teorie a definuje základní pojmy v oblasti projektového řízení, jako projekt, projektový management a všechny jejich náležitosti, a druhá část zkoumá praxi v projektovém řízení společnosti. K průzkumu byly využity znalosti z teoretické části a probíhal podle konkrétních oblastí zaměření.

Zvláště velká pozornost je věnována páté kapitole, která se týká hlavního zaměření práce, a to personálnímu managementu v rámci projektů a cílů firmy. Jako v předchozích kapitolách se nejdříve zabývá teorií, která se skládá z podkapitol objasňujících různé pojmy a oblasti v systému řízení lidských zdrojů obecně ve firmě a také v jejich projektech. Praktická část kapitoly se dělí na zkoumání personálního managementu firmy s důrazem na projektové řízení a na analýzu dotazování členů projektů. Kapitola je završená shrnutím všech silných a slabých stránek zjištěných v praktické části.

Šestá a sedmá kapitola na základě čtvrté a páté kapitoly určují cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů a stanovují jejich podstatu a oblasti jejich podpory v rámci firmy, projektů a strategických požadavků. K těmto cílům navrhuje opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů.

Teoretické části práce byly vypracovány s využitím a zpracováním literárních a webových zdrojů z oblasti definovaných témat. Zpracování praktických kapitol bylo prováděno pomocí získání informací ústním sdělením a metodou pohovoru s HR ředitelkou a projektovým manažerem. Dále byly použity materiály a interní dokumenty poskytované HR ředitelkou a dotazování členů projektů.

1. Charakteristika společnosti

Sony DADC Czech Republic, s.r.o. patří do skupiny SONY a její mateřskou společností je Sony DADC Austria AG sídlící ve městě Salzburg v Rakousku. Tato rakouská společnost byla založená v roce 1986 jako první pobočka skupiny Sony DADC (Sony Digital Audio Disc Corporation) na evropském kontinentě. Na český trh vstoupila česká pobočka zápisem do obchodního rejstříku 31. května 2010 (Sony DADC Czech Republic, s.r.o. ©2012-2015). V tomto roce bylo založeno kompletační, balicí a logistické centrum na okraji Plzně u Štěnovic, které tvoří klíčovou úlohu v mezinárodním dodavatelském řetězci Sony DADC, a dále jako významný milník v historii společnosti se v roce 2012 otevřelo Evropské centrum sdílených služeb s místem působení v Plzni. Toto centrum poskytuje sesterským evropským společnostem a externím zákazníkům služby především v oblastech zákaznického servisu, retailových služeb, financí nebo IT (Sony DADC ©2016).

Sony DADC je světovým lídrem v dodávání disků a digitálních služeb pro oblasti zábavního, vzdělávacího a informačního průmyslu. Nabízí služby světové úrovně, mezi které patří výroba optických médií (výroba nosičů CD, DVD, Blue-Ray¹ a UMD²), příprava, tisk grafických částí, balení, distribuce hotových disků. Navíc zajišťuje ochranu proti pirátství, ilegálním kopiím a řízení autorských práv. Její celosvětová síť se skládá ze servisních center, výroby optických médií a pracovišť distribučních a digitálních služeb v devatenácti zemích světa (Sony DADC ©2016):

Amerika - Sony DADC US Inc., Sony DADC Brasil Industria, Comercio e Distribuicao Video-Fonografica Ltda.

Evropa, Asie a Tichomoří - Sony DADC Austria GmbH, Sony DADC UK Ltd., Sony DADC Germany GmbH, Sony DADC Iberia S.L., Sony DADC France S.A.S., Sony DADC Italia S.r.l., Entertainment Network Scandinavia AB, Sony DADC Czech Republic s.r.o, OOO Sony DADC Russia, Sony DADC Hong Kong Ltd., Sony DADC China Co., Ltd., Shanghai Epic Music Manufacturing Operations*, Sony DADC Manufacturing India Private Limited, Sony DADC Australia Pty Ltd.

¹ Blue-ray disk s obrovskou kapacitou až 50 GB představuje technologii zabezpečující vysokou poptávku po filmech, hudbě, her a interaktivních programech s vysokým rozlišením a vysokou audio kvalitou (Sony DADC ©2017a).

² UMD (Universal Media Disk) je optický disk vytvořený společností Sony pro kapesní konzoli třetí generace PlayStation Portable (Wikipedie ©2014a).

Produktové portfolio společnosti

Od počátku svého působení se firma soustřeďuje na předávání uživatelských zkušeností a získávání tržních příležitostí. K tomuto účelu jí slouží využívání výrobních zařízení pro výrobu globálních médií (televize, rádio, noviny) a inovativních kreativních služeb, které zahrnují špičkovou kompresi, přípravu a výrobu všech diskových formátů, postprodukci a vývoj zábavních aplikací. Společnost, myšleno včetně zahraničních poboček, realizuje tvorbu tradiční i nově vznikající technologie pro domácí zábavu, mobilní zařízení, digital signage, publikace a maloobchodní trhy.

Filmová produkce – zahrnuje projekty pro plánování a tvorbu živých hudebních koncertů, speciálních akcí určených pro velký počet lidí (festivally, sportovní soutěže, výstavy atd.), televizních dokumentárních seriálů, reklam a živých produkčních studií pro diváky (pro televizní show atd.), a také hojně využívá 2D (dvourozměrné) a 3D (trojrozměrné) technologie.

Vyzváněcí melodie do telefonu – do této oblasti patří tzv. ringtone služby poskytované zkušenými inženýry audio studia, které kladou důraz na vysokou kvalitu vyzvánění, barvy zvuku, sestřihu vyzváněcí melodie a nově vydaných skladeb. V rámci vyzváněcích služeb jsou klíčové služby zabývající se ručními a automatickými sestřihy vyzváněcích klipů, automatizovanou kontrolou kvality a testováním mobilních zařízení.

Digital signage³ – v tomto poli působnosti je pozornost kladena na nepřetržité inovace a nové nápady pro firemní marketing, komunikační prostředky a reklamy podporující obchodní cíle. Digitální služby společnosti podporují audio-vizuální komunikační mix firmy, jehož účelem je poukázat na přednosti svých výrobků a služeb.

Postprodukce – zahrnuje firemní digitální služby a jejich světová audio-vizuální řešení, která jsou poskytována zákazníkům zábavního a vzdělávacího průmyslu využívajícím zdrojový obsah ve formátech HD (obraz s vysokým rozlišením) nebo stereoskopického (umožňující prostorové vidění) 3D. Firma zajišťuje svým zákazníkům potřebné nástroje pro naplnění komerčního potenciálu. Mezi ně se řadí produkty pro online editace (úprav, korekcí) propagačních (promo) klipů v oblastech televizního a rozhlasového

³ Digital signage jako systém digitálních zobrazovacích zařízení ve veřejně přístupných místech umožňuje zobrazit informační a navigační informace a reklamy pomocí digitálních technologií (např. propagační obrazovky v obchodech). (Wikipedie ©2013)

vysílání, divadel, domácí zábavy nebo digitálních videí, a produkty pro zvukový design (manipulace se zvukovými prvky) využívané při úpravách televizních spotů.

Výroba disků – firma nabízí svým zákazníkům, významným světovým firmám působícím v průmyslu domácí zábavy, své služby komprese (stlačení) a autoringu (proces vytváření) optických médií a jejich softwarů (DVD, Blu-ray, BD-Java a Blu-ray 3D).

BD-Live – zajišťuje služby BD-Live řešení průmyslu domácí zábavy (BD-Live 2D a 3D obsah, BD-Live VOD portal, rozvoj BD-Live aplikací na BD-Live poradenství, BD-Live podpůrné služby pro vývojáře, BD-Live řízení služeb)

MovieIQ – představuje jedinou aplikaci svého druhu, která poskytuje uživatelům okamžitě se zobrazující informace, které jsou „šité na míru“.

3D služby – zahrnují služby v oblasti projektového managementu, výroby a distribuce disků, které nabízejí odborné znalosti v rámci stereoskopické 3D produkce, 3D postprodukce a Blu-ray 3D authoringového řešení.

Umělecká práce a balení – společnost nabízí širokou škálu možností balení, které lze přizpůsobit produkčnímu motivu nebo firemnímu designu. (Sony DADC ©2017a)

2. Strategická analýza

Tato kapitola se věnuje strategické analýze společnosti Sony DADC a jejím záměrům a cílům. Zahrnuje vizi, situační analýzu a analýzu Balanced Scorecard. Analýza slouží ke stanovení požadavků na personální management s důrazem na plnění strategie firmy.

2.1. Definice strategie

Definice strategie se vyvíjela na základě zkušeností a poznatků ze zpracování a implementace strategie ve firmě. Tradiční přístup definuje strategii jako dokument obsahující dlouhodobé cíle firmy, průběhy jednotlivých operací a alokace zdrojů potřebných pro plnění požadovaných cílů. Moderní přístup nahlíží na strategii jako na proces připravenosti firmy na budoucnost vycházející z potřeb organizace, a vhodným způsobem reaguje na změny zdrojů a schopností a na změny firemního okolí (viz obr. č. 1). Stejně jako první přístup zahrnuje definici stanovení dlouhodobých cílů firmy, průběhy jednotlivých operací a alokace zdrojů potřebných pro plnění cílů (Dedouchová 2001).

Strategie se váže na sledované strategické cíle, které vyjadřují žádoucí budoucí stavy, a obsahuje předpokládané kroky k jejich naplnění. (Keřkovský, Drdla 2003). Tyto aktivity se realizují pomocí strategických scénářů - koordinovaných posloupností kroků a činností s určitou neznalostí budoucích podmínek a souvislostí. (Srpková a kol. 2011). Strategie zohledňuje firemní kulturu a zaměřuje se na budoucnost a konkurenční výhodu firmy a jejích silných stránek. (Dedouchová 2001).

Obr. č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001

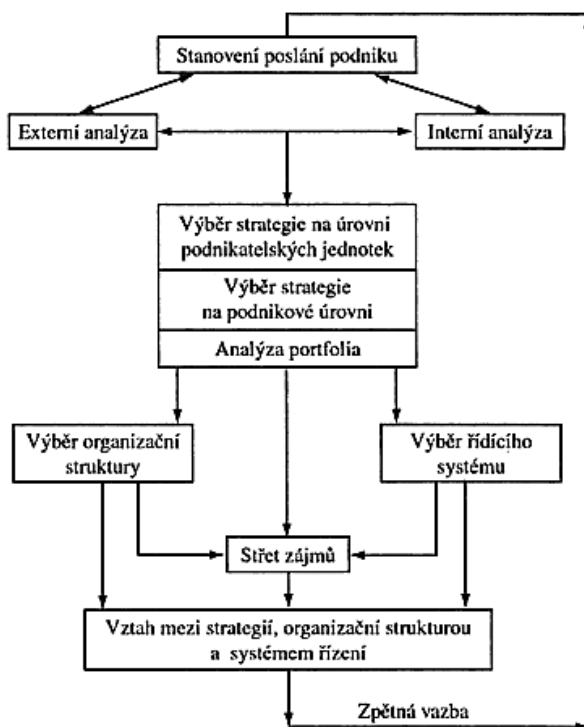
2.2. Průběh tvorby a zavedení strategie

První krok pro zavedení strategie (viz obr. č. 2) představuje strategická analýza okolí firmy (externí analýza) a strategická analýza zdrojů a schopností firmy (interní analýza). Její výsledky umožňují definovat firemní poslání a cíle, na základě kterých se zvolí vhodná varianta strategie při jednotlivých úrovních řízení. Tato fáze vývoje strategie se nazývá *formulace strategie*.

Při zavedení strategie ve většině případů dochází ke změnám v organizační struktuře a řídicím systému firmy. Tyto změny podněcují vznik konfliktů, jež je třeba řešit, aby se strategie stala úspěšnou. Tato fáze rozvoje strategie se nazývá *implementace strategie*.

V závěrečné fázi se v určených časových intervalech realizuje zpětná vazba, při které dochází ke kontrole dosažených stanovených cílů a změn uvnitř firmy a jejího okolí. Podle výsledků kontroly se strategie dále specifikuje či při zásadních změnách se přechází na jinou strategii, nebo je strategie zcela obměněná. Tato fáze se nazývá *hodnocení*. (Dedouchová 2001)

Obr. č. 2: Formulace, implementace a hodnocení strategie



Zdroj: Dedouchová, 2001

2.3. Strategická východiska

Strategická východiska definují cílový stav firmy na konci plánovacího období a kroky jeho k jejich dosažení. Zahrnují poslání firmy, vize a z ní se odvíjející strategické cíle shodující se s časovým horizontem vize a s navrženými postupy jejího naplnění. (Fotr a kol. 2012).

Poslání

Poslání představuje časově relativně stabilní veřejné prohlášení budoucí orientace firmy a jejích klíčových hodnot určujících směr firemních aktivit. Zahrnuje tři základní body – smysl existence firmy či jejího podnikání z dlouhodobého hlediska, v jaké oblasti firma vyniká a čím bude jedinečná pro zákazníky, a čeho chce firma dosáhnout. Poslání zohledňuje historii organizace a uznává firemní schopnosti, hodnoty a očekávané vlivy prostředí. Obeznamuje zaměstnance a stakeholdry o důležitosti vykonaných aktivit pro udržení existence firmy a své okolí informuje o společenských, geografických, duchovních a dalších oblastech působnosti organizace (Fotr a kol. 2012). Formulace poslání je zapamatovatelný, srozumitelný a nepřiliš rozsáhlý, obecný a přesný druh sloganu určený pro psané a mluvené užití. (Srpová 2011).

Vize

Vize představuje přesně formulovaný a konzistentní plánovací dokument, který vyjadřuje konkrétní, jasnou a strukturovanou představu stavu firmy v budoucím časovém horizontu, obvykle střednědobého charakteru v závislosti na povaze podnikání. Ve vizi jsou obsaženy složky, jež umožňují stanovit strategické cíle firmy a způsoby jejich dosažení. Zahrnuje změny organizace v plánovaném budoucím období oproti současnému stavu a tvoří podstatnou část z hlediska zachování konkurenceschopnosti. Pro účely vyvození dlouhodobých strategických cílů mívá vize nutnou šířku a hloubku. Umožňuje zaměstnancům a stakeholderům respektovat smysl podnikání společnosti a porozumět směrům a způsobům vývoje firmy. Napomáhá k rozvoji firmy a k posunutí stabilního poslání v čase a k dynamické strategii. Vize se tvoří tak, aby se mohla aktualizovat a přispívala k posunu firmy vpřed (Fotr a kol. 2012).

Cíle

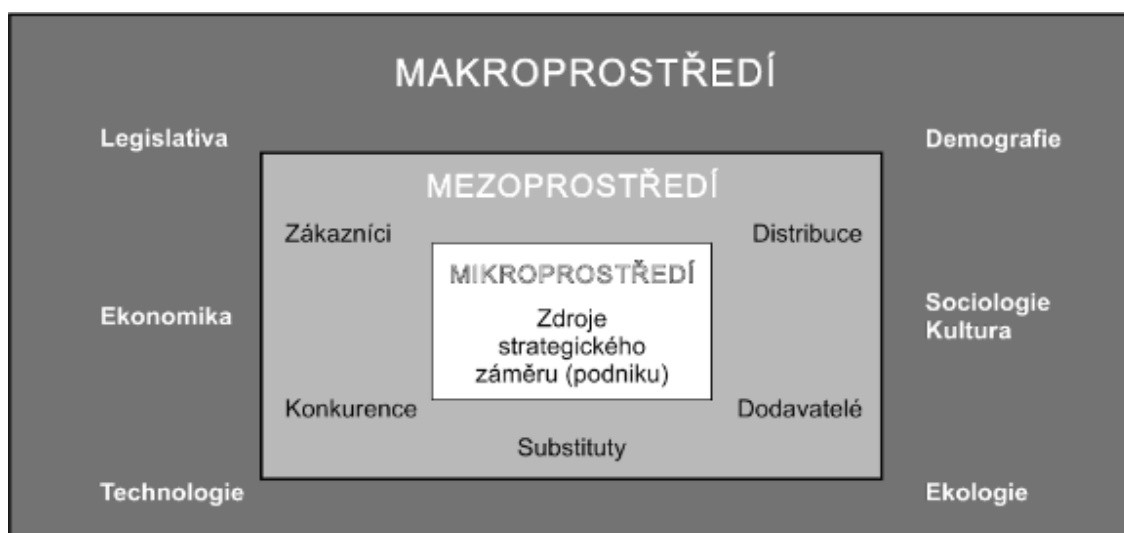
Strategický cíl představuje specifický stav, jehož chce firma dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a který je možné měřit. Často vychází z formulace poslání nebo může napomoci k naplnění poslání firmy (Jakubíková 2008).

2.4. Analýza prostředí

Analýza strategického podnikatelského prostředí (viz obr. č. 3) slouží k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr. Vypracovává se proto, aby byla určena pozice podniku v prostředí, ve kterém působí. Dané prostředí se neustále mění a vyvíjí. Proto analýza umožňuje reagovat také na tyto změny. Prostřednictvím analýzy lze stanovit i potenciál dalšího rozvoje firmy, předpovědět chování zákazníků a konkurentů, a také identifikovat faktory rizika. Člení se na analýzu externího prostředí (makroprostředí a mezoprostředí) a interního prostředí (mikroprostředí) (Fotr a kol. 2012). Kroky analýzy prostředí se řídí metodou MAP, která rozkládá SLEPT analýzu na tři fáze (Keřkovský, Vykypěl 2002):

- Mapuj – týká se identifikace faktorů majících relevantní vliv na strategii firmy,
- Analyzuj – souvisí s analýzou působení identifikovaných faktorů,
- Predikuj – predikce vývoje vlivu faktorů

Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2012

2.4.1.Externí analýza

Účelem externí analýzy je nalézt a stanovit seznam příležitostí a hrozeb z okolí podniku. Příležitosti se využívají v maximální možné míře a hrozby se omezují nebo se jim může firma dokonce úplně vyhnout (Dedouchová 2001).

Analýza makroprostředí (obecné, široké okolí)

Zaměřuje se na identifikaci faktorů národního prostředí ovlivňujících podnikání a na zjištění jejich budoucího vývoje. Neustálé změny těchto faktorů vytvářejí prostor k příležitostem a hrozbám, jež firma nedokáže ovlivnit. (Fotr a kol. 2012). Jako přijatelná metoda pro analýzu makroprostředí se používá STEP analýza (PEST, SLEPT), jejíž název byl odvozen od počátečních písmen analyzovaných faktorů. (Ing. Radek Jonáš ©2017).

- **Ekonomické faktory** – vliv současného a budoucího stavu ekonomiky – fáze hospodářského cyklu, vliv politické situace na ekonomiku, hospodářská politika vlády, monetární a fiskální politika státu, stav platební bilance, zahraniční obchod, míra zadlužení, míra inflace, situace na kapitálových trzích.
- **Sociální a kulturní faktory** – působí na poptávku po zboží a službách a také na stranu nabídky – společensko-politický systém, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a životní úroveň, kvalifikační stupeň, zdravotní stav a struktura populace.
- **Ekologické a klimatické faktory** – vliv na výrobní technologie podniku, rozmíst'ování výrobních jednotek, vede k zákazům některých provozů, k vytváření tlaku na racionalizaci spotřeby energie a efektivnímu využití přírodních zdrojů, k respektování ekologie.
- **Technické a technologické faktory** – vynálezy a inovace, investování do technického rozvoje, vládní podpora, stav technologie, změny technologie, rychlost zastarávání.
- **Politické a legislativní faktory** – zákony a jejich dodržování, hospodářská politika státu, politická stabilita, daňová politika, ochrana spotřebitele a životního prostředí, antimonopolní zákony atd. (Keřkovský, Vykypěl 2002)

Analýza mezoprostředí (oborové, konkurenční okolí)

Začíná analýzou odvětví, ve kterém firma působí nebo do něhož plánuje firma vstoupit a jeho charakteristik (velikost trhu, geografický rozsah konkurence, počet konkurentů a zákazníků, fáze životního cyklu apod.). Umožňuje určit atraktivitu daného odvětví, základní znaky podniků zde působících, fáze životního cyklu odvětví, hybné síly, které ovlivňují oborové okolí (poptávka, zákazníci atd.), konkurenční síly a hlavní faktory úspěchu (Ing. Radek Jonáš ©[2016]).

Podstatnou součástí oborové analýzy tvoří identifikace a stanovení dopadu sektorů na odvětví a firmu. Tato součást slouží ke zformulování vhodné vlastní strategie firmy:

- **Sektor zákazníků** – zájem o potřeby a očekávání zákazníků, stanovení potenciálních zákazníků, zjištění trendů majících vliv na změny požadavků a chování zákazníků, zaměřuje se především na tři faktory - identifikaci kupujících, demografii zákazníků a geografické aspekty.
- **Sektor dodavatelů** – zabývá se dostupností a náklady vstupů stanovených dle kvality vztahů mezi firmou a dodavateli. Síla dodavatele se určí Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Velké odběratelské firmy mají velkou sílu odběratele a odběratelské firmy podnikající ve velmi konkurenčním prostředí mají malou sílu odběratele.
- **Sektor konkurentů** – stanovení současné pozice firmy vůči konkurentům, vývoji a změnám konkurence, fáze životního cyklu rozhodujících výrobků odvětví, rentability odvětví, objevení nových či opouštění starých konkurentů, bariéry vstupu a výstupu do a z odvětví atd. (Keřkovský, Vykypl 2002)

Pro analýzu mezoprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který určuje pozici firmy na daném trhu či odvětví pomocí pěti činitelů (viz. obr. č. 4).

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001

2.4.2. Interní analýza

Interní analýza slouží k odhalení silných a slabých stránek firmy, určuje oblasti jedinečnosti a případných potřeb zlepšení firmy. Podstatná je identifikace a analýza významných zdrojů podniku a jeho schopností z hlediska výjimečnosti a nesnadné dostupnosti konkurenty. (Dedouchová 2001). Pro potřeby identifikace silných a slabých stránek je nepostradatelná analýza vnitřních faktorů - faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a jeho řízení, firemních a pracovních zdrojů, a finanční a rozpočtové.

2.4.3. Matice EFE a IFE⁴

Jedná se o metodu analýzy vnějšího prostředí (EFE) a vnitřního prostředí (IFE), v rámci které se z již identifikovaných hrozeb a příležitostí a silných a slabých stránek, nejčastěji pomocí SWOT analýzy, vyberou faktory, které mají významný vliv na strategický záměr. Tyto faktory musejí rovněž korespondovat s časovým horizontem strategického plánu. Při analýze EFE (IFE) se postupuje podle pěti kroků:

- Sestavení tabulky s odděleně seřazenými příležitostmi a hrozbami (EFE) či silnými a slabými stránkami (IFE) s možným významným působením na strategický záměr (tj. ovlivňující firmu a odvětví),
- Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb či slabých a silných stránek,
- Přiřazení váhy jednotlivým rizikovým faktorům dle významnosti příležitosti či hrozby na obor firmy (tj. podstata faktorů pro úspěšnost firmy v daném odvětví – (EFE)), nebo podle jejich důležitosti pro firmu (IFE), a to v rozsahu od 0,00 do 1,00. Součet všech vah musí být roven 1,00.
- Ohodnocení faktorů podle stupně jejich vlivu na strategii firmy. Existují čtyři stupně: 4 – nejvyšší reakce, 3 – nadprůměrná reakce, 2- střední reakce, 1 -nízká reakce. Vynásobením vah stupni vlivu jednotlivých faktorů se určí vážené ohodnocení pro každý faktor.
- Určení celkového váženého ohodnocení součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Výstupem matice EFE a IFE je získání celkového pohledu citlivosti strategického záměru firmy na externí a interní prostředí. Nejvyšší citlivost – 4 (Výborná reakce firmy

⁴ **Matice EFE – matice hodnocení faktorů externí analýzy (External Factor Evaluation).
Matice IFE – je matice hodnocení faktorů interní analýzy (Internal Factor Evaluation).**

na analyzované příležitosti a hrozby (EFE) či velká vnitřní síla (IFE)), nízká citlivost – 1 (strategie firmy nevyužívá příležitosti a neeliminuje hrozby (EFE) či neposiluje své silné stránky a nezlepšuje slabiny (IFE)), střední citlivost – 2,5. (Fotr a kol. 2012)

2.4.4. Matice IE

Matice IE (Internal-external forces) představuje matici ohodnocení vnitřních a vnějších faktorů a tvoří se na základě matice EFE a IFE. Umožňuje stanovit vhodné strategie pro firmu nebo pro její divize a strategických firemních jednotek (Jakubíková 2008). Matice slouží k přiřazení firmy do jedné z jejich devíti buněk opírajících se o dvě hlavní dimenze:

- Celkové vážené ohodnocení matice IFE (vertikální osa), kde hodnoty 1,00-1,99 reprezentují slabou pozici, 2,00-2,99 střední pozici a 3,00-4,00 silnou interní pozici.
- Celkové vážené ohodnocení matice EFE (horizontální osa), kde hodnoty 1,00-1,99 reprezentují nízké skóre, 2,00-2,99 střední skóre a 3,00-4,00 vysoké skóre.

IE matice se může dělit na tři hlavní oblasti.

- *Strategie růstu a rozvoje* (buňky I, II, IV) – vhodné je zde použít strategii intenzivní (pronikání na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobků) nebo integrační (dopředná, zpětná a horizontální strategie).
- *Strategie udržení a posílení* (buňky II, V, VII) - se zaměřuje na strategie penetrace na trh a vývoje produktu,
- *Strategie sklizně nebo prodeje* (buňky VI, VIII, IX) - se soustřeďuje na snížení výdajů a odprodej výrobků. (Pošvář, Tomšík, Žufan 2004)

Obr. č. 5: Matice IE

		Celkové vážené skóre EFE		
		Silný 3.0 až 4.0	Průměrný 2.0 až 2.99	Slabý 1.00 až 1.99
Celkové vážené skóre IFE	Vysoký 3.0 až 4.0	I	II	III
	Střední 2.0 až 2.99	IV	V	VI
	Nízký 1.00 až 1.99	VII	VIII	IX

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pošváře, Tomšíka a Žufana 2004, 2017

3. Strategická analýza společnosti

Tato kapitola umožní naplnit účel této kvalifikační práce, a proto bude dále analyzována.

Poslání společnosti

Posláním společnosti Sony DADC je poskytnout vlastníkům tzv. obsahu, tedy zejména hudby, filmů a her, a jejich partnerům nejmodernější „go-to-market“ strategie⁵. Zákazníkům zajišťuje kompletní dodavatelský řetězec prvotřídních, bezpečných a inovativních řešení tak, aby mohli maximalizovat aktuální příležitosti ve světě médií a zábavy. (Sony DADC ©2017a).

Vize společnosti

Pro naplnění své vize, která není firmou zveřejněná, využívá Sony DADC, podle dokumentů získaných od HR ředitelky, své tři strategické pilíře:

- **růst tržního podílu**, především založením a investováním do budování nových firemních poboček v perspektivních odvětvích, a tím předpokládané zvýšení zisku a konkurenceschopnosti,
- **expanze fyzických a digitálních služeb**, ke které má docházet prostřednictvím uskutečnění služeb dodavatelského řetězce end-to-end⁶,
- **diverzifikace** týkající se získávání obchodních příležitostí pomocí otevírání se dalším odvětvím průmyslu.

Cíle společnosti

Podle firmou poskytovaných dokumentů to jsou strategické cíle v oblasti lidských zdrojů, jejichž průběžné a stálé plnění by mělo zvýšit úspěšnost firmy:

- Udržování efektivní komunikace s interními a externími zákazníky a využívání diplomatického jednání

⁵ Go-to-market strategie je akční plán vstupu nějakého nového výrobku či nové služby firmy na stávající trh, nebo vstup existujícího výrobku firmy na nové trhy. Zajišťuje potřebné podmínky k naplnění plánovaných kroků a zaměřuje se na tři hnací faktory – zákazníci, firma a konkurence. (ManagementMania ©2011 – 2016).

⁶ End-to-End dodavatelský řetězec představuje ucelený systém vytvořený spojením všech procesů dodavatelského řetězce a logistiky. Zahrnuje veškeré operativní kroky a činnosti potřebné k úspěšnému vybavení objednávky zákazníka počínaje přijetím, pokračující opatřováním a výrobou a končící distribucí a příchodem platby.

- Výběr, uplatnění a zavedení vhodných HR (lidské zdroje) IT aplikací
- Založení a udržování kanálů pro evidenci informací
- Zlepšování, vyvíjení a udržování aktuálních HR procesů
- Poskytování dokonalých služeb (žádaných)

Od strategických cílů Sony DADC se odvíjejí strategické úkoly této firmy. Plnění těchto strategických úkolů umožňuje dosáhnout strategických cílů:

- Zavedení vhodných HR IT aplikací
- Komunikační zasedání se zaměstnanci v jejich pracovním prostředí, meetingy s vedoucími směn a prezentace o konkrétních firemních odděleních
- Trpělivé naslouchání a vysvětlování, a používání jazyka společníka

3.1. Analýza makroprostředí

Tato kapitola věnuje pozornost analýze makroprostředí firmy podle STEPE analýzy.

Ekonomické faktory

Česká republika patří k vysoce rozvinutým zemím světa s nejvyšším HDP (hrubý domácí produkt) na obyvatele ve střední a východní Evropě. Dodnes je páteří její ekonomiky oblast průmyslu. HDP v ČR tvoří z 80 % export. Zásadou dostupného kvalitního vzdělání, populace s relativně dobrými jazykovými znalostmi, vysoké životní úrovně, atraktivita pro cizince, kvalitní infrastruktury a úzké propojení s ekonomikami západní Evropy, představuje atraktivní destinaci pro sektor podnikových služeb v Evropě. Mnoho center služeb stále více míří do lokalit mimo hlavní město, a to k dalším rychle se rozvíjejícím regionálním centrům, jako jsou Brno, Ostrava, Olomouc a Plzeň.

Největší rozdíl každoročně rostoucí minimální mzdy v ČR je zatím zaznamenán mezi lety 2016 a 2017, kdy vzrostla z 9 900 Kč za měsíc na 11 000 Kč za měsíc (Kurzy.cz ©2000–2017a). Hodnota měnového kurzu, která ovlivňuje firmy obchodující se zahraničními zákazníky či partnery a ceny vstupů a výstupů zboží a služeb, již téměř rok přetrvávala dlouho ve stabilní výši 27.02 EUR/CZK. Nejnověji intervence České národní banky skončily - nyní 26.71 EUR/CZK. Stále ještě mohou firmy v porovnání s rokem 2013 (přibližně 25.00) prodávat do zahraničí daleko výhodněji (Kurzy.cz ©2000–2017b).

Míra nezaměstnanosti v ČR postupně každým rokem klesá. V únoru 2017 činila 5,1 %, kdežto na konci roku 2016 byla ještě 5,5%. Pokles nezaměstnanosti je podporován růstem české ekonomiky a příchodem příznivého počasí (Kurzy.cz ©2000–2017c). V roce 2016 vrostl sektor podnikových služeb v ČR o 16 % nových pracovních pozic a se stejnou úrovní zaměstnanosti se počítá i v roce 2017 (Centrum služeb a podnikání ©2014).

Sociální a kulturní faktory

Podle Českého statistického úřadu se úroveň vzdělanosti v ČR (České republice) stále zvyšuje. Výrazně poklesl počet lidí se základním vzděláním, snížil se počet obyvatel se středním vzděláním bez maturity a vzrostl počet lidí s vyšším vzděláním. Vzdělaným lidem však často chybí dostatek praktických znalostí a zkušeností, které nedokázali nasbírat během studentského života. Proto velké množství organizací vynakládá velké investice do vzdělání a rozvoje svých nových a stávajících zaměstnanců. (Centrum služeb a podnikání ©2014)

Kultury všech zemí světa se více či méně liší a mezinárodní organizace proto musejí znát kulturní zvyklosti svých zahraničních zákazníků a kolegů při obchodování či spolupráci. (FormSoft s.r.o. ©[2017]).

Technické a technologické faktory

Produkty a služby zábavního průmyslu lákají zákazníky se stále měnícím se spotřebitelským chováním. Proto musí reagovat flexibilně na jejich požadavky. S rozvojem digitalizace a automatizace se v blízké budoucnosti předpokládá, že dojde k zavedení automatizace procesů a jeho rozsáhlému využití pomocí robotizace, a k realizaci virtuálních pracovních týmů ve spojení s kognitivním přístupem. Navíc vyvíjející se odvětví a tlak rozrůstajícího se počtu konkurenčních firem vede organizace ke snaze udržet kvalifikované pracovníky. A to pomocí získání nových znalostí a flexibility využitím digitálních platforem v oblastech HR a lidského kapitálu (nové způsoby sledování lidského kapitálu, modely pro předpovědění odchodů atd.). (ABSL ©2017)

V odhadovaném období 2015-2025 se očekává, že trh optických médií bude vykazovat zápornou složenou roční míru růstu CAGR⁷. Co se týče trendů na trhu optických médií, dochází zde k zaměření se především na investice do výzkumu a vývoje, které by měly zavést nové inovativní druhy optických disků určených zejména pro dlouhodobé ukládání velkého rozsahu dat (Future Market Insights ©2015).

Politické a legislativní faktory

Sony DADC Czech Republic, s.r.o. vystupuje pod právní formou Společnost s ručením omezeným. Legislativně je od 9. dubna 2015 upravena zákonem 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Všechny firmy musí dnes dodržovat platné zákony a legislativní normy v oblasti jejich působení, a to i v zemích, se kterými pouze obchodují. Firmy navíc se vstupem ČR do Evropské unie dodržují i legislativní požadavky tohoto uskupení, které podporují zejména volný pohyb ve většině evropských zemí bez zahraničních kontrol (bez cla).

Mezi často používané české zákony v oblasti sdílených podnikových služeb a distribučních center patří:

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákony týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

Ekologické faktory

Společnost se zavázala k plnění své podnikatelské činnosti v souladu s ochranou životního prostředí a platných předpisů, norem a legislativních požadavků v oblasti ochrany zdraví před znečištěním a snižování množství odpadu. Dodržuje standard ISO 14001, který se týká environmentálního managementu a neustále vysvětluje svým zaměstnancům dopady průmyslové činnosti na životní prostředí (např. školením, interním sdílením politiky). Při výrobě lehkých, kompaktních a energetických konstrukcí využívá recyklovatelné materiály, jež omezují spotřebu zdrojů a energie (Sony DADC ©2017a).

⁷ CAGR (Compound annual growth rate) je geometrický průměr koeficientů růstu zmenšený o jedničku.

3.2. Analýza mezoprostředí

Tato kapitola se zaměřuje na rozbor mezoprostředí firmy, který vychází z teoretické části.

Stávající konkurence (rivalita mezi podniky)

Organizace se snaží s přibývajícím počtem konkurenčních firem přilákat nové talentované lidi do svého pracovního prostředí tím, že poskytuje soustavná školení svým zaměstnancům, snaží se je vzdělávat a rozvíjet jejich dovednosti, aby obstály v mezinárodním prostředí. Také rozšiřuje své portfolio nefinančních benefitů. S rostoucím množstvím center podnikových služeb totiž dochází ke zvýšení tlaku na talent, kvalitu a odbornost (ABSL ©2017).

Konkurenční firmy na trhu optických médií udržují svoji konkurenceschopnost prostřednictvím rozšíření svého produktového portfolia a vylepšením optických disků. Snaží se zvýšit zájem zákazníků o HD nahrávání a vysílání a uspokojit rostoucí poptávku po ochraně obsahu. Díky tvrdé konkurenci ostatních zařízení paměťových médií, jako jsou Microsoft cloud-skladovací služby a zvyšujícím se nákladům na materiál se očekává, že trh optických disků si i nadále uchová stejnou úroveň růstu jako doposud (Future Market Insights ©2014).

Podle firmou sdílených dokumentů je největším mezinárodním konkurentem Sony DADC na trhu optických médií, co se týče počtu prodávaných disků, firma Technicolor, Cinram a Arvato.

Potenciální konkurence

Významnou překážkou při vstupu nových organizací na trh disků a digitálních služeb představuje kapitálová náročnost. Souvisí s investováním do získání zaměstnanců, vybudování distribučního centra, které se musí vybavit například stroji na výrobu optických médií, a na postavení centra sdílených služeb jako v případě Sony DADC. Levnou záležitostí není ani investování do rozšíření působnosti firem na zahraniční trhy. Kapitálová náročnost znesnadňuje i dostupnost kapitálu. Nově vstupující firmy s nedostatkem vlastních finančních zdrojů si musí půjčovat peněžní prostředky od finančních organizací nebo sehnat investora.

Se založením společnosti s ručením omezeným souvisí i velká časová a administrativní náročnost, např. kvůli návštěvě několika úřadů a institucí. Ztížit možnost vstupu nových

firem na trh mohou i stávající konkurenti, jejichž hlavní výhoda spočívá ve vysoké loajalitě svých zákazníků vůči zavedené značce a ve spolupráci s obchodními partnery.

Dodavatelé (smluvní síla dodavatelů)

Podle ústního sdělení HR ředitelky Sony DADC firma spolupracuje s celou řadou certifikovaných dodavatelů od běžných, kteří dodávají kancelářské vybavení, nábytek, elektrickou energii, vodu, topení, opravářské služby, služby pro udržení systémů IT, stravování na kantýnách, služby personálních agentur apod., po speciální dodavatele poskytující např. tiskárny, obalové materiály (palety, kartóny), tzv. „China Sourcing“ (různé figurky a další předměty). Kvůli ochraně dodavatelských dat, podepsaným smlouvám ohledně zákazu zveřejnění a ochraně soukromí se tito dodavatelé nesmějí zveřejňovat.

Hrozba substituce

S rostoucím počtem malých počítačů a životním stylem, který se neobejde bez mobilních zařízení, dochází k omezení možností ve využívání optických mechanik (např. CD-ROM mechanika). Současný trh optických médií se stále drží především zásluhou prodeje Blu-ray domácích videí, nicméně jde-li o možnosti ukládání dat, optické disky se stávají zastaralými. Výhodu optických disků (Blu-ray) představuje jejich velká kapacita (50 GB), levné využití a dlouhodobé udržení dobrého stavu (až 50 let). Avšak jejich závislost na použití optických mechanik, které se s velkou pravděpodobností zničí mnohem dříve než optické disky, je jejich velkou nevýhodou.

Proto existují a vyvíjejí se další potenciální alternativy srovnatelné s optickými disky z hlediska kapacit pro uchovávání dat, průměrných cen, průměrné doby životnosti a kompatibilitou s ostatními zařízeními a operačními systémy (např. USB flash disk, SD paměťová, externí pevný disk, Solid-state drive, cloudové úložiště). (MakeUsOf ©2017).

Zákazníci (smluvní síla kupujících)

Jako mezinárodní dodavatel specializující se na zábavní průmysl nabízí firma své distribuční služby různým klientům sektoru her, včetně organizací Activision, Square Enix, Capcom a Koch Media (Sony DADC ©2011). Například její zákazník Square Erix je japonská společnost zabývající se vývojem videoher, vydavatelstvím a distribucí. Využívá CD a DVD ochranu proti kopírování a Digital Rights Management

(Správa digitálních práv) svých produktů s názvem SecuROM, kterou vyvinul a poskytuje ji Sony DADC (Sony DADC ©2009). Do seznamu zákazníků Sony DADC navíc patří celá řada dalších významných firem herního, hudebního a filmového průmyslu, jako jsou Disney, Electronic Arts, Paramount Pictures, Warner Music, FOX, BBC či EMI (Česká informační agentura ©2012).

Díky svým dosavadním úspěchům vyvolávajícím velké finanční příjmy může firma pro udržení konkurenceschopnosti a získávání většího rozsahu zákazníků neustále zvětšovat pole působnosti rozšiřováním svých poboček. Pro tento účel musí realizovat projekty, které by měly vést k růstu a úspěchu prostředí firmy lákající nové pracovníky.

3.3. Interní analýza

Interní analýza společnosti zahrnuje oblasti zaměřené dle teoretické části interní analýzy.

Management

Společnost je tvořena výrobními závody nacházejícími se v Rakousku a ve Velké Británii a prodejní pobočky vyskytující se ve všech velkých evropských hlavních městech. Její výhodná pozice ve středu panevropské sítě⁸ (Plzeň) usnadňuje možnosti zavedení výrobků na trh a spolupráci s evropskými hlavními městy z hlediska snadné dosažitelnosti. Budovy si firma většinou buď pronajímá, nebo je vlastní a pronajímá si také vysokozdvížné vozíky. Nižší životní náklady ČR v porovnání s Rakouskem vedou k nižším cenám za služby, a tím ke snížení cen výrobků. Do roku 2016 se firma v ČR skládala ze dvou provozoven, nyní se budují další dvě pobočky, které se budou nacházet mimo Plzeň:

Logistické a kompletační centrum ve Štěnovicích se zabývá kompletací evropských poptávek po hudebních, filmových a herních nosičích. Její nedílnou součástí představuje balení výrobků a logistika, a je známá pro svoji špičkovou bezpečnostní infrastrukturu, kvalitní kompletační technologii a rozsáhlou skladovací kapacitu. Zpětná logistika pobočky zahrnuje proces přijetí zboží, jeho kontrolu, validaci, renovaci, uskladnění a likvidaci odpadu.

⁸ Panevropa znamená politické hnutí, které usiluje o sjednocení evropských národů (SCS.ABZ.CZ ©2005-2017).

Evropské centrum sdílených služeb v Plzni obstarává klientský servis pro celou Evropu. Zpracovávají se zde objednávky a reklamace, zajišťuje se finance a účetnictví, retail a zákaznický servis, vývoj aplikací, správu IT infrastruktury a IT podporu uživatelů. Ke komunikaci s klienty, kteří pocházejí z různých zemí, využívají zaměstnanci osm jazyků.

Přidruženou kancelář Centra sdílených služeb v Praze společnost aktuálně otevírá proto, aby zajistila specifické zaměstnanecké profily (např. finanční profil s francouzským jazykem) nepostradatelné pro služby novým zákazníkům a obtížně obsaditelné v Plzni.

Distribuční centrum v Úhercích je nový projekt Sony DADC, který bude zajišťovat distribuci zkompletovaných produktů stávajícím i nově získaným zákazníkům.

Management společnosti stojí na třech hlavních zásadách, kterými se řídí a které udržují firmu jako jednu z nejúspěšnějších společností na trhu. (Sony DADC ©2017a):

Kvalita

Jako poskytovatel kompletních služeb řešení a technologií, Sony DADC provozuje plně integrovaný a globálně harmonizovaný systém řízení kvality založený na standardu ISO 9001:2000. Vztahuje se na všechny procesy realizující digitální a fyzické produkty, které se řídí pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) a na všechny suroviny, komponenty dodavatelů a dopravních operací.

Za účelem neustálého plnění požadavků zákazníků a průběžného zlepšování poskytovaných výrobků a služeb využívá firma své Six Sigma⁹ zlepšovací projekty a systém nápravních a preventivních opatření k udržování vysoké kvality a standardů služeb v rámci všech operací.

Kvalita ve společnosti Sony DADC znamená, že zákazník vždy obdrží objednaný produkt či objednanou službu včas, za bezkonkurenční ceny, bez jakýchkoli vad a bezpečnostních problémů. Za vše odpovídá oddělení kvality, ale i každý zaměstnanec v rámci své práce a týmové práce.

⁹ Six Sigma je metoda neboli strategie řízení, která slouží k identifikaci a odstranění příčin vad a chyb ve firemních procesech s využitím metodiky DMAIC (tj. Define, Measure, Analyze, Improve and Control). (Wikipedia ©2016)

Bezpečnost

Pro Sony DADC jakožto poskytovatele služeb řídicí duševní vlastnictví a finanční a osobní údaje je bezpečnost nejvyšší prioritou při jejích každodenních obchodních procesech, a představuje nedílnou součást jejího poslání. Získala proto standard ISO27001 a certifikát CDSA (Content Protection Security), které doplňuje průběžným monitorováním potenciálních hrozeb a přizpůsobením se prvotřídním bezpečnostním postupům. Bezpečnostní systém firmy, do kterého patří odborníci na informační bezpečnost pracující na plný úvazek a který udržuje globální bezpečnostní standardy, se realizuje ve všech jejích světových jednotkách.

Udržitelnost

Udržitelnost se vztahuje ke třem základním operativním zásadám, které Sony DADC jako společnost působící v globálním měřítku zavedla a naplňuje.

1. *Snížení negativního dopadu na životní prostředí* - společnost se zavazuje k dodržování standardu ISO 14001, systém řízení životního prostředí, monitoruje KPI, jako např. spotřebu vody, a spotřebu elektrické energie, a vyvíjí celou řadu interních projektů s ekologickým charakterem.
2. *Zvýšení účinnosti zdrojů* - ekologické myšlení ovlivňuje celý životní cyklus výrobků firmy od obstarání surovin po rozvoj řešení (např. tenčí balení, která zaberou menší prostory), jejichž pomocí se zvyšuje účinnost či efektivita řetězců (př. zvýšení efektivity dopravy z hlediska ušetření na energii), přezkoumává a monitoruje efektivitu výroby a celý hodnototvorný řetězec.
3. *Kontrola využívání přírodních zdrojů* - Při výrobě výrobků používá společnost materiály a suroviny s minimálním dopadem na životní prostředí a striktně dodržuje průmyslové standardy a předpisy o použití škodlivých látek, jako jsou REACH¹⁰ a ROHS¹¹.

¹⁰ REACH představuje regulaci vytvořenou Evropskou Unií, jejímž úkolem je zvýšit ochranu lidského zdraví a životního prostředí před riziky (chemické látky) v době zvyšujícího se konkurenčního soupeření mezi podniky chemického průmyslu v EU (Agentura Evropské unie ©[2016]).

¹¹ ROHS je směrnice omezující používání šesti látek (kadmium, rtuť, olovo, šestimocný chrom, polybromované bifenylly, polybromované difenylethery) při výrobě elektrického a elektronického zařízení (Wikipedie ©2014b).

„Green Partner Program“

Společnost se aktivně věnuje „Green Partner Programu“ a všichni její dodavatelé musejí být certifikováni. Tento benchmark standard zajišťuje zachování společných globálních norem kvality a zaručuje získávání všech dílů a komponentů u dodavatelů, kteří prošli povinným auditem.

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj umožňuje v dnešní stále se vyvíjející a měnící se společnosti posílit konkurenceschopnost firmy vytvořením či zlepšením výrobku pro daný trh, nebo zlepšením výroby, které vede ke snížení výrobních nákladů.

Obecně se rozlišují tři přístupy vědeckotechnického rozvoje (Mallya 2007):

- **Ofenzivní inovátoři** – zejména menší firmy nově vstupující do oboru s novými nápady, myšlenkami a výrobky (např. Intel, Apple).
- **Defenzivní následníci** – většinou ty největší firmy, které se učí z chyb a zkušeností inovátorů, aby mohly vytvořit konkurenční výhody (např. IBM, Hewlett-Packard).
- **Defenzivní imitátoři** – především v odvětvích s relativně jednoduchými a pomalu se vyvíjejícími technologiemi, jejich činnost spočívá ve zdokonalování a zlepšování současného výrobku inovátora (většina asijských firem).

Zásluhou lokálního a globálního rozšiřování výrobních a distribučních středisek a středisek digitálních služeb je umožněno firmě vyrábět a distribuovat své výrobky ve větším počtu a ve více oblastech, a tak se co nejvíce přiblížit svým zákazníkům. Společnost řídí firemní procesy svých zákazníků, dodavatelů, maloobchodníků a dalších subjektů zasahujících do procesů pomocí sofistikovaných IT řešení.

Každým rokem dochází díky neustálému pokroku vědy a technologií k rychlým změnám ve vývoji průmyslu zábavy a médií. Firma proto pomáhá svým zákazníkům zvládat tento vývoj poskytováním svých rozsáhlých a specializovaných služeb. (Česká informační agentura ©2012). Od 80. let 20. století představuje Sony DADC jednu z předních světových organizací ve výrobě optických médií, ke kterým se dnes řadí i nedávno vyvinuté Blu-ray formáty. Firma také nově využívá technologii Postscribed ID, která umožňuje uživatelům optických médií vepsat své osobní údaje (sériové číslo a další údaje jimi definované) do CD/DVD-ROMů a tím usnadnit čtení dat z těchto

formátů. Firma se dnes řadí k předním špičkovým firmám ve vývoji hudebních nosičů. V současné době nabízí zákazníkům všudypřítomný přístup k hudbě a její on-line distribuci (Sony DADC ©2017a).

V české pobočce neprobíhá žádný vědeckotechnický vývoj, zakládá se pouze na obchodní strategii diverzifikace založené na získávání obchodních příležitostí pomocí otevírání se dalšímu průmyslu, a to s využitím workshopů.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory zahrnují především vhodné způsoby distribuce výrobku či služby zákazníkovi a jeho motivaci k nákupu. Přitom se sledují tři klíčové oblasti - výběr segmentu trhu, kde bude firma čelit konkurenci, plánování marketingového mixu (4P - price, place, promotion, product) a implementace strategie. Nakonec se firma rozhoduje mezi třemi variantami strategie, které určují způsoby vstupů na daný trh:

- **Nediferencovaný trh** – odlišné skupiny zákazníků mající stejné potřeby, tj. uspokojení průměrného zákazníka.
- **Diferencovaný trh** – trh rozdělen do několika segmentů, výrobky uspokojující potřeby jednotlivých skupin zákazníků.
- **Cílený marketing** – soustředění se na jeden tržní segment. (Srpková a kol. 2011)

Distribuce

Distribuční systém společnosti se zaměřuje na především na dostupnost svých výrobků a služeb pro firmy pomocí využívání vlastních IT systémů, sítě distribučních center a digitálních dodavatelských řetězců. Zabývá se zviditelněním svých produktů využitím maloobchodních služeb a také sběrem peněžních prostředků (Sony DADC ©2017a).

Digitální distribuce

Společnost již několik let poskytuje kompletní digitální řešení dodavatelského řetězce pro naplnění měnicích se požadavků zákazníků v sektorech médií. Využívají je zejména filmová studia, televizní stanice, hudební vydavatelství, herní společnosti, dodavatelé SW a poskytovatelé obsahu, kterým firma nabízí rychlé, efektivní a kvalitní inovativní technologie, aby mohly držet krok s rychle vyvíjející se spotřebitelskou poptávkou a nově vznikajícími vícekanalovými distribuční modely. Digitální distribuce zasahuje

do celého životního cyklu obsahu – od plánovacího procesu týkajícího se uvolnění SW programu nebo technologie produktu, procesu přijetí nových zákazníků až po dodání a monetizaci (zpeněžení). (PR Newswire Association LLC ©2017)

Fyzická distribuce

Fyzická distribuce firmy uspokojuje požadavky zákazníků prostřednictvím tzv. „one stop-shop solution“¹² od vytvoření koncepce výrobku až po konečném naplnění obchodních objednávek. Za účelem zvýšení efektivity distribuce společnost využívá své adaptabilní IT systémy v kombinaci s projektově-manažerskými dovednostmi svých zaměstnanců. (Sony DADC ©2017a)

Centrum služeb v Plzni, zabývající se balením a renovací představuje základní složku infrastruktury evropského dodavatelského řetězce, které díky své zeměpisné poloze uprostřed Evropy snáze než mateřská firma zasahuje do všech zemí Evropy. Využívá přední průmyslovou bezpečnostní infrastrukturu a tvoří celou řadu budov včetně velkých skladových kapacit a kompletní škály standardních technologií montáže. Svým zákazníkům mimoto nabízí outsourcing zákaznických služeb, vedení účetnictví a IT služeb, aby se mohly zaměřit na svou hlavní (klíčovou) činnost a díky dlouhodobé odbornosti společnosti Sony DADC dokáže využívat úspory z rozsahu (úspory z výroby ve velkém).

Kompletační a balicí služby – distribuční centrum v Plzni zahrnuje celou škálu standardních montážních technologií pro všechny druhy formátů disků a velkokapacitní speciální montážní stroje doplněné o 3 000 hodin manuálního balení denně.

Řízení návratů – plzeňská pobočka zpracovává pro evropský trh zboží vrácené maloobchodníky včetně procesů přijetí, skenování, validace, úprav, skladování a zbavení, které probíhají flexibilně a efektivně (časově a cenově).

Logistické služby – tyto služby zahrnují pohotové ovládání a zacházení s výrobky zejména využitím velikostně rozsáhlých skladovacích kapacit, moderních skladovacích systémů, sestavením a zrušením objednávek a dopravním plánováním.

¹² **One-stop-shop** je podnik nebo kancelář, kde je k dispozici více služeb (Wikipedia ©2016).

Služby přijímání a plnění požadavků zákazníka – představují tzv. end to end služby¹³ a řízení zadávání maloobchodních objednávek, zákaznických připomínek a peněžních prostředků (hotovostních peněz) vedených zaměstnanci s rozsáhlými jazykovými znalostmi.

Podpůrné služby (Backoffice) – zahrnují různé druhy podpůrných činností, jako jsou zprostředkovatelské služby, finanční služby a call centrum. Umožňují zákazníkům outsourcovat administrativní služby a vedení účetnictví v oblastech závazků a pohledávek, hlavní účetní knihy, investičního majetku, cestovních nákladů a dalších podpůrných služeb.

IT služby – jsou integrovaná IT řešení uzpůsobená potřebám zákazníka, která pokrývají celý životní cyklus SW aplikací od fáze vývoje SW po jeho chod a podporu. Tyto služby jsou založené na Oracle platformě neboli Oracle systémech řízení a zpracování báze dat, které zahrnují systémy řízení skladu, systémy zpracování objednávek, inkasa a finance, plánování poptávky a integrace zákazníka. (Sony DADC ©2017b)

Společnost nabízí spolehlivou a efektivní dopravní síť se zajištěním optimálních nákladů a výhodných služeb ve všech zeměpisných oblastech. Jakožto firma plní ekologické normy a strategie, lpí na ekologické nezávadnosti a na efektivnosti řízení dopravy (efektivní nakládka nákladních aut, upevnění nákladu, vyhnutí se letecké nákladní přepravě). (Sony DADC ©2017a)

Marketing

Podle ústního sdělení HR ředitelky Sony DADC, marketing a obchod společnosti jsou řízeny centrálně z Rakouska. Na trhu práce se marketingem zabývá HR oddělení a všechny marketingové návrhy jsou vždy schvalovány prezidentem organizace. Snahou marketingu Sony DADC je vizualizace na pracovním trhu zejména prostřednictvím pracovních veletrhů, tiskovin, lokálních webových center v lokálním jazyce (ve světě jinak mimořádná záležitost), komiksů, prezentací na vysokých školách, nabízením trainee programů, profesní sociální sítě LinkedIn. Naopak tištěné inzeráty společnost nepoužívá kvůli jejich dnešní nepopularitě.

¹³ End to end průmyslové řešení jsou poskytované ostatním firmám jednou organizací (většinou z technologického průmyslu), která se zodpovídá za celý průběh řetězce (pokrývající několik oddělení) od jeho začátku do konce (nákup, instalace, zavádění, údržba, interakce s uživatelem atd.). Zajišťují provozní efektivitu, jež zahrnuje kvalitní zabezpečovací systém, kompaktnost a efektivní zpracování. Společnosti využívající dodavatele end to end služeb mívají k dispozici více zdrojů, méně potíží a vynakládají nižší náklady.

Faktory výroby a řízení výroby

Jedním z předpokladů úspěšného konkurenčního postavení firmy na trhu představuje výroba konkurenceschopných nízkonákladových výrobků, které přinesou zákazníkovi hodnotu. Za účelem určení silných a slabých stránek výroby se zkoumají například faktory jako míra hospodárnosti, flexibilita výrobní technologie, míra výrobních nákladů a velikost potřebných výrobních kapacit. (Dedouchová 2001)

Firma neustále posiluje své činnosti především zvyšováním podílu na trhu. Proto podepsala smlouvu se společností Prologis o prodloužení pronájmu 17 500 metrů čtverečních a pronájmu dalších 2 950 metrů čtverečních v budovách u Štěnovic a nyní navíc staví dvě nová střediska v Praze a Úhercích pro zajištění specifických profilů zaměstnanců novým zákazníkům a pro zajištění distribuce.

Sony DADC pečuje o své výrobky po celý průběh jejich životního cyklu, počínaje návrhem, přes výrobu a konče distribucí nebo online platformami.

Předprodukční fáze - k předprodukční fázi dochází před samotnou výrobou výrobků a zaměřuje se na každý jednotlivý výrobek. Zahrnuje analýzu grafiky, řízení digitálního obsahu a všechny ostatní činnosti související s přípravou materiálů pro výrobu.

Replikace - distribuční centrum se řídí mezinárodním standardem kvality a bezpečnosti, a umožňuje replikaci a potisk CV, DVD a Blue-ray disků.

Kompletační fáze – centrum obsahuje automatické linky a ruční linky pro dohotovení výrobků.

Speciální manuální služby – zpracování speciálních balení a výrobků připravených na zakázku podle potřeb zákazníka a plnění specifických požadavků klienta.

Faktory firemních a pracovních zdrojů

Firemní a pracovní zdroje ovlivňují organizační struktura (image a pověst firmy, firemní kultura, účinnost organizační struktury, soulad se strategií, velikost firmy v rámci odvětví apod.) a lidské zdroje (zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců, účinnost personální a sociální politiky, účinnost informačního systému a strategického řízení). (Keřkovský, Vykypl 2002)

Firemní struktura

Firma se člení následujícím způsobem:

- Balení a kompletace (angl. Finishing) – dělí se na ruční a strojní balení
- Zpracování vrácených disků (angl. Returns)
- Centrum sdílených služeb (angl. Shared Service Centre)

Česká pobočka má čtyři statutární zástupce: Werner Gangl (sídlo v Rakousku), Franz Lesiw (sídlo v Rakousku), Russel David Taylor (sídlo ve Velké Británii) a Dietmar Tanzer (sídlo v Rakousku). Dva z nich jsou generální ředitelé, jimž je podřízeno šest ředitelů. (Výroční zpráva 2016)

Česká pobočka se člení na tzv. Business Units (podnikatelské jednotky), kde každá Business Unit zpracovává své výkazy, jako jsou rozvaha a výsledek zisku a ztráty. Veškeré náklady se účtují a kontrolují ve struktuře nákladových středisek. Za každé nákladové středisko zodpovídá některý ze senior manažerů, který připravuje rozpočet a odpovídá za jeho plnění. (použití metody rozhovoru s HR ředitelkou 2017).

Systémy, vztahy a procesy

Společnost je certifikována ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, GEMS, SMETA (společenská odpovědnost), SCA (bezpečnost) a pravidelně auditována ve všech zmíněných oblastech. V rámci systému kvality firma aktuálně používá pro popis, dokumentaci a udržování svých interních procesů systém elektronické dokumentace ELO. O změnách jsou pracovníci informováni formou emailu a interních školení (použití metody rozhovoru s HR ředitelkou 2017).

Firemní kultura

Podstatnou část každodenní činnosti a zdroj úspěchu firmy představuje její zaměření se na tvorbu hodnoty pro zákazníka usnadněním jeho realizace na trhu, a udržení ucelenosti a úspěšnosti firemní kultury prostřednictvím orientace na vlastní hodnoty. Všichni firemní pracovníci tvoří jeden ucelený tým, jehož úspěch se zakládá na vzájemné spolupráci, důvěře mezi zaměstnanci, spoléhání se na každého jednotlivce, otevřené komunikaci, zdvořilosti, vedení projektů a týmů, vytváření možností pro druhé a na vědomí hodnoty každého zaměstnance.

Tato mezinárodní organizace má mnoho zkušeností s plněním celé řady norem, zákonů a standardů. K plnění těchto povinností přistupuje naprosto profesionálně, což jí napomáhá i k dosažení jejích firemních cílů. Dokáže se flexibilně přizpůsobit měnícím se požadavkům prostředí (trhu), a využívá podnikavosti, aktivity a dovedností svých zaměstnanců při organizování pracovních záležitostí a realizaci projektů. Jako společnost s dlouhodobým působením na trhu ctí své dlouholeté tradice a neustále usiluje o rozšiřování a zdokonalování svoji činnosti prostřednictvím zavádění inovativních projektů a programů.

Společnost klade velký důraz na orientaci na zákazníka. Nabízí svým klientům různé druhy poradenství a služby. Její konkurenceschopnost spočívá ve snaze nabízet víc, než se od ní předpokládá. Mimoto se opírá o zásady bezpečnosti a řídí se danými pracovními postupy.

Přistupuje aktivně k plnění svých pracovních povinností, svého vývoje, a zúročuje samostatný a zodpovědný přístup svých zaměstnanců k práci. Do firemního prostředí zapojuje motivování a angažování lidí s energickým a proaktivním postojem k práci. (Sony DADC ©2016)

Lidské zdroje

Značnou roli ve firmě při naplnění firemních cílů sehrávají kvalitní lidské zdroje. Přispívají k dosažení a udržení firmy mezi nejlepšími v oboru. Kvalitní lidské zdroje se významně podílejí na firemním úspěchu. Zásluhou dlouholeté průmyslové tradice a vysoké úrovně vzdělání v ČR dokáže i společnost Sony DADC nalézt kvalifikované, talentované a silně motivované zaměstnance. Proto klade Sony DADC velký důraz na výběr nových zaměstnanců a na zvyšování jejich kvalifikace. Nabízí jim pracovní místa ve stabilních a sehraných týmech, kde vládne přátelská atmosféra. Do těchto týmů firma zařazuje především mladé osoby schopné se přizpůsobit dynamickému firemnímu prostředí a očekává jejich týmovou spolupráci, vzájemnou pomoc a nadšení pro vykonávanou práci. Prostorů firmy umožňuje vyjadřovat vlastní názory a nabízí značné motivační odměny (odpovídající mzda a zajímavé benefity). Oproti západní Evropě jsou lidské zdroje plzeňské pobočky levnější, flexibilnější, a jsou známé vyšší mírou tvořivého přístupu. Nicméně podoba disciplíny a kultury zůstává obdobná.

Firma udržuje stálou komunikaci se svými zaměstnanci a informuje je o strategii, krátkodobých a dlouhodobých plánech a výsledcích pro lepší představu o směřování,

dějí a problémech ve firmě. S rostoucím počtem pracovníků však dochází ke komplikacím ve způsobu komunikace, a proto namísto osobních setkání využívá moderní technologie. Pravidelná komunikace vedení firmy se zaměstnanci napomáhá udržovat ve firmě dobrou pracovní atmosféru. Během velkých změn v prostředí (např. sezónnost, nové projekty) se zvyšují nároky firmy na zaměstnance (zejména ve fyzickém provozu). (Sony DADC ©2016)

Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory podávají zejména obraz o finančním zdraví firmy, o posouzení reálnosti strategického rozvoje z finančních hledisek a umožňují porovnávat firmu s konkurencí. Informace finanční analýzy zajímají management firmy a další zainteresované strany, které jsou s firmou spojeny (tzv. stakeholders).

Pro analýzu finančních a rozpočtových faktorů se používají odlišné finanční ukazatele:

- *Ukazatele likvidity* – běžná, pohotová, okamžitá
- *Ukazatele aktivity* – obrat aktiv, zásob a krátkodobých pohledávek, hmotného investičního majetku, doba splácení závazků
- *Ukazatele rentability* – rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb a investice
- *Ukazatele zadluženosti* – ukazatel vlastního kapitálu, tok peněžních prostředků (cash flow), věřitelské riziko atd.
- *Ukazatel EVA a ukazatel MVA*. (Podnikátor.cz ©2012)

Níže uvedená finanční analýza společnosti je provedena na základě firemních finančních výkazů s využitím webové stránky FinAnalysis (Atlantis PC ©2000-2017) a jejím účelem je porovnat finanční zdraví firmy v roce 2015 a 2016. Výrazný pokles zaznamenal výsledek hospodaření firmy v roce 2016 (634 000 Kč) oproti roku 2015 (24 814 000 Kč), který souvisí zejména s vynaložením nákladů na nový projekt (rozšíření center).

Tab. č. 1: Ukazatele rentability firmy (v %)

Položka	Vzorec	2015	2016
ROA	EBIT/Aktiva	9,7	1,2
ROE	EBIT/VK	26,2	3,2
ROS	EBIT/Tržby	4,9	0,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

EBIT – Zisk před zdaněním a úroky, VK – Vlastní kapitál.

Všechny hodnoty rentability firmy výrazně poklesly oproti roku 2015. Rentabilita aktiv firmy (ROA) v roce 2016 vykazuje velice nízkou míru zhodnocení prostředků vložených do organizace. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v roce 2016 také výrazně poklesla a znamená, že velmi nevýrazná část čistého zisku připadá na jednu korunu akcionářem investovaného kapitálu. Podle rentability tržeb (ROS) firma téměř vůbec negeneruje zisk ze svých tržeb.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity firmy

Položka	Vzorec	2015	2016
Běžná likvidita	OA/kr.závazky	0,913	0,915
Pohotová likvidita	(OA-zásoby)/kr.závazky	0,875	0,879
Okamžitá likvidita	Fin.maj./kr.závazky	0,085	0,315

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

OA – oběžná aktiva, kr. závazky – krátkodobé závazky, fin. maj. – finanční majetek.

Na základě hodnoty ukazatele běžné likvidity má firma v obou letech výrazně vysoké riziko platební neschopnosti. Pohotová likvidita v obou letech značí, že jen malá část krátkodobých závazků je krytá finančním majetkem. V roce 2016 vykazuje okamžitá likvidita pozitivní hodnotu, která vyjadřuje schopnost firmy uhradit své krátkodobé závazky pomocí finančního majetku.

Tab. č. 3: Ukazatele zadluženosti firmy

Položka	Vzorec	2015	2016
Celková zadluženost	CZ/Aktiva	61,8 %	62,7%
Ukazatel zadluženosti VK	CZ/VK	0,618	1,723
Koeficient samofinancování	VK/Aktiva	37,1 %	36,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

CZ – cizí zdroje.

Celková zadluženost firmy v obou letech překračuje průměrnou požadovanou míru zadluženosti o přibližně 10 %. To znamená, že firemní majetek je pokryt nadprůměrnou úrovní cizích zdrojů v obou letech. V roce 2016 míra zadluženosti firmy vykazuje vysokou hodnotu, což má za následek vyšší využití cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu. Hodnota koeficientu samofinancování na rozdíl od celkové zadluženosti je mírně podprůměrná, tj. firma není příliš schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji.

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity firmy

Položka	Vzorec	2015	2016
Obrat aktiv	Tržby/Aktiva	1,96 krát	2,16 krát
Obrat zásob	Tržby/Zásoby	87,06 krát	98,80 krát
Doba obratu pohledávek	(Pohledávky/tržby)*360	57 dní	88 dní
Doba obratu závazků	(Závazky/tržby)*360	110 dní	101 dní

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celková aktiva ve výrobní činnosti firmy se v obou letech obrátí přibližně dvakrát do roka, což svědčí o dobrém hospodaření organizace se svými aktivy. Velmi vysoké hodnoty však vykazuje ukazatel obratu zásob, který vyjadřuje, kolikrát do roka se zásoby prodají a znovu se uskladní. Finance firmy v roce 2016 jsou vázány v pohledávkách delší dobu než v roce 2015 a navíc neodpovídají průměrné době splatnosti faktur (30 dnů). Firmě zůstávají neuhrazené krátkodobé závazky v obou letech poměrně výrazně dlouho, což vypovídá o nedostatečné platební morálce organizace.

3.4. EFE, IFE a IE matice společnosti

Na základě znalostí získaných v teoretické části strategické analýzy byla analyzována matice IE následovně:

Tab. č. 5: EFE matice

Faktory	Váha	Známka (stupeň)	Vážené skóre
Kvalitní vzdělání populace	0,04	3	0,12
Dobré jazykové znalosti populace	0,05	4	0,2
Atraktivita ČR pro cizince	0,04	2	0,08
Poloha – „v srdci Evropy“/v Plzni	0,09	4	0,36
Růst mezd	0,03	1	0,03
Rozvoj digitalizace a automatizace	0,06	4	0,24
Investice do výzkumu a vývoje – inovativní řešení	0,06	4	0,24
Zvětšování podílu na trhu	0,12	4	0,48
Investice do vzdělání nových a stávajících zaměstnanců – praxe, rozvoj atd.	0,05	4	0,2
Znalost kulturních zvyklostí	0,04	3	0,12
Vyvíjející se odvětví – tlak konkurence (potřeba udržet kvalitní lidi)	0,07	4	0,28
Investice do nových kapacit	0,08	4	0,32
Zmenšující se trh optických médií	0,1	2	0,2
Substituční výrobky	0,04	2	0,08
Tlak nových projektů	0,08	3	0,24
Politicko-legislativní změny	0,05	4	0,2
Celkem	1	/	3,39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 6: IFE matice

Faktory	Váha	Známka (stupeň)	Vážené skóre
Bohatá jazyková vybavenost pracovníků	0,06	4	0,24
Nový high-level projekt (rozšíření firmy)	0,09	4	0,36
Zaměstnanci pravidelně školeni na kvalitu, bezpečnost a ochranu životního prostředí (zásady firmy)	0,07	4	0,28
Zásady se realizují i v projektech firmy	0,05	3	0,15
Důraz na zvyšování efektivity distribuce (kombinací IT systémů a projektovo-manažerských dovedností pracovníků)	0,07	3	0,21
Úspěšná firemní kultura (ucelený tým, spolupráce, komunikace, přátelské firemní prostředí atd.)	0,08	4	0,32
Níže náklady na zaměstnance (např. oproti Rakousku)	0,04	3	0,12
Nízké rentability, vysoká zadluženost, dlouhá doba obratu pohledávek a závazků	0,09	4	0,36
Neprobíhá žádný vědecko-technický vývoj v ČR (žádné projekty)	0,02	2	0,04
Vynaložení nákladů na nové zaměstnance a vybavení v souvislosti s novým high-tech projektem	0,09	4	0,36
Pomalá realizace změn způsobená velikostí mezinárodní firmy (velká)	0,05	3	0,15
Velké nároky na zaměstnance během sezónnosti a během nových projektů (v závislosti na změnách v prostředí)	0,08	4	0,32
Nedostatek času pro osobní komunikaci (velký počet lidí)	0,01	1	0,01
Vynaložení nákladů na rozvoj zaměstnanců	0,07	4	0,28
Průměrná úroveň marketingu (neexistence marketingových oddělení, odpovědnost HR oddělení)	0,04	3	0,12
Pozitivní hodnota obratu aktiv, pozitivní hodnota okamžité likvidity	0,09	4	0,36
Celkem	1	/	3,68

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Podle analýzy matic EFE a IFE se společnost Sony DADC nachází v buňce I, tj. strategie intenzivní nebo integrační.

S ohledem na cíle a formulování strategie je možno definovat požadavky na personální systém v následujících obdobích.

3.4. Požadavky na personální systém ve firmě a v jejích projektech

Tato kapitola se zabývá definováním požadavků na personální systém firmy na základě již prováděné strategické analýze v předchozí kapitole. V dalších částech práce budou dané požadavky analyzovány z hlediska jejich možností realizace.

- Zajistit výrobu a poskytování prvotřídních, bezpečných a inovativních výrobků či služeb zákazníkům zaměstnanci firmy (např. školením, výcviky, poučením)
- Obeznámit všechny zaměstnance a stakeholders s firemní vizí, posláním a jejich účelem
- Udržovat kvalitní personální systém
- Zajistit hodnotné zaměstnance do nově otevřených center firmy a přiměřeně vynakládat prostředky na jejich získávání
- Získat a využívat nové technologie v systému HR (např. pro ulehčení způsobu výběru kandidátů a způsobu jejich oslovení, a využít tzv. Big data neboli efektivní používání velkého množství dat pro sledování fluktuace, nemocnost, investice do náboru a vzdělání)
- Uspokojovat potřeby zaměstnanců prostřednictvím stále se rozrůstajícího počtu benefitů
- Plánovat a zaměřovat se na rozvoj (z hlediska jazykové vybavenosti, soft skills a technických požadavků) a motivovat pracovníky. Neustálé klást důraz na jejich zlepšování
- Zabezpečit pravidelná školení pracovníků na kvalitu, bezpečnost a ochranu životního prostředí ve firmě a v projektech
- Rozvíjet projektově-manažerské schopnosti manažerů a vedoucích pracovníků
- Udržovat úspěšnou a silnou firemní kulturu,
- Udržovat efektivní komunikaci s interními a externími zákazníky s využitím diplomatického jednání, a technologií (email, webové stránky a mobilní telefon)
- Zodpovídat za marketing
- Zajistit kulturní znalosti a odlišnosti u pracovníků jednotlivých poboček
- Udržovat vysoké požadavky firmy na talent, kvalitu a odbornost pracovníků
- Vybírat, uplatňovat a zavádět vhodné HR (lidské zdroje) IT aplikací
- Zlepšovat, vyvíjet a udržovat aktuální HR procesy

4. Projektové řízení ve společnosti a jeho zhodnocení

Z důvodu zaměření se práce na personální problematiku projektů se tato kapitola zabývá základními oblastmi týkající se projektového řízení z hlediska teorie. Další část kapitoly slouží k objasnění praxe projektů ve firmě.

4.1. Definice projektu

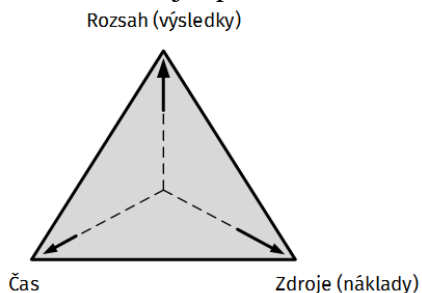
Téměř každá dnešní firma nebo organizace plánuje, vykonává a řídí určité projekty různých rozsahů za určitým účelem. Projekt představuje jedinečný (provádí se jen jednou) a neopakovatelný proces, který se skládá z činností směřujících k jednomu předem stanovenému cíli. Vždy je omezen časem (určitý začátek a konec), zdroji a náklady, a směřuje k dosažení specifického unikátního výstupu podle náležitých standardů, požadavků kvality a požadavků cílového zákazníka výstupu (Němec 2002).

Projekty obsahují elementy nejistoty a rizika a pokaždé souvisí s vloženým kapitálem, který je v sázce. Využívají materiální a lidské zdroje (dovednosti a znalosti pracovníků organizace), a jejich úspěšnost se poměruje vzhledem ke kvantitativním a kvalitativním cílům. V rámci plánování a řízení projektů dochází také k mezioborové týmové spolupráci a pokaždé se mění projektový tým.

Trojimperativ projektu

Projekt se pohybuje ve třech základních dimenzích – čas, náklady, rozsah (někdy kvalita), které jsou podstatné pro řízení projektu a ve kterých je třeba dosáhnout stanovených cílů. Dimenze a jejich vazby se znázorňují jako trojúhelník (viz obr. č. 6), jehož vrcholy tvoří dimenze a strany představují vazby. Spojitost dimenzí spočívá v tom, že v souvislosti se změnou (zvýšení či snížení) jedné dimenze se změní i zbylé dimenze (Skalický, Jermář, Svoboda 2010).

Obr. č. 6: Trojimperativ



Zdroj: PM Consulting, ©[2017]

Druhy projektů

Projekty mají různorodé podoby (viz obr. č. 7) od jednoduchých, např. plánovaných v osobním životě (průběh studia, poznávací cesta) po složitější zajišťované prostřednictvím organizací (výstavba nové budovy, vývoj nového produktu).

Obr. č. 7: Kategorie projektů dle složitosti problému

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.	5. až 7.
speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3. až 5.
jednoduchý	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0. až 3.

Zdroj: Němec, 2002

Rozdělují se také podle jejich účelu (viz obr. č. 8) na investiční, výzkumně vývojové, organizační a další, a podle dalších klasifikací například na interní nebo externí, či na projekty regionální, národní a mezinárodní (Němec 2002).

Obr. č. 8: Druhy projektů dle jejich účelu

Projekty	Specifikace
spojené s výstavbou	všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
výzkumné a vývojové	projekty řešící inovace od 3. řádu výše
technologické	projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu)
organizační	projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: Němec, 2002

4.2. Definice projektového managementu

První známky projektového managementu neboli projektového řízení pocházejí již z dávné minulosti, kdy řada akcí mívala projektový charakter (např. stavby pyramid, projekty v ozbrojených složkách). Nicméně o projektovém řízení jako oblasti managementu se začalo hovořit až po druhé světové válce. Dnes se počet projektů neustále zvyšuje a projektový management se stále vyvíjí a šíří po celém světě (Skalický, Jermář, Svoboda 2010).

Podle Harolda (2013) představuje projektový management soubor aktivit založených na plánování, organizování, řízení a kontrole firemních zdrojů s relativně krátkodobým záměrem, který byl vytyčen pro realizaci specifických úkolů a cílů. Pro plnění těchto aktivit používá znalosti, dovednosti, nástroje, techniky a činnosti všeobecného managementu, jako jsou komunikace, rozhodování a motivace zaměstnanců.

Doležal a kol. (2016, s. 16) popisují projektové řízení jako: „způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.“ Projektové řízení zahrnuje zkušenosti v podobě tzv. „best of practice“ a různé normy, podle kterých se musí řídit (např. řízení jednotlivých projektů, vytvoření a koordinace projektů z hlediska disponibilních zdrojů). (Doležal a kol. 2016)

Struktura projektového řízení

Struktura projektového řízení (viz obr. č. 9) podle Skalického a Vostrackého (2003), odpovídá systémovému přístupu (viz kapitola Principy projektového řízení) a skládá se z okruhů znalostí projektového řízení, které se zabývají teorií a praxí projektového řízení v podobě znalostí, dovedností a procesů, a obsahuje šest oddílů:

- **Vypracování projektového plánu** – předprojektové studie, shromáždění výsledků plánovacích plánů a sestavení jejich přehledné dokumentace
- **Plnění projektového plánu** – vykonání činností projektového plánu
- **Řízení rozsahu** – popis procesů nezbytných k vykonání projektových prací
- **Řízení času** – zajištění včasného dokončení projektu
- **Řízení nákladů** – plánování zdrojů, odhadu nákladů, kontroly nákladů atd.
- **Řízení změn** – koordinace změn během projektu

Základy projektového řízení obsahují pět podokruhů:

- **Řízení kvality** – pro plnění požadavků kladených na projekt; sestává se z plánování kvality, zajištění kvality a kontroly kvality
- **Personální řízení** – pro zabezpečení efektivního využití lidí zapojených do projektu a skládá se z plánování organizace, zajištění pracovníků projektu a tvoření týmů

- **Řízení komunikací** – k vhodnému generování, sběru, rozeslání a uchování projektových informací a je tvořen z plánování komunikace, distribuce informací, vypracování zpráv a administrativní uzávěrky
- **Řízení rizik** – týká se identifikace a analýzy rizika projektu a zahrnuje identifikaci rizika, ohodnocení rizika a citlivostní analýzy rizika.
- **Řízení obchodní činnosti projektu** – zabývá se obstaráním zboží a služeb pro projekt a sestává se z plánování obchodní činnosti, plánování a výběru obchodních zdrojů a administrativy jednání a kontraktů.

Obr. č. 9: Struktura projektového řízení



Zdroj: Skalický, Vostracký, 2003

Principy projektového řízení

Projektové řízení funguje především podle následujících principů (Hrazdílová Bočková 2016):

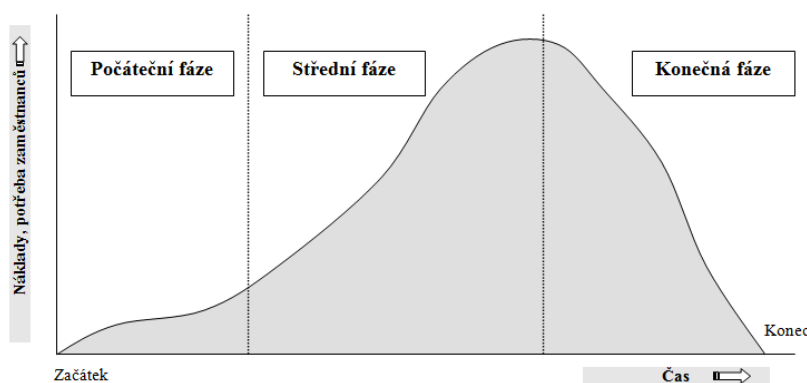
- **Integrace** – propojení aktivit, zájmů a výsledků k dosažení cílů
- **Systemový přístup** – ucelený pohled na aspekty projektu a jejich souvislosti
- **Strukturování projektu** – rozložení problému do menších částí

- **Systematický, metodický postup** – opakem nahodilosti a úspěchanosti, využití exaktních metod k řešení problému
- **Týmová práce** – společná práce efektivních a motivovaných pracovníků z různých profesí
- **Limitované prostředky** – týká se času, zdrojů a finančních prostředků
- **Využití počítačové podpory** – specializované programy, které usnadňují řízení projektů

Cyklus projektového řízení

Každý projekt má svůj životní cyklus skládající se z fází, jejichž výstupy mají podobu hmatatelných pracovních výsledků. Činnosti fází na sebe navazují a činnosti předcházející fáze musejí skončit před začátkem další fáze. V závěru každé fáze dochází ke kontrole jejich projektových výkonů. Projektový cyklus je omezený začátkem a koncem projektu. Obecné projektové fáze lze rozlišit několika způsoby. Mohou se členit na fáze předprojektové studie, definování projektu, plánování, implementace, předání a užívání., nebo na fáze zahajovací, střední a závěrečné (viz obr. č. 10).

Obr. č. 10: Životní cyklus projektu



Zdroj: Mendelova univerzita v Brně, ©2017

Nástroje a techniky projektového řízení

Nástroje a techniky řízení projektů slouží k uskutečnění jednotlivých procesů projektového řízení. Základními nástroji jsou teorie řízení, tok informací vycházející z projektového a firemního prostředí, a systémový přístup k řízení.

Projektové řízení využívá i nástroje a techniky dalších vědních disciplín, mezi něž se řadí matematika (statistika, síťové diagramy), ekonomie (rozpočet, náklady),

psychologie (výběr osob do projektu), výpočetní techniky a programování (programy na podporu řízení a rozhodování v projektech). (Skalický, Vostracký 2003)

K často používaným nástrojům a technikám patří stanovení SMART cílů, metoda logického rámce, SWOT analýza, metody vyhodnocení finanční efektivity projektu, metody řízení rizik, Work Breakdown Structure (WBS), metody časového plánování atd. (Hrazdílová Bočková 2016)

4.3. Praxe řízení projektů ve společnosti

Tato kapitola je vypracována na základě znalostí a informací získaných rozhovorem s projektovým manažerem Sony DADC.

Společnost Sony DADC, jakožto velká globální firma, neustále navrhuje, plánuje a řídí velké množství projektů. Projekty v této firmě zasahují do oblastí, které by měly umožnit firmě globálně růst a vyvíjet se. Rozvoj se týká například zvýšení konkurenceschopnosti, růstu tržního podílu, přilákání nových zákazníků a udržení stávajících klientů a rozšíření a zkvalitnění personální základny.

Administrativa

Administrativa zahrnuje především pravidla, směrnice, normy a zákony vztahující se k plánovacímu, řídicímu a realizačnímu procesu při projektovém řízení. V projektech firmy naopak existence jasných pravidel a směrnic chybí. Již na začátku projektu projektový tým sám stanovuje pravidla (např. určení termínů) s využitím interní databáze a konferenčních telefonních hovorů, ke kterým dochází mezi deseti členy týmu. Dané způsoby domluvy zahrnují i týdenní updaty čili oznámení o aktuálních výstupech fází projektů a jejich plnění dle stanovených pravidel. Projekt se všeobecně řídí podle obecných projektových příruček a norem pro projektová řízení (např. Kodex chování a Vnitřní řád).

Řízení komunikace v projektech

Řízení komunikace v projektech slouží k efektivnímu navázání spojení mezi lidmi a umožňuje šířit informace a nápady potřebné k naplnění projektu. Pro potřeby řízení projektů firma nejčastěji používá komunikační technologie. Ke komunikaci mezi českými členy projektu (tzv. interní komunikace) dochází především prostřednictvím stručných konverzací a schůzí. Používají se také psané dokumentace, online

harmonogramy a databáze. Minimálně jednou týdně dochází ke společným konferenčním hovorům týkajícím se především pokroků v projektech (tj. pokrok dílčích streamů) a dalších plánech jeho postupu. Dále se realizuje jeden společný hovor vedoucích streamů projektu.

Pro komunikaci se zahraničními členy projektového týmu (tzv. externí komunikace) se používají softwarové aplikace (viz podkapitola o softwarech projektů) jako telekonference a sdílení obrazovky počítače. Při komunikaci s dodavatelem musí firma dodržovat pravidla mlčenlivosti kvůli ochraně jejich důvěrných informací. Totožně firma postupuje v rámci komunikace se zákazníky, kdy se pravidla týkají zachování ochrany zákazníků. Zveřejňování zákazníků je zakázáno např. kvůli hrozbě konkurence a firma musí danou skutečnost respektovat v rámci politiky.

Projektové dokumentace

Projektové dokumentace firemních projektů zahrnují záznamy a mnohdy slouží k ověření shody zjištěných informací se skutečnými výsledky projektu.

Před zahájením projektu společnost využívá dokument Opportunity study (Studie příležitosti) pro nalezení vhodných zákazníků, k určení fungování určitých plánů a celkové realizovatelnosti projektu, ověření finanční stránky projektu a představuje důležitý nástroj pro řízení projektů. Další materiál, dokumentace o produktu, obsahuje informace o výrobku či službě dodané projektem a je tvořena dokumentací požadavků zákazníka, technickou dokumentací, výkresy a dalšími údaji. Sledují se záznamy o požadavcích, vlastnostech a funkcích produktu.

Veškeré záznamy z měření výkonnosti ve firemních projektech jsou obsaženy v dokumentech měření výkonnosti a tvoří je dokumenty plánu projektu, odhad nákladů, rozpočtu a harmonogram projektu. Dále společnost používá dokumenty pro plán řízení, v němž jsou obsažené plány pro rozdělení workstreamů a jejich lídrů, a plán HR s tabulkami, který obsahuje potřebné lidské zdroje pro projekty.

Ve společnosti existují komunikační pravidla, která řídí centrálně PR (Public Relations – Vztahy s veřejností) oddělení v Rakousku a pravidla vázaná na projektového manažera, jako jsou časová pravidla (termín dodání výsledků projektu) a nákladová pravidla tvořená podle požadavků zákazníka. Například při zvýšených nákladech se musí najít způsob, jak náklady vrátit, ale nezastavovat přitom projekt. Struktura

nákladů se předkládá senior manažerovi. K dalším dokumentům se řadí popisy práce nad projektem, pravidelná hlášení o stavu projektu, zápisy z kontrolních porad a různá korespondence.

Softwarová podpora pro řízení projektů

Sony DADC při řízení svých projektů hojně využívá poměrně velké množství softwarových nástrojů, které se člení do dvou kategorií. Do první kategorie se řadí drobné softwary na bázi jednotlivých projektů. Představují softwary snadno použitelné všemi členy projektového týmu a slouží především jako pomůcky pro sestavení plánu, nebo při meetingu k naplánování dělení projektu. Patří sem například Microsoft Project a Mind Management.

Další kategorie představuje standardně používané celofiremní softwary, jež zahrnují bezpečné internetové online uložení pro ukládání a sdílení adresářů a dalších souborů fungujících na způsobu cloud computingu (sdílení hardwarových a softwarových nástrojů prostřednictvím sítě) s názvem Dropbox. Umožňují vyměňovat soubory mezi zákazníky a jsou dostupné lidem, kterým je firma zpřístupnila, ze všech počítačů.

Do této kategorie se také řadí Atlassian Confluence neboli JIRA SW, nástroj pro řízení projektů zahrnující internetové komunikační fórum, v němž se řeší otázky týkající se projektů, jejich chyb, rizik a dalších problémových oblastí, a kde členové týmů odpovídají na otázky a zasílají soubory (namísto e-mailů). WIKI SW, jakožto další součást JIRA, je software společný s více lidmi a umožňuje online spolupráci a zachycení vědomostí (např. v podobě tabulek, hlášení a informací z jednání)

V rámci celofiremních softwarů se používají také telekonferenční nástroje jako CISCO systémy, které umožňují propojit členy projektů z různých států prostřednictvím volání na místní telefonní číslo a následným zadáním platného kódu pro všechny země. Tímto způsobem se spojují všechny země pracující nad projektem společnosti.

V neposlední řadě se do druhé kategorie softwarů řadí Webex SW poskytující možnost sdílet obrazovku počítače. Známé jsou Webex meeting rooms u jedné obrazovky počítače, v rámci které se vyměňují informace (např. při technických diskuzích).

Řízení projektových změn

Řízení projektových změn probíhá s využitím SW programu SDI. Proces řízení změn začíná projektový manažer nadnesením žádosti o změnu, kterou předává jinému

projektovému manažerovi na kontrolu. Musí obsahovat potřebné údaje o oblasti zásahu, o potřebných změnách a jejich důvodu a další podpůrné informace.

Malý rozsah změn s minimálními náklady a plánem dopadu schvaluje zákazník projektových manažerů, kdežto větší rozsah změn s určitými náklady a plánem dopadu je schvalován řídicím výborem. Po schválení se analyzuje dopad žádosti s objasněním dalších detailů o změně, hierarchické struktuře činností, plánu dopadu a o plánu nákladů.

V dalším kroku dochází k procesu schválení pro realizaci, při kterém zákazník či projektoví manažeři Sony DADC mohou schválit žádost o malý rozsah změn s minimálními náklady a plánem dopadu, a žádost o velký rozsah změn musí schválit řídicí výbor. V neposlední řadě dochází k realizaci změny, a všechny relevantní dokumentace a testovací případy se aktualizují.

Řízení projektových rizik

Rizika projektů firmy se analyzují a řeší prostřednictvím již zmíněného softwaru JIRA, jenž zahrnuje zadání, popis, odhad a dopad rizik a navržené strategie pro vypořádání se s rizikem, snížení jeho dopadu a jeho vyhodnocení. Významnost rizika se určuje na základě pravděpodobnosti (např. přiměřená, extrémní) a dopadu (nízká, střední, katastrofální) rizik. Ohodnocení slouží k určení rizik s vysokou pravděpodobností a vysokým dopadem, a podle něj dochází k seřazení rizik a jejich možných změn v průběhu fází projektu v závislosti na různých okolnostech. Součástí vyhodnocení je i stanovení strategie vyhnutí se riziku.

Řízení projektové kvality

Řízení kvality projektů firmy není formální a vždy k němu dochází v počáteční fázi plánu nebo úkolu. V rámci řízení kvality projektů firma určuje, zda naplnila své předem definované cíle. Kvalita se řídí z hlediska času a zdrojů (např. zajištění časového a zdrojového plánu dodavatele) a také se týká řízení kvality aktualizací.

5. Personální management a jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy

Personální management firmy výrazně zasahuje do personální politiky projektů. V podkapitole zaměřující se na personalistiku projektů je vidět, na kolik se systémy personálního řízení, odměňování, hodnocení a náboru zaměstnanců samotné firmy podobají personálnímu systému v projektovém řízení. Výrazně se prolínají a nevykazují znatelné rozdíly. Kapitola se skládá ze dvou částí. První část se zaměřuje na teoretickou stránku personálního managementu a druhá část se zabývá její praktickou částí v projektech společnosti.

5.1. Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá teoretickou částí managementu lidských zdrojů.

5.1.1. Vývoj personalistiky

Personalistika se vyvíjí zhruba od počátku 20. století a s jejím vývojem souvisí postupný vznik dalších koncepcí personalistiky mající odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Každá koncepce vyjadřuje určitou vývojovou etapu personalistiky, jež vznikala jako reakce na změny vznikající v podmínkách podnikání a hospodaření na mezinárodních trzích kvůli vlivům různých faktorů v prostředí firmy.

Personální administrativa jako první koncepce personalistiky se týkala administrativních činností souvisejících se zaměstnáváním lidí a spravování personální evidence, nicméně představovala pasivní složku vedení organizace. Personální řízení představuje druhou koncepci personalistiky, v rámci které se personalistika stala důležitou profesí přispívající k založení personálních útvarů řízených personálním ředitelem. Nejnovější koncepce, řízení lidských zdrojů, vnímá lidi jako klíčový zdroj úspěchu, který naplňuje strategické cíle organizace, a personalistika se zde stává nepostradatelnou součástí řízení organizace. (Šikýř 2012)

5.1.2. Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Podle Koubka (2009, s. 13) management lidských zdrojů: „tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

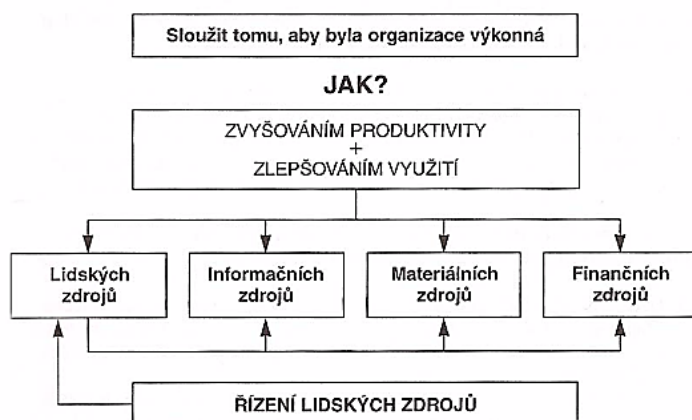
5.1.3. Systém řízení lidských zdrojů

Systémy pro řízení lidí v organizaci napomáhají k řízení lidských zdrojů a tvoří filozofie (hodnoty, základní principy), strategie (směr řízení), politiky (zásady hodnot, principů a strategií), procesy (formální postupy a metody k naplnění strategických plánů a politik lidských zdrojů), praxe (neformální přístupy) a programy (k realizaci strategie, politiky a praxe podle plánu) v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong 2007)

Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů (viz obr. č. 11) je napomoci organizaci k neustálému zvyšování její výkonnosti, a to prostřednictvím stálého vylepšování využití zdrojů ve firemních procesech. Týká se využití a rozvoje lidských zdrojů a materiálních, finančních a informačních zdrojů, které lidé používají k naplňování svých činností ve firmě.

Obr. č. 11: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009

Klíčové úkoly řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na vylepšení výkonnosti organizace: zajistit zařazení člověka na vhodnou pracovní pozici a připravit

ho na možnost měnicích se požadavků pracovního místa, usilovat o optimální využití pracovních sil, zaručit tvorbu týmů, efektivní způsob vedení lidí a dobré mezilidské vztahy, zabezpečit sociální a personální vývoj zaměstnanců a dodržovat zákony (Koubek 2009).

Smyslem dalších úkolů řízení HR je umožnit organizaci udržovat a vylepšovat svoji efektivnost tím, že pomáhá rozvoji zaměstnanců. Mezi ně patří zlepšení kvality pracovního místa, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a zvýšení připravenosti na změny (Koubek 2009, s. 19).

Systém personálních činností

Výše popsané úkoly řízení lidských zdrojů jsou naplňovány pomocí systémů personálních činností, které slouží k systematickému zajištění, využívání a rozvíjení schopností motivovaných lidí v organizaci, a mají následující členění dle Šikýře (2012):

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – zahrnuje definování pracovních úkolů včetně souvisejících pravomocí a odpovědností s jejich přiřazením do pracovních míst, a vypracování charakteristik a specifikací jednotlivých pracovních pozic.
2. **Plánování lidských zdrojů** – tvořeno plánováním potřeb zaměstnanců, jeho pokrytí, a personálního rozvoje pracovníků ve firmě.
3. **Zajištění a výběr lidských zdrojů** – týká se získávání a selekce nejvhodnějších kandidátů na obsazování pracovních míst a jejich přijetí a adaptace.
4. **Řízení výkonu a hodnocení pracovníků** – dosažení požadovaného výkonu skupiny a jednotlivců v organizaci pomocí pravidelných hodnocení, zlepšování, rozvíjení pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby.
5. **Odměňování pracovníků** – oceňování zaměstnanců na základě skutečného výkonu a jejich podnětí k docílení požadovaného výkonu.
6. **Rozvoj zaměstnanců** – vzdělávací procesy pro formování, vylepšování a rozšiřování vědomostí a způsobilosti pracovníků přispívajících k vykonání práce a dosažení požadovaného výkonu.
7. **Péče o pracovníky** – odstranění a eliminace nepříznivých vlivů na zaměstnance a jeho výkonu v pracovních procesech a dosahování požadovaného výkonu.

8. **Využívání informačního systému** – vypracování údajů o lidských zdrojích nutných k plnění pracovních úkolů plynoucích z právních předpisů a zajišťování personální práce ve firmě. (Šikýř 2012)

5.2. Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení

Projektový systém řízení lidských zdrojů slouží k realizaci projektů prostřednictvím uskutečnění procesů personálních příprav a aplikování dalších hlavních personálních procesů na oblast projektového řízení. Od klasického přístupu řízení lidských zdrojů se liší jeho nutností přizpůsobovat se skutečnosti, že v projektech panují jiné personální podmínky než v běžném firemním prostředí. Ty souvisí s připravováním týmů a jeho dopadem na zaměstnance. Ovlivňují ho specifika projektů, jako jsou dočasnost a různé podoby projektů, se kterými souvisí potřeba tvorby nových týmů či změna složení stálého týmu (Skalický, Jermář, Svoboda 2010).

Definice a účel projektového týmu

Pro realizaci projektů vytváří management lidských zdrojů projektové týmy skládající se ze skupiny pracovně vzájemně závislých a za výsledky společně zodpovídajících jednotlivců při zpracovávání výstupů a plnění úloh projektu podle nastaveného harmonogramu, rozpočtu a dalších náležitostí za účelem plnění společného cíle. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010). Týmy se skládají ze specialistů s odbornými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi, jež se vzájemně doplňují. Práce v týmu skýtá mnoho příležitostí k seberealizaci. Každému členu přiřazuje projektový manažer specifickou roli, dle níž vymezuje i odpovědnost a pravomoc (Máchal, Kopečková, Presová 2015).

Cíle řízení lidských zdrojů v projektu

Hlavní cíl managementu lidských zdrojů představuje získání žádoucích lidí pro naplnění veškerých činností a rolí v projektu. K jeho dílčím cílům se řadí analýza potřebných kompetencí členů týmu, získávání vyhovujících lidí z hlediska patřičného plnění požadavků, rozvíjení pracovníků i pro potřeby plnění budoucích projektů, trvalé vyhodnocování výsledků členů týmu, poskytování výcviku a podpory a možné vyměnění člena při neplnění očekávání. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Hlavní personální činnosti v projektovém řízení

Na řízení personálních procesů v projektovém řízení se společně podílí projektový manažer, HR manažer a liniový manažer určité organizační jednotky. Tyto procesy umožňují efektivně řídit lidské zdroje v projektu a zabezpečují jeho úspěšnou realizaci. Vzájemně se ovlivňují a působí na ostatní procesy v projektech.

Personální plánování

Personální plánování se týká zejména plánování struktury projektového týmu a zahrnuje identifikaci dovedností, zkušeností, znalostí a druhů chování. Bere v potaz časový plán, místo uskutečnění a závazek na práci projektu. Zaměřuje se především na plánování úloh k realizaci projektu, ze kterých se odvíjejí potřebné kompetence.

Získávání a rozmísťování členů týmu

Proces získávání slouží k shromáždění dostatečně velkého počtu kandidátů, z nichž se vybírá vhodný pracovník na konkrétní projektovou pozici. Jeho kvalifikace, zkušenosti a kompetence se zjišťují pomocí rozhovorů, vhodných testů, referencí, seznámení s projektovým manažerem, lékařskou prohlídkou a dalšími metodami. Orientace a rozmísťování se v první řadě týká nově přijatých externích zaměstnanců a zahrnuje procesy seznámení se s firmou, s projektem, s postupy nutnými k provádění potřebných úkolů a přípravě se na budoucí úlohy.

Rozvoj, výcvik a hodnocení výkonnosti

Výcvik umožňuje členům týmu rozvinout získané znalosti pro dlouhodobé uplatnění. Rozvoj se soustřeďuje na získání zkušeností zejména v sociální sféře (rozvoj empatie, komunikačních dovedností, řešení konfliktů atd.) a vyvíjí se buď náhodně či řízeně. Obě prospívají nejen členům týmu, ale i samotné firmě (např. větší produktivita, vyšší spokojenost v práci) a umožňují se lépe vypořádat se změnami v projektech. Hodnocení výkonnosti členů týmu slouží k posuzování výsledků a plnění cílů. Jeho potřeba se zvyšuje s časovou náročností projektů a vede k lepšímu koučování podřízených, poskytuje data pro rozhodnutí o způsobu odměňování, alokaci a propouštění a přispívá k rozvoji projektového managementu i celé organizace.

Motivování a odměňování

Motivování lidí pozitivně působí na plnění projektových cílů a jejich výkonnosti. Člení se na motivaci vzniklou vnitřními činiteli (např. zájmy, potřeby) a na motivaci vzniklou vnějšími činiteli (souvisí s např. pracovní pozicí a úkolem). Odměňování představuje způsob motivování a dělí se na odměňování podle hodnocení pracovních pozic, podle osobních schopností a na základě výkonu.

Informace a komunikace

Projektové řízení funguje za pomoci informačního systému řízení lidských zdrojů ve všech výše zmiňovaných činnostech. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

5.3. Řízení lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení ve firmě

Společnost klade ohromný důraz na svou personální politiku, protože by bez ní jakožto velká mezinárodní organizace nemohla fungovat. Její personální management náleží kvalifikovaným pracovníkům HR oddělení, kteří zodpovídají za systém rozvoje, hodnocení a odměn pracovníků a dalších oblastí lidských zdrojů ve firmě a jejích projektech. Zásluhou silné personální politiky s výhodným motivačním systémem Sony DADC dokáže nabírat velké množství vzdělaných lidí. Tato kapitola dále zkoumá specifické oblasti personální politiky ve firmě s důrazem na projektové řízení a je vypracována na základě informací získaných ústním sdělením s HR ředitelkou Sony DADC a firmou poskytovaných dokumentů.

Řízení lidských zdrojů v projektech se výrazně neliší od řízení lidských zdrojů v mateřské firmě.

Kultura

Kultura společnosti, která se odráží v jejích projektech je založena na úctě k zaměstnancům, vzájemné důvěře a přátelské atmosféře. Vizi firma aktuálně reviduje na mezinárodní úrovni a své hodnoty implementuje nově. Mezi hlavní hodnoty se řadí zodpovědnost, týmová práce, úcta, inteligence a chápavost, poctivost a čestnost. Společnost navíc využívá tzv. „designového myšlení“, aby mohla podávat podněty k dosažení zmíněných hodnot: chápání zákaznických problémů, prozkoumávání možností, vytvoření prototypu a vyhodnocování výsledků. Původní hodnoty firmy (jsme

jeden tým, jsme profesionálové, jsme orientovaní na zákazníky, jsme aktivní) jsou implementovány lokálně.

Pracovní prostředí společnosti je přátelské, bezpečné a produktivní. Vylučuje diskriminaci či týrání. Zaměstnanci nesmí dělat sexuální návrhy a nábožensky nebo rasově pomlouvat. Pro bezpečnost na pracovišti zaměstnanci musejí dodržovat platné zákony, vnitřní předpisy a směrnice zaměřující se na zdraví a bezpečnost při práci.

Chování v organizaci a v rámci projektů se řídí Etickým kodexem a Vnitřním řádem (základní dokumenty, o kterých je školen každý nastupující zaměstnanec a opakovaně doškolen). Další jednotlivé body jsou upravovány samostatnými dokumenty (protiúplatková směrnice, dárková politika, bezpečné pracovní prostředí neboli zásada neobtěžování apod.)

Obr. č. 12: Úvodní text z Vnitřního řádu
SOP Vnitřní řád

Sony DADC

5. Obecná pravidla

- a) Pracovníci se k sobě navzájem i k dalším osobám v prostorách Sony DADC CZ chovají s respektem a v souladu s pravidly slušného chování, vzájemně se zdraví, respektují se navzájem.
- b) Případné spory pracovníci řeší v klidu, při zachování vzájemné úcty a konstruktivně. Pokud nemohou najít řešení, požádají o pomoc nadřízeného.
- c) S pracovním problémem nebo s otázkou k řešení přichází pracovník vždy nejdříve za svým přímým nadřízeným. Pokud není jeho záležitost opakovaně řešena, může se obrátit na dalšího vyššího nadřízeného, popř. na HR.

Zdroj: společnost Sony DADC, 2017

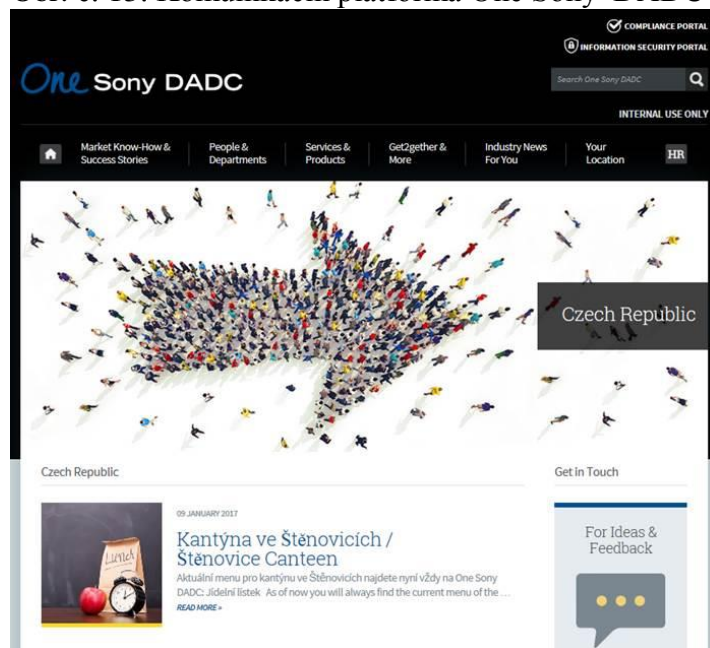
Dress Code (oblékání) ve firmě je „casual“ (neoficiální či neformální) a firemní kultura má podobu „otevřených dveří“, což znamená, že kdokoliv ze zaměstnanců může vstoupit k manažerům, jelikož firma neklade velký důraz na hierarchii. Vedoucí zaměstnanci se chovají přirozeně a vztahy mezi pracovníky jsou převážně neformální. Proto jsou funkce ve společnosti částečně opomíjeny. Příkladem může být to, že management nemá vyhrazená parkovací místa (parkuje se v pořadí podle toho, jak zaměstnanci přijedou).

Styl vedení

Otevřenost ke změnám představuje organickou součást firmy a je viditelná již od roku 2010 v podobě kontinuálního růstu společnosti Sony DADC. Proměna společnosti probíhá projektově a manažerům jsou poskytována pravidelná školení na změnové

a projektové řízení. Důležitá pro firmu je komunikace – dochází k pravidelným Communication Sessions (komunikační zasedání) se všemi zaměstnanci, a to minimálně čtyřikrát do roka. Společnost taktéž využívá komunikační platformu One Sony DADC evropskou a lokální (viz obr. č. 13).

Obr. č. 13: Komunikační platforma One Sony DADC



Zdroj: Společnost Sony DADC, 2017

Na komunikaci v projektech se klade velký důraz jako v samotné firmě. Dochází zde k pravidelným schůzkám projektových týmů, schůzkám jednotlivých streamů s ohledem na rozměry projektu a schůzkám vedoucích jednotlivých streamů. Z každé schůzky se pořizuje zápis, jenž se uloží v používané aplikaci a jehož odkaz se rozesílá všem subjektům, kterých se zápis týká (stakeholders). Monitorují se rizika a chyby, a hledají se způsoby a kroky jejich eliminace. Všechny změny jsou vždy prokomunikovány a výsledky se pravidelně prezentují sponzorům projektu

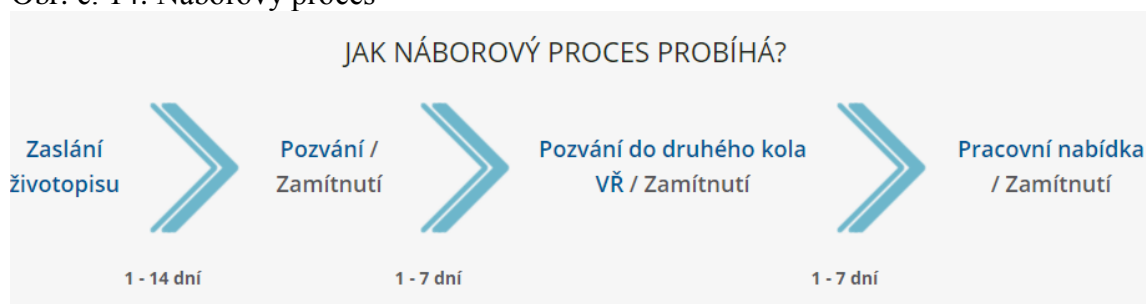
Lidé – personál

Sony DADC dodržuje politiku nábory, přijímání, školení, podpory a dalšího nakládání s žadateli a pracovníky bez diskriminace podle rasy, náboženství, barvy pleti, národnosti, věku, pohlaví, zdravotního postižení a jiných faktorů. Zájemci o práci se mohou rozhodnout pro práci na plný úvazek či pro brigádu.

Výběrový a náborový proces (viz obr. č. 14) začíná tím, že zájemce o danou pozici zašle svůj životopis společně s krátkým motivačním dopisem na e-mail, přes portál

www.jobs.cz či www.sonydadc.com, nebo prostřednictvím náborové agentury. Pokud profil odpovídá požadavkům, je zájemce do 14 dnů kontaktován telefonicky nebo emailem s nabídkou termínu výběrového řízení. Zájemce musí nejdřív projít interním assessment centrem (vstupní kolo), prostřednictvím kterého nahlédne do kultury společnosti a zároveň se firmě naskytne příležitost poznat zájemce formou několika hodinových individuálních či skupinových úkolů. V případě, že kandidát projde přes první kolo, dojde k osobnímu setkání s manažerem oddělení zvolené pozice. Na závěr výběrového řízení firma zašle písemnou nabídku nebo kontaktuje absolventa telefonicky a probere s ním detaily. Poté již následují jen praktické kroky k nástupu.

Obr. č. 14: Náborový proces



Zdroj: Sony DADC, ©[2017]

Motivace

Své zaměstnance a členy projektů odměňuje firma vysoce atraktivní mzdou, bonusy a různými benefity, a to plošnými benefity, které jsou poskytované všem zaměstnancům Sony DADC a členům tzv. Core Teamu (hlavní tým) a výběrovými benefity, jež jsou poskytované jednorázově (např. při narození dítěte či jako odměna za nadstandardní výkon).

Jednotlivé benefity mají podobu například abonentních vstupenek na divadelní představení v Plzni, permanentek na domácí fotbalové zápasy klubu FC Viktoria Plzeň, prodeje produktů zákazníků Sony DADC jejím zaměstnancům s určitými výhodami, specifických nároků na dovolenou, výplat ročních bonusů, jistých příspěvků na penzijní připojištění, zvýhodněných telefonních tarifů a přidělování služebního vozu k soukromým účelům.

K dalším častým bonusům se řadí vzdělávací kurzy a školení, firemní akce (Rodinný den, vánoční večírky, firemní olympijské hry, Pražský maratón), občerstvení na pracovišti, flexibilní pracovní doba, placené přesčasy, stravenky nebo dotované

stravování a firemní autobus ke směnám. Navíc díky významnému podílení se firmy na příležitostech z práce v mezinárodním prostředí, týmoví zaměstnanci získávají výhodné mezinárodní zkušenosti, příkladem jsou pravidelné cesty některých pracovníků do sesterských mezinárodních poboček, kde se setkávají se zahraničními kolegy.

Ukazatele spokojenosti zaměstnanců

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců po skončení zkušební doby a po půl roce působení, nebo při předání výpovědi pracovníka prováděné organizací v Centru sdílených služeb vykazují vysokou míru spokojenosti. Zaměstnanci oceňují firemní kulturu, možnost se vzdělávat a profesně růst, firemní akce i další výhody poskytované firmou (Magdalena Vroblová ©2012).

Znalosti

Sony DADC vykazuje značný zájem o motivované lidi, kteří pracují s potěšením, a o absolventy nejen ve svých centrech, ale i v projektech. V Evropském centru sdílených služeb v Plzni se nabízí velká škála pracovních pozic od finančních specialistů, odborníků zákaznického servisu a IT specialistů až po manažery jednotlivých oblastí.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům čtyři druhy vzdělávání:

- **Povinné** (předepsané zákonem či pravidly společnosti) – školení řidičů vysokozdvížných vozíků, školení Bezpečnosti práce, školení řidičů firemních vozidel atd.,
- **Výběrové akce** (hromadné či individuální) – týká se odborných znalostí tzv. Soft Skills (měkké dovednosti) a IT znalostí a dovedností,
- **Jazykové**
- **Samostatné** – doplnění maturitní zkoušky, vysokoškolské vzdělávání atd.

Každý nový zaměstnanec musí projít nástupním školením, které je zajištěno HR oddělením a liniovým manažerem. Vzdělávací plán pro každého jednotlivce sestavuje HR v součinnosti s liniovým manažerem a příslušným zaměstnancem na základě rozvojového plánu identifikovaného během hodnotícího pohovoru. HR oddělení zajišťuje jednotlivé vzdělávací akce a liniový manažer zprostředkovává

pohovor ohledně účelu vzdělávací akce a jejich očekávaných výsledků. Jazykové kurzy jsou zajišťovány HR oddělením.

Sony DADC navíc podporuje své zaměstnance při postupu v jejich práci či kariéře tzv. Career Path (kariérní cesta) tím, že pokud projeví zájem, vedoucí pracovník pro ně sestaví individuální rozvojový plán. Později se tento zaměstnanec zúčastní výběrového řízení a v případě úspěšného absolvování získá novou, případně platově, lepší pozici

Analýza práce

Zpracování popisů pracovních pozic

Společnost má detailně zpracované popisy všech pracovních pozic firmy a jejich projektů. Zveřejňuje je na svých i cizích internetových stránkách, jako je www.jobs.cz. Tyto popisy zahrnují náplň práce, předpoklady a schopnosti žádoucí pro danou pozici a výhody, které nabízí společnost.

Zpracování nároků pracovních pozic

S rozvojem organizace se rozšiřuje portfolio pracovních pozic, které je využíváno později i v projektech. Každá nová pozice a organizační změna je vždy projednána se všemi, jichž se změna týká, a je schvalována tzv. boardem (firemní vedení). Jedná se o každý potenciální nárůst tzv. HC (Head Count – počet zaměstnanců). Každému zaměstnanci se přiřazuje aktuální Job Profil (pracovní profil), který zahrnuje popis náležitostí pozice ve struktuře organizace či projektu, popis nadřízeného, podřízeného, zastupitelnosti, odpovědností, činností, požadavků, pracovního prostředí, modelu pracovní doby a další informace.

Odměňování

Formální systém mezd a odměn

Systém mezd a odměn je ve firmě dobře nastaven. Výše základní měsíční mzdy je ujednána v pracovních smlouvách s přihlédnutím ke složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a dalším náležitostem (např. při práci přesčas náleží pracovníkovi dosažená mzda za vykonanou práci a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku).

Systém mezd navíc obsahuje skutečnosti týkající se mzdy za práci v noci, mzdy za práci ve škodlivém prostředí, mzdy za práci o víkendu, odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci konanou na pracovní cestě a odměny za doporučení kandidáta. Systém

odměn je tvořen podmínkami například pro získání například příspěvku na stravování, cestovní náhrady, mimořádné roční odměny a také určuje podmínky srážky ze mzdy. Vše je zaznamenáno v mzdovém předpisu.

Po vykonání úkolů v projektu se vyhodnocují výsledky provedené práce zaměstnanců, členové týmu jsou oceněni slovně a někteří jsou odměňováni finančně (jednorázové odměny). Často právě díky práci na projektech kariérně postupují.

Srovnání firemních mezd se mzdami mimo firmu

Společnost poskytuje vysoké mzdy a umožňuje zaměstnancům podílet se na úspěchu firmy prostřednictvím firemních prémie. Zaměstnanci mají v porovnání se mzdami mimo firmu velice dobré platové podmínky a pracovní benefity. Díky náboru zaměstnanců je organizace velmi dobře viditelná na aktuálním pracovním trhu, kde nejvíc zaujme právě výše nabízené mzdy. Navíc využívá oficiálních benchmarků od svých personálních partnerů (např. Grafton, Manpower, ABSL) a oficiální statistiky zveřejňované Českým statistickým úřadem.

Benefitový/Pobídkový program a program oceňování zaměstnanců

Podle výše zmíněných způsobů motivování jsou pracovníci dostatečně motivováni velkou škálou benefitů a dobrým platovým ohodnocením. Program oceňování zaměstnanců je také dobře nastaven.

Poradenství pro zaměstnance

Zaměstnancům firma poskytuje zejména právní poradenství (nejčastěji týkající se exekuce) a psychologickou nebo jinou krizovou pomoc. Nyní také spouští program OneFitSonyDADC, v rámci kterého firma chystá poskytovat různé druhy poradenství, jako jsou např. odvykání kouření a výživové poradenství. Rodinný den 2016 (červen 2016), jehož se účastnila a zaměstnancům přednášela MUDR. Cajthamlová, byl zaměřen na zdravý životní styl, předchozí ročníky byly zaměřeny na ekologii.

Získávání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců

Postupy plánování potřeb a struktury zaměstnanců

Poměrně často se ve společnosti konají konzultace s manažery a HR oddělením o aktuálních potřebách zaměstnanců a členů projektů. Firma kromě využití webových inzerátů spolupracuje s personálními agenturami. Pravidelně dochází k hodnocení

efektivitu jednotlivých zdrojů nábory (personálních agentur), podle jehož výsledků firma určuje strategii na další období.

Výrazný vliv na projektové řízení má výběr pracovníků opírající se o dobré znalosti lidí v oboru. Realizuje se spontánně (neformálně), na základě znalostí o lidech a jejich ochotě spolupracovat na daném projektu. V průběhu práce nad projektem může docházet k postupnému připojení dalších pracovníků nebo odchodu původních zaměstnanců, kteří dodělali svoji práci a už nemají danou odbornost pro další oblast zaměření, aby mohly v projektu pokračovat. Proto počet zaměstnanců není pevně stanovený či definovaný, ale stále se mění. V případě odchodu pracovníka z důvodů, které neumožňují dále pokračovat v projektu, musí firma hledat náhradního zaměstnance. Shánění takového pracovníka se uskutečňuje především uvnitř, ale někdy i mimo organizaci.

Plán lidských zdrojů v projektech

Většina firemních projektů má svého sponzora, který projekt zadává a financuje. Na základě zadání, zaměření a tématu projektu odvozuje projektový manažer potřebné schopnosti a dovednosti pracovníků ve spolupráci s HR oddělením. Výstupem výběru pracovníků je poté organigram s popsáními rolí a jmény pracovníků a pracovníků, kteří dané role budou zastávat.

Získávání a výběr zaměstnanců do projektů

Při získávání interních a externích zaměstnanců do projektů se nepoužívají žádné speciální nástroje a testy, pouze přímé oslovení. V případě externích zaměstnanců se zřídka využívají assessment centra. Interní zaměstnanci se vybírají na základě zkušeností, doporučení a pohovoru. Firma poskytuje tréninky pro nábor externího zaměstnance, v němž se vyučují způsoby vyhodnocování kandidátů.

a) Získávání a výběr externího zaměstnance

Nevýhody

Proces získávání externího zaměstnance probíhá obdobně jako v případě nábory do pracovních pozic firmy, ale vyžaduje mnohem větší úsilí než v případě nábory interních pracovníků. Převládá zde vysoká časová náročnost, se kterou souvisí delší doba trvání obsazování pracovního místa a průběhu adaptace a orientace nového pracovníka v neznámém prostředí (projektové prostředí firmy).

Další přítěž souvisí s nalezením vhodného kvalifikovaného pracovníka na danou projektovou oblast. Znalosti a kvalifikovanost nových lidí nejsou často dostatečné pro účely firemního projektu a počet externích zájemců výrazně klesá.

Externí zaměstnanci představují pro firmu poměrně vysoké fixní náklady, z nichž náklady na dovolenou, nemocenská a benefity nejvíce zatěžují firmu. Náklady je potřeba vždy vyhodnotit, aby si společnost mohla určit, zda se jí vynaložení nákladů vyplatí a dojde k jejich navrácení.

Výhody

I přes všechny obtíže, které s náborem nových zaměstnanců souvisí, existují i některé kladné stránky, které firma bere na vědomí. Noví lidé většinou do projektů přicházejí s novými myšlenkami a novými přístupy. Mohou mít širší zkušenosti a lepší náhled na problematiku oblast. Navíc přinášejí s sebou nové informace a dovednosti, jež dosud mohou chybět v organizaci.

Zájem a ochota ze strany externích zaměstnanců zúčastnit se projektů jsou výrazné. Projekty představují zajímavé příležitosti podílet se na významných změnách, na získávání nových znalostí a dovedností, a z prezentování se.

b) Získávání a výběr interních zaměstnanců

Výhody

Pro plánování a řízení projektů firma využívá zejména své interní zdroje (vlastní zaměstnance). Tento způsob využití vlastních pracovníků je pro společnost velmi přínosný. Nemusí často najímat nové pracovníky, kteří by pro firmu představovali náklady. Navíc své vlastní zaměstnance zná a má o nich velký přehled. Podle toho si firma může určit, koho vybrat jako nejvhodnějšího kandidáta pro určitou oblast projektu. Obsazení pracovní pozice v projektu a adaptace pracovníka je mnohem rychlejší, než v případě využití externího zaměstnance, protože firmu již zná, a může tak sám poskytovat doporučení o dalších zaměstnancích, kteří by mohli spolupracovat na projektech.

Podstatná výhoda spočívá v ochotě interních zaměstnanců účastnit se projektů při každé potřebné situaci, tj. situaci, při níž jsou tito zaměstnanci nezbytní pro vykonání určitých činností v projektu. Souvisí se skutečností, že interní lidé téměř nikdy neodmítnou žádost od jiného interního pracovníka či projektového manažera o spolupráci

na jakémkoliv projektu. Vědí totiž, že v dalších budoucích projektech, kdy zas oni budou potřebovat pomoc, jim na oplátku pomohou zase tito pracovníci. Tato spolupráce je ovlivněná dobrou personální politikou a firemní kulturou (osobními a pracovními vztahy). Výše zmíněné skutečnosti vykazují lepší návratnost investic do personálních zdrojů.

Nevýhody

Velmi náročný je proces naplnění kapacity členů projektového týmu. Interní lidské zdroje pracují na projektech většinou v rámci svých běžných pracovních povinností. Musejí zastat jak tyto běžné tak i nové projektové povinnosti, což nedokáže zvládat každý pracovník. Proto se na výběr interních zaměstnanců klade ohromný důraz a výrazně se soustřeďuje na vhodnost pracovníka z hlediska zvládnání kombinace obou druhů úkolů. Mimoto i v tomto případě náklady na zaměstnance působí jako nevýhoda (např. přesčasy).

Ohodnocení externích zdrojů

Personální agentury poskytují firmě dva druhy služeb v podobě tzv. Temporary Help (dočasné přidělení či propůjčení pracovníků na základě požadavků firmy s možností obsazení až na několik let) a tzv. Permanent Placement (trvalé umístění pracovníků na základě doporučení od personálních agentur). V prvním případě se firmě přidělí zaměstnanci, kteří projdou výběrovým řízením a zácvikem, a na jejich základě se firma rozhoduje o přijetí zaměstnance. Nekvalifikovaným přiděleným zaměstnancům se provádějí testy zručnosti, zraku, pozornosti a další podobné testy. Kvalifikovaní přidělení pracovníci musejí projít pouze výběrovým řízením přímo ve firmě. Firma platí personálním agenturám zprostředkovatelské poplatky a další náklady za zaměstnance. Druhá služba personální agentury se týká doporučení kandidáta, který projde výběrovým řízením formou assessment center, pohovoru a dalšího kola pohovoru. Tito pracovníci představují pro firmu fixní náklady již zahrnuté pod smlouvou. Za danou službu získá personální agentura jednorázovou odměnu od organizace.

Ohodnocení zdrojů se zadává do tabulky, jejíž sloupce se rozdělují podle zdrojů nábory a řádky podle pracovních pozic. Princip ohodnocení zdrojů spočívá ve vyhodnocení efektivity každého zdroje v procentech podle pracovních pozic, které se nakonec sumarizují. Podle výsledků firma rozhoduje, zda pokračovat se zdroji ve spolupráci.

Někdy dochází k navýšení odměny za doporučení kandidáta pro zaměstnance z 3 000 Kč na 25 000 Kč. Takový zdroj bývá velmi efektivní a spolehlivý, a celkové náklady na něj jsou nižší než na personálním poradenství.

Využívání interních zdrojů

Vlastní zaměstnanci se často využívají pro spolupráci na různých firemních projektech a také pro pozitivní recenze o firmě, kterou šíří na internetu a mezi známým okruhem lidí. Navíc na základě jejich doporučení mohou být noví lidé zváni na pohovor.

Posouzení efektivnosti využívání metod výběru

Efektivita se posuzuje pouze u externích zdrojů, jak již bylo zmíněno.

Proces nástupu

Tento proces začíná tím, že potenciální zaměstnanec přijme nabídku práce, která obsahuje název pozice, termín nástupu, výše mzdy a její strukturu, dobu trvání smlouvy a informace k nástupu. Před podepsáním smlouvy musí uchazeč projít lékařskou prohlídkou u závodního lékaře, který potvrdí zdravotní způsobilost. HR oddělení připraví pracovní smlouvu a nový zaměstnanec ji podepíše. Ke smlouvě uchazeč zahrne další potřebné dokumenty a poté HR odešle mailem nebo poštou do mzdové účtárny nezbytné doklady. Před vstupem na pracoviště je nový zaměstnanec vedoucím pracovníkem či dodavatelem služby BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana) proškolen z předpisů BOZP a PO a z pravidel ochrany majetku. Liniový manažer ručí za proškolení na pracovní předpisy.

Dodržování principů rovných příležitostí při výběru a zaměstnávání

Ve společnosti pracují jak ženy, tak i muži, nicméně v distribučním centru převažují muži kvůli poměrně vysoké úrovni fyzické námahy na pracovišti. Handicapovaní lidé zde nemají uplatnění.

Tréninky pro vedení výběrových rozhovorů a následná supervize

Neprobíhají žádné tréninky pro vedení pohovorů a supervize existuje, nicméně není hojně využívána.

Hodnocení efektivnosti náborových postupů

Neprobíhá zde žádné hodnocení efektivnosti.

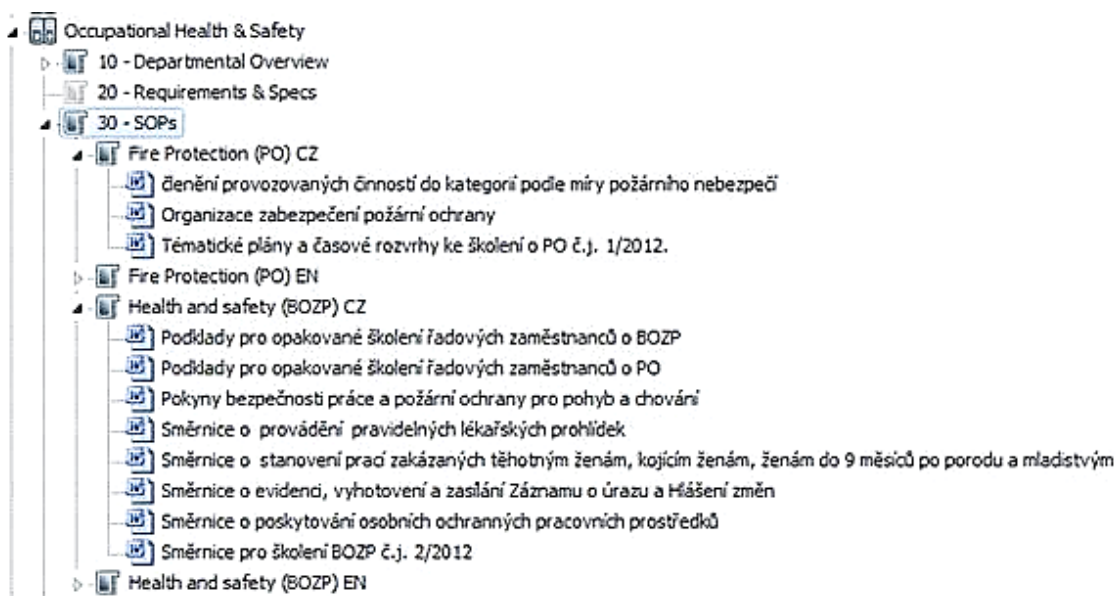
Stabilizace práce

Bezpečnost práce

Před nástupem k výkonu práce je nový zaměstnanec proškolen z předpisů BOZP a PO a z pravidel ochrany majetku. Školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně probíhá formou přednášky a opakuje se jednou až tři krát do roka. Jejich vědomosti se ověřují ústním pohovorem a umožňují jim následně zaškolit své podřízené zaměstnance. Školení vedoucích zaměstnanců provádí odborně způsobilá osoba nebo technik požární ochrany. Ostatní zaměstnanci (řadoví) jsou zaškoleni hned po přijetí a jejich pravidelné školení provádí vedoucí jednotlivých pracovišť, a to jednou až dvakrát do roka.

Ve společnosti je vedena požární kniha obsahující záznamy z požární preventivní prohlídky, o školeních, revizích hasicích přístrojů a požárních vodovodech a další záznamy. Cvičný požární poplach není v objektu požadován. Pracovníci a další subjekty nacházející se ve firemním objektu se musejí řídit pokyny pro bezpečnost ochrany zdraví při práci (např. zákaz požívání alkoholických nápojů, zákaz kouření a manipulace s ohněm, nutnost udržovat pořádek a čistotu, respektovat omezení a zákazy).

Obr. č. 15: Další dokumenty související s bezpečností práce



Zdroj: Společnost Sony DADC, 2017

Udržování kázně a řízení disciplíny

Neakceptovatelné chování zaměstnance ve firmě má podobu pochybení (např. absence bez omluvy, nespolupráce, drobné porušení interních předpisů) nebo vážného pochybení (např. vážné porušení interních předpisů). Pochybení vede k ústnímu napomenutí a následnému písemnému napomenutí zaměstnance. Při opakovaném písemném a ústním napomenutí za obdobné chování dojde k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Pracovní poměr se také ukončí vždy po vážném pochybení.

O závažnosti pochybení rozhoduje liniový manažer nebo supervisor (vedoucí směny) a za písemné napomenutí a ukončení pracovního poměru se zodpovídá liniový manažer či supervisor s HR oddělením. Disciplinární řízení spravuje HR oddělení a v případě potřeby vystavuje případné dodací listiny k dokumentu o disciplinárním řízení (upozornění na možnost výpovědi, procesování případného snížení bonusové složky).

V projektech naopak disciplinární řízení neexistuje, protože firma zatím konfliktní nebo problematické situace u svých pracovníků neměla potřebu řešit. Psychologické bariéry se také neobjevují, a to díky profesionálnímu chování a přístupu zaměstnanců.

Projevy a chování v rámci projektu

Je dáno firemní kulturou, že lidé v projektech jsou velmi pracovití, snaživí, vstřícní, ochotní a pomáhají si navzájem (spolupráce)

Vedení a ochrana osobních údajů

Společnost klade velký důraz na bezpečnost osobních dat zaměstnanců, obchodních dat a dat zákazníků, protože představují pro firmu klíčovou záležitost. Přitom využívá spolupráci se svými korporátními odděleními Security department a IT department na procesech zabezpečení. Firma navíc dodržuje platnou legislativu o ochraně osobních údajů a využívá kamerové systémy, které jsou registrované na Úřadě pro ochranu osobních údajů. Mimo jiné je organizace certifikována na bezpečnost dat (SCA).

Aktivita a programy zaměřené na zaměstnance

Společnost pořádá pro své zaměstnance některé aktivity a programy mající benefitový charakter (viz kapitola Motivace) a mezi ně se řadí především různá školení, firemní akce určená pro oslavení úspěchů, vzdělávací akce (např. jazykové kurzy, přednášky externistů), individuální rozvojové plány v případě ochoty pracovníka postupovat

v kariéře dopředu, různé druhy poradenství (v zahraničí se používá Employee Assistance Program, který podporuje zaměstnance při osobních problémech či problémech souvisejících s prací) a komunikační platformy. Firma v současné době vyhodnocuje průzkum spokojenosti zaměstnanců, které se zatím provádí pouze v SSC (Centru sdílených služeb).

Rozhovory se zaměstnanci projektů

Pohovory se provádějí, když vzniká podezření na nefungující vztahy v týmu, při nespokojenosti zaměstnanců a dalších podobných okolnostech.

Náklady na získávání a rozmístování lidí

Společnost vynakládá vcelku vysoké prostředky na získávání nových zaměstnanců. Největší část nákladů tvoří zejména náklady na spolupráci s personálními agenturami a náklady související s umístěním inzerátů na webových stránkách. Hlavní část nákladů nese personální útvar a náklady na spolupráci s personálními agenturami nese manažer.

Výcvik a vývoj

Řízení orientace a adaptace zaměstnanců

Zaměstnanec je při nástupu ve společnosti a v projektu řádně přivítán, seznámen s firemním prostředím, s problematikou projektu a je představen svým kolegům. Firma ho zaškolí na Sony dokumenty a místní předpisy.

Organizace, rozmístění a úkoly projektových pracovníků

Ve většině firem na projektech pracuje projektový tým skládající se z projektových členů. V případě Sony DADC namísto projektového týmu působí tzv. workstreamy (v překladu pracovní proudy) působící jako podskupiny, jejichž činnosti společně umožňují efektivně řídit projekty, a zahrnují streamy z různých oblastí firmy. Každý stream je veden tzv. streamlídrem (vedoucím streamu), který má hierarchicky pod sebou další zaměstnance, kteří pracují na několika projektech a jsou různě hierarchicky seřazeni. Workstreamy se občas prolínají, a proto dochází k jejich spolupráci, za kterou zodpovídá určitý manažer.

IT workstream zajišťuje počítačovou infrastrukturu a různé IT vybavení. HR workstream pracuje samostatně a zodpovídá u projektů případně za potřebný nábor nových a dostatečně kvalifikovaných lidí. HR manažer má hierarchicky pod sebou čtyři

zaměstnance, kteří ho jednou týdně informují o výsledcích týkajících se tzv. updates, tj. týdenní aktualizaci v posunu projektu, v rámci nichž dochází ke shromažďování nápadů a dalších plánů ohledně lidských zdrojů do blízkého budoucna. Updates nemusejí být předem domluvené a využívají techniku brainstormingu ke generování nápadů na téma lidské zdroje. Tyto aktualizace se využívají i v dalších streamech.

Workstream Business Operations se skládá z budoucích manažerů firmy či pobočky, o které se má firma rozšířit (např. nové distribuční centrum, které se bude nacházet v Nýřanech) a kteří zodpovídají za provoz a průběh takového projektu. Tvoří ho generální ředitelé a jednotliví manažeři, kteří definují, čeho chce firma projektem dosáhnout, a projektový manažer, který stanoví prostředky k realizaci takového cíle. Tito manažeři se během řízení projektů stávají členy „projektového týmu“. V takovém případě je jejich úkolem zabývat se fungováním budoucích procesů nové pobočky s využitím spolupráce s IT a HR streamy. Teprve po realizaci projektu mohou začít řídit a vést lidi v nové pobočce (centru).

Workflow Sight development dohlíží na to, aby bylo vše vybudováno. Facility Workflow se zaměřuje na zabezpečení technického vybavení budovy, jeho parametry, strojového vybavení, technologie a vybavení pro zaměstnance (např. WC, pracovní oděvy). Jeho pracovníci se po předání projektu do provozu stanou technickými manažery.

Alokace zdrojů v rámci projektů

Alokace zdrojů v rámci firemních projektů probíhají neformálně, příkladem může být časová alokace zdrojů, při níž každý člen „projektového týmu“ musí posoudit sám své možnosti z hlediska časové kapacity. Většinou všichni lidé časově stíhají a jejich plnění se hlídá. Pokud náhodou dojde k tomu, že pracovník práci na projektu později nezvládá kvůli časovému omezení, posiluje se kapacita projektu, nebo se musí zaměstnanec nahradit jiným zkušeným zaměstnancem. V nejhorším případě se projekt zastaví. Náhrada za pracovníka se neřeší podle žádných tabulek či jiných pravidel.

Nákladové zdroje zaměstnanců se rozdělují na nákladová střediska, kde se účtuje klasickým způsobem podle oboru činnosti pracovníka (nákladové středisko na nákup, obalový materiál, tisk, opravy, energie atd.). Každé nákladové středisko má své předčíslení a sleduje se v něm, zda náklady nebyly překročeny a jestli se plní rozpočet.

Často se stává, že pracovník pracuje např. pro dvě střediska. V takové situaci je část nákladů přiřazená jednomu středisku a druhá část nákladů druhému středisku.

Linioví manažeři podporují projekt a společně s projektovým manažerem jednají případně o nahrazení lidských zdrojů, ke kterému dochází v úvodní fázi projektu.

Výcvik pracovních dovedností

Firma poskytuje svým zaměstnancům čtyři druhy vzdělávacích akcí – povinné zákonem, výběrové na odborné znalosti a softskills, jazykové a samostatné v podobě doplnění maturitní či vysokoškolské zkoušky. Nově nastupujícím zaměstnancům poskytuje nástupní školení.

Rozvoj lidských zdrojů v projektech probíhá třemi způsoby – školení na systémy Kaizen¹⁴, školení na projekt Six Sigma a jednou týdně úzce spolupracující tým řeší projekt neformálně. Navíc HR oddělení poskytuje školení na projektový management a na aplikace používané k administraci projektů (např. Jira). Výkonnost pracovníků vyhodnocují manažeři jednotlivých projektů.

Programy plánování kariéry

Pracovníci se zájmem postupovat ve své kariéře dopředu jsou firmou podporováni, a to tím, že jim společnost sestaví individuální plán rozvoje (Career Path).

Program rozvoje managementu

Existují také vzdělávací programy pro budoucí manažery.

Vztahy se zaměstnanci

Postupy řešení stížností a výcvik pro přípravu na řešení obtíží a konfliktů

I přes přátelskou atmosféru ve firmě a při práci v projektech někdy dochází k vypjatým a konfliktním situacím, které vznikají v důsledku stresového pracovního vyčerpání. Firma považuje konflikty za užitečné, protože dokážou různé okolnosti zlepšovat. Při konfliktech se klade důraz na otevřenost účastníků konfliktu (objasnění nespokojenosti a návrh řešení) a v případě, že se konflikt rozumně nevyřeší, pomohou nadřízení.

Při jakýchkoli stížnostech nebo potřebě sdílet důvěrné informace mohou zaměstnanci využít schránek důvěry, HR etického advisora, případně Hot Line bezplatnou linku

¹⁴ Kaizen představuje filozofii či kroky pro postupné zlepšení procesů výroby a zakládá na japonské kultuře

procesovanou z USA, která má vždy k dispozici česky mluvícího operátora. Zaměstnanci jsou na takové možnosti a možnosti existence a řešení konfliktů proškoleni.

Hodnocení

Hodnocení pracovní výkonnosti

Aktivně probíhá hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, které provádějí hodnotitelé prostřednictvím pohovorů. Orientují se na dosavadní dosažení pracovních cílů a zjištění silných a slabých stránek pracovníka. Zahrnují také opatření vedoucí ke zlepšení výkonu zaměstnance, která by měla vést k úspěchu všech zaměstnanců a celé společnosti. Pohovor k vyhodnocení výkonu významně napomáhá pracovníkům i celé společnosti optimálně se vyrovnat s požadavky.

Při vyhodnocení výkonnosti pracovníka se používá bodové hodnocení (List Scores). Nejdříve se zaměstnanci rozdělí do skupin podle výkonu, poté se zařadí do kompetenčního modelu, stanoví se silné a slabé stránky, vybere se skupina pracovníků podle dlouhodobého potenciálu, vytyčí se plán rozvoje a v závěru se přidají komentáře k procesu hodnocení.

Hodnocení členů projektů se neměří, probíhá pouze na základě průběžné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a mezi liniovými manažery. Nespokojenosti zaměstnanců se společnost snaží předcházet, ale v případě jejich propuknutí se nabízejí různé druhy podpor nebo dochází k případnému posílení zdrojů. Při práci na projektech se stejně jako při práci na běžných pracovních úkolech firma řídí svým etickým kodexem, vnitřními předpisy, hodnotami a principy řízení. Týkají se interpersonálních kompetencí, firemního klimatu, vztahů, zlepšení porozumění a spolupráce, redukce napětí, zvýšení efektivnosti týmu při práci, usilování o vzájemnou důvěru apod.

Trénink pro hodnotitele – jak hodnotit a vést hodnotící rozhovor

Školení hodnotitelů, které je doplněné o dokument s popisem procesu hodnocení zaměstnanců, zajišťuje HR oddělení. Hodnotitel musí dojednat schůzku se zaměstnancem sedm až čtrnáct dní před pohovorem, nachystat přípravné dokumenty a připravit se dostatečně dlouho předem. Jeho hodnocení probíhá objektivně a je

povinen si stanovit kroky ke zlepšení neuspokojivé situace. Přitom následuje kroky k omezení chyb při hodnocení.

Způsoby zajišťování spravedlnosti hodnocení

Hodnocení končí zpětnou vazbou nadřízených zaměstnanců a obeznámením pracovníka o tom, jak byl nadřízeným vnímán a hodnocen jeho pracovní výkon. Výstup pohovoru může firma využít i jako návod pro příští pracovní období, a rovněž jako základ plánování požadovaného rozvoje a dalšího vzdělávání zpracovaného personálním oddělením.

Spojení mezi dosaženým hodnocením a odměňováním

Hodnocení je navázáno na odměňování, na systém hodnot a na kompetenční model.

Řízení a vývoj lidských zdrojů v projektech

Řízení lidí probíhá v kontaktu s manažerem a zahrnuje oblast zpracovávání a plánování odměn, vyhodnocování efektivity a výběru lidí. Za koordinaci řízení zodpovídá HR oddělení ve spolupráci s liniovým a projektovým manažerem, jež se zabývají především jednáním o počtu pracovníků.

Etické zacházení

Při jednání s pracovníky projektu firma využívá projekt „People Availability“, který se přímo zaměřuje na postavení lidských zdrojů ve společnosti a na jejich dostupnost. Mimo jiné se zabývá kulturou společnosti, klade důraz na prostředí vstřícné k lidem a soustřeďuje se na sociální zodpovědnost a další vlastnosti.

Počet pracovníků v projektu a jejich profese

Počet pracovníků není pevně stanoven. Určuje se v podstatě na základě velikosti a typu projektu a rozsah může být v rozmezí od jednotek po desítky lidí. Profese se stanovují podle zaměření. Existují jak drobné (např. na rozsah šatních skříněk, kde se řeší kapacity, inventury atd.) tak i velké projekty (např. technické, administrativní, high-level projekty jako nové distribuční centrum v Úhercích).

Vztah mezi klasickým a projektovým řízením

Klasické řízení je hierarchické a skládá se z nadřízeného pracovníka a jeho týmu. Projektové řízení funguje napříč hierarchií. Oba způsoby se prolínají, podřízení často pracují na detailech projektu, kterého se účastní jejich nadřízený.

5.4. Dotazování členů projektů

Účelem dotazování bylo získat odpovědi na kladené otázky z oblasti managementu lidských zdrojů v projektovém řízení a porovnat je s dříve získanými a analyzovanými informacemi v předchozích kapitolách číslo 4 a 5. Srovnání slouží k lepšímu porozumění a představě o dané problematice, umožní potvrdit pravdivost některých údajů a podpoří nalezení slabých míst a doporučení jejich zlepšení.

Šetření bylo prováděné prostřednictvím portálu www.surveymonkey.com a skládalo se ze sedmi otevřených otázek a z jedné uzavřené otázky, a to vše v anglickém jazyce. Dotazník byl zaslán čtyřem českým a čtyřem zahraničním členům projektu, z nichž pouze pět lidí odpovědělo. Dotazy, jejich odpovědi a jejich stručná analýza mají následující podobu:

1. Zlepšili byste výběrový proces zaměstnanců do projektů? Pokud ano, jak?

Otázka slouží k zjištění toho, zda je třeba něco zlepšit na procesu výběru zaměstnanců do projektu.

Odpověď: Nikdo by daný proces neměnil. Jednomu z těchto respondentů se proces dokonce zdá jako vyhovující. Další respondent, podle odezvy pravděpodobně projektový manažer, odpověděl tak, že vždy vybírá do projektu zaměstnance, které opravdu potřebuje. Odpovědi vypovídají o tom, že výběrový proces do projektů firmy je dostatečně vyhovující pro potřeby projektového řízení.

2. Jste spokojeni se způsobem, jakým lidé komunikují v projektech? Pokud ne, vysvětlete proč.

Smyslem otázky je určit, zda lidé komunikují tak efektivně, jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách (např. komunikace s využitím SW aplikací).

Odpověď: Většina respondentů není spokojená s komunikací v rámci projektů. První respondent není spokojený zejména s komunikací ve strategických projektech, ve kterých podle něj dochází až k „hyperkomunikaci“ (extrémní péče o výsledky, jejich monitorování a eliminace rizik spojená s nedostatečnou komunikací). Danou situaci

by vyřešil omezením množství informací, které jsou průběžně monitorovány a analyzovány ve prospěch konkrétních kroků. Druhý respondent není spokojený, protože do komunikace byl vždy zapojen na poslední chvíli. Nespokojenost třetího respondenta vychází z toho, že lidé jsou přetížení a nemají náležitý čas se účastnit všech důležitých schůzek a předat všechna důležitá rozhodnutí včas. Čtvrtý respondent se přiklání k částečné nespokojenosti z toho důvodu, že se mu někdy obtížně daří vést projekt v případě, kdy členové týmu se nacházejí v zahraničí a není možné se s nimi setkat osobně. Pátý respondent se domnívá, že vhodná komunikace, která je zvláště v projektech důležitá, závisí na lidech. Na základě odpovědí je třeba, aby se firma více zaměřovala na zlepšení způsobu komunikace v rámci projektů.

3. Stal jste se někdy svědkem výrazně konfliktní komunikace v rámci projektu?

Účelem dotazu je stanovit pravdivost tvrzení z předchozích kapitol o tom, že v projektech nedochází ke konfliktním situacím, a to díky firemní kultuře, a proto není potřeba zavádět disciplinární řízení.

Odpovědi: Tři lidé se s takovou konfliktní komunikací nesečkali a dva lidé se s ní setkali. Lze potvrdit, že dochází k výrazným konfliktům při komunikaci mezi pracovníky projektu.

4. Jaké druhy benefitů vás v projektech motivují?

Dotaz slouží k odhalení benefitů, které nejvíce motivují zaměstnance k práci na projektech a zda vůbec takové benefity existují.

Odpověď: Dva respondenti nejmenovali žádný druh benefitů za motivující. Dostatečně motivující je pro ně totiž úspěšný výsledek projektu a jeho využití, které s sebou přináší dobrý pocit, spokojenost, a mentálně posiluje a motivuje k dalším činnostem. Další dva respondenti považují za motivující příležitost podílet se na nových úkolech (často strategických), získat nové zkušenosti a dovednosti, a výzvy z projektů. Jednoho respondenta nemotivuje nic. Podle odpovědí nelze určit, zda firma poskytuje nějaké druhy benefitů svým zaměstnancům v projektech, ale lze z nich usoudit, že dostatečně motivující je pro ně úspěch projektů a zkušenosti z nich získané.

5. *Existuje nějaký další způsob, jakým zvýšit vaši pracovní motivaci? Pokud ano, jak?*

Cílem otázky je zjistit, zda by existoval nějaký jiný prostředek ke zvýšení motivace projektových členů.

Odpověď: Jednomu pracovníkovi by se zvýšila motivace, pokud by měl k dispozici lepší přehled o pokroku v úkolech, které souvisí s jeho úkoly. Podle toho by poznal podstatu svého přispívání do činností. Jiný respondent by zase považoval za motivující, pokud by mu umožnili mít na projekt víc čas. Zbylým respondentům by nepomohl žádný jiný zásadní způsob motivace. Dle odpovědí lze poznamenat, že motivaci pracovníků v projektech je možné zesílit pomocí pravidelného informování o průběžných výsledcích úkolů a omezením časového zatížení pracovníka v běžných činnostech, aby mu bylo umožněno se zaměřit především na projektové aktivity.

6. *Chtěli byste změnit něco na zhodnocení vašeho pracovního výkonu? Pokud ano, jak?*

Otázka se soustřeďuje na spokojenost pracovníka projektu ve smyslu hodnocení jeho pracovní výkonnosti a vede k určení možných změn v tomto hodnocení.

Odpověď: Všichni jsou spokojeni s hodnocením svého pracovního výkonu kromě jednoho respondenta, jenž by vylepšil způsob hodnocení své výkonnosti prostřednictvím častějších rozhovorů se svým supervizorem. Na základě odpovědí není potřeba realizovat výrazné změny ve zhodnocení výkonu zaměstnance.

7. *Jaký je vztah mezi projektovou aktivitou a vzděláním?*

Otázka ověřuje souvislost mezi projektovými činnostmi a vzděláním, která byla potvrzena v předchozích kapitolách.

Odpověď: Jeden respondent se domnívá, že mezi projektovou činností a vzděláním je přímý vztah. Práce na projektu je druhem vzdělávání se. Ostatní zaměstnanci v tom nevidí přímý vztah. Myslí si, že je zapotřebí, aby lidé vstupující do projektu byli vzděláni v oblasti projektového řízení a převzetí odpovědnosti za činy. Vzdělání pro ně obvykle znamená lepší předpoklady pro vedení a účast v projektech. Dle odpovědí lidé nevidí přímou souvislost mezi vzděláním a projektem, ale podle předchozích kapitol by právě projekty měly vzdělání podporovat.

8. *Myslíte si, že je možné změnit něco dalšího na projektovém personálním managementu?*

Otázka slouží k zjištění možných způsobů zlepšení systému řízení lidských zdrojů v projektovém řízení.

Odpověď: Jeden respondent si myslí, že by bylo vhodné lépe vymezit a rozdělit míru odpovědnosti mezi projektovým a liniovým manažerem v případě, že to není tatáž osoba. Druhý pracovník tvrdí, že je vždy možné něco zlepšovat, ale nemá konkrétní návrh. Třetí respondent vůbec netuší o existenci personálního managementu v projektovém řízení a ostatní respondenti nevědí, co by se mohlo změnit nebo vylepšit. Z důvodů nedostatečného množství respondentů a tím i odpovědí, není možné na jejich základě stanovit možné změny v této oblasti.

5.5. Shrnutí silných a slabých stránek řízení HR s důrazem na projekty

Tato kapitola shrnuje všechny silné a slabé stránky zjištěné v předchozích kapitolách (viz kapitola číslo 5 a částečně kapitola číslo 4).

Silné stránky

Organizace a její projektové řízení kladou ohromný důraz na management lidských zdrojů. Nedokáží existovat bez personálního managementu z důvodu mezinárodního působení společnosti a vysokých požadavků na nábor kvalifikovaných a pracovitých lidí. Tvoří zaručeně silnou firemní kulturu s hodnotami, které se zaměřují především na úctu k zaměstnancům, vzájemnou důvěru, přátelskou atmosféru a týmovou práci. Převládají neformální vztahy a vzrůstá potřeba znát kulturní odlišnosti. Členové projektu se projevují a chovají totožně jako v klasickém firemním prostředí a neexistují mezi nimi žádné psychologické bariéry. Ovládají cizí jazyk (minimálně anglický) a většina z nich (ti zkušení) vykazuje potřebné znalosti o kulturních rozdílech ve vybraných zemích, se kterými spolupracují na projektech. Workstreamy se prolínají a dochází tak k jejich spolupráci. Změny ve firmě, zejména jedná-li se o kontinuální růst, vedou ke klíčovým úspěchům, při kterých dochází k pravidelným školením manažerů o změnovém a projektovém řízení.

Komunikace mezi lidskými zdroji ve firmě probíhá pomocí Communication Sessions a komunikačních platforem. V projektovém řízení se realizuje zvláště prostřednictvím

pravidelných schůzek členů, streamů, vedoucích streamů, a rozesíláním zápisů a výsledků sponzorům. Slouží především k monitorování rizik a chyb v projektových procesech.

Silný personální systém nepropaguje diskriminaci a využívá náborové portály, vlastní webové stránky a spolupráci s personálními agenturami k náboru zaměstnanců do firmy nebo projektů. Do firemních projektů se nejčastěji nabírají interní zaměstnanci, kteří jsou vždy ochotni spolupracovat na projektech firmy, a jejichž využití vykazuje víc přínosů než v případě externích pracovníků (např. nižší náklady, znalost zaměstnanců, rychlejší adaptace). Vybírají se na základě jejich dosavadních zkušeností, znalostí a dovedností z pracovních aktivit ve firmě a v předchozích projektech, a podle doporučení, případně pohovoru (urychluje proces výběru). Všichni členové projektů vždy získávají další zkušenosti a znalosti z práce nad novým projektem.

Motivační prostředky, způsoby odměňování, a celková kultura vedou ke zvýšení spokojenosti pracovníků firmy a členů projektů. Firma nabízí svým zaměstnancům či manažerům velkou škálu pracovních pozic, vzdělání a podporu při posunu v kariéře. Tvoří spoustu aktivit a programů pro své pracovníky a provádí průzkum spokojenosti svých zaměstnanců v Centru sdílených služeb. V případě propuknutí nespokojenosti lidí ve firmě a projektech, se nabízejí odlišné typy podpor či dochází k případnému posílení zdrojů. Odměňování za výsledky se provádí slovně nebo finančně (jednorázová odměna). Výkonnost pracovníků se hodnotí podle pohovoru a bodového hodnocení, a hodnotitelé se zaškolují o vedení rozhovoru. Spravedlnost hodnocení se prokazuje zpětnou vazbou mezi manažery a hodnoceným pracovníkem.

Společnost poskytuje tréninky pro nábor externích pracovníků a školení pro zaměstnance projektů (např. na Kaizen, Six Sigma a projektový management).

S rozvojem organizace neustále dochází k rozšíření portfolia pracovních pozic a díky efektivnímu náboru lidí a vysoce konkurenčním mzdám a odměnám se firma výrazně zviditelňuje na aktuálním pracovním trhu. Svým zaměstnancům poskytuje různé druhy poradenství, nově také poradenský SW program. Pravidelně dochází k hodnocení personálních agentur, s nimiž firma spolupracuje, a ke školení vedoucích i podřízených zaměstnanců o bezpečnosti práce a jejich vědomosti se ústně prověřují.

Firma dobře udržuje kázeň a řízení a klade velký důraz na ochranu osobních údajů. Pohovory se konají v organizaci a v rámci jejích projektů vždy při podezření

na nefungující vztahy a při nespokojenosti pracovníků. Konflikty se řeší na základě otevřenosti lidí či za pomoci nadřízených. Zaměstnanci mohou využít taktéž schránek důvěry, HR etického advisora a Hot Line bezplatnou linku.

Ve společnosti a jejích projektech dochází k řádnému řízení orientace a adaptace zaměstnance (přivítání, seznámení, představení, zaškolení atd.). V projektech se zaměstnanci alokují neformálně a většinou časově zvládají plnění úkolů v projektu a ve své běžné činnosti. Pokud nestíhají, posiluje se kapacita projektu nebo se nahrazují členové projektu. Když nastanou konfliktní situace, firma dokáže převést jejich negativní stránku v prospěch firmy.

Silné stránky vyplývající z dotazování členů projektů: Výběrový proces do projektů firmy je vhodný pro potřeby projektového řízení; dostačující motivaci pro zaměstnance v projektech představuje úspěch projektů a zkušenosti z nich získané; výrazné změny ve zhodnocení výkonu zaměstnance nejsou zapotřebí.

Slabé stránky

Firma a její projektové řízení téměř nevykazují v personálním řízení výrazné slabé stránky. Některé středně silné negativní charakteristiky však byly nalezeny.

Na zaměstnance se kladou požadavky na znalosti o kulturních odlišnostech, což představuje určitou formu nevýhody pro pracovníka. Firma vynakládá vysoké náklady na procesy týkající se náborem zaměstnanců (získávání a rozmísťování lidí), a to zejména na práci personálních agentur.

Organizace neposuzuje efektivnost využívaných metod výběru, nevykonává tréninky pro vedení výběrového pohovoru (jen prostřednictvím dokumentů) a supervizi hojně nepoužívá. Dále také neprobíhají hodnocení efektivnosti náborových postupů a neprovádí se průzkum spokojenosti zaměstnanců v distribučním centru. Společnost nedostatečně rozvíjí programy na vývoj managementu a téměř nevyužívá osobní komunikaci mezi lidskými zdroji.

Velký počet workstreamů a lidí (i ze zahraničí), a práce s mezinárodními pobočkami vedou k problematické vzájemné komunikaci a spolupráci mezi členy projektu. Interní zaměstnanci se vybírají neformálně (bez jakéhokoliv využití nástrojů či testů), a proto může být založeno na subjektivnosti.

Struktura a počet zaměstnanců nejsou v projektu pevně stanoveny. Závisí na různých okolnostech a mění se vždy při každém novém projektu (lidé se musejí neustále přizpůsobovat novým projektům). V tomto případě je třeba znovu hledat a získávat lidi a doufat v jejich opětovnou ochotu spolupracovat. Náhrada za pracovníka se neřeší podle žádných tabulek a pravidel. Velká důležitost se přikládá procesu nalezení kapacity členů projektového týmu, jelikož na projektu pracují většinou v rámci svých běžných pracovních povinností. Musejí zvládat povinnosti, které nemůže zvládat každý. Proto musí být interní pracovník velmi vhodný (klade se důraz na výběr pracovníka).

Jelikož firma jen vzácně využívá ke svým projektům činnosti externích pracovníků, přichází o nové myšlenky a přístupy, rozdílné zkušenosti a dovednosti, a o jiný pohled na způsob řešení problematiky. Výkonnost zaměstnanců je vyhodnocována pouze projektovým manažerem (může mít subjektivní charakter) a zhodnocení spokojenosti pracovníků se provádí výhradně prostřednictvím komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a liniovým manažerem (jiný způsob hodnocení neexistuje). Disciplinární řízení se v rámci projektového managementu nevyskytuje, protože v projektech nedochází ke konfliktním situacím.

Slabé stránky vyplývající z dotazování členů projektů: Členové projektů jsou nespokojeni s komunikací v rámci projektového řízení, a proto by se firma měla více zaměřovat na zlepšení této oblasti; dochází k výrazným konfliktům při komunikaci mezi pracovníky projektu; demotivující pro členy projektů jsou nepravidelná informování o průběžných výsledcích činností a časové zatížení; lidé nevnímají přímý vztah mezi vzděláním a projektem, jenž by měl podle předchozích kapitol podpořit rozvoj vzdělání členů.

6. Cíle pro podporu projektového řízení v oblasti managementu lidských zdrojů

V této kapitole jsou definovány cíle pro podporu projektového řízení pomocí systému řízení lidských zdrojů, které vycházejí ze strategické analýzy, a to zejména z definovaných požadavků strategické analýzy na personální management firmy. Dále se cíle opírají o kapitoly číslo 4 a 5, jejichž analýza byla věnována řízení lidských zdrojů ve firmě a v projektovém řízení.

- *Posílit znalosti pracovníků o kulturních odlišnostech a zvycích* – podpoří rozvoj a udrží znalosti pracovníků ve firmě a v projektech o kulturních rozdílech v zemích, se kterými spolupracují, a zabráni vzájemným komunikačním bariérám. Zamezí strategické hrozbě z nedostatku vědomostí zaměstnanců v této oblasti.
- *Snížit náklady na nábor zaměstnanců (v projektech se týká externích zaměstnanců)* – umožní ušetřit na zbytečně vysokých nákladech vynaložených na proces nábory zaměstnanců do firmy a projektů, a zabráni dalšímu poklesu výsledku hospodaření firmy v příštích letech.
- *Zavést hodnocení efektivnosti výběrových metod pracovníků (v projektech se týká externích zaměstnanců)* – ačkoli firma nevyužívá velké množství metod výběru (také v projektech), je jejich hodnocení důležité pro zlepšování, vyvíjení a udržování aktuálních HR procesů. Určí nedostatky, případně chyby a omezí jejich opakování. Navíc umožní zajistit správné hodnocení uchazečů, a nakonec povede k udržení kvalitního personálního systému.
- *Zlepšit podporu profesního rozvoje pracovníků* – zvýší spokojenost zaměstnanců v projektech a ve firmě (např. pokudlepší způsob hodnocení výkonnosti).
- *Provést intenzivnější průzkum spokojenosti členů projektu* – kvalitněji odhalí nedostatky a omezení v pracovním prostředí a personálním systému, a následně je efektivněji opraví. Potřeba vychází již z dotazníkového šetření, ve kterém respondenti nebyli spokojeni s určitými oblastmi personalistiky v rámci projektů.

- *Realizovat kvalitnější průzkum výkonnosti členů projektů* – poskytnete lepší přehled o skutečných pracovních výkonech zaměstnanců.
- *Získání a využití nových technologií v systému HR* – usnadní výběr uchazečů a způsob jejich oslovení ve firmě a projektech. Ulehčí práci s velkými objemy dat o zaměstnancích (big data) a podpoří sledování fluktuace, vzdělání, investice do náboru a dalších podobných oblastí, na které se HR systém zaměřuje. Dokáže pomoci při řešení situace s diverzitou a odstraněním předsudků. Umožní vykonávat efektivní automatizované procesy, které zprostředkují zaměstnancům možnost se zaměřit na klíčové činnosti.
- *Optimalizovat průběh komunikace mezi členy projektů* – podle dotazníkového šetření je zapotřebí provést kroky ke zvýšení efektivnosti komunikace mezi českými a zahraničními kolegy či zákazníky. Povede k lepšímu řešení problémů a efektivnějšímu sdílení informací se spolupracovníky v rámci projektového řízení a firmy.

7. Opatření pro zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů

Doporučení pro zlepšení úrovně managementu lidských zdrojů v této kapitole se vztahují ke konkrétním cílům definovaným v předcházející kapitole (viz kapitola číslo 6).

Posílit znalosti pracovníků o kulturních odlišnostech a zvycích

Znalosti pracovníků o kulturách a jejich zvycích by byly posíleny poskytováním vzdělávacích kurzů o kulturních odlišnostech zemí. Kurzy by se konaly přibližně dvakrát do roka pro potřebu dlouhodobého udržení získaných znalostí v paměti pracovníka. Kvalita vzdělávacích kurzů, které by byly určené budoucím či současným členům projektů, by byla vyšší, protože zaměstnanci v projektech pravidelně spolupracují a komunikují se zahraničními kolegy.

Rizika: Vynaložení dalších nákladů na zaměstnance a tím vznikající riziko nedostatku finančních prostředků ve firmě. Dalším rizikem může být nezáměr nebo nedostatek času pracovníka absolvovat dané kurzy.

Přínosy: Získávání dalších vědomostí a znalostí, a lepší porozumění při komunikaci a spolupráci se zahraničními pracovníky a klienty.

Snížit náklady na nábor zaměstnanců

Náklady by se mohly snížit prostřednictvím omezování spolupráce s personálními agenturami alespoň v následujících třech letech, dokud se výsledek hospodaření nevyrovná hodnotám z roku 2015. Namísto toho by firma více využívala portály nabízející pracovní místa. Pro nabízení pracovních pozic do distribučního centra společnosti by se používaly méně kvalitní portály jako práce.cz a pro administrativní pozice hodnotnější stránky jako již uplatněný jobs.cz a další podobné portály.

Rizika: Nižší počet kandidátů ucházejících se o pozice firmy a méně vyhovující uchazeči.

Přínosy: Snížení nákladů firmy a zvýšení hospodářského výsledku.

Zavést hodnocení efektivnosti výběrových metod pracovníků

K vyhodnocení využívaných výběrových metod bude docházet vždy po přijetí uchazeče a bude se týkat zejména hodnocení třech kritérií – nákladů (např. náklady administrativní, na reklamu či na internetovou inzerci, na adaptaci), efektivity (např. počet přijatých kandidátů, výkonnost vybraných uchazečů) a principů rovných příležitostí (např. zjištění existence subjektivnosti v podobě diskriminace, určení spravedlnosti hodnocení).

Rizika: Časová náročnost nebo vynaložení nákladů na určitý SW program, který umožňuje provádět danou analýzu.

Přínosy: Kvalita systému řízení lidských zdrojů se udrží a vylepší a případně může dojít k navržení dalších výběrových metod podle nových kritérií.

Zlepšit podporu profesního rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků by byl podporován frekventovanějším využitím supervizorů v projektech či ve firmě. Buď by společnost najala větší počet supervizorů nebo by umožnila realizovat častější komunikace mezi supervizorem a pracovníkem v situacích, kdy zaměstnanec vyhledává pracovní podporu a pomoc při řešení složitých pracovních úkolů, některých konfliktů a dalších podobných případů (např. určitá forma podpory při nedostatečně efektivní komunikaci mezi členy projektu). Navíc komunikace se supervizorem umožní pracovníkovi odhalit nedostatky ve své pracovní výkonnosti.

Rizika: Vyšší náklady či nedůvěra vůči externímu pracovníkovi (supervizorovi).

Přínosy: Důvěrné sdílení informací a aktivní naslouchání ze strany supervizora.

Provést intenzivnější průzkum spokojenosti členů projektů

Průzkum nebude prováděn pouze ústním pohovorem, ale zejména anonymním dotazníkovým šetřením. Ušetří čas a podpoří vyšší zapojení se do odpovídání a zvýší pravdivost informací (vyšší množství konstruktivní kritiky založené na upřímnosti). Aby výzkum přiměl zaměstnance reagovat na otázky, budou v něm zdůrazněny cíle, očekávání a vděčnost firmy za obdržení jejich odpovědí. Krátce před zakončením průzkumu bude vždy zapotřebí rozeslat lidem ujištění o důležitosti jejich odezvy, kvůli

jejich zaneprázdněnosti pracovními povinnostmi. Po nějaké době dostanou respondenti zpětnou vazbu.

Rizika: Nespolehlivost odezvy od všech zaměstnanců v projektu (nelze zkontrolovat).

Přínosy: Ušetří čas respondentů a lidí provádějících ústní pohovor, a ušetří náklady efektivní odezvou na odpovědi v podobě proaktivních opatření (opatření se provedou dřív, než propuknou problémy).

Realizovat kvalitnější průzkum výkonnosti členů projektů

Prostřednictvím systematického získávání zpětné vazby v projektech například o tom, jak se pracovníci osvědčují ve svých pracovních a projektových úkolech, jaké kvality se u nich projevují a další podobné informace.

Rizika: Zkreslení informací ze strany zaměstnanců,

Přínosy: Zlepšení procesu průzkumu pracovní výkonnosti.

Získání a využití nových technologií v systému HR

S dnešním trendem technologií by mohla společnost intenzivněji využívat sociální média (kromě LinkedIn, který už používá, např. u výběrového procesu) a během několika let případně i umělou inteligenci (např. k eliminaci předsudků, při výběru uchazečů). Její algoritmy by pro zástupce HR oddělení vytvářely užší seznam kandidátů, který by byl sestaven na základě specifických dovedností, klíčových slov nebo zaměstnanecké historie. Navíc by předpovídaly určitou úroveň kulturních dovedností a znalostí na základě těchto charakteristik. Co se týče dalších procesů, umělá inteligence by umožnila naplánovat časový rozvrh rozhovorů a poskytovala by poznatky a doporučení do přijímacího řízení.

Rizika: Nahrazení pracovníka umělou inteligencí; poškození značky nepatřičným vystupováním na sociálních sítích; možnost existence viditelných rozdílů mezi aktivitami pracovníků společnosti v osobní a pracovní sféře (zhoršují reputaci firmy); únik důvěrných informací.

Přínosy: Podpoří pozici a zvýší efektivitu HR oddělení v organizaci a projektech, zesílí spokojenost zaměstnanců, zlepší hospodářské výsledky firmy, omezí zbytečné vynakládání finančních prostředků, posílí budování firemní značky

Optimalizovat průběh komunikace mezi členy projektů

Pro optimalizování průběhu komunikace v projektech by bylo vhodné používat plány komunikace a rozvíjení kompetencí projektových manažerů s důrazem na komunikaci při vedení členů projektů. Rozvoj by se týkal hlavně oblastí řešení konfliktů, vyjednávání a konzultování, které by umožnily předejít nespokojenostem a komunikačním problémům. Firma by se měla soustředit především na projektového manažera, protože v provedeném dotazování například bylo zjištěno, že někdy dochází k významně konfliktním situacím v komunikaci mezi členy projektů, jež jako ve všech firemních projektech vycházejí z pravidel a kompetencí projektového manažera, který musí zvládat všechny problémové situace a předvídat a hlídat krize.

Rizika: Nedodržení plánu komunikace, vynaložení dodatečných nákladů na rozvoj projektového manažera.

Přínosy: Zlepšení efektivity komunikace lidí v projektech.

Závěr

Podstata řízení lidských zdrojů tkví v dosažení stanovených strategických cílů společnosti prostřednictvím zaměstnanců a jejich rozvíjení v pracovním prostředí. V projektech firma částečně zanedbává personální management, neboť výběr členů a vztahy mezi zaměstnanci jsou založeny převážně na neformálním přístupu. Práce proto zkoumá řízení lidských zdrojů v projektovém řízení, zachycuje jeho nedostatky a slabé stránky, a navrhuje žádoucí kroky k vylepšení této oblasti.

Cílem práce bylo prozkoumat oblast řízení lidských zdrojů v rámci projektového řízení firmy a doporučit nápravná opatření pro zlepšení a zdokonalení tohoto pole působnosti. Při tom se kladl důraz na propojení lidských zdrojů s projekty.

Teoretické poznatky z řízení lidských zdrojů byly převedeny na společnost Sony DADC, na niž se vztahovala tato diplomová práce. Nejdříve byla organizace charakterizována a dále byla provedena její strategická analýza. Požadavky na personální management z ní vycházející se týkaly například využívání nových technologií v okruhu lidských zdrojů a plánování rozvoje zaměstnanců. Poté se analyzovala sféra řízení projektů v oblastech souvisejících s řízením lidských zdrojů, jako administrativa, komunikace v projektech, řízení projektových změn nebo kvality a softwarová podpora napříč projekty. Největší důraz byl kladen na poslední tři kapitoly, které se zabývaly řízením lidských zdrojů s důrazem na projektové řízení. Východiskem byly materiály získané odpovídáním členů projektů na otázky, které se týkaly personálního řízení v projektech a stanovení cílů a opatření pro projektový personální management. Díky odezvě získané dotazováním se potvrdila pravdivost údajů poskytnutých firmou a upevnila představa o práci projektového personálního managementu.

Předposlední kapitola se věnovala výčtu cílů vedoucích k zesílení výkonnosti řízení lidských zdrojů v projektovém řízení, které vychází ze strategických požadavků na personální management, z náležitostí projektového managementu a ze silných a slabých stránek personálního systému. Poslední kapitola se s uvědoměním rizik i přínosů snažila navrhnout opatření k posílení celkového úspěchu firmy. Mezi důležité návrhy na zlepšení patří provedení intenzivnějšího průzkumu spokojenosti členů projektů, realizace kvalitnějšího průzkumu výkonnosti členů projektů a optimalizace průběhu komunikace mezi zaměstnanci.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ukazatele rentability firmy (v %)	36
Tab. č. 2: Ukazatele likvidity firmy	37
Tab. č. 3: Ukazatele zadluženosti firmy	37
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity firmy	38
Tab. č. 5: EFE matice	38
Tab. č. 6: IFE matice	39

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolí podniku	12
Obr. č. 2: Formulace, implementace a hodnocení strategie	13
Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí	15
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil	17
Obr. č. 5: Matice IE	19
Obr. č. 6: Trojimperativ	41
Obr. č. 7: Kategorie projektů dle složitosti problému	42
Obr. č. 8: Druhy projektů dle jejich účelu	42
Obr. č. 9: Struktura projektového řízení	44
Obr. č. 10: Životní cyklus projektu	45
Obr. č. 11: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	51
Obr. č. 12: Úvodní text z Vnitřního řádu	56
Obr. č. 13: Komunikační platforma One Sony DADC	57
Obr. č. 14: Náborový proces	58
Obr. č. 15: Další dokumenty související s bezpečností práce	66

Seznam použitých zkratk

s.r.o.	Společnost s ručením omezením
IT	Informační technologie
Např.	Například
Sony DADC	Sony Digital Audio Disc Corporation
Atd.	A tak dále
Apod.	A tak podobně
CD	Kompaktní disk, cédéčko
SW	Software
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
Tj.	To jest
PR	Vztahy s veřejností
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
2D/3D	Dvojrozměrný/Trojrozměrný
HD	Obraz s vysokým rozlišením
Angl.	Anglicky/ v anglickém jazyce
HR	Lidské zdroje
Tzv.	Takzvaný/Takzvaně

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAROLD, Kerzner. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11. vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2013. ISBN 978-1-11-802227-6.

HRAZDÍLOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. [Praha]: E-knihy jedou. 2016. ISBN 978-80-751-2431-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, DRDLA, Miloš. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

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

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-0392-8.

POŠVÁŘ, Zdeněk, TOMŠÍK, Pavel, ŽUFAN, Pavel. *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-7157-748-0.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SKALICKÝ, Jiří, VOSTRACKÝ, Zdeněk. *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-237-3.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika. Pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

Elektronické zdroje

ABSL. Sektor sdílených podnikových služeb v České republice 2017. *ABSL - Czech Republic* [online]. Praha: ABSL, ©2017. [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: http://www.absl.cz/docs/ABSL_report_CZ_e_verze.pdf

AGENTURA EVROPSKÉ UNIE. Reach. *Úvod – ECHA* [online]. [Česká republika]: Agentura Evropské unie, ©[2016] [cit. 15.10.2016]. Dostupné z: <https://echa.europa.eu/cs/regulations/reach>

ATLANTIS PC. Použité poměrové ukazatele. *FinAnalysis*. [online]. [Česká republika]: Atlantis PC s.r.o. ©2000-2017. [cit. 31.3.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

CENTRUM SLUŽEB A PODNIKÁNÍ. Úroveň vzdělání v ČR. *ChciPracovat.info* [online]. [Česká republika]: Centrum služeb a podnikání, ©14.3.2014. [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://hcipracovat.info/vzdelani-obyvatel-cr-se-rapidne-meni-meni-se-k-lepsimu-k-horsimu/>

ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA. Společnost Sony DADC oznamuje masivní růst v Plzni. *ČIANews*. [online]. Praha: Česká informační agentura s.r.o., ©2012 [cit. 25.2.2017]. Dostupné z: <http://www.cianews.cz/cs/w22861-spolecnost-sony-dadc-oznamuje-masivni-rust-v-plzni>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. [Praha]: Český statistický úřad, ©10.1.2017 [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

FORMSOFT S.R.O. Některé odlišnosti a zvláštnosti. *Chování.eu* [online]. [Praha]: FormSoft s.r.o., ©[2017] [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/nektere-odlisnosti-a-zvlastnosti/c33>

FUTURE MARKET INSIGHTS. Recordable Optical Disc Market. *FMI* [online]. USA: Future Market Insights, ©2015 [cit. 24.3.2017]. Dostupné z: <http://www.futuremarketinsights.com/reports/recordable-optical-disc-market>

ING. RADEK JONÁŠ. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. Jihlava: Ing. Radek Jonáš, ©[2016] [cit. 4.2.2017]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

KATEDRA VÝROBNÍCH SYSTÉMŮ, FS TUL. Analýzy SWOT. *KVS* [online]. Liberec: Katedra výrobních systémů, FS TUL, ©2011 [cit. 9.2.2017]. Dostupný z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

- KURZY.CZ. Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. [Praha]: Kurzy.cz, AliaWeb, ©2000 – 2017b [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
- KURZY.CZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. *Kurzy.cz* [online]. [Praha]: Kurzy.cz, AliaWeb, ©2000 – 2017c [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
- KURZY.CZ. Minimální mzda v roce 2017 i v letech 1991-2016. *Kurzy.cz* [online]. [Praha]: Kurzy.cz, AliaWeb, ©2000 – 2017a [cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
- MAGDALENA VROBLOVÁ. Lidé v Sony DADC. *Sony DADC* [online]. Plzeň: Magdalena Vroblová, ©17.5.2012. [cit. 20.3.2017]. Dostupné z: <http://cristal.grafia.cz/files/3160992.pdf>
- MAKEUSOF. Saying Goodbye: 5 Alternatives To The Optical Disk. *MUO* [online]. [USA]: MakeUsOf, ©2017. [cit. 24.3.2017]. Dostupné z: <http://www.makeuseof.com/tag/saying-goodbye-alternatives-to-the-optical-disc/>
- MANAGEMENTMANIA. Go to market strategie. *ManagementMania.com* [online]. ManagementMania, ©2011-2016. [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/go-to-market-strategie>
- MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ. Projektové řízení. *Univerzitní informační systém MENDELU* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, ©2017 [cit. 13.3.2017]. Dostupný z: http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=72553;fit_window=1
- PM CONSULTING. Trojimperativ projektu a jeho význam pro praxi. *PM Consulting*. [online]. [Praha]: PM Consulting, ©[2017] [cit. 11.3.2017]. Dostupný z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/trojimperativ-projektu/>
- PODNIKÁTOR.CZ. Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik? *Podnikátor* [online]. [Praha]: Podnikátor.cz, ©2012 [cit. 7.2.2017]. Dostupný z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- PR NEWSWIRE ASSOCIATION LLC. Sony DADC New Media Solutions and BBC Worldwide extend Global Distribution Agreement. *PR Newswire*. [online]. [USA]: PR Newswire Association LLC, ©2017 [cit. 27.3.2017]. Dostupný z: <http://www.prnewswire.com/news-releases/sony-dadc-new-media-solutions-and-bbc-worldwide-extend-global-distribution-agreement-300324821.html>
- SCS.ABZ.CZ. Panevropa. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. [Česká republika]: Scs.abz.cz, ©2005 – 2017. [cit. 25.2.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/panevropa>
- SONY DADC. O Sony DADC. *Sony DADC* [online]. Česká republika: Sony DADC Czech Republic, ©2016 [cit. 8.10.2016]. Dostupné z: <http://sonydadc.jobs.cz/o-sony-dadc/>

SONY DADC. *Sony DADC - CD, DVD, Blu-ray production, digital supply chain* [online]. [USA, Austria]: Sony DADC, ©2017a. [cit. 9.10.2016]. Dostupné z: <http://www.sonydadc.com/metanavigation/about-us/>

Sony DADC. European Service Centre. Pilsen, Czech Republic. In: *Fullfilment* [online]. [USA, Austria]: Sony DADC, ©2017b. [cit. 27.2.2017]. Dostupné z: http://www.sonydadc.com/fileadmin/user_upload/pdfviewer/European_Service_Centre_Pilsen_Czech_Republic_01.pdf

SONY DADC. The insider. *Sony DADC - CD, DVD, Blu-ray production, digital supply chain* [online]. [USA, Austria]: Sony DADC, ©2011. [cit. 25.3.2017]. Dostupné z: http://www.sonydadc.com/fileadmin/user_upload/pdfviewer/the_insider_-_2011.pdf

SONY DADC. The insider. *Sony DADC - CD, DVD, Blu-ray production, digital supply chain* [online]. [USA, Austria]: Sony DADC, ©2009. [cit. 25.3.2017]. Dostupné z: http://www.sonydadc.com/fileadmin/user_upload/pdfviewer/INSIDER0209.pdf

SONY DADC CZECH REPUBLIC, S.R.O. *Výroční zpráva Sony DADC* [online] [Plzeň]: Sony DADC, ©31.3.2015 [cit. 10.8.2016]. Dostupný z: [file:///C:/Users/hp/Downloads/vyrocní%20zprava_fy14-15%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/vyrocní%20zprava_fy14-15%20(1).pdf).

SYNETIX S.R.O. Jak na SWOT analýzu. *Business Lady* [online]. [Česká republika]: Syntex s.r.o., ©2010 [cit. 9.2.2017]. Dostupné z: <http://www.businesslady.cz/podnikani/jak-na-swot-analyzu>

WIKIPEDIE. RoHS. *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [Česká republika]: Wikipedie, ©2014b [cit. 15.10.2016]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/RoHS>

WIKIPEDIE. Digital signage. *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [Česká republika]: Wikipedie, ©2013 [cit. 15.10.2016]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Digital_signage

WIKIPEDIE. Six Sigma. *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [Česká republika]: Wikipedie, ©6.12.2016 [cit. 26.3.2017]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

WIKIPEDIE. Universal media disc. *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [Česká republika]: Wikipedie, ©2014a [cit. 9.10.2016]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Universal_Media_Disc

Abstrakt

SLOZBERG, Rony. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů*. Plzeň, 2017. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, projektové řízení, personalistika, strategická analýza

Předložená práce pojednává o hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů. Věnuje se problematice řízení lidských zdrojů a personálním činnostem v projektech firmy Sony DADC. Dané téma je aktuální, jelikož většina organizací dodnes neklade velký důraz na svůj personální management v rámci projektů. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit personální praxi s důrazem na řízení projektů a navrhnout opatření za současného stavu. Zaměřuje se na důležitost práce s lidskými zdroji a jejich spojení s projekty. K dosažení cíle pomohla strategická analýza společnosti, praktický výzkum projektového řízení a personálního řízení v projektech, a dotazování členů projektů. V posledních částech práce jsou navrženy cíle, jež by mělo řízení lidských zdrojů sledovat, a opatření pro jejich naplnění. Společnost by měla zejména zdokonalit průzkum spokojenosti členů projektů, průzkum výkonnosti zaměstnanců a průběh komunikace mezi zaměstnanci.

Abstract

SLOZBERG, Rony. *Evaluation of the effectiveness of personnel policy with the emphasis on project management*. Pilsen, 2017. 92 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: human resources management, project management, personnel management, strategic analysis

The presented work deals with the evaluation of the effectiveness of personnel policy of the company with an emphasis on project management. It discusses the issues of human resources management and personnel activities in the projects of the company Sony DADC. The theme is topical since most of organizations do not place a great emphasis on their personnel system within projects to this day. The aim of this work is to analyze and evaluate personnel practice with an emphasis on project management and suggest measures in the current conditions. They target on the importance of human resources and their connection with projects. The strategic analysis, practical research of the project management and of the personnel management in projects, and the interrogation of the project members helped to achieve the objective. In the final parts of this work are suggested objectives which the management of human resources should monitor, and also measures for their realization. The company should especially improve the survey of project members' satisfaction, the research of employee performance and the progress of a communication among employees.