

# **Personálna stratégia firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov**

**Bakalárska práca**

**Vedúci práce:**

**Bc. Vít Janiš, BA (Hons), MSc**

**Linda Mangunda**

**Brno 2017**



Moje poďakovanie patrí Bc. Vítovi Janišovi, BA (Hons), MSc, vedúcemu bakalárskej práce, za jeho výnimočnú trpezlivosť a ochotu odpovedať na všetky otázky. Poďakovanie chcem vyjadriť všetkým trom spoločníkom firmy Connections BDL, s. r. o., za venovaný čas i napriek pracovnej vyťažnosti, za poskytnuté informácie a umožnenie navrhnuť personálnu stratégiu pre ich firmu. V neposlednom rade patrí moje poďakovanie rodine a priateľom za podporu pri písaní bakalárskej práce.



### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem že som túto prácu: **Personálna stratégia firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Smernicou o zverejnení vysokoškolských záverečných prác*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a využitia tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočných nákladov.

V Brne dňa 22. mája 2017

---



## **Abstract**

Mangunda, Linda. Human resource strategy for the company with culturally diversified employee structure. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The aim of the bachelor thesis is to propose a human resource strategy suitable for the company with culturally diversified employee structure. The work is divided into three parts. In the first theoretical part the terms have been defined through citing or paraphrasing from the mentioned sources. In the second analytical part a particular company with culturally diversified employee structure (Connections BDL, s. r. o.) has been chosen and subjected to strategic analysis specifically focused on human resource management in a multicultural environment. The third part of the work compiles individual proposals for improving the situation in the company using the results of the analysis.

## **Keywords**

Strategy, human resource strategy, strategic management of human resources, strategic analysis, multiculturalism, cultural diversity

## **Abstrakt**

Mangunda, Linda. Personálna stratégia firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Cieľom bakalárskej práce je personálna stratégia firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov. Práca je rozdelená do troch častí. V prvej, teoretickej časti, sú použité pojmy citované alebo parafrázované z uvedených zdrojov. V druhej, analytickej časti je vybraná konkrétna firma Connections BDL, s. r. o. s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov, ktorá je podrobená strategickej analýze špecificky zameranej na oblasť personalistiky v multikultúrnom prostredí. V tretej, návrhovej časti sú za použitia výsledkov analýz spracované jednotlivé návrhy na zlepšenie situácie vo firme.

## **Kľúčové slová**

Stratégia, personálna stratégia, strategické riadenie ľudských zdrojov, strategická analýza, multikulturalizmus, kultúrna diverzita





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cieľ</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Literárna rešerš</b>	<b>13</b>
3.1	Charakteristika personálnej stratégie.....	13
3.1.1	Strategické riadenie .....	13
3.1.2	Strategické riadenie ľudských zdrojov .....	13
3.1.3	Aspekty personálnej stratégie.....	14
3.2	Stretávanie rôznych kultúr na jednom pracovisku.....	14
3.2.1	Firemná kultúra vs. národná kultúra .....	14
3.2.2	Faktory kľúčové pre multikultúrnu firmu.....	16
3.3	Kultúrne rozdiely v multikultúrnom pracovnom prostredí.....	19
3.3.1	Dimenzionálny prístup .....	20
3.3.2	Dimenzie národných kultúr podľa Hofstede .....	20
3.3.3	Kritika Hofstedeho modelov .....	25
3.3.4	Konflikty z pohľadu interkulturalizmu.....	26
<b>4</b>	<b>Metodika</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Analytická časť</b>	<b>29</b>
5.1	Analýza súčasnej situácie.....	29
5.2	Analýza nadradeného poschodia .....	36
5.3	Vonkajšia analýza.....	40
5.3.1	SLEPT analýza .....	40
5.3.2	Porterov model konkurenčného prostredia.....	46
5.4	Vnútoraná analýza .....	50
5.4.1	Interná analýza.....	50
5.4.2	Hofstede modely.....	59
5.5	SWOT Matica.....	63
<b>6</b>	<b>Návrhová časť</b>	<b>68</b>

---

6.1	Založenie personálneho oddelenia.....	68
6.2	Vytvorenie internetovej stránky .....	73
6.3	Oslovovanie nových zamestnancov v zahraničí .....	76
6.3.1	Reklamné pútače v regiónoch na ukrajinsko - maďarskom pomedzí	76
6.3.2	Inzercia na internete .....	77
6.3.3	Reklama v televízii na Ukrajine.....	78
6.4	Jednotný informačný systém .....	79
6.5	Integrácia zahraničných pracovníkov .....	81
<b>7</b>	<b>Diskusia</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Záver</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Literatúra</b>	<b>89</b>
<b>10</b>	<b>Zoznam tabuliek</b>	<b>93</b>

# 1 Úvod

Pre námet mojej bakalárskej práce ma motivoval študijný pobyt v zahraničí, ktorý zahŕňal väčšinu predmetov z okruhu manažmentu ľudských zdrojov a interkultúrneho manažmentu, v ktorých sme skúmali ako riadiť kolektív a ako ho upevňovať, tak aby to viedlo firmu k úspechom. Taktiež sme analyzovali výzvy firiem a vo veľa z nich hralo hlavnú úlohu uvedomenie si kultúrnej diverzity v spoločnosti a zvládnutie tejto situácie.

Počas môjho pobytu v zahraničí ma k námetu práce inšpirovala aj spolupráca na skupinových projektoch a trávenie času so spolužiakmi rôznych národností. Uvedomila som si, že keď som zistila rozdiely, podobnosti a spôsoby rozmyšľania daných národností pracovalo sa mi s nimi jednoduchšie. Taktiež pri práci s ľuďmi iných národností som sa naučila veľa vecí predvídať, ako napríklad, ktorú skupinku ľudí bolo potreba nabádať do práce, kto sa vedel prinútiť pracovať sám, kto potreboval presne stanovené zadanie, a kto si vedel systém práce zorganizovať sám, komu sa s kým lepšie pracovalo, a kto mal problém v spolupráci a mohla som si všimnúť, že charakteristiky sa líšili aj podľa národností mojich spolužiakov.

Vo Francúzku nás kurzy naučili, že v spoločnostiach by manažment mal brať na vedomie odlišnosti ľudí na základe ich kultúr a snažiť sa z tejto situácie vyťažiť v prospech svojich zamestnancov, a v prospech úspešnosti firmy.

Rada by som získala skúsenosť v tomto smere z pohľadu pracovnej praxe. Personálnou stratégiou pre konkrétnu firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov spojím záujem o personálne fungovanie vo firme a záujem o multikultúrne prostredie.

## 2 Cieľ

Cieľom práce je navrhnúť najvhodnejšiu personálnu stratégiu pre firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov.

Súčasťou tohto cieľu je identifikácia faktorov kľúčových pre firmu, ktorej zamestnanci pochádzajú z rozličných kultúr a identifikácia kultúrnych rozdielov na základe Hofstede štatistík.

Čiastočným cieľom práce je rozpoznanie pozitív a negatív, ktoré so sebou prináša multikultúrna štruktúra firmy a zistiť ako ich manažment firmy môže využiť. Druhým čiastočným cieľom je identifikovať hlavné špecifiká kultúrne diverzifikovanej štruktúry zamestnancov, ktorými sa firma líši od firiem bez kultúrne diverzifikovanej štruktúry zamestnancov.

Pozitíva a negatíva multikultúrnej štruktúry firmy a špecifiká firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov budú formulované v slabých a silných stránkach firmy pomocou konkrétnej strategickej analýzy, ktorá je nevyhnutnou súčasťou práce.

Pre účely vykonania strategickej analýzy je potrebné zvoliť firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov. Strategická analýza bude špecificky zameraná na oblasť personalistiky. Na zistenie výsledkov celkovej strategickej analýzy musí byť vykonaná analýza súčasnej situácie vo firme, analýza nadradeného poschodia, SLEPT analýza vonkajšieho prostredia, Porterov model konkurenčného prostredia, interná analýza a analýza kultúr na základe kultúrnych dimenzii podľa Hofstede. Využitie SWOT matice sprehľadní získané informácie.

Na základe výsledkov strategickej analýzy je vyžadované navrhnúť personálnu stratégiu pre zvolenú konkrétnu firmu.

## 3 Literárna rešerš

### 3.1 Charakteristika personálnej stratégie

#### 3.1.1 Strategické riadenie

Strategické riadenie je podľa Srpové a kol. (2011, s. 161) súhrnom rozhodnutí realizovaných top manažmentom. Ako uvádza Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 1) strategické riadenie je uskutočňované top manažmentom, prípadne aj vlastníkami firiem.

Zahrňuje aktivity zamerané na plánovanie a riadenie dlhodobého rozvoja firmy, na udržiavanie súladu medzi dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi (vrátane tých ľudských), a rovnako na súlad medzi firmou a prostredím, v ktorom firma existuje. Hlavnou úlohou strategického riadenia je vytyčovanie stratégie a kontrola priebehu ich realizácie.

Stratégiu vysvetľuje Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 6) ako množinu strategických cieľov a ciest ich naplnenia a ich realizácie. Strategické ciele by mali spĺňať podmienky SMART a mali by byť vytýčené tak, aby bol zaistený v priebehu ich naplňovania stabilný vývoj.

Obvykle existuje hierarchická štruktúra strategického riadenia, kde na najvyššej úrovni je definovaná misia spoločnosti označovaná tiež poslanie firmy. Pod ňou nasledujú stratégie, ktoré na misiu nadväzujú. V zmysle modelu usporiadania strategického riadenia diskutovaného v publikácii od Hanzelkovej, Keřkovského a Kostroňa (2013, s. 11) pod misiou spoločnosti existujú tri úrovne stratégie – korporátne, obchodná a funkčná.

Funkčné stratégie by mali vychádzať z nadradených odpovedajúcich obchodných stratégií, ktoré by mala podporovať a konkretizovať. Teda každá obchodná stratégia by mala byť ďalej rozpracovaná do podoby niekoľko funkčných stratégií, napríklad do formy stratégie marketingu, výroby, financií alebo práve personálnej stratégie ako sa vyjadruje Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 26).

#### 3.1.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie týkajúcich sa charakteru zamestnávania ľudí a stratégie, politiky a praxe získavania, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov uvádza Armstrong (2002, s. 51).

Ulrich (2009, s. 200) hovorí, že stratégia ľudských zdrojov je synonymum pre personálnu stratégiu a týka sa vytvárania programu pre personálny útvar a personálnu prácu. Stratégia ľudských zdrojov slúži personalistom, ktorý chce svojmu podniku pridávať hodnotu, a definuje poslanie, víziu a priority personálneho útvaru a personálnej práce.

Strategický plán riadenia ľudských zdrojov zodpovedá na otázku koľko pracovníkov, v akej vekovej a vzdelanostnej štruktúre a v akom zložení profesii bude

potrebných pre splnenie strategických cieľov organizácie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 102).

### 3.1.3 Aspekty personálnej stratégie

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 22) hovoria, že názory na obsah a štruktúru jednotlivých funkčných stratégií nie sú jednotné. Vždy je nutné vychádzať z konkrétnych situácií.

Možný obsah personálnej stratégie zachytáva Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 22), avšak uvádza, že toto vymedzenie nie je dogma. Niektoré aspekty, ktoré manažment nepovažuje za dôležité, je možno vynechať a naopak iné pridať. Aspekty, ktoré tvoria personálnu stratégiu a zohľadňuje ich Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 22), sú štruktúra pracovníkov, motivácia, starostlivosť o pracovníkov, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, mzdy a mzdový vývoj, produktivita a firemná kultúra.

## 3.2 Stretávanie rôznych kultúr na jednom pracovisku

*„Kultúra je ako nenapísaná kniha obsahujúca pravidla sociálnej hry, ktorú jej členovia odovzdávajú novým prichádzajúcim. Táto kniha sídli v ľudských myšliach.“*

Geert Hofstede (1999, in Čeněk a kol. 2016, s. 65)

### 3.2.1 Firemná kultúra vs. národná kultúra

Ako predpokladá Nový a kol. (1996, s.73) firemná kultúra je len čistou reflexiou kultúry národnej. Národná a firemná kultúra tak predstavuje dva konkurujúce si vplyvy, o jej sile a predovšetkým dominancii nemožno vopred s určitosťou nič povedať. Pochopenie a praktické riešenie vzťahu medzi národnou a firemnou kultúrou možno nájsť v odlíšení sociálnych hodnôt a praktík. Zatiaľ, čo problematika spoločenských hodnôt, ich odrazu v individuálnej hodnotovej orientácie a vplyvu na sociálne chovanie, pracovné jednanie a myslenie je otázkou národnej kultúry. Problematika praktík a ich širokého vplyvu na pracovníka je otázkou kultúry firmy.

Jackson (2011, s. 156) opisuje napríklad vnímanie firemnej kultúry na nemeckých spoločnostiach, kedy ako výsledok základnej antipatie medzi firmou a morálnosťou, firmy často preferujú hovoriť o firemnej kultúre než o etike .

Názory Hofstede (2007, s. 174) a Nového (1996, s. 76) na firemnú kultúru v multikultúrnej firme sa zhodujú, hovoriac o spôsoboch implementovania firemnej kultúry do medzinárodnej firmy. Spôsoby riešenia budú závisieť predovšetkým na charaktere situácie. Nový (1996, s. 76) sa vyjadruje, že v niektorých prípadoch nevhodné postupy vedú k likvidácii pôvodného ľudského potenciálu firmy, a v dôsledku toho následne aj k ekonomickému úpadku alebo dokonca krachu.

Vidí interkultúrny personálny manažment ako jeden z kľúčových momentov celkového fungovania firmy v medzinárodnom prostredí.

Nový (1996, s. 81) hovorí, že praktické riešenie firemnej kultúry multikultúrnej firmy má v zásade trojicu modelových riešení. Jedná sa o kultúrnu dominanciu, pluralitu kultúr a synergický model.

Ďalej komentuje synergický resp. geocentrický model ako riešenie budúcnosti, kedy firemná kultúra geocentrického (napr. európskeho) typu predstavuje využitie špecifických rysov jednotlivých národných kultúr v záujme jednej spoločnej kultúry.

### 3.2.2 Faktory kľúčové pre multikultúrnu firmu

#### Interkultúrne kompetencie

Do popredia sa dostávajú tzv. „interkultúrne kompetencie“. Jedná sa o reálnu schopnosť (nie len osobnostný potenciál) pracovníka zvládať nároky práce v medzinárodnom tíme a v odlišnom kultúrnom prostredí ako uvádza Schroll - Machl a Nový (2001, s. 35).

Personálna práca tak dostáva sama o sebe medzinárodný rozmer, pracuje s medzinárodnými kritériami a týka sa pracovníkov z rôznych krajín a regiónov. Personálna práca v medzinárodnej firme s geocentrickou firemnou kultúrou však musí počítat' aj s mimoriadnou organizačnou zložitost'ou a finančnou náročnosťou jednotlivých personálnych činností. Jedná sa hlavne o realizáciu medzinárodných vzdelávacích systémov a kariérnych dráh, samozrejmom medzinárodnou mobilitou vedúcich pracovníkov, vytváranie medzinárodných tímov pre riešenie a implementáciu inovácií vo všetkých zainteresovaných krajinách a mnohé ďalšie aktivity popisuje Nový (1996, s. 88).

Čeněk, Smolík, Vykoukalová (2016, s. 63) chápu interkultúrne kompetencie ako zložitý súhrn schopností a zručností, do ktorých sa premietajú osobnostné a sociálne predpoklady, napr. sebareflexia, empatia, kultúrna citlivosť, zvedavosť, tolerovanie odlišnosti, sebadôvera a znížená miera úzkostlivosti, skúsenosť, a ktoré vedú k tomu, že človek v interkultúrnej situácii obstojí. Pre úspešné zvládnutie adaptácie v cudzej kultúre musí byť jedinec schopný vcítiť sa do cudzej mentality a jej špecifik a musí sa naučiť lepšie interpretovať cudzie vzorce chovania. Nejde však len o poznatky a vedomosti, ale aj o to, aby citlivo reflektoval a rozoznal, čo je a nie je vhodné. Rovnako tak platí, že pokiaľ sa jedinec ocitne v cudzej kultúre a chce byť kultúrne senzitívny, musí pochopiť, ako funguje dynamika interpersonálnych vzťahov tej krajiny.

#### Interkultúrna komunikácia

Kultúrne vzorce veľmi silno ovplyvňujú spôsob, ako na seba ľudia reagujú, a ako spolu komunikujú. Konkrétne špecifické nedorozumenia vznikajú z toho, že ľudia považujú svoje kultúrne vzorce za obecné platné a prirodzené.

Každý manažér a radový zamestnanec medzinárodnej firmy musí však tieto spontánne reakcie vedieť pribrzdiť a naučiť sa vnímať človeka z inej kultúry len ako rozdielného ale neposudzovať jeho hodnoty pravítkom hodnôt vlastných.

Naučiť sa dobre komunikovať mimo rámec vlastnej kultúry znamená, prepojiť učenie troma základnými fázami, a to je uvedomenie si rozdielnosti kultúr, získanie znalosti o inej kultúre (iných kultúrach), a vlastnej skúsenosti s aktívnou komunikáciou.

Interkultúrnou komunikáciu sa možno naučiť. Všetci ľudia však nemajú pre toto rovnaké predpoklady. Ľudia tolerantný, stabilný a ochotný sa odpútať od svojich doterajších predstáv, ktoré si v sebe utvorili, majú pre učenie lepšie predpoklady než ľudia príliš zahľadený do seba, emocionálne nestabilný, extrémne politicky orientovaný a s nízkou toleranciou k neznámym hodnotám (Nový, 1996, s. 95).



### **Kultúrny relativizmus vs. kultúrny etnocentrizmus**

Každú špecifickú kultúru možno vnímať ako systém foriem chovania, hodnôt a noriem, charakteristický pre danú spoločnosť, ktorý je všeobecne prijatý a napodobňovaný, vstupuje do procesu socializácie jedincov, reprodukuje sa v kultúrnych výtvoroch a stabilizuje sa v zvykoch a obyčajoch (Čeněk, Smolík, Vykoukalová 2016, s. 54).

Průcha (2010, s. 46-47) vo spojení s kultúrnym relativizmom hovorí o prístupe, v ktorom jednotlivé kultúry predstavujú jedinečne a neopakovateľné sociokultúrne systémy, ktoré je možno popísať a pochopiť len v kontexte jej vlastných hodnôt, noriem a ideí.

Z kultúrneho relativizmu nevyplýva, že by sa na jedinca či jeho spoločnosť nevzťahovali žiadne normy. Pri uplatnení noriem osoby, skupiny alebo spoločnosti je treba byť veľmi opatrný. Súdom a činom by malo predchádzať poznanie povahy rozdielov medzi spoločnosťami, jej korene a dôsledky. (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 16).

Za opak kultúrneho relativizmu je považovaný kultúrny etnocentrizmus. Kultúrnym etnocentrizmom označujú Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 55) sklon človeka k preferovaniu vlastného spôsobu života pred všetkými ostatnými, tj. netolerantná tendencia porovnávať všetko iné a cudzie prostredníctvom hodnôt a noriem svojho vlastného spoločenstva.

Táto identifikácia môže vychádzať z najrôznejších kritérií (rasa, etnikum, sociálna skupina, náboženstvo, gang atď.) dodávajú Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 55).

Etnocentrizmus môže byť príčinou chybných interpretácií, pretože pri štúdiu určitej kultúry sa musíme orientovať podľa jej vlastných významov a hodnôt. Sociálni vedci sa čo najviac snažia obmedziť etnocentrizmus, t. j. posudzovanie iných kultúr podľa meradiel našej vlastnej kultúry. Pretože sú medzi ľudskými kultúrami tak hlboké rozdiely, nie je žiadnym prekvapením, že ľudia pochádzajúci z jednej kultúry často ťažšie prijímajú myšlienky alebo chovanie kultúry inej vysvetľuje Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 56).

A ďalej dodávajú, že etnocentrizmus predstavuje významný mechanizmus sociálnej integrácie, lebo podporuje vnútornú skupinovú súdržnosť, prispieva k identifikácii jednotlivca s vlastnou skupinou a jej hodnotami. Na druhej strane sťažuje prijatie cudzích kultúrnych prvkov a stáva sa zdrojom konfliktov a netolerantnosti pri kontakte s cudzími skupinami. Z tohto hľadiska možno hovoriť o etnocentrizme základnom, umiernenom a agresívnom.

Základný etnocentrizmus vzniká ako zákonitý produkt socializácie, identifikácie osobnosti s vlastnou skupinou a jej hodnotami, ktoré sa stávajú základným uhlom pohľadu, z neho poznáva a hodnotí okolitý svet. Z hľadiska danej skupiny je základný etnocentrizmus funkčný, lebo prispieva k jej vnútornej integrácii, sebauvedomeniu a odlíšeniu sa od iných skupín. Umiernený etnocentrizmus predstavuje tolerantnú variantu tohto hodnotového postoja. Pripisuje síce hodnotám a normám vlastnej kultúry výsadné postavenie, pripúšťa však tiež existenciu alternatívnych kultúr, ktorým má znášateľný vzťah. Agresívny etnocentrizmus je ne-

bezpečnou verziou. Spravidla je ideologický vyhrotený a propaguje absolútnu hegemoniu vlastnej kultúry, založenú na zásadnej netolerantnosti k odlišným kultúrnym hodnotám, normám a ideám (Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 56).

Etnocentrizmus v prípade národa (ako špecifickej sociálnej skupiny) je to isté, čo etnocentrizmus v prípade jednotlivca. Zodpovedá mu predstava, že malý miestny svet hostiteľa je stredom vesmíru. Ak sa cudzí návštevníci objavujú len zriedka, hostitelia sa pravdepodobne pridržia etnocentrizmu. Ak sa však stretávajú s cudzincami často, môžu prejsť do tretej fáze, nazývanej polycentrismus. Polycentrismus znamená poznanie, že rôzne druhy ľudí je potreba posudzovať podľa rôznych hľadísk, a že cudzincom je treba rozumieť na základe ich meradiel. To môžeme označiť ako miernu formu bikultúrnosti – či polykultúrnosti (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 245-246).

### **Multikulturalizmus**

Čeněk, Smolík, Vykoukalová (2016, s. 59) hovoria o pojme ako ťažko definovateľnom. Platí, že je dnes v istom zmysle sloganom rovnako tak, ako že je významovo „obťažne uchopiteľný“. Zahŕňa v sebe vieru, že ľudia s rôznymi koreňmi môžu žiť spolu a učiť sa porozumieť obraznosti druhých. Usiluje o vzájomnú komunikáciu a súžitie cez hranice rasy, jazyka, rodu a veku bez predsudkov a ilúzií. Pripomína ďalej, že práve niektoré z najzaujímavejších vecí v histórii a kultúre sa deje práve v kontexte spolužitia rôznych kultúr.

Významný britský intelektuál Stuart Hall popisuje okolnosti, z ktorých vzišiel súčasný multikulturalizmus. K týmto okolnostiam patrí premena globálneho sveta, obdobie post kolonializmu, zlom spojený s koncom komunistickej éry v krajinách východnej Európy, nekontrolovateľný prechod k voľnému trhu, k nemu došlo v globálnom rozmere a tiež zrod defenzívneho nacionalizmu (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 60).

Hirt prirovnáva multikulturalizmus gastronomickej metafore šalátovej misy (*salad bowl*), v ktorej si rôzne prísady („etnické skupiny“) uchovávajú svoju chuť a formu, avšak dohromady tvoria svojbytný pokrm, ktorý je charakteristický jedinečnosťou svojho namiešania (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 62).

Kritika multikulturalizmu sa objavuje v oblasti politiky, keď napríklad nemecká kancelárka Angela Merkelová na konferencii mladých kresťanských demokratov v Postupimi, konanej 16. októbra 2010, multikulturalizmus odmietla. Angela Merkelová v súvislosti s debatami o islame a imigrácii priznala, že „multikulturalizmus absolútne zlyhal“, pričom naviazala na bavorského premiéra Horsta Seehofera, ktorý kritizoval integráciu prisťahovalcov s finančnú náročnosť integrácie. Angela Merkelová konštatovala, že zlyhávajúci koncept „multikultúrnej“ spoločnosti by mal ustúpiť väčšej snahe imigrantov o integráciu (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 62).

Časť debát sa tiež vedie o vzdelávaní v súvislosti s multikulturalizmom, keď sa presadzuje zavádzanie tzv. multikultúrnej výchovy do najrôznejších typov škôl. Poznatky o iných kultúrach a multikulturalizmu sú vhodné rovnako pre mnoho

profesií, ktoré budú s problematikou zápasit' v praxi napríklad učítelia, policajti, zdravotníci, diplomati, obchodníci, manažéri atď.

Aj kvôli tomuto dôvodu vznikajú v Českej republike špecializované programy a sú organizované prednášky a besedy. Všeobecne sa tiež hovorí o tzv. interkultúrnej senzitivite a interkultúrnych kompetenciách, ktoré by mali pomôcť k orientácii v kultúrnej rôznorodej spoločnosti (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 63).

### **Adaptácia**

Všeobecným cieľom adaptačného procesu je rýchle zapracovanie a začlenenie nového zamestnanca, dosiahnutie plnej pracovnej výkonnosti a vzájomnej spokojnosti a rovnováhy medzi očakávaniami nového zamestnanca a organizácie. Účelná sociálna interakcia je v tomto procese nenahraditeľným nástrojom, ktorý môže významne urýchliť, alebo naopak spomaliť celý proces.

Adaptácia je procesom, ktorého výsledkom je spojenie požiadaviek kladených na nového zamestnanca, jeho predpokladov a očakávaní. Úspešné zakončenie adaptačného procesu je vo veľkej miere závislé na priebehu a riadení procesu adaptácie. Novému zamestnancovi po jeho nástupe do zamestnania musia byť vytvorené také podmienky, aby zvládol svoje pracovné úlohy (pracovná adaptácia), vytvoril si medzil'udské vzťahy na pracovisku (sociálna adaptácia) a prijal hodnoty a kultúru organizácie (adaptácia na kultúru a prostredie organizácie) (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 46).

## **3.3 Kultúrne rozdiely v multikultúrnom pracovnom prostredí**

*„Západ môže naučiť Východ, ako si zarobiť na živobytie, ale Východ musí konečne ukázať Západu ako žiť.“*

Tehyi Hsieh (1943, in Čeněk a kol. 2016, s. 65)

Vzhľadom k multikultúrnemu charakteru dnešnej pracovnej sily v mnohých firmách, sa stáva čoraz dôležitejšie pre manažérov vziať do úvahy, aký vplyv môžu mať odlišnosti medzi kultúrami na ich postupy riadenia (Chang, Tharenou, 2004, s. 57).

Ako uvádza Hofstede (2007, s. 184) v štyroch dimenziách kultúry, ktoré boli objavené na výskume v IBM, zodpovedajú každej pozícii zeme na týchto dimenziách určité potenciálne výhody a nevýhody. Vytvára zhrnutia predpokladaných výhod a zhrnutia predpokladaných nevýhod konkrétnych národných kultúrnych pozícií. Pomáha objasniť, že žiadna krajina nemôže byť dobrá vo všetkom. Toto zistenie je silným argumentom preto, aby sa údaje o kultúre stali súčasťou strategického plánovania a viedli ku lokalizácii aktivít do organizačných útvarov, akým je aj personalistika, v ktorých možno objaviť kultúrne rysy, pracovníkov, potrebné pre presadenie sa v konkrétnych činnostiach.

### 3.3.1 Dimenzionálny prístup

Predstava, že jednotlivé kultúry sa od seba odlišujú v niektorých základných hodnotových orientáciách, a ak ich dokážeme identifikovať a zmerať, umožní nám to porozumieť rozdielom medzi nimi a nadväzne vytvoriť svetovú mapu kultúr, je veľmi lákavá. Od osemdesiatych rokov sa rada interkultúrnych vedcov, ako napríklad Triandis, Hofstede, Leung alebo Schwartz, snažila vysvetliť sociokultúrne psychologickú variabilitu identifikovaním kľúčových tém, ktoré by sa líšili napriek rôznymi kultúrnymi kontextami (Čeněk, Smolík a Vykoukalová, 2016, s. 66).

Aby mohla kultúra fungovať ako užitočná vysvetľujúca premenná, musí byť koncipovaná ako komplexná, multidimenzionálna štruktúra, ktorú by bolo možné popísať radou dimenzií.

Zistené kultúrne rozdiely by potom mohli reflektovať prevládajúce základné hodnotové systémy, postoje a názory v skúmaných kultúrach (skupinách) a uľahčiť porozumenie každému, kto má záujem pochopiť odlišné spôsoby chovania, prežívania a jednaní medzi ľuďmi pochádzajúcimi z rôznych kultúr, či pracujúcimi alebo migrujúcimi medzi nimi, pokračujú Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 67).

A dodávajú, že tieto rozdiely môžu byť najlepšie zachytené tak, že kultúry opíšeme pomocou rady škál, na ktorých môžeme merať a porovnávať rozloženie vzorcov chovania, noriem, postojov a osobnostných premenných v rôznych kultúrnych kontextov. Ako príklady týchto dimenzií môžeme uviesť vzdialenosť moci, vyhýbanie sa neistote, maskulinitu – femininitu a individualizmus, kolektivismus podľa Hofstede prístupu, prísnosť, komplexnosť, aktivitu – pasivitu, česť, vertikálne – horizontálne vzťahy podľa prístupu Triandisa a majstrovstvo, hierarchiu, konzervativizmus, citovú autonómiu, intelektuálnu autonómiu, oddanosť rovnocennosti a harmónii Schwartzovým prístupom.

Sociokultúrny vplyv na psychiku je potom definovaný tým, kde skúmaný súbor ľudí z danej kultúry v priemere „skóruje“ na daných dimenziách a tým vytvára špecifický vzorec alebo kultúrny profil. V dimenzionálnom prístupe predstavujú kultúrne dimenzie spôsob, ako uchopiť interakciu medzi sociokultúrnym a psychologickým. Zdôrazňuje získanie presnej organizujúcej štruktúry, vďaka nej môžu byť merané a porovnávané široké spektrá kultúrnych elementov (Čeněk, Smolík a Vykoukalová, 2016, s. 67).

### 3.3.2 Dimenzie národných kultúr podľa Hofstede

Iskra, ktorá podnietila široký záujem o interkulturalizmus mala podobu národnej štúdie zamestnancov IBM Geerta Hofstedeho. Sanchez a Lee v roku 2010 skonštatovali, že aj keď jeho výskumy boli neskôr podrobené značnej kritike akademickej verejnosti, Hofstede je bez sporu jedným z vedcov, ktorý z porovnávaní kultúr vytvoril veľkú tému a jeho dimenzie kultúr sa stali dominantným rámcom pre porozumenie interkultúrnych rozdielov v oblastiach pracovných aj súkromných (Čeněk, Smolík a Vykoukalová, 2016, s. 70).

Hofstede sa inšpiroval štúdiou amerických sociológov Inkelese a Levinsona z roku 1954. Tí na základe obsiahlej analýzy anglicky písanej literatúry navrhli

okruhy vymedzujúce základne problémy, ktoré ovplyvňujú fungovanie spoločnosti, skupín vo vnútri spoločností či jednotlivcov v týchto skupinách na celom svete:

- vzťah k autorite;
- seba ponímanie jedinca, hlavne vzťah medzi jedincom a spoločnosťou a individuálne chápanie mužskosti a ženskosti;
- spôsoby zachádzania s konfliktami, vrátane zvládania agresie a vyjadrovania pocitov.

V sedemdesiatich rokoch Hofstede vykonal rozsiahly výskum zamestnancov z viac než päťdesiat krajín z celého sveta, ktorý pracovali v miestnych pobočkách jedinej veľkej nadnárodnej korporácii (IBM) a predstavovali skoro dokonale zrovnateľné vzorky: boli si podobný vo všetkých ohľadoch až na národnosť. Celkom bolo administrovaných cez 116 000 dotazníkov obsahujúcich 160 položiek, z ktorých 63 sa vzťahovalo k pracovným hodnotám.

Nazbierané dáta Hofstede analyzoval pomocou faktorovej analýzy a identifikoval štyri hlavné dimenzie hodnôt vzťahujúcich sa k práci. Pomenoval ich nasledovne: „vzdialenosť k moci“, „individualizmus – kolektivismus“, „maskulinita – femininita“ a „vyhýbanie sa neistote“.

Potom spočítal celkové skóre pre každú krajinu v každej dimenzii. To mu umožnilo porovnať krajiny medzi sebou na základe získaných skóre v jednotlivých dimenziách.

V deväťdesiatich rokoch vďaka spolupráci s Michaelom Harrisom Bondom z univerzity v Hongkongu, ktorý vykonal dodatočný výskum čínskych hodnôt (Čínsky dotazník hodnôt – CVS), rozšíril Hofstede svoj štvordimenzionálny model o piatu dimenziu založenú na kungfuciánskom myslení a nazval ju „dlhodobá orientácia“. Konečne na základe analýzy dát WVS (svetového prieskumu hodnôt) 93 krajín Michaela Minkova bola v roku 2010 pridaná šiesta dimenzia „pôžitkárstvo - zdržanlivosť“ (Čenek, Smolík a Vykoukalová, 2016, s. 70).

### **Vzdialenosť k moci**

Dimenzia vzdialenosti k moci z angličtiny *power distance index* – PDI vyjadruje podľa Čeněka, Smolíka a Vykoukalovej (2016, s. 71) mieru nerovnosti medzi ľuďmi, ktorá je v danej spoločnosti očakávaná a akceptovaná. Je definovaná ako „roz-sah, v ňom menej mocný členovia inštitúcií a organizácii v danej krajine predpokladajú a prijímajú skutočnosť, že moc je rozdelená nerovnomerne“ (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 45).

Podľa Hofstede (2007, s. 45) sú v kultúrach s veľkou vzdialenosťou moci nerovnosti považované za prirodzené. Ľudia očakávajú a akceptujú veľkú diferenciaciu príjmu priznávania privilégií vyššie postaveným skupinám; viditeľné známky statusu prispievajú k autorite vyššie postavených jedincov a skupín. Hranice medzi sociálnymi vrstvami sú riadne dané a rešpektované. V týchto kultúrach je hierarchia považovaná za prirodzené usporiadanie spoločnosti.

Naopak v kultúrach s nízkou vzdialenosťou k moci je kladený dôraz na rovnosť. Nerovnosť je vnímaná ako nespravodlivá a nežiaduca, spoločenskému statu-

su nie je prisudzovaný veľký význam. V kultúrach s malou mocenskou vzdialenosťou sa hierarchie utvárajú len na základe potreby organizácii, ľudia ju považujú za prirodzenú. Podobné odlišnosti možno identifikovať v spôsobe výchovy detí, v systéme vzdelávania a v organizácii pracovného prostredia.

Vysoké hodnoty vzdialenosti moci sú typické pre radu ázijských krajín (Malajzia, Filipíny), východoeurópske krajiny (Slovensko, Rusko), latinskoamerické krajiny (Panama, Mexiko). Naopak nízke hodnoty vzdialenosti moci vykazujú nemecky hovoriace krajiny, ako je Nemecko, Rakúsko a nemecky hovoriaca časť Švajčiarska, ďalej Izrael, severské krajiny (Dánsko, Fínsko, Nórsko a Švédsko), USA, Veľká Británia, Nový Zéland, Írsko, Austrália a Kanada a tiež Holandsko (Čeněk, Smolík a Vykoukalová 2016, s. 71).

### **Individualizmus vs. kolektivismus**

Vysoké skóre na dimenzii individualizmus – kolektivismus (*individualism versus collectivism* – IDV) vyjadruje preferenciu jedincov voľnejších sociálnych vzťahov, v ktorých sa starajú predovšetkým sami o seba a svojich najbližších. Na opačnej strane dimenzie si môžeme predstaviť kolektivistické spoločnosti (Čeněk, Smolík a Vykoukalová 2016, s. 72). V kolektivistických spoločnostiach sú ľudia od narodenia po celý život integrovaný do silných a súdržných skupín, ktoré ich v priebehu celého ich života chránia výmenou za ich vernosť (Hofstede, Hofstede, 2007, s.66).

Ako hovorí Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 72) v kolektivistických kultúrach je kľúčovou cnosťou udržovanie súladu s vlastným sociálnym okolím – tak ako v rodine, tak rovnako aj v ďalších sférach života sa ľudia snažia vyhýbať konfrontáciám. Naopak v individualistických kultúrach je konfrontácia považovaná za nutnú, správnu a žiadajúcu. V kolektivistickej kultúre má rodina veľkú dôležitosť a je nutné sa zúčastňovať rodinných akcií, osláv či pohrebov. V tejto spoločnosti existuje kolektívna zodpovednosť: keď jeden člen skupiny poruší pravidlá, celá skupina sa cíti zahanbená. V individualistických spoločnostiach osoby, ktoré prekročia spoločenské pravidlá, cítia vinu, tá je však na rozdiel od hanby individuálna.

V škole v kolektivistických krajín študenti v triede nediskutujú, pretože nad všetkým vládnu cnosti súladu a zachovania tváre a je treba sa vyvarovať konfrontácii a konfliktom. V individualistickej spoločnosti študenti predpokladajú, že s nimi bude jednané rovnocenne a ako s jednotlivcami, konfrontácia a otvorená diskusia je často považovaná za chvályhodnú.

Podobné rozdiely možno vysvetľovať v organizácii pracovného prostredia, vo vyjednávaní a v riešení konfliktov.

Vysoké hodnoty individualizmu sú typické predovšetkým pre anglicky hovoriace zeme, USA, Austrália, Veľkú Britániu, Kanadu, Nový Zéland, pre Holandsko, Maďarsko a Belgicko. Nízke hodnoty majú predovšetkým krajiny Latinskej Ameriky a juhovýchodnej Ázie.

### **Masculinita vs. feminita**

Z angličtiny dimenzia *masculinity versus femininity* – MAS vyjadruje, či je daná kultúra skôr súťaživá alebo kooperatívna. Pre maskulínny pól dimenzie platí, že v spoločnosti je oceňované dosahovanie cieľov, hrdinstiev, asertivita a úspech je honorovaný materiálnymi odmenami. Na opačnom femininnom póle sa uprednostňuje spolupráca, skromnosť, starostlivosť o druhých a slabých a dôležitosť kvality života. Spoločnosť je zameraná na dosahovanie súladu, vysvetľujú Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 73).

Dimenzia „maskulinita – feminita“ bola takto označená, pretože predstavuje jedinú dimenziu, v nej muži a ženy zamestnaný v IBM konzistentne skórovali rozdielne (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 97).

Odpovede mužov a žien sa líšili v oblasti pracovných cieľov: muži prikladali väčší význam zárobku a postupu, ženy dobrým vzťahom s nadriadenými a spolupráci s ostatnými. V maskulínných spoločnostiach sú teda sociálne rodové role jasne odlišné, t. j. od mužov sa očakáva že budú pribojní, drsní a budú sa zameriavať na materiálny úspech, zatiaľ čo od žien sa očakáva, že budú nenáročné, jemné, a orientované na kvalitu života. Vo feminínných spoločnostiach sa rodové role prekrývajú, t. j. od mužov a žien sa očakáva, že budú nenáročný, jemný, a orientovaný na kvalitu života, uvádza (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 97).

Čeněk, Smolík a Vykoukalová (2016, s. 73) uvádzajú, že v škole v maskulínných krajinách je cieľom byť výborný, normou sú tu najlepšie študenti, zatiaľ čo vo feminínných krajinách je cieľom „prejsť“, za normu je považovaný priemerný študent.

Výber povolanie je v maskulínných krajinách daný predpokladanou možnosťou postupu, vo feminínných krajinách je daný predovšetkým záujmom o danú oblasť.

Krajiny s maskulínnou kultúrou sa snažia vytvárať výkonnú spoločnosť, feminínné krajiny usilujú o spoločnosť blahobytu.

Dimenzia maskulinita – feminita sa prejavuje napríklad aj v názoroch, ako sa chovať k imigrantom. V maskulínných krajinách silne prevláda názor, že prisťahovalci sa majú asimilovať, t. j. vzdať sa svojej kultúry, zatiaľ čo feminínné krajiny sa prikláňajú k integrácii, t. j. prisťahovalci sa musia prispôbiť len v tých záležitostiach svojej kultúry a náboženstva, ktoré sú v rozpore so zákonmi ich novej vlasťi.

V maskulinite najviac skóruje Slovensko, vysoké hodnoty majú rovnako aj Japonsko, Maďarsko a Rakúsko, feminínný charakter majú predovšetkým severské európske krajiny, ale aj Kostarika a Chile.

### **Vyhýbanie sa neistote**

K vyhýbaniu sa neistote (tzv. *uncertainty avoidance*) dochádza pri pocite ohrozenia neistotou alebo neznámymi situáciami a vedie k snahe vytvárať a riadiť sa predvídateľnými a jednoznačnými pravidlami (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 131). Hofstede rozlišuje kultúry s vysokým a kultúry s nízkym indexom vyhýbania sa neistote.

V kultúrach s vysokým indexom vyhýbania sa neistote (napr. Latinská Amerika, Európa, Japonsko, Južná Kórea) je neistota hrozbou, ktorá spôsobuje pocit úzkosti a stres. Pracovné prostredie sa vyznačuje snahou zamestnancov aj manažérov o stabilitu, t. j. snahou dlhodobo zostať v rovnakej organizácii, a množstvom formálnych a neformálnych štruktúrovaných pravidiel (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 75).

Kultúry s nízkym indexom vyhýbania sa neistote (napr. Afrika, väčšina ázijských krajín, anglicky hovoriace a severské krajiny) prijímajú neistotu ako súčasť života a kladú menší dôraz na pravidlá. Pracovné prostredie sa vyznačuje vyhýbaním sa formálnym pravidlám (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 75).

Vyhýbanie sa neistote súvisí s rasizmom a xenofóbiu. Na rozdiel od kultúr s nízkym indexom je odlišnosť v kultúrach s vysokým indexom vnímaná ako nebezpečná (v terminológii výchovy v ranom detstve tiež špinavá, na rozdiel od čistého a bezpečného) (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 137).

### **Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia**

Cnosti pestované spoločnosťami s vysokým indexom dlhodobej orientácie smerujú do budúcnosti (vytrvalosť, šetrnosť), zatiaľ čo cnosti pestované spoločnosťami s nízkym indexom dlhodobej orientácie (krátkodobo orientované) sa zameriavajú na súčasnosť (zachovávanie imidžu, plnenie spoločenských záväzkov), prípadne smerujú k minulosti (uchovávanie tradícií) (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 162).

V tomto zmysle krátkodobo orientované spoločnosti dbajú na zachovávanie tradícií, tiež sa zameriavajú na rýchle dosahovanie výsledkov a pôžitky prejavujúce sa míňaním. Hlavné pracovné hodnoty sú sloboda, individuálne práva, dosiahnuté výsledky, tvrdá práca a spoliehanie sa na seba (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 75-76).

Dlhodobo orientované spoločnosti sú pragmatické a dbajú na investície do budúcnosti (napr. dôraz na vzdelanie) a pôžitok odkladajú na neskôr. Hlavné pracovné hodnoty sú česťnosť, zodpovednosť, disciplína, taktiež tvrdá práca a spoliehanie sa na seba, ale aj otvorenosť novým myšlienkam.

Spoločnosti sa nachádzajú na rôznych bodoch spektra medzi dlhodobou a krátkodobou orientáciou, od východoázijských krajín (dlhodobá orientácia) cez európske krajiny (stred), anglicky hovoriace krajiny (krátkodobá orientácia) až k africkým krajinám a Filipínam (veľmi krátkodobá orientácia) (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 76).

### **Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť**

Hofstede definuje pôžitkárstvo, ako tendenciu relatívne voľne umožňovať uspokojenie potrieb súvisiacich s užívaním si života a zábavou a zdržanlivosť, ako tendenciu potláčať pôžitkárstvo a podriaďovať ho striktným sociálnym normám. Pre pôžitkárske kultúry (napr. Latinská Amerika, Afrika, Austrália, Kanada, USA) je dôležitý voľný čas, čo sa prejavuje míňaním peňazí a zvyknú mať optimistickjší prístup k životu. Pôžitkárstvo kladne koreluje so slobodou prejavu (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 77).



Zdržanlivé kultúry (napr. stredná a východná Európa, Ázia) považujú voľný čas za menej dôležitý, smerujú k regulácií napĺňania potrieb (majú negatívny pohľad na „užívanie si života“) a zvyknú mať pesimistickejší, prípadne cynický prístup k životu. Zdržanlivosť kladne koreluje s udrzovaním poriadku (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 77).

### 3.3.3 Kritika Hofstedeho modelov

Hlavným kritikom Hofstedeho dimenzionálneho modelu je Berry, pričom kritizuje hlavne Hofstedeho hodnotový prístup (t. j. využitie hodnôt ako hlavného nástroja). Popisovanie kultúrnych variácií prostredníctvom hodnôt má podľa neho za následok opomínanie ich komplexnosti. Hofstedeho prístup sa taktiež sústreďuje na rozdiely medzi jednotlivými spoločnosťami na úkor skúmania rozdielov vnútri týchto spoločností, ktoré by malo predchádzať interkultúrny výskum.

Markus a Hamedí kritizujú nedostatočný dôraz na interakciu sociokultúrnych a psychologických vplyvov v procese utvárania, a tiež na prílišne statický pohľad na kultúru, hlavne v jej vzťahu s psychikou.

Alternatívnymi dimenzionálnymi prístupmi sú výskumný projekt *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* a využitie tzv. kultúrnych štandardov na vysvetlenie interkultúrnych rozdielov a interakcií (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 84).

Medzi známymi kritikov Hofstedeho teórií patrí Brendan McSweeney. Kritizuje, že kultúra je v Hofstedeho prieskume teritoriálne ohraničená. Je zástancom názoru, že populácia každého národa môže byť rozdelená na rôzne kultúry z rozličných príčin a Hofstede na túto skutočnosť neberie ohľad. Hofstede pojmom národná kultúra rozumie kultúru štátu a nie nutne kultúru národa. Napríklad štát Veľká Británia je zložená najmenej z troch národov akými sú Anglicko, Škótsko a Wales ale Hofstede Veľkú Britániu berie ako jedinú národnú kultúru.

McSweeney tiež kritizuje, že použitie veľkého počtu respondentov, nie je samo o sebe zárukou reprezentatívnosti a bližšie skúmanie počtu dotazníkov používaných Hofstedem vykazuje, že priemerný počet respondentov v jednotlivých krajinách bol nízky a pre niektoré krajiny až zanedbateľný. Respondenti si boli navzájom veľmi podobný, odhliadnuc od národnosti, všetci pracovali pre rovnakú spoločnosť. Dcérske spoločnosti odkiaľ respondenti pochádzali zdieľali jednu a veľmi špecifickú organizačnú kultúru. Teda výskum je skreslený tým, že respondenti si boli podobný povolaním marketingového a obchodného charakteru (McSweeney, 2002, s. 89 – 118).

Ďalší problém predstavuje aktuálnosť kultúrnych indexov. Originálne určenie kultúrnych indexov prebehlo v 70.tych rokoch 20 storočia. Navyiac, indexy krajín, ktoré neboli v pôvodnom výskume sa prepočítavajú z aktuálnych pozorovaní a porovnávajú s pôvodnými hodnotami (Hofstede a kol., 2010)

### 3.3.4 Konflikty z pohľadu interkulturalizmu

#### **Predsudky**

Allport hovorí o predsudku ako negatívnom postoji k človeku len kvôli jeho skupinovej príslušnosti, resp. pripisovanie mu negatívnych vlastností pripisovaných k tejto skupine. Pre nositeľa predsudku plní špecifickú iracionálnu funkciu. Môže byť namierený na celú skupinu, rovnako ako na individuálnych členov skupiny. Hartl a Hartlová dodávajú, že predsudok sa môže vzťahovať k čomukoľvek a nie je založený na prebiehajúcej situácii či porozumení (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 197-198).

Za dve definičné zložky sú považované ničím nepodložený úsudok a jeho citové sfarbenie (t. j. „zmýšľať negatívne bez opodstatnenia“), prípadne za tri definičné znaky sú považované kognitívny komponent (stereotypy, t. j. zdieľané názory o skupinách), afektívny komponent (postoje, t. j. hodnotenie skupín) a behaviorálny komponent (diskriminácia) (Průcha, 2010, s. 67-69, Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 197-198).

#### **Stereotypy**

Stereotypy sú šablónovité spôsoby vnímania a posudzovania. Nie sú výsledkom priamej skúsenosti, sú preberané. (Průcha, 2010, s. 67) Ide o zdieľané predstavy typického zástupcu určitej skupiny. Autostereotypy sa týkajú členov vlastnej skupiny (in-group), zatiaľ čo heterostereotypy sa týkajú členov iných skupín. (out-group) (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 200-201).

Stereotypy nemusia mať nutne negatívny alebo pozitívny náboj, môžu byť „neutrálne“ a neškodné (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 199).

#### **Xenofóbia**

Xenofóbia je neznášanlivosť voči kultúrne „cudzím“ ľuďom, ktorí sú vnímaní ako hrozba a nepriatelia, čo vedie k ich esencIALIZÁCIÍ, STIGMATIZÁCIÍ a DÉMONIZOVANIU.

Xenofóbia je považovaná za antropologickú konštantu, t. j. prirodzenú súčasť ľudskej spoločnosti, ale vzrastá v krízových situáciách (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 203 - 204).

#### **Rasizmus**

Rasizmus je nepriateľské jednanie voči príslušníkom inej rasy, ktoré je založené na predstavách o fyzickej či duševnej nerovnosti ľudských rás, resp. na delení ľudstva na vyššie a nižšie rasy, a v dôsledku týchto rozdielov, ktoré sú vnímané ako dané či trvalé, ospravedlňuje odlišné zaobchádzanie s týmito skupinami ľudí.

Vnímanie rasizmu ako individuálnej záležitosti alebo celistvej ideologickej predstavy približne v 60. rokoch 20. storočia vystriedali koncepty inštitucionálneho a kultúrneho rasizmu usilujúce sa o vysvetlenie pretrvávajúcich foriem rasizmu. Koncept inštitucionálneho rasizmu poukazuje na diskriminačnú prax navonok neutrálnych spoločenských štruktúr a inštitúcií (napr. zákony, spoločenské normy, politické a ekonomické rozloženie moci). Koncept kultúrneho rasizmu sa zameria-

va na pretrvávajúce individuálne postoje a spôsoby jednania a možnosti ich zmeny (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 223 - 224).

### **Diskriminácia**

Krajanová, Urban, Dávidová a kol. vysvetľujú, že diskriminácia je upieranie práv a príležitostí, ktorými disponuje jedna skupina, inej skupine. Ide o rozdielny prístup na základe skupinovej príslušnosti alebo určitých vlastností. Typickými faktormi sú rasa, etnický pôvod, viera, pohlavie, vek, zdravotné postihnutie či sexuálna orientácia.

Existuje diskriminácia negatívna (znevýhodňovanie) a pozitívna (zvýhodňovanie, napr. afirmatívna akcia pre znevýhodnené skupiny ľudí) a diskriminácia priama (nerovné zaobchádzanie v zrovnateľnej situácii) a nepriama (zdanlivo neutrálné jednanie, ktoré ale eventuálne zvýhodňuje alebo znevýhodňuje na základe diskriminačných dôvodov).

Častou prerekvizitou diskriminačného jednania podľa Giddensa sú predsudky, ktoré k nemu môžu viesť priamo či nepriamo. Allport rozlišuje niekoľko stupňov nepriateľského správania vyplývajúceho z predsudkov: osočovanie, vyhýbanie sa, diskriminácia, fyzické napádanie a vyhladzovanie (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 235 - 239).

### **Etnické konflikty**

Etnicita je zdieľaný systém kultúrnych, rasových, jazykových, teritoriálnych a historických faktorov a predstáv o spoločnom pôvode pôsobiacich v interakcii s individuálnou etnickou identitou. Zahŕňa teda objektívny a subjektívny komponent (Průcha, 2010, s. 51).

Etnická skupina sa rozlišuje od ostatných etnických skupín vo vlastnom vnímaní, a tak je vnímaná aj ostatnými skupinami. Etnické konflikty sú konflikty založené na týchto vedomiach, pričom katalyzátorom je väčšinou strach zo straty identity alebo predstava o nadradenosti a podriadenosti jednej skupiny nad druhou. U mnohých konfliktov je etnicita „zastrešením“ skôr než skutočnou príčinou (Čeněk, Smolík, Vykoukalová, 2016, s. 245).

## 4 Metodika

Bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí, t. j. teoretická, analytická a návrhová. Následne je každá z častí členená na kapitoly a podkapitoly. V teoretickej časti je opísaná stratégia a riadenie ľudský zdrojov. Popisuje a vysvetľuje faktory kľúčové pre firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov a pomocou dimenzionálneho prístupu identifikuje kultúrne rozdiely s využitím dimenzii kultúr podľa Hofstede.

Na rozpoznanie pozitív a negatív, ktoré so sebou prináša multikultúrna štruktúra firmy, zistenie ako ich manažment využíva respektíve môže využiť a na identifikáciu hlavných špecifik firmy s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov na rozdiel od firiem bez kultúrne diverzifikovanej štruktúry zamestnancov slúži analytická časť.

Pre splnenie cieľov tejto práce a vykonanie analýzy je vybraná konkrétna česká firma s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov Connections BDL, s. r. o. Je uskutočnený rozhovor s vedením, v podobe troch spoločníkov a rozhovor s jedným z koordinátorov na získanie informácií o chode firmy a k umožneniu analýzy. Analýza je špecificky zameraná na oblasť personalistiky v multikultúrnom prostredí.

Úlohou analytickej časti je zohľadniť všetky potencionálne aspekty vplývajúce na firmu z vnútornej a vonkajšej stránky. Prvým krokom je analýza súčasnej situácie vo firme a analýza vyšších cieľov firmy pomocou analýzy nadradeného poschodia. K zostaveniu stratégie je charakterizovaná škála príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia pomocou analýzy SLEPT a Porterovho modelu konkurenčného prostredia. Analýzou SLEPT sú zistené sociálne, právne, legálne, ekonomické a technické faktory, ktoré sú špecificky rozdielne od firiem bez kultúrne diverzifikovanej štruktúry.

Vo vnútornej analýze sú analyzované silné a slabé stránky firmy pomocou internej analýzy a Hofstedeho modelov. Interná analýza skúma celkové strategické ciele pre personálnu oblasť, kvalifikačnú štruktúru, starostlivosť o pracovníkov firmy, firemnú kultúru, spôsob naboru a výberu zamestnancov, odmeňovanie, mzdový vývoj a motiváciu. Hofstedeho modely slúžia na analýzu konkrétnych národností, ktoré pracujú vo firme.

Na záver analytickej časti je súhrn zistených príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok zostavených v podobe SWOT matice. Sprehľadní to tak zistené informácie o firme a vytvorí kľúčové body pre výber jednotlivých návrhov na zlepšenie situácie vo firme.

V návrhovej časti sú spracované zistené poznatky a následne prevedené do stratégie. Stratégia je tvorená piatimi návrhmi, ktoré sú navzájom svojimi účinkami prepojené a spoločne prispievajú na zlepšenie nedostatkov v personálnej oblasti.

V diskusii sú zhrnuté dôvody zavedenia konkrétnych návrhov a ich funkcie s účinkami pre firmu. Sú hodnotené prípadne slabiny a možné problémy spojené s výsledkami analytickej časti a návrhov.

## 5 Analytická časť

### 5.1 Analýza súčasnej situácie

#### Charakteristika firmy

Pre splnenie cieľov tejto práce je potrebné zvoliť firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov a vykonať strategickú analýzu. Strategickú analýzu som si zvolila vykonať pre českú spoločnosť Connections BDL, s. r. o.

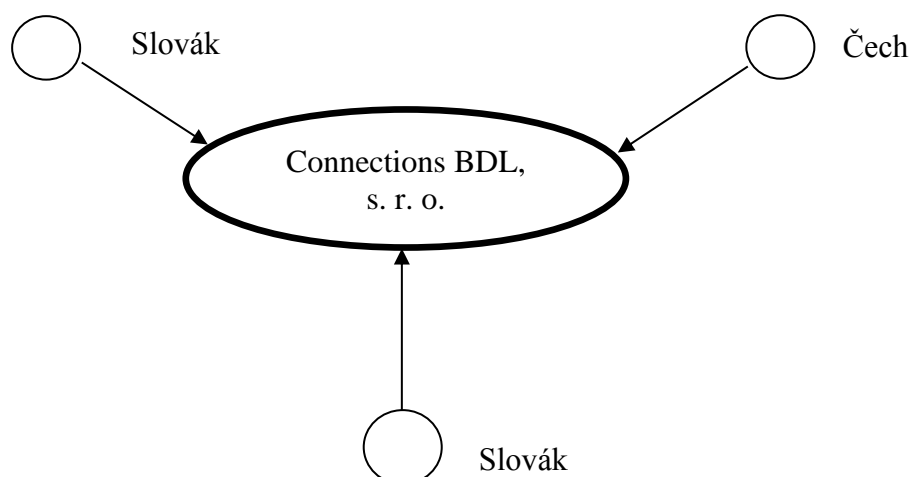
Jedná sa o pracovnú agentúru zameriavajúcu sa na personálny leasing zamestnancov. Svojich zamestnancov dosadzujú na pozície s krátkodobým charakterom podľa preferencií zákazníkov. Orientujú sa na obsadzovanie výkonných profesií v oblasti spracovávaní plastu.

Na súčasnú podobu spoločnosti s ručením obmedzeným sa spoločnosť pret-transformovala v roku 2015.

Firma je držiteľom certifikátu „*Prověřena Společnost*“. Certifikát získavajú firmy za vysokú kvalitu poskytovaných služieb, využívanie zásad etiky v oblasti riadenia spoločnosti, spoľahlivosť poskytovaných služieb a výbornú povest'ou medzi zákazníkmi.

Spoločnosť vznikla z transformácie slovenskej pracovnej agentúry, zo zameraním na služby personálneho leasingu v oblasti automobilového priemyslu, strojárstva a logistiky. Vlastnili ju dvaja zo súčasných spoločníkov firmy Connections BDL, s. r. o.

Firmu Connections BDL, s. r. o. vlastní traja spoločníci a to dvaja Slováci a jeden Čech.



Obr. 1 Prvá úroveň väzieb v organizačnej hierarchii

Nakoľko je firma Connections BDL, s. r. o. svojim dvojročným pôsobením veľmi mladá, je potrebné analyzovať aj situáciu z minulosti a skúsenosti spoločníkov firmy predstavujúce základy na ktorých je firma položená.

Jeden zo spoločníkov disponuje dvadsať ročnou skúsenosťou v agentúrnom zamestnávaní. V minulosti pôsobil na riadiacej pozícii personálnych agentúr v Dubnici nad Váhom a Trenčíne na Slovensku. Začínal v agentúrnom zamestnávaní Slovákov a Čechov, neskôr aj Poliakov. Postupne do firmy vstupovali Rumunskí, Bulharskí, Srbskí zamestnanci a súčasne sa v novo transformovanej agentúre venuje zamestnávaniu aj Ukrajincov a Maďarov. Počas svojho pôsobenia vníma rozdiely v pracovných návykoch a v správaní odlišujúcich sa podľa národností. Do vedenia firmy spoločník vďaka svojim predchádzajúcim pracovným skúsenostiam prináša dvadsaťročné skúsenosti so zamestnávaním kultúrne diverzifikovaných pracovníkov. **(S1)**

Pred transformáciou spoločnosti Connections BDL, s. r. o. ďalší zo spoločníkov pracoval na vedúcej pozícii firmy, ktorá sa zaoberala práve spracovaním plastu. Po páde komunistického režimu v roku 1989 odkúpili túto firmu rakúsky majitelia. Pri prvom pracovnom kontakte s odlišnými kultúrami sa hneď ukázal obrovský rozdiel v prístupe ku práci so strojmi. Stretnutie dvoch odlišných systémov, kde český zamestnanec sa riadil systémom práce ktorý bol zaužívaný a odskúšaný časom na rozdiel od rakúskych zamestnancov ktorý sa riadil len predpísanými manuálmi. Extrémne kultúrne rozdiely sa však počas dvadsaťosem rokov postupne zmazávajú.

Spoločník mal tiež možnosť pracovať pre taiwanskú spoločnosť v Trenčíne na Slovensku. Počas pôsobenia v tejto spoločnosti v roku 2010 zodpovedal za transfer technológií v materskej firme na Taiwane a v Číne, kde sa stretával s rozdielmi medzi spôsobom myslenia zapríčinený odlišnou kultúrou.

Silný kastový systém v spoločnosti sa odzrkadľuje aj vo vnútri obchodných spoločností. V materskej firme na Taiwane je typické praktikovať ranné motivačné pokriky a rozcvičky. Neexistuje žiadna bitka o presadenie vlastného názoru. Každý zamestnanec si je vedomý svojej pozície v organizácii a nikdy nepochybuje nad rozhodnutiami svojich nadriadených.

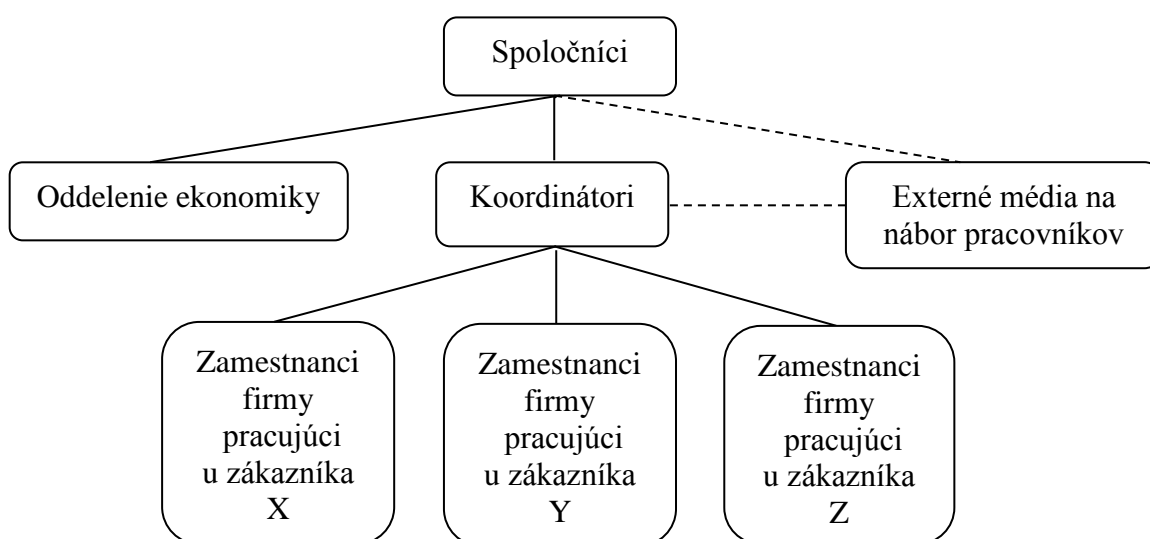
Problém v spolupráci dvoch odlišných kultúr sa naskytol keď sa Taiwanský manažment snažil aplikovať ázijský systém riadenia na slovenský respektíve európsky. Museli sa hľadať kompromisy a bolo potrebné nastaviť efektívnu komunikáciu medzi vyšším taiwanským manažmentom a nižším vedúcim úsekom, ktorý bol slovenský. Ázijský manažment potreboval pochopiť chovanie domácich zamestnancov a domáci zamestnanci sa potrebovali naučiť k väčšej zhovievavosti. Vyskytovali sa napríklad časté nedorozumenia kvôli priamym pohľadom do očí, čo je pre ázijskú kultúru prejav konfrontácie, pre Slovákov je pohľad do očí pri komunikácii vyžadovaný. Pre vyriešenie vyskytnutého problému bol v Slovenskej pobočke zamestnaný špecialista na personalistiku a kultúrne rozdiely z Taiwanu.

Opísaná osobná skúsenosť spoločníka s prácou v kultúrne silne odlišnom prostredí ho zvyhodňuje pri riadení zamestnancov firmy s kultúrne diverznou štruktúrou zamestnancov. **(S2)**

### Organizačná štruktúra

Na vrchole manažmentu firmy sa nachádzajú traja vlastníci. Okrem samotného vedenia spoločnosti sú ich náplňou aj činnosti v rozhodovaní o personálnej, marketingovej, strategickej, finančnej a investičnej stránke podniku.

V organizačnej hierarchii sa pod vlastníkmi nachádzajú všetci ostatní zamestnanci spoločnosti. Možno ich rozdeliť do dvoch skupín. Jednu skupinu predstavuje oddelenie ekonomiky v ktorom pracujú zamestnanci slovenského a českého pôvodu. Druhé, výkonné, oddelenie tvoria koordinátori a všetci ostatní zamestnanci firmy, ktorí spadajú pod správu koordinátorov. Vo firme sa nachádza 5 koordinátorov z ktorých sú dvaja českej národnosti a traja ukrajinskej národnosti.



Obr. 2 Organizačná štruktúra firmy

Koordinátori slúžia ako pracovná a sociálna podpora pre ostatných zamestnancov. Pri výkone práce sú za zamestnancov zodpovední od začiatku výkonu do ukončenia pracovného pomeru a odchodu naspäť do domácej krajiny. Ubytovávajú, rozdeľujú zmeny, trénujú na pracovné pozície, odovzdávajú zálohy, sprostredkovávajú pracovný odev a chodia s nimi na lekárske prehliadky.

Hodnotia jednotlivých zamestnancov, ktorý pod nich spadajú. Hlavnými hodnotiacimi oblasťami sú produktivita, spôsob akým prácu vykonávajú, ako sa v danej pozícii asimilovali, ako k pracovnej náplni pristupujú, ich adaptáciu v novom pracovnom prostredí, adaptáciu v novej krajine, ich psychický stav a socializovanie sa. Hodnotenie prebieha na slovnej úrovni, nezaznamenávajú papierovo alebo elektronicky a neexistujú pevne dané hodnotiace kritéria. **(W1)**

Všetky informácie o zamestnancoch hlásia v denných alebo týždenných intervaloch spoločníkom podľa závažnosti daných informácií. Ak sa u zamestnancov vyskytne nejaký problém primárne ho riešia koordinátori v prípade nevyriešenia

situácie ju koordinátori posúvajú spoločníkom na vyriešenie. Následne spoločníci komunikujú s riaditeľmi zákazníckych firiem a oddelením ľudských zdrojov zákazníka pre ktorého agentúrni zamestnanci pracujú.

Koordinátori pracujú na rovnakých pozíciách spoločne so zamestnancami pre daných zákazníkov a teda všímajú správanie a pracovného výkonu zamestnancov zachytávajú priamo na pracovisku. **(S3)**

Koordinátorom sa stane zamestnanec, ktorý je vo firme dlhší čas respektíve sa do firmy pravidelne vracia a preukáže požadované kvality akými sú lojalnosť, reprezentatívnosť, sociálne cítenie, schopnosť komunikovať a vnímavosť okolia. Vedenie považuje koordinátorov za najdôležitejších ľudí vo firme. Je požadovaná výborná znalosť procesov agentúry, rovnako ako aj procesov u daného zákazníka.

Koordinátori na viac plnia funkciu prekladateľov. Zamestnanci firmy prichádzajú do Českej republiky bez znalosti českého, slovenského alebo anglického jazyka. Väčšina zákazníkov sú zahraničné firmy ale manažment v Českej republike rovnako ako vedenie spoločnosti Connections BDL, s. r. o. pre komunikáciu využívajú český a slovenský jazyk. Koordinátorom sa stane zamestnanec, ktorý sa v priebehu zamestnania naučil český jazyk na komunikatívnej úrovni a zahraničným zamestnancom poskytuje potrebné informácie pre výkon práce prevzaté od manažmentu zákazníkov a vedenia Connections BDL, s. r. o. Priemerný koordinátor ovláda minimálne tri odlišné jazyky. **(S4)**

Spoločnosť Connections BDL, s. r. o. aktuálne zamestnáva pracovníkov českej, slovenskej, maďarskej, rumunskej, a ukrajinskej národnosti. Firma pred transformáciou zamestnávala približne od 50 do 90 zahraničných pracovníkov po transformácii sa počet zamestnancov firmy zväčšuje a firma Connections BDL, s. r. o. k dátumu 6.5.2017 zamestnávala 237 zamestnancov. Presný počet zamestnancov sa vo firme mení každým dňom.

Firma sa v rámci klasifikácie zamestnaní sústreďuje na zamestnávanie nízko a stredne kvalifikovaných pracovníkov. Pracovná agentúra dosadzuje pracovníkov na pozície akými sú operátori výroby – vstrekolisy a jehlenie, montáže, manipulácie a iné. Náplň práce pre väčšinu operátorov vo výrobe spočíva v orezávaní plastových dielov a prípravy dielov do výroby, obsluha strojov, kontrola kvality zhotovených medziproduktov, opracovanie, kompletizácia a balenie. Vždy sa jedná o základné pracovné pozície.



Tab. 1 Klasifikácia zamestnaní v Českej republike

1. trieda	Zákondarcovia a riadiaci pracovníci
2. trieda	Špecialisti
3. trieda	Technický a odborný zamestnanci
4. trieda	Úradníci
5. trieda	Pracovníci v službách a v predaji
6. trieda	Kvalifikovaný pracovníci v poľnohospodárstve, lesníctve a rybolove
7. trieda	Remeselníci a opravári
<b>8. trieda</b>	<b>Obsluha strojov a zariadení, montéri</b>
9. trieda	Pomocný a nekvalifikovaný pracovníci
0. trieda	Zamestnanci v ozbrojených silách

Zdroj : Český štatistický úrad

Firmy u ktorých agentúrny zamestnanci vykonávajú prácu sú zákazníkmi agentúry. Zamestnanci pri výkone práce u zákazníkov okrem spolupráce so zahraničnými kolegami z agentúry Connections BDL, s. r. o. spolupracujú aj s inými národnosťami a rovnako aj s domácimi zamestnancami, ktoré daný zákazník zamestnáva. Pri výkone práce väčšina zamestnancov pracuje individuálne a v niektorých prípadoch tímovo, čo sa odlišuje pracovnou pozíciou.

Tab. 2 Národnostné zloženie vo firme Connections BDL, s. r. o.<sup>1</sup>

Národnosť / Kultúra	Počet zamestnancov	Percentuálne vyjadrenie (%)
Česká	12	5
Maďarská	20	8
Rumunská	7	3
Slovenská	23	10
Ukrajinská	175	74
<b>Celkom</b>	<b>237</b>	<b>100</b>

Zdroj: Connections BDL, s. r. o.

Miešaním kultúr sa vyskytujú problémy, ktoré vyhrocujú do konfliktov ako diskriminácia a rasizmus hlavne zo strany domácich zamestnancov v zákazníckych firmách. **(W2)**

Každý český zákazník uprednostňuje pracovníka hovoriaceho po česky alebo slovensky. **(T1)**

Zákazníci uprednostňujú česky alebo slovensky hovoriacich pracovníkov nie len kvôli zníženiu časových nákladov na preklad ale aj eliminácii problémov s adaptáciou novému prostrediu a kultúrnym rozdielom. **(T2)**

<sup>1</sup> Údaje sú platné ku dňu 6.5.2017.

Väčšina pracovníkov je vo firme zamestnávaná na krátkodobé pracovné úväzky. Najčastejšie na tri alebo štyri mesiace, čo spôsobuje vysokú fluktuáciu zamestnancov agentúry. **(W3)**

Na druhej strane, zákazníci nechcú uzatvárať dlhodobé kontrakty, čo tvorí príležitosť pre firmu, ktorá ponúka zamestnancov na krátkodobé pracovné pomery **(O1)**

Krátkodobé pracovné úväzky sú medzi agentúrou a zahraničným pracovníkom uzatvárané aj kvôli nevyhnutnosti naplniť si sociálne a kultúrne potreby, ktoré po istom čase strávenom v zahraničí prichádzajú. Niektorí zamestnanci sa po načerpaní týchto potrieb vracajú naspäť do pracovnej agentúry Connections BDL, s. r. o. ale často u zamestnancov preváža nutnosť ostať doma vo svojom sociálnom prostredí. **(W4)**

Firma zaznamenáva najväčší problém s chýbajúcimi zamestnancami po ukončení sviatkov, aktuálne po skončení veľkej noci chýbajú pracovníci na pozície operátorov vo výrobe. Dopyt po pracovníkoch sa veľmi rýchlo mení s vysokou variabilitou požiadaviek zákazníka a s chýbajúcim počtom zamestnancov firma nestíha reagovať ich dosadzovaním na pozície. **(W5)**

Pracovná agentúra používa na sledovanie fluktuácie zamestnancov slovnú komunikáciu. Pociťuje veľmi vysokú fluktuáciu. Fluktuáciu nie je vždy možno odhadnúť aj kvôli pohotovostnému dosadzovaniu na pracovné pozície. Vysokú fluktuáciu zamestnancov, ktorá vo firme nastáva nesledujú číselným zaznamenávaním. Nie je možné presne sledovať z akých krajín sa zamestnanci vracajú vo väčšom množstve, a z ktorej krajiny je tendencia zamestnancov sa nevracať naspäť do agentúry. Rovnako ako aj individuálne dôvody odchodu. Naskytuje sa príležitosť v sledovaní presnej miery fluktuácie zahraničných zamestnancov a vykonávanie štatistických predpovedí, s ktorými by sa mohla firma pripraviť na chýbajúce počty zamestnancov a na konkrétne chýbajúce pozície v budúcnosti. **(O2)**

Nepriamou súčasťou organizačnej štruktúry sú externí pracovníci. Ich pozícia vo firme je analyzovaná v časti Nábor zamestnancov v podkapitole Vnútoraná analýza na strane 55.

## **Zákazníci**

Pracovná agentúra Connections BDL, s. r. o. pre zákazníkov umožňuje optimalizáciu počtu ich zamestnancov. Znižuje im náklady na vlastné náboje pracovníkov a ich výber rovnako ako znižuje náklady zákazníkov na personálnu a mzdovú agendu.

Zákazníkom najímaním agentúrnych zamestnancov vznikajú nulové náklady na riadne dovolenky týchto zamestnancov.

Agentúra zákazníkom vytvára nulové náklady aj v prípade znižovania počtu pracovníkov a zároveň zákazníkovi umožňuje presunúť agentúrnych zamestnancov do kmeňového stavu.

Nulové náklady resp. znižovanie nákladov sú výhody pre zákazníka a silné stránky firmy ako partnera. **(S5)**

Agentúra má aktuálne 13 stabilných zákazníkov. V nasledujúcej tabuľke je možnosť vidieť, rozloženie zamestnancov firmy medzi jednotlivými zákazníkmi. Percentuálne vyjadrenie, je uvedené pre relatívne zobrazenie, kvôli každodennej premenlivosti presného počtu pracovníkov u všetkých zákazníkov.

Tab. 3 Rozdelenie pracovníkov pracujúcich pre zákazníkov firmy Connections BDL, s. r. o.<sup>2</sup>

<b>Zákazník</b>	<b>Počet zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o.</b>	<b>Pomerný počet zamestnancov Connections BDL, s. r. o. <sup>3</sup> (%)</b>
A	19	8
B	53	23
C	2	1
D	2	1
E	12	5
F	11	5
G	2	1
H	5	2
I	20	9
J	4	2
K	2	1
L	5	2
M	94	40

Zdroj: Connections BDL, s. r. o.

<sup>2</sup> Údaje sú platné ku dňu 6.5.2017.

<sup>3</sup> Percentá sú zaokrúhlené na celé čísla.

## Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie

Tab. 4 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
S1 Dvadsaťročné skúsenosti so zamestnávaním kultúrne diverzifikovaných zamestnancov	W1 Hodnotenie zamestnancov koordinátormi prebieha na slovnej úrovni
S2 Skúsenosť spoločníka s prácou v kultúrne silne odlišnom prostredí	W2 Rasové konflikty na pracovisku
S3 Koordinátori zachytávajú výkon zamestnancov hneď na pracovisku.	W3 Vysoká fluktuácia zamestnancov spôsobená krátkodobými pracovnými pomermi
S4 Priemerný koordinátor ovláda minimálne tri odlišné jazyky	W4 Zamestnanci sa po odchode do domácej krajiny nevracajú späť
S5 Znižovanie nákladov zákazníkov	W5 Aktuálne, po skončení veľkej noci chýbajúci zamestnanci na pozície operátorov vo výrobe
<b>O - Príležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
O1 Zákazníci vyhľadávajú uzatváranie krátkodobých zmlúv	T1 Uprednostňovanie česky a slovensky hovoriacich zamestnancov zákazníkmi
O2 Číselne meranie fluktuácie zamestnancov. Štatistické predpovede.	T2 Časový nákladu na preklad, adaptáciou a problém s kultúrnymi rozdielmi u zahraničných zamestnancov voči domácim

## 5.2 Analýza nadradeného poschodia

Firma Connections BDL, s. r. o. ako taká, pôsobí na trhu dva roky a svoju misiu, ktorá ďalej identifikuje zásadné strategické úlohy, nachádza v procese formulovania. **(O3/T3)**

Nadradenú stratégiu firmy v prvom rade ovplyvňujú potreby firemných zákazníkov. Firma volí svoje cieľové stratégie podľa stratégie jednotlivých zákazníkov.

Cieľoví zákazníci dbajú na to, kto pre nich vyrába všetky produkty a či sú splnené všetky legislatívne nároky. Pre prípad medializácie si nemôžu cieľový zákazníci dovoliť problém so zákonom, ktorý vedie k poškodeniu dobrého mena. Na dodržiavanie legálneho zamestnávania zahraničných pracovníkov agentúra dbá podložením každého pracovného pomeru pracovnými zmluvami, informovaním príslušných úradov, akými sú úrad práce a úrad sociálnych vecí a rodiny, povoleniami na prácu zahraničných zamestnancov, platenie odvodov na sociálne a zdravotné poistenie a odvádzaním daní z príjmu. **(S6)**

V personálnom zamestnávaní existuje aj konkurencia, napríklad v stavebníckej oblasti, v ktorej sa vyskytuje nelegálne zamestnávanie. Pri odvádzaní odvodov za zamestnancov a splňovaní legislatívy sa dostáva agentúra na zaujímavejšiu pozíciu pre zákazníka.

Dodržiavanie legislatívy je jeden z hlavných faktorov agentúry pre udržanie si dobrej povesti. Dobrá povest' rovnako ako pre zákazníkov, tak aj pre zamestnancov hovorí o dôveryhodnosti agentúry.

V prípade, že je povest' poškodená, vedie to k strate zákazníkov. Dobré meno vytvára pre firmu stabilné zákazky. Počas pôsobenia firmy Connections BDL, s. r. o. rovnako ako počas pôsobenia jej predchodcu, firma nezaznamenala žiadne závažné problémy s políciou, štátnou správou a inými inštitúciami na udržovanie poriadku vnútri štátu. **(S7)**

Ak by sa vyskytol pre zamestnanca problém s včasným vyplácaním mzdy od agentúry alebo nedodržaním dohodnutého pracovného času, viedlo by to k jeho nespokojnosti. V krajinách, z ktorých zamestnanci agentúry pochádzajú, prevláda ústne zdieľanie informácií o kvalite služieb, ktoré agentúra poskytuje. Ústne zdieľanie informácií zamestnancov o kvalitách poskytnutej agentúrnej služby vo svojom domácom okolí, medzi priateľmi, rodinou a známymi v zahraničí predstavuje pre firmu druh marketingu. Priame odporúčenie agentúrnej služby je citlivé na počestnosť. Zachovanie dobrého mena tiež zaručuje agentúre návratnosť zahraničných zamestnancov a príchod nových pracovníkov zo zahraničia. **(O4)**

Dobré meno je z ekonomického hľadiska tým najcennejším vlastníctvom čo spoločnosti patrí ale je to nevyčísľiteľná hodnota. **(W6)**

Etika a morálne hodnoty zákazníkov sa priamo odzrkadľujú v hlavných strategických cieľoch agentúry Connections BDL, s. r. o.

Hodnoty sa líšia podľa zákazníka a firma musí byť veľmi flexibilná pri ich splňovaní.

Na to využíva svojich koordinátorov. Základ pre firmu spočíva vo vybraní správnej osoby na pozíciu koordinátora. Ako bolo spomenuté v analýze súčasnej situácie, koordinátori sú kľúčovými zamestnancami firmy. Tvorí prepojenie medzi jednotlivými zamestnancami a riadením agentúry rovnako ako prepojenie medzi zákazníkmi a zamestnancami.

Agentúra trénuje svojich koordinátorov na firemných stretnutiach. Vedie ich k osvojeniu hodnôt konkrétnych zákazníkov ako aj odovzdaniu zákazníckych hodnôt zamestnancom, ktorý pod jednotlivého koordinátora spadajú. **(S8)**

Ďalším z hlavných cieľov firmy je stabilita. Úsilie firmy spočíva v stabilnom partnerstve pre veľké priemyslové organizácie, ktorá tkvie v poskytovaní kvalitnej služby v podobe dosadzovania pracovníkov na pozície podľa potrieb a preferencií zákazníkov.

Na druhej strane je tiež záväzok firmy voči jej zamestnancom v sprostredkovaní stabilnej práce.

Na to aby agentúra vyhovela obom stranám, u zákazníkov dosadením na pracovné pozície podľa potrieb a u zamestnancov poskytnutím stabilnej práce, je vyžadovaná pravidelná a efektívna komunikácia s oboma stranami.

Firma preferuje osobnú komunikáciu, ktorá je považovaná za najefektívnejší spôsob komunikácie, na denných a týždenných bázach so svojimi koordinátormi o stave jednotlivých zamestnancov. Rovnako osobne komunikuje s riadiacim oddelením zákazníkov, a tak predchádza nedorozumeniam plynúce z písomnej komunikácie.

Osobná komunikácia je jeden z faktorov akým si udržiava firma stabilných partnerov.

V súčasnej dobe je trendom stále viac sa rozširujúca elektronická komunikácia, ktorá ale prináša ochladzovanie vzťahov a odcudzovanie partnerov. Osobná komunikácia umožňuje okamžitú reakciu medzi partnermi a predstavuje silnú stránku firmy, vďaka ktorej dochádza ku upevňovaniu partnerských vzťahov. **(S9)**

Jedným z cieľov firmy je rast celkového počtu zamestnancov do konca roka 2017 na hodnotu 400 zamestnancov. V čase získavania informácií o počte zamestnancov firma zamestnávala 237 zamestnancov. Personálne zamestnávanie sa vyznačuje veľkou variabilitou v počte zamestnancov a presné číslo agentúrnych zamestnancov sa mení každým dňom. Ovplyvňuje to aj charakter pracovných pomerov, ktoré sú krátkodobé.

Firma pred transformáciou zamestnávala približne 90 zamestnancov. Dvojročným pôsobením firmy po transformácii sa počet zamestnancov približuje k trojnásobku. **(S10)**

Rast zahraničných zamestnancov firmy je podmienený rôznymi faktormi ktorými sú zvyšujúce sa kvality poskytnutej agentúrnej služby, nízka nezamestnanosť v Českej republike a nižšie minimálne mzdy na Ukrajine, Maďarsku, Rumunsku než v Českej republike.

Obdobiami znižovania počtu zamestnancov v agentúre sú sviatky ako Veľká noc a Vianočné sviatky, kedy väčšina agentúrnych zamestnancov odchádza do svojich domáciach krajín, čo hlavne spôsobujú chýbajúce kultúrne a sociálne väzby s domovom a krátkodobé úväzky.

Vo firme sa vyskytuje veľmi vysoká fluktuácia zamestnancov. Hlavnou príčinou je multikultúrny charakter, keď zamestnanci nie sú viazaní ku spoločnosti, krajinu sa často rozhodnú opustiť zo dňa na deň, spätne ich firma veľmi ťažko v zahraničí dohľadá a preto je ťažko uplatňovať pokuty za porušenie zmlúv. Fluktuácia nie je číselne zaznamenávaná a vedená v systéme.

Vedenie, z pohľadu fluktuácie zamestnancov firmy, sleduje formovanie sa pracovníkov do troch charakteristických skupín.

Prvú skupinu zamestnancov, vedenie opisuje ako veľmi stabilnú. Vo firme zamestnanci pracujú dlhodobo (rok). Popri tomto pracovnom pobyte nemajú tendenciu opúšťať zamestnanie a odchádzať do domáciach krajín. Zvyčajne sa vyskytuje jedna dovolenka za rok. Za stabilných zamestnancov sa považujú aj pracovníci,

ktorý na prácu v Českej republike potrebujú víza. Víza väčšinou trvajú tri mesiace a pracovníci počas tejto doby neodchádzajú do domácich krajín.

Druhú skupinu tvoria zamestnanci, na ktorých je bezproblémové spoľahnutie. Zamestnanci o odchode do domácej krajiny komunikujú s vedením, oznamujú dĺžku odchodu, a čo je pre firmu kľúčové, vedia o termíne návratov, ktoré zamestnanci dodržiajú. Napríklad, zamestnanci pracujú tri mesiace, následne sa s vedením dohodnú, že odídu na dva týždne do domácej krajiny (súvisí s načerpaním vyšších potrieb).

Tretia skupina zamestnancov odchádza z firmy úplne náhodným systémom, často vedeniu neuvádzajú dôvody a návraty do domácich krajín sa v extrémnych prípadoch vyskytujú už po trojdňovom pracovnom pobyte. Nedodržiavajú daný plán práce, pravidelne zákazníkom vytvárajú prázdne miesta na pozíciách a to znižuje efekt agentúrnej služby, ktorú firma poskytuje zákazníkom. Táto skupina zamestnancov je charakterizovaná vysokou nespoľahlivosťou. Často sa v tejto skupine zamestnancov nachádzajú občania štátov Európskej únie. Z legislatívneho hľadiska majú títo občania právo pracovať v každom z členských štátov Európskej únie. Zamestnanci, ktorí z firmy odišli z tohto dôvodu, sa majú tendenciu vracat'. V západných krajinách Európy, zamestnávateľ neposkytuje starostlivosť o zamestnanca do takej miery ako firma Connections BDL, s. r. o. **(S11)**

Vedenie prvú a druhú skupinu zamestnancov odmeňuje za spoľahlivý prístup ku firme dosadzovaním na lepšie platené pozície. Zamestnanci svojou výkonnosťou a odpracovaným časom dosahujú vyššiu hladinu ich celkového finančného zárobku ako tretia skupina.

Tab. 5 Typológia zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o.

<b>1.skupina</b>	<b>2.skupina</b>	<b>3.skupina</b>
Stabilita	Bezproblémové spoľahnutie	Nespoľahlivosť
Dlhoroční pracovníci, s dovolenkami do domácej krajiny raz ročne.  Pracovníci s vízami, počas troch mesiacov žiadne dovolenky do domácej krajiny.	Po dlhodobej dovolenke v domácej krajine návrat do firmy.	Náhodný systém odchodov.

Zdroj: Connections BDL, s. r. o.

## Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia

Tab. 6 Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
S6 Legálne zamestnávajú zahraničných pracovníkov	W6 Dobrá povest' je nevyčísliteľná hodnota
S7 Žiadne závažné problémy s políciou	
S8 Agentúra trénuje svojich koordinátorov	
S9 Osobná komunikácia s partnermi	
S10 Výrazný rast počtu zamestnancov po transformácii firmy	
S11 Firma Connections BDL, s. r. o. poskytuje zamestnancom nízkej až strednej klasifikácie vyššiu úroveň starostlivosti aká je poskytovaná v západných krajinách Európy.	
<b>O - Príležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
O3 Misia firmy v procese formulovania	T3 Misia firmy v procese formulovania
O4 Návratnosť a príchod nových zahraničných zamestnancov do firmy s dobrou povest'ou	

## 5.3 Vonkajšia analýza

### 5.3.1 SLEPT analýza

V SLEPT analýze bude zhodnotené, ako vplývajú vonkajšie faktory na zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o. s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou. Okrem českých zamestnancov vo firme pracujú zamestnanci prichádzajú z Maďarska, Rumunska, Slovenska a Ukrajiny. Jednotlivé hrozby budú označené T1, T2, T3 atď., príležitosti budú označené O1, O2, O3 atď.

#### Sociálne faktory

Pracovníci agentúry prichádzajú do Českej republiky z veľkej vzdialenosti a vykonávaním práce v cudzej krajine sú vytrhnutí zo svojho sociálneho prostredia. Všetky rodinné a kultúrne väzby sú chýbajúcim článkom pre zahraničných zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o. V Českej republike sa nestávajú súčasťou spoločnosti. Prichádzajú za lepším platovým ohodnotením a málokto zamestnanci ostávajú v krajine na trvalo. **(T4)**



V Maslovej pyramíde potrieb zamestnávateľ vie svojim zamestnancom zaistiť základné životné potreby, akými sú fyziologické potreby a potreby bezpečia (Horská, 2009, s. 44). Tieto potreby sú považované za nižšie. Pri zamestnávaní zahraničných pracovníkov vo firme Connections BDL, s. r. o. nastáva zložitejšia situácia v naplnení vyšších potrieb akými sú potreba spolupatričnosti, rodiny, priateľstva, lásky, uznania a ďalšie.



Obr. 3 Maslowa pyramída potrieb  
Zdroj: taborjavor.blog.sme.sk

Zahranční zamestnanci prichádzajú do krajiny za zárobkom, ktorý je vyšší než v ich domácich krajinách. Po získaní dostačujúceho zárobku a naplnení nižších potrieb, si zamestnanci nedokážu zárobkom naplniť vyššie potreby. **(T5)**

Z tohto dôvodu zamestnanci po skončení krátkodobých pomerov v agentúre odchádzajú naspäť do svojej domácej krajiny. Po naplnení vyšších potrieb sa niektorí pracovníci vracajú naspäť za zárobkom do Českej republiky. U niektorých na druhej strane prevážia vyššie potreby a naspäť sa nevrátia.

Keď príde nový zamestnanec absolútne vytrhnutý z pôvodného prostredia, je sociálne vykorenený. Časom sa však čiastočne prispôsobí. Naučí sa niektoré frázy z českého jazyka s ktorými sa naučí dohovoriť so svojimi kolegami na základnej úrovni napríklad v dohodnutí pracovných zmien, vyzná sa v meste, nadviaže sociálne kontakty v práci. V tomto rozmedzí spočíva rozdiel medzi vracajúcimi sa zamestnancami a novými. Tento rozdiel tvorí časový náklad pre koordinátorov a vedenie agentúry. Pre firmu sa vyplatí, aby sa im zamestnanci vracali a ostali čo najdlhšie. **(O5)**

Firma sa snaží motivovať svojich zahraničných zamestnancov ponúknutím lepších platových podmienok a starostlivosťou.

Výhodou vo firme je, že zamestnancov majú na starosti koordinátori, ktorí pochádzajú tiež zo zahraničia a vedia sa vcítiť do situácie zamestnancov.

V 60% prípadoch je koordinátor rovnakého etnika ako zamestnanec a pre zamestnanca je to priblíženie sa ku vlastnej kultúre. **(O6)**

Rastúca životná úroveň Maďarska a Rumunska, ako členských štátov Európskej Únie môže zapríčiniť že zahraniční zamestnanci z týchto krajín sa uspokojia s danou životnou úrovňou v ich domove a cena za ktorú, inak opúšťajú svoju kultúru a rodiny sa im vyrovná. **(T6)**

Agentúra Connections BDL, s. r. o. sa výhradne orientuje na český trh práce s regionálnym pôsobnosťou na Morave v mestách Zlín, Vsetín, Brno a Slušovice, kde firma sídli.

Zamestnanci agentúry vykonávajú prácu u jednotlivých agentúrnych zákazníkov v týchto mestách. Tým, že agentúra zamestnáva pracovníkov v jednom okolí je možné celoplošne kontrolovať adaptáciu pracovníkov v novej krajine a pracovnom prostredí. **(O7)**

Firma eviduje prípady zamestnancov, ktorí boli nútení odísť zo svojej domácej krajiny do zahraničia po skúsenostiach s nesmierne zlými pracovnými podmienkami. Pre firmu by to mohlo predstavovať príležitosť exportu svojich služieb, ktoré sú kvalitnejšie ako v krajinách odkiaľ zahraniční pracovníci pochádzajú.

Pracovné agentúry potrebujú licencie na to, aby mohli pôsobiť v iných krajinách. Export služieb agentúry do zahraničia by predstavoval zbytočný náklad v podobe ďalších licencií a pre agentúrnych zamestnancov možnosť pracovať v domácej krajine s menšou mzdou ako môžu mať v Českej republike by nepredstavoval zisk.

### **Politické a legislatívne faktory**

Nelegálne zamestnaní pracovníci nie sú prípustní pre agentúrnych cieľových zákazníkov. Firma dodržiava legislatívu pre zamestnávanie zahraničných pracovníkov. **(O8)**

Občania členských štátov Európskej únie nie sú z hľadiska zákona o zamestnanosti považovaní za cudzincov a v súlade s týmto zákonom majú rovnaké právne postavenie ako občania Českej republiky. **(O9)**

Daň z príjmov zahraničných pracovníkov členských štátov Európskej únie odvádza firma štandardne ako u bežných zamestnancov. **(O10)**

Občania európskej únie môžu byť však zamestnaní kdekol'vek v Európe vďaka voľnému pohybu. Firme hrozí, že ich zamestnanci s európskymi pasmi sa môžu zamestnať v ľubovoľnej krajine Európskej únie a samostatne, ak pracovná ponuka agentúry prestane byť pre nich zaujímavá. **(T7)**

Firma musí ponúknuť niečo zaujímavé týmto zamestnancom aby si nenašli zamestnanie v iných krajinách Európskej Únie.

Ďalším faktorom je uvedomovanie si rozdielu medzi štátnou príslušnosťou a národnosťou jednotlivých zamestnancov. Štátna príslušnosť hovorí o vzťahu

medzi štátom a občanom. Tento vzťah je založený na právach a povinnostiach občana. Národnosť zamestnanca hovorí o príslušnosti k určitej etnickej skupine, ktorej členovia majú spoločnú kultúru a jazyk (Pavlík, Kalibová, 2005, s. 54).

Ukrajinský zamestnanci firmy sú ukrajinskej národnosti, ale 80% z nich je držiteľom maďarských pasov. Je to spôsobené tým, že táto skupina ukrajinských zamestnancov pochádza z ukrajinsko – maďarského pomedzia. Napríklad majú trvalé bydlisko na Ukrajine ale získali maďarský pas. Pre firmu je táto skutočnosť podstatná z hľadiska spôsobu zamestnania, pretože ide o občanov Európskej únie. **(O11)**

Česká republika eviduje vysoký nedostatok nízko a stredne kvalifikovaných pracovníkov. Veľa českých firiem dokonca zvažuje presun výroby do Číny, kde sa nachádza potrebná pracovná sila. Vláda kvôli tejto skutočnosti povoľuje zamestnávanie aj neeurópskych občanov, ako napríklad tých z Ukrajiny uvoľňovaním vízovej politiky a rozširovaním kvót. **(O12)**

### **Ekonomické faktory**

V prípade ekonomickej krízy, keď spoločnosti potrebujú znížiť určité množstvo zamestnancov, ako prvých prepúšťajú agentúrnych zamestnancov. Pre kmeňových zamestnancov existujú odbory a sú ku spoločnostiam silnejšie viazaný. V prípade, že chcú spoločnosti prepustiť kmeňových zamestnancov, musia hradiť odstupné. Pre spoločnosť je jednoduchšie vypovedať zmluvu agentúrnym pracovníkom, ktorí nie sú ich priamymi zamestnancami. **(T8)**

Živelné katastrofy v krajinách, z ktorých pochádzajú dodávatelia zákazníkov firmy Connections BDL, s. r. o. alebo obrovské dopravné nehody tankerov dovážajúcich medziprodukty pre zákazníkov spôsobujú výkyvy zákaziek. Priemyselné firmy pre poistenie pred touto hrozbou preferujú zamestnávať určité množstvo agentúrnych zamestnancov s ktorými vedú krátkodobé zmluvy. **(O13)**

V Českej republike je v súčasnosti veľmi nízka miera nezamestnanosti. Miera nezamestnanosti podľa českého štatistického úradu bola v prvej štvrtine roku 2017 približne na hladine 3,4%. **(T9)**

České firmy ani personálne agentúry nie sú schopné priviesť na pozície nízko a stredne kvalifikovaných pracovníkov, akýchkoľvek iných zamestnancov, ako tých zahraničných.

Tab. 7 Štatistické dáta o zamestnanosti a nezamestnanosti Českej republiky

Ukazovateľ	Q01 2016	Q02 2016	Q03 2016	Q04 2016	Q01 2017
Miera zamestnanosti (%)	57,0	57,4	57,7	58,1	57,9 <sup>4</sup>
Obecná miera nezamestnanosti (%)	4,3	3,9	4,0	3,6	3,4 <sup>4</sup>
Miera ekonomickej aktivity (%)	59,6	59,8	60,1	60,2	59,9 <sup>4</sup>

Zdroj: Český štatistický úrad

V nasledujúcej tabuľke je zobrazený vývoj celkového počtu uchádzačov o zamestnanie v Českej republike v ôsmej triede klasifikácie zamestnaní. Je pozorovaný stav na konci mesiaca apríl každého roka. Z tabuľky je možno jednoznačne určiť, že dostupný počet pracovníkov vykonávajúcich zamestnanie v rámci obsluhy strojov a zariadení sa každým rokom výrazne znižuje. Firmy Connections BDL, s. r. o. sa teda znižujú celkové možnosti v získavaní agentúrnych pracovníkov. **(T10)**

Tab. 8 Údaje o počte uchádzačov o pracovné pozície v ôsmej klasifikačnej triede zamestnania

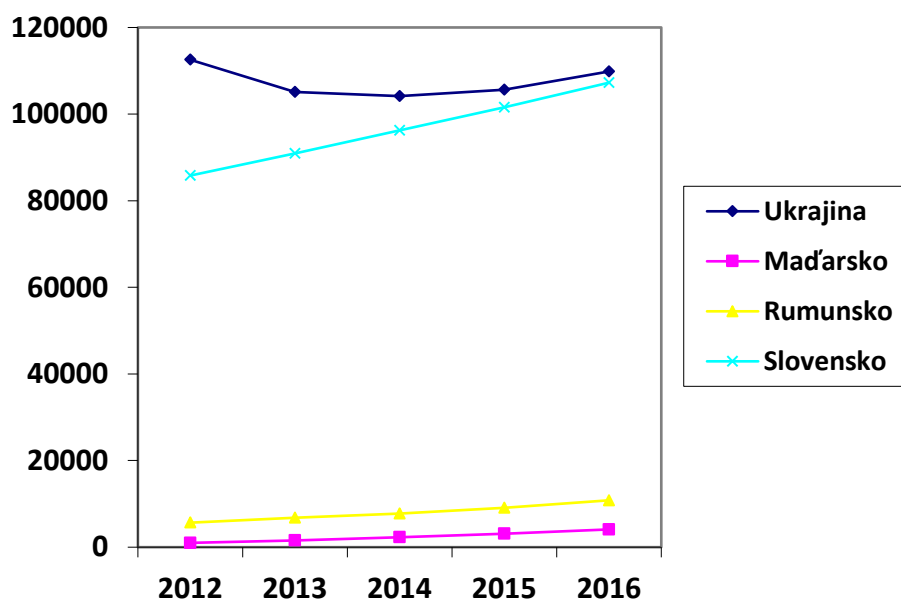
Obdobie	Celkový počet uchádzačov na pozície obsluhy strojov a zariadení
30.4.2014	54 077
30.4.2015	44 598
30.4.2016	38 088
30.4.2017	30 067

Zdroj: Úrad práce Českej republiky

Ukrajinskí, maďarskí, rumunskí a slovenskí pracovníci predstavujú pre firmu zdroj agentúrnych zamestnancov. **(O14)**

Príchod cudzincov z Maďarska, Rumunska a Slovenska sa každým rokom zvyšuje. Cudzinci s ukrajinským štátnym občianstvom sú obmedzovaní vízovou politikou a povoleniami na prácu v Českej republike a nárast v príchode do Českej republiky je možno pozorovať až od roku 2015, čo môže byť spôsobené vládnym uvoľňovaním politiky. Príchod cudzincov ukrajinského a slovenského štátneho občianstva sa pohybuje na vyššej úrovni okolo 100 000 ľudí na národnosť. Cudzinci s rumunskou štátnou príslušnosťou prichádzajú ročne v počtoch pod 20 000 ľudí rovnako ako aj cudzinci s maďarskou štátnou príslušnosťou. **(O15)**

<sup>4</sup> predbežný údaj



Obr. 4 Príchod cudzincov do Českej republiky podľa štátnej príslušnosti  
Zdroj: Český statistický úrad

Zahraniční pracovníci prichádzajú do Českej republiky za lepším platovým ohodnotením. Za rovnaký pracovný výkon dostávajú pracovníci firmy Connections BDL, s. r. o. často vyššiu mzdu akú by dostávali v krajine ich pôvodu. **(O16)**

Tab. 9 Minimálna mzda v krajinách zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o.

	Ukrajina	Rumunsko	Maďarsko	Česká republika	Slovensko
<b>Minimálna mzda (€)</b>	111 <sup>5</sup>	275	412	407	435

Zdroj: Eurostat

Zdroj: Národná banka Ukrajiny

Na Ukrajine sa pracovníci môžu zamestnať sami bez využívania služieb pracovnej agentúry avšak pracovné pozície nedokážu pracovníkov dostatočne zaujať. Platy v krajine často tvoria len 25% z toho, čo pracovník môže získať rovnakou prácou v Českej republike.

<sup>5</sup> Minimálna mzda na Ukrajine ku 1.1.2017 je 3200 UAH. Prepočet na EUR bol prevedený podľa kurzu Národne banky Ukrajiny pripadajúceho na 13.05.2017 a to 1 EUR = 28,793462 UAH.

V Maďarsku priemerná mzda je len o niečo nižšia ako v Českej republike, ale stále vytvára pre pracovníkov dôvod príchodu do Českej republiky. Súvisí to s rozdielnymi situáciami v starostlivosti o pracovníkov.

### **Technologické faktory**

Pri súčasnom stave agentúrnych pracovníkov sa stáva osobná komunikácia s jednotlivými zamestnancami zložitejšia.

V začiatkoch tento systém vyhovoval aj vďaka upevňovaniu osobného prístupu spoločníkov, koordinátorov a zamestnancov. Ako sa firma blíži so svojím počtom zamestnancov ku hodnote 300 slovná komunikácia a riadenie nie je presné.

V agentúre je využívaný elektronický účtovnícky systém, mzdový systém na ktorom zefektívnení sa aktuálne pracuje a dokončenie je odhadované do jedného až dvoch mesiacov. Vo firme tiež existuje systém na dokumentáciu a tlač zmlúv, ktorý je čiastočne využívaný aj na personalistiku. Tieto systémy sú elektronicky vedené nezávisle od seba.

Elektronický systém na evidenciu personalistiky je len čiastočný. Firma nevedie celkové elektronické záznamy o ich pracovníkoch, ktoré by sprehľadnili stav vo firme a zrýchlili kontrolu.

Nie je vedený komplexne a teda nie je možné efektívne sledovať stav pracovníkov rovnako ako ich fluktuáciu. Chýba komplexný elektronický personálny systém. **(T11)**

Chýba informačný systém, ktorý by všetky elektronické systémy z integroval do jedného. **(T12)**

## **5.3.2 Porterov model konkurenčného prostredia**

### **Vyjednávacia sila zákazníkov**

Zákazníci a ich vyjednávacia sila tvoria najväčší podiel na finálnych stratégiách pracovnej agentúry. Vyjednávacia sila zákazníkov je ovplyvňovaná ponukami konkurenčných pracovných agentúr. Preferencie jednotlivých zákazníkov sa pravidelne menia, a preto neexistujú dokonalé ponuky pracovných agentúr. Fakt, že každý zákazník má iné preferencie, tvorí príležitosť pre Connections BDL, s. r. o. rovnako však aj pre ich konkurenciu. **(O17/T13)**

Pre zákazníkov je finančne výhodné viesť určité množstvo pracovných zmlúv krátkodobejšieho charakteru. V prípade výskytu kríz a znižujúcich sa počtov objednávok majú svoju pracovnú silu rozdelenú na kmeňových zamestnancov, ktorých si držia dlhodobo od pracovníkov, ktorý sú prevzatý od pracovnej agentúry a v prípade spomenutej krízy rušia pracovné zmluvy práve krátkodobého charakteru respektíve si počkajú na ukončenie zmlúv a ich nepredĺženie. Agentúra Connections BDL, s. r. o. na rozdiel od jej konkurencie poskytuje pracovníkov v sezónnych intervaloch a preto sa vyskytuje pre nich príležitosť, že zákazník bude preferovať uzatvorenie zmluvy práve s nimi. **(O18)**

Agentúra dodáva pre zákazníkov špeciálny druh služby tým, že sa čisto orientuje pre dosadzovanie pracovníkov na pozície spracovania plastu, čo pre zákazníka spracúvajúceho plast predstavuje zhoršenie vyjednávacjej pozície s inými dodávateľmi, lebo nemôže jednoducho prejsť ku konkurujúcim pracovným agentúram. Ponúkané služby agentúry sú diferencované a špecifikované od ostatných pracovných agentúr. **(O19)**

Vyjednávacja sila zákazníkov agentúry sa zhoršuje aj tým, že na trhu pôsobia pracovné agentúry s nelegálnymi zahraničnými pracovníkmi. Zákazníci v rámci svojich nadriadených stratégií musia zamestnávať len legálnych agentúrnych zamestnancov. Jeden z hlavných cieľov agentúry Connections BDL, s. r. o. je presné nasledovanie legislatívy aj z dôvodu zvýhodnenia svojej pozície na trhu. **(O20)**

### **Vyjednávacja sila dodávateľov**

Medzi dodávateľov agentúry patrí odevná spoločnosť poskytujúca pracovný odev pre zamestnancov. Agentúrny pracovníci síce vykonávajú pracovnú činnosť fyzicky u zákazníkov agentúry, avšak agentúra je ich zamestnávateľom a zabezpečuje im ošatenie. **(O21)** Priemerná cena za pracovný odev jedného zamestnanca predstavuje pre firmu Connections BDL, s. r. o. náklad vo výške od 600 do 1 000 Kč na rok.

Agentúrnymi dodávateľmi sa dajú považovať aj poskytovatelia ubytovacích služieb pre ich zamestnancov. Agentúra vďaka svojim dlhoročným skúsenostiam vytvorila stabilný vzťah s poskytovateľmi ubytovania a ten jej zabezpečil stále ceny za ubytovanie zamestnancov. **(O22)**

V prípade potreby agentúra Connections BDL, s. r. o. nemôže uskutočniť spätnú integráciu. Napríklad v prípade núdze a krachu ubytovní, ubytovanie nie je schopná poskytnúť sebestačne vlastnými silami povedzme odkúpením priestorov. **(T14)**

Vysokú vyjednávaciu silu dodávateľov možno znížiť rozšírením informácií o možnostiach dodávateľov (ubytovanie, pracovné odevy) s nižšími nákladmi pre agentúru. Pre využitie tejto príležitosti musí personálna oblasť zaistiť osobu, ktorá bude možnú existenciu výhodnejších dodávateľov pravidelne sledovať. **(O23)**

### **Hrozba vstupu nových konkurentov**

Firma vznikla z predchádzajúcej pracovnej agentúry, ktorú viedli pôvodný dvaja spoločníci a do novozaloženej firmy priniesli rokmi overené skúsenosti pri riadení personálnej agentúry, vďaka čomu napredujú v porovnaní s novo vzniknutými konkurenčnými firmami **(O24)**

Tretí spoločník s nimi v minulosti spolupracoval ako pracovník na vedúcej pozícii ich zákazníka a do novej podoby spoločnosti priniesol skúsenosti s potrebami budúcich zákazníkov firmy, vďaka čomu vie firma veľmi rýchlo reagovať na tieto potreby a niektoré z nich vďaka spolupráci z minulosti už aj pozná. **(O25)**

Konkurovať v tomto odvetví nie je založené na úsporách z rozsahu výroby, čo znamená že nie je potreba veľkých objemov alebo veľkých tržných podielov na to aby bola firma zisková a do odvetvia možno vstúpiť i pri relatívne menšom objeme vstupného kapitálu. **(T15)**

### **Hrozba substitutov**

Firma má vyššie náklady na svojich pracovníkov vzhľadom k tomu, že sú zo zahraničia, lebo zamestnanci nemajú svoje vlastné prostriedky na ubytovanie a dopravu, oproti pracovným agentúram, ktoré sa zameriavajú na zamestnancov z Českej republiky. **(T16)**

Zákazníci hľadajú/preferujú kvalifikovaných zamestnancov. Niektoré pracovné agentúry sa sústreďujú na to, aby jej zamestnanci boli vyučení v obore a teda pre ich zákazníkov predstavujú agentúru so zamestnancami s určitý kvalifikačný levelom. Firma Connections BDL, s. r. o. však vykazuje problém s kvalifikáciou u 90% jej pracovníkov čo súvisí aj nepresnými ustanoveniami kritérií pri nábore pracovníkov. **(T17)**

Náklady pre zákazníkov agentúry Connections BDL, s. r. o. na prechod od služieb od agentúry ku konkurentom by spočíval v porušení zmlúv a to nákladmi na odstupné. **(O26)**

Zákazníci uzatvárajú s agentúrou krátkodobé zmluvy, v prípade nespokojnosti poskytnutých prác zákazníci nemusia zmluvy s agentúrou obnovovať a môžu prejsť ku konkurenčnej pracovnej agentúre. Tu sa vyskytuje hrozba straty zákazníkov. **(T18)**

Na druhej strane tento fakt môže nútiť agentúru dodávať kvalitných pracovníkov ktorý uspokojia potreby zákazníkov. **(O27)**

Zahraniční zamestnanci firmy po určitom čase strávenom v Českej republike začínajú pociťovať potrebu naplniť si sociálne potreby vo svojej kultúrnom prostredí. Vzdialenosť od rodiny a ich kultúry a všetkého, čo pre nich predstavuje domov ovplyvňuje aj ich produktivitu v práci. Znevýhodňujúci rozdiel od pracovných agentúr poskytujúcich domácich zamestnancov. **(T19)**



Tab. 10 Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy

<b>O - Príležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
O5 Pre firmu sa vyplatí aby sa im zamestnanci vracali a ostali čo najdlhšie	T4 Zamestnanci sa v Českej republike nestávajú súčasťou spoločnosti
O6 Koordinátor rovnakého etnika ako zamestnanec	T5, Zamestnanci nedokážu zárobkom naplniť vyššie potreby
O7 Agentúrny zamestnanci sústredený v jednom okolí.	T6 Rastúca životná členských štátov Európskej Únie
O8 Dodržiavanie legislatívy	T7 Občania európskej únie môžu byť zamestnaný kdekoľvek v Európe
O9 Občania členských štátov Európskej únie nie sú z hľadiska zákona o zamestnanosti považovaný za cudzincov	T8 V prípade ekonomickej krízy preferencia zákazníkov prepúšťať agentúrnych zákazníkov
O10 Daň z príjmov zahraničných pracovníkov členských štátov Európskej únie odvádza firma štandardne ako u bežných zamestnancov.	T9 Nízka miera nezamestnanosti v Českej republike.
O11 Rozlišovanie štátnej príslušnosti a národnosti zamestnancov	T10 Firme Connections BDL, s. r. o. sa zmenšujú celkové možnosti v získavaní agentúrnych pracovníkov
O12 Česká vláda uvoľňuje vízovú politiku	T11 Chýba elektronický personálny systém
O13 Priemyselné firmy pre poistenie pred touto hrozbou ekonomickej krízy preferujú zamestnávať určité množstvo agentúrnych zamestnancov s ktorými vedú krátkodobé zmluvy.	T12 Chýba jednotný z integrovaný informačný systém
O14 Cudzinci ako zdroj agentúrnych zamestnancov	T13 Príležitosť variability preferencií zákazníkov výhoda aj pre konkurenciu
O15 Rastúci počet príchodu cudzincov do Českej republiky	T14 Nesebestačnosť v poskytovaní služby ubytovania zamestnancom
O16 Vyššia minimálna mzda v Českej republike ako krajinách odkiaľ zahraniční zamestnanci pochádzajú	T15 Konkurencia nie je založená na úsporách z rozsahu výroby
O17 Preferencie jednotlivých zákazníkov sa pravidelne menia, neexistujú dokonalé ponuky pracovných agentúr	T16 Vyššie náklady na starostlivosť o zahraničných zamestnancov
O18 Agentúra na rozdiel od konkurencie poskytuje pracovníkov len sezónnych intervaloch. Zákazník preferuje krátkodobých agentúrnych zamestnancov	T17 Zákazníci vyžadujú kvalifikovaných zamestnancov
O19 Ponúkané služby agentúry sú	T18 Krátkodobé zmluvy. Zákazník

diferencované a špecifikované od ostatných pracovných agentúr	ľahšie prejde ku konkurencii po ich ukončení.
O20 Legálnosťou zvýhodnenie pozície na trhu.	T19 Žiaľ za domovom zahraničných zamestnancov ovplyvňuje ich produktivitu
O21 Nie každá pracovná kancelária šatí svojich pracovníkov	
O22 Stabilnými vzťahmi k stálym cenám ubytovní	
O23 Sledovanie potencionálnych dodávateľov s nižším nákladom pre firmu Connections BDL, s. r. o.	
O24 Bohatosť na skúsenosti s riadením personálnej agentúry v porovnaní s novo vzniknutým konkurentom	
O25 Spoločník v minulosti na strane zákazníka. Pozná potreby.	
O26 Náklady pre zákazníka ak prechod ku konkurencie	
O27 Agentúra viac motivovaná dodávať kvalifikovanejších zamestnancov	

## 5.4 Vnútoraná analýza

### 5.4.1 Interná analýza

#### Celkové strategické ciele pre personálnu oblasť

Personálne plánovanie, ako odhad a plánovanie potrieb pracovníkov a ich pokrytie, sa uskutočňuje v malej miere. Je to najmä v tých prípadoch, keď zákazníci firmy potrebujú pracovníkov na určité pozície a vzniká potreba na pracovné pozície dosadiť zamestnanca. K ďalšiemu plánovaniu nedochádza a vzniknutá situácia sa rieši, až keď nastane. **(W7)**

#### Kvalifikačná štruktúra

Firma sa orientuje na zákazníkov v priemysle spracovania plastu. Zákazníci vytvárajú dopyt na obsadenie do pozícií stredne až nízko kvalifikovaných operátorov, kde je vyžadované jednoduché zaučenie.

Orientácia firmy na zákazníkov, ktorý hľadajú pracovníkov pre jednoduché pozície kde kvalifikácia nie je vyžadovaná a zaučenie trvá radovo v hodinách.

Pri manuálnej práci nie je vyžadovaná znalosť svetového jazyka triviálnych zamestnancov.

Firma eviduje, že 90% pracovníkov, ktorý prídu zo zahraničia nie sú kvalifikovaný. **(W8)**

Častým prípadom vo firme je, že zo zahraničia prídu zamestnanci, ktorý nie sú fyzicky schopný prácu vykonávať. Potreba schopností na dosadenie do pozície sa nestretáva so schopnosťami a fyzickými zdatnosťami zamestnancov agentúry podľa vyžadovaných kritérií zákazníka.

Problém súvisí aj s nízkou nezamestnanosťou v Českej republike, kedy je veľmi ťažko dosadiť do nízko až stredne klasifikovaných zamestnaní kvalifikovaných zamestnancov.

Časové náklady na vzdelávanie pracovníkov, súvisiace s nižšou kvalifikáciou zamestnancov, nevznikajú agentúre ale zákazníkovi agentúry. Príliš vysoké náklady na zaučenie pracovníkov spôsobujú pokles spokojnosti zákazníka s agentúrnou službou. **(W9)**

Zákazníci vyžadujú kvalifikovanejších zamestnancov než agentúra sprostredkuje **(W10)**

Poskytované jazykové služby koordinátorov pre agentúrnych zamestnancov v podobe prekladov pracovných inštrukcií zákazníka čiastočne znižujú náklady na zaučenie. **(S12)**

Problém s kvalifikáciou súvisí aj s nepresnými podmienkami pri nábore zamestnancov.

### **Starostlivosť o pracovníkov**

Agentúrnym zamestnancom je v Českej republike poskytovaná doprava. Dopravu zabezpečujú zákazníci firmy autobusmi, ktoré zamestnancov prepravujú na miesto vykonávania práce a naspäť. Zamestnancom v Českej republike tak vznikajú nulové náklady na dopravu v rámci pracovnej činnosti. **(S13)**

Firma poskytuje zamestnancom dopravu aj naspäť do domácich krajín pri hromadnom presune na sviatky akými sú napríklad Vianočné sviatky a v prípade celozávodnej dovolenky. Tento druh dopravy je teda firmou poskytovaný len v prípade že ide o hromadný presun zamestnancov, nie individuálny. **(S14)**

Agentúra poskytuje pre svojich zahraničných zamestnancov ubytovanie. **(S15)** Náklad firmy na ubytovanie zamestnanca sa pohybuje medzi 3 000 a 4 500 Kč za mesiac. Stav ubytovania sa časom pôsobenia v agentúrnom zamestnávaní zmenil k lepšiemu modernejšou výbavou. V izbách zamestnancov sa nachádza sociálne zariadenie, kuchynka a práčka. Ubytovávanie maximálne dvoch osôb spoločne. Rastúcim štandardom ubytovania sa priamou úmerou zlepšuje aj správanie zamestnancov.

Konflikty ustupujú, zamestnanci si vážia moderných priestorov, eliminuje sa poškodzovanie vybavenia. Pozitívne pôsobenie vďaka tomuto faktoru je zaznamenané aj po sociologickej stránke, kedy sa zamestnanci cítia pohodlnejšie v priestoroch, v ktorých žijú bez ich rodín a väzieb ku domovu. **(S16)**

Vedenie si uvedomuje rozdiel v potrebách zahraničných zamestnancov od tých domácich.

Zamestnanec pochádzajúci zo zahraničia je vyťahnutý z jeho kultúrneho prostredia. Je vyžadovaná starostlivosť z viac uhl'ov pohľadov ako je tomu pri zamestnávaní domácich zamestnancov. **(W11)**

Jednotlivým zamestnancom sa musí v pracovnom prostredí páčiť aby bol zamestnanec schopný na pozícii zotrvať. K tomu vedenie dopomáha aj cez svojich koordinátorov, čo sú často ľudia z rovnakého etnika ako jednotlivý zamestnanec. Zlepšuje orientáciu nového pracovníka v prostredí, slúži na komunikáciu a vytvorenie určitej dôvery. **(S17)**

Spoločnosť pre jej zamestnancov usporiadala vianočný večierok so socializačným účelom pre jej zahraničných pracovníkov. Vianočný večierok mal prekvapivo vysoký pozitívny ohlas medzi zamestnancami koordinátormi a vedením.

Usporiadanie udalosti je nadštandard medzi personálnymi agentúrami pre priemyslové firmy. **(S18)**

Mimo vianočného večierku sa nevyskytli iné socializačné udalosti. Pre podobné benefity je priestor obmedzený, aj kvôli tomu, že zamestnanci firmy nevykonávajú prácu na jednom pracovisku ale u rôznych zákazníkov v okolí. **(W12)**

Zamestnancom je firmou Connections BDL, s. r. o. zabezpečovaný pracovný odev. Súvisí to aj s bezpečnosťou zamestnanca pri práci. Súčasťou pracovného odevu je tričko, dlhé a krátke nohavice a topánky. Náklad firmy na pracovný odev zamestnancov sa pohybuje od 600 do 1 000 Kč na osobu. **(S19)**

Ďalším aspektom starostlivosti firmy o zamestnancov je hradenie lekárskej prehliadky. Najskôr je potreba prejsť vstupnou prehliadkou u lekára aby získali zdravotnú dokumentáciu. Zahraniční zamestnanci vo väčšine prípadov nemajú zdravotnú dokumentáciu, ak sa naskytne prípad, že zdravotnú dokumentáciu zamestnanec má, nie je možné ju využiť lebo nie je medzinárodná.

Na základe tejto vstupnej prehliadky, sú pracovníci zaevidovaný do zdravotnej starostlivosti. Ďalej sa vystaví výpis, s ktorým sa pokračuje na odborné prehliadky aby ním následne pracovníci získali povolenie k práci. Firma Connections BDL, s. r. o. ma s lekármi uzavreté zmluvy a výkony doktorov sú im fakturované. Firma tak urýchľuje proces, ktorý by bol zdĺhavejší pod vedením sociálnej poisťovne. Presné náklady na zdravotné prehliadky sa líšia, cena za potrebné vykonané prehliadky sa pohybuje do 1400 Kč na osobu.

Tab. 11 Tabuľka nákladov firmy v rámci starostlivosti o jedného zamestnanca

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Hromadné odchody (celozávodná dovolenka, medzinárodné sviatky)	2 000 Kč
Zdravotná priehradka lekárska	1400 Kč
Pracovný odev	600 – 1 000 Kč/rok
Ubytovanie	3 000 – 4 500 Kč/mesiac

Zdroj: Connections BDL, s. r. o.

### **Firemná kultúra**

Tým, že zamestnanci firmy vykonávajú prácu u jednotlivých zákazníkov, firemná kultúra firmy spočíva v rozpoznaní firemnej kultúry zákazníka a následne v rešpektovaní jednotlivých firemných kultúr.

Každý zamestnanec musí dodržiavať firemnú kultúru zákazníka u ktorého vykonáva prácu. U každého zákazníka je odlišná firemná kultúra a k tejto flexibilita musia byť prispôsobení aj zamestnanci.

Český zákazník „H“, je menší zákazník produkujúci hračky, u ktorého prevláda rodinná atmosféra. Firemná kultúra vzájomnej priateľskej spolupráce.

Zákazník „I“ má opačný prístup. Tým, že sa jedná o americkú spoločnosť, firemné hodnoty, ktoré odzrkadľujú kultúru národnú sa veľmi líšia od firemných kultúr českých zákazníkov. Pre zákazníka „I“ je bezpečnosť zamestnancov na prvom mieste a firemná kultúra vychádza z bezpečnostných pravidiel.

Často sa stáva, že zamestnanec je premiestnený od zákazníka „X“ ku zákazníkovi „Y“ a musí byť flexibilný v prispôbení sa hodnotám súčasného zákazníka. Ak nastane presun zamestnancov od zákazníka „H“ ku zákazníkovi „I“, kde sú nastavené odlišné hodnoty, zamestnanci si musia uvedomiť hodnoty danej firmy s ktorou majú uzavreté zmluvy a svoje správanie na pracovisku prispôbiť.

#### **(W13)**

Prispôsobenie sa hodnotám jednotlivých zákazníkov a teda ich rozpoznanie je súčasťou tréningu koordinátorov. **(S20)**

Firemné hodnoty jednotlivých zákazníkov sú prenášané na zamestnancov agentúry prostredníctvom koordinátorov. Každý koordinátor preto musí ovládať etiku zákazníka pre ktorého pracuje a viesť k rešpektovaniu firemnej kultúry zákazníka aj zamestnancov za ktorých je zodpovedný.

Z predchádzajúcich informácií je možné označiť za primárnu hodnotu firemnej kultúry Connections BDL, s. r. o. flexibilitu. Flexibilita je vyžadovaná v prístupe ku zákazníkovi kvôli odlišnosti preferencií každého z nich a rovnako aj v prístupe firmy ku svojim zamestnancom, ktorí sú kultúrne odlišní.

Podľa toho, či zamestnanec pochádza z Ukrajiny, Maďarska, Rumunska, Slovenska alebo Česka sa odlišujú legislatívne podmienky pre zamestnanie, náklady na dopravu do Českej republiky a kultúrne črty jednotlivých zamestnancov s čím súvisia rozdiely v prístupe k práci, správaniu, adaptácii a prispôbení sa prostrediu.

Flexibilita je vyžadovaná v čase. Práca v agentúrnom zamestnávaní je charakterizovaná vysokou variabilitou pracovných pozícií, na ktoré zákazníci potrebujú dosadiť zamestnancov.

Firma nevykonáva dlhodobé plánovanie stratégie a musí byť veľmi flexibilná rovnako aj pri riešení problémových situácií.

Pre spoločnosť je charakteristická snaha prispôbiť sa všetkým situáciám, ktoré nastanú za účelom dosiahnutia požadovaného výsledku.

Dôvera je veľmi významná hodnota firmy Connections BDL, s. r. o. na každom stupni v organizačnej štruktúre.

Dôvera vedenia vo svojich zamestnancov v ekonomickom a výkonnom oddelení sa odzrkadľuje v ich priateľskom prístupe. Problémy sú prioritne riešené kompromismi. Táto hodnota je jedna z nepomenovaných stratégií akým si vedenie udržuje spokojnosť svojich podriadených. Veria v to, že ak sa k ľuďom budú chovať priateľsky s dôverou a čestne vytvoria pre nich príjemné pracovné prostredie, ktoré sa bude ťažšie opúšťať a ľahšie navracieť.

### **Nábor zamestnancov**

Nábor nových zamestnancov v značnej miere funguje na princípe *Word of Mouth*. *Word of Mouth* princíp spočíva v neformálnom a nepodporovanom spôsobe zdieľania informácií o poskytnutej službe z človeka na človeka (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 267-268)

Predchádzajúci zamestnanci po návrate do domácej krajiny rozširujú informácie o kvalitách agentúrnej služby, ktoré im boli agentúrou sprostredkované v Českej republike. Nový potencionálny zamestnanci sa obracajú na predchádzajúcich zamestnancov a koordinátorov cez ktorých kontaktujú agentúru.

Spoločnosť pomerne vysoko spolieha na princíp *Word of Mouth* a na komunitné siete svojich zamestnancov v zahraničí s cieľom prilákať nových potencionálnych pracovníkov.

Positívne vnímanie služieb spoločnosti alebo negatívne skúsenosti bývalých respektíve súčasných zamestnancov firmy majú veľmi silný dopad na záujem nových pracovníkov zo zahraničia o pracovnú agentúru. **(S21/W14)**

Firma vníma svojich zamestnancov ako významné médium, ktoré podstatne pomáha k náboru ďalších zamestnancov. Na druhej strane toto môže firme aj uškodiť. **(W15)**

Agentúra sa stavia ku svojim zamestnancom čestne poskytuje pravidelný plat, ktorý je vyšší ako môžu zamestnanci zarobiť rovnakým pracovným výkonom vo svojej domácej krajine.

Doteraz im slovné zdieľanie svojich kvalít v zahraničí stačil na udržanie si sietí maďarských, ukrajinských, rumunských a slovenských pracovníkov v zahraničí a vytváranie nových cez zamestnanecké osobné kontakty. **(S22)**

Firma Connections BDL, s. r. o. svoje osobné kontakty v zahraničí na oslovenie nových pracovníkov postupom času vyvinula a momentálne sa tieto kontakty stali nepriamymi zamestnancami firmy v podobe externých pracovníkov. Externí pracovníci účelne rozširujú informácie o službách agentúry a uskutočňujú nábor pracovníkov nízkej až strednej klasifikácie najmä v regiónoch na ukrajinsko - maďarskom pomedzí. Firma externých pracovníkov za privedenie nových zamestnancov finančne odmeňuje. Je vyvinutý silný dôverný vzťah medzi vedením firmy a externými pracovníkmi.

Úspešnosť v oslovovaní nových zamestnancov v zahraničí súčasným systémom však nie je možno merať. **(W16)**

Nábor nových zamestnancov firme zabezpečuje slovné zdieľanie skúsenosti bývalých zamestnancov a oslovovanie externými pracovníkmi. Tento spôsob sa dá považovať za pasívny druh náboru zamestnancov. V agentúre chýba aktívny, priamy a cieľavedomý nábor zamestnancov. **(W17)**

Agentúra nemá stanovený systém pre nábor zamestnancov, ktorý spočíva v určení si cieľov, formulovaní systému oslovovania, zabezpečení si určitej databázy so všetkými kontaktmi bývalých, súčasných a potencionálnych zamestnancov a ďalšie. **(W18)**

Vo firme sa aktuálne vyskytuje problém s nedostatočným počtom zamestnancov. Firma zaznamenáva značný pokles zamestnancov po skončení Veľkonočných sviatkov. Nemajú zamestnancov, ktorých by dosadili na vznikajúce pracovné pozície. **(W19)**

Trvanie od prvého kontaktu s budúcim zamestnancom v zahraničí dokedy začne fyzicky pracovať pre firemného zákazníka Connections BDL, s. r. o. v Českej republike je väčšinou do 14 dní.

Je potreba rátať s touto časovou rezervou a orientovať sa na plánovanie do budúcnosti s dvojtýždňovým predstihom.

### **Výber zamestnancov**

Počas dvojročného pôsobenia agentúry nebol zatiaľ vyvinutý a zakotvený systém pre výber zamestnancov.

Formuluje sa idea uplatnenia *assessment centre* pri výbere pracovníkov. Avšak pracovníci agentúry prichádzajú z ďaleka na náklady agentúry. Firme sa oplatí pracovníkov si ponechať aj v prípade že pri výbere neobstoja.

Ak zamestnanec nespĺňa požadovanú úroveň kvalifikácie pre danú pozíciu agentúra zamestnancov premiestňuje na pozície do ktorých sa hodia viac. Vytvára to časový náklad pre agentúru. **(W20)**

Využíva sa aj fakt, že sa jedná o základné pozície nízkej až strednej klasifikácie a zaučenie pracovníka pripadá rádovo na hodiny.

Agentúra neskúma do hĺbky pri príchode nových zamestnancov ich vzdelanie, pôvodné vyučenie a schopnosti uchádzača. Nie je prehľad a zaznamenávanie úrovne vzdelania v požadovanom obore respektíve v inom obore jednotlivých zamestnancov a aké zamestnania vykonával daný pracovník pred nástupom do agentúry. Stráca sa možnosť zistiť celkové schopnosti a potenciál uchádzača v prípade, že budú v budúcnosti požiadavky na odlišnú pozíciu. **(W21)**

So spôsobom výberu zamestnancov, ktorý firma uplatňuje súvisí aj problém s kvalifikáciou agentúrnych zamestnancov.

S chýbajúcim systémom v náboře pracovníkov rovnako ako neurčené kritéria pri výbere, vyplýva potreba zaviesť vo firme personálne oddelenie.

### **Odmeňovanie a mzdový vývoj**

Zamestnanci firmy dostávajú pravidelné týždenné zálohy. Slúžia zamestnancom ako prísun financií na základné denné potreby. Pravidelné týždenné zálohy posilňujú v zahraničných zamestnancov dôveru v stabilnú a čestnú firmu. **(S23)**

Odovzdávanie záloh jednotlivým zamestnancom majú na starosti koordinátori, ktorých firma trénuje k stále väčšej samostatnosti.

Zamestnanci prichádzajúci do západnej Európy z Ukrajiny, Rumunska a Maďarska za prácou nízkej až strednej klasifikácie sa v mnohých prípadoch stávajú obeťami podvodov, mzdy im nie sú čestne vyplácané v dohodnutej výške.

Firma si stavia dobré meno aj vďaka jej čestnosti ku vyplácaniu miezd zahraničným zamestnancom podľa zmlúv a tým buduje o sebe povedomie v krajinách odkiaľ jej zamestnanci pochádzajú. **(S24)**

Systém záloh sa ruší po vzniku nároku na prvú mesačnú mzdu a zamestnanci sú vyplácaný na mesačných bázach.

Tým, že agentúrny zamestnanci vykonávajú prácu u rôznych zákazníkov líši sa aj ich systém odmeňovania.

Zamestnanci u zákazníka X sú odmeňovaný podľa počtu odpracovaných hodín, u zákazníka Y znova podľa vyrobených kusov medziproduktov. Zákazníci majú rôzne nastavené systémy odmeňovania za nadčasy, práce počas sviatkov.

Vyskytuje sa zložitý systém odmeňovania, na ktorého rátanie a spracúvanie agentúra využíva špeciálny mzdový systém.

Zamestnanecký mzdový vývoj je v rade jednotiek až desiatok percent. Zamestnanecké mzdové navýšenie neposudzuje firma Connections BDL, s. r. o. ale jednotlivý zákazník u ktorého zamestnanec pracuje. Rozhoduje plnenie výkonových noriem konečného užívateľa a od toho sa vyvíja aj navýšenie prémie ukazovateľa.

Koordinátori sú zamestnanci inej úrovne. Vo vyššom platovom ohodnotení je zarátaná aj prekladateľská činnosť s ktorou sa odlišujú od bežných zamestnancov agentúry. Mzdový vývoj koordinátora a pohybuje na 1,3 až 1,5 násobku zamestnaneckého platu.

Odmeňovanie zamestnancov ekonomického oddelenia firmy je viazané na fixný plat.

### **Motivácia**

Každý z koordinátorov vo firme začínal ako bežný zamestnanec. Zamestnanci ktorý preukážu kvality vyžadované na pozíciu koordinátora ako sú znalosť jazykov, ktorými hovorí manažment a vedenie, výborná produktivita, sociálne cítenie a schopnosť zaučiť nových zamestnancov majú vo firme možnosť kariérneho rastu na pozíciu koordinátora. **(S25)**

Zahraniční zamestnanci firmy po určitom čase strávenom v Českej republike začínajú pociťovať potrebu naplniť si spoločenské a kultúrne potreby. Vzdialenosť od rodiny a ich kultúry a všetkého čo pre nich predstavuje domov je silným faktorom v znížení motivácie. **(W22)**



Firma motivuje svojich zamestnancov dlhodobými dovolenkami, aby načerpali sociálne potreby vo svojej domácej krajine, ale vrátili sa naspäť do zamestnania. Návratom zamestnanca odpadá náklad agentúry na zaučovanie do pozície a aj zamestnanec je zvyknutý na prostredie v ktorom predtým pracoval, okrem pracovného prostredia pozná okolie v ktorom žil, ľudí a kontakty a kultúrny šok sa znižuje. Motivácia pre návrat zahraničného pracovníka pozostáva aj v lepšej finančnej ponuke. **(S26)**

Tab. 12 Zhrnutie silných a slabých stránok z internej analýzy

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
S12 Jazykové služby koordinátorov znižujú náklady na zaučenie	W7 Nedochoádza k celkovému strategickému plánovaniu pre personálnu oblasť
S13 Zamestnancom v Českej republike vznikajú nulové náklady na dopravu v rámci pracovnej činnosti	W8 Vo firme 90% nekvalifikovaných pracovníkov
S14 Firma počas sviatkov hradí zamestnancom hromadnú dopravu do domácich krajín	W9 Príliš vysoké náklady na zaučenie spôsobujú pokles spokojnosti zákazníka s agentúrnou službou
S15 Zamestnancom poskytované ubytovanie agentúrou	W10 Zákazníci vyžadujú kvalifikovanejších zamestnancov než agentúra sprostredkuje
S16 Rastúcim štandardom ubytovania k lepšej adaptácii	W11 Zamestnávanie zahraničných pracovníkov vyžaduje väčšiu starostlivosť
S17 Koordinátori z rovnakého etnika ako zamestnanci	W12 Obmedzený na vykonávanie udalosti lebo zamestnanci nepracujú spolu na jednom pracovisku
S18 Vianočný večierok	W13 Flexibilná firemná kultúra vyžaduje flexibilitu celej agentúry
S19 Zabezpečovanie pracovného odevu	W14 Negatívna stránka slovného šírenia
S20 Tréning koordinátorov k flexibilnej firemnej kultúre	W15 Závislosť na zamestnancoch, ktorý slúžia ako médium pre nábor
S21 Sila slovného šírenia o firme v zahraničí	W16 Nemožno merať úspešnosť v oslovovaní lebo je nepriame
S22 Silné povedomie o firme v krajinách na ktoré sa orientuje	W17 Chýba aktívny a cieľavedomý nábor zamestnancov
S23 Zálohami posilňovanie dôvery u zamestnanca	W18 Nie je systém pre nábor zamestnancov
S24 Budovanie povedomia v krajinách odkiaľ jej zamestnanci pochádzajú	W19 Nedostatok zamestnancov na vyžadované pozície
S25 Agentúra ponúka kariérny rast	W20 Časový náklad na premiestňovanie pracovníka
S26 Návratnosť zamestnanca motivujú finančne	W21 Pri výbere zamestnanci sa nezisťujú jeho celkové schopnosti a potenciál
	W22 Motivácia pracovníkov negatívne ovplyvňovaná dlho dobejším odlúčením od vlastnej kultúry

### 5.4.2 Hofstede modely

Vzhľadom k tomu, že vo firme navzájom pracujú slovenský, český, maďarský, rumunský a ukrajinský zamestnanci sa v práci bude prihliadať aj na analýzu kultúr samotných.

Zamestnanci firmy pri výkone práce u zákazníkov prichádzajú v pracovnom prostredí do kontaktu aj s inými kultúrami, okrem vyššie spomenutých. Miešanie kultúr ma teda vysokú variabilitu. Nie je možné určiť, ktorá kultúra sa pravidelne stretáva s ktorou vzhľadom k tomu, že pracovníci sú premiestňovaní a okrem zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o. spolupracujú aj s kmeňovými zamestnancami zákazníkov.

Do analýzy Hofstede dimenzii bola zapojená česká kultúra, aj vzhľadom k tomu že s touto kultúrou zamestnanci prichádzajú do každodenného kontaktu pri vykonávaní práce a životom v Českej republike.

Dimenzie podľa Hofstede hovoria o rozdielnosti národov podľa ich kultúr. Súčasťou rozdielov sú napríklad odlišné prejavovanie emócií, sila rodinného založenia s ktorým súvisí odchod zo zahraničia do domácej krajiny a rovnako aj smer motivácie.

#### Vzdialenosť k moci

Slovensko, Ukrajina a Rumunsko vedú s veľmi vysokým skóre v ponímaní vzdialenosti k moci. Znamená to, že ide o krajiny s hierarchickou spoločnosťou kde je populárna centralizácia. Zamestnanci, ktorí pochádzajú z týchto krajín majú tendenciu v podriadenej pozícii očakávať, že im bude povedané, čo presne v práci majú robiť a vyžadujú jasnosť v zadaní pracovných úloh. Ideálny nadriadený je pre pracovníkov zvyčajne benevolentný autokrat.

Riadenie pracovníkov s týmto spoločným rysom, je jednoduchšie. Pre tento spoločný rys je výhodou, že pracovníci rýchlejšie prijímajú autoritu a rešpektujú ju. **(S27)**

Maďarsko v tejto dimenzii dosahuje nižšie skóre ako ostatné krajiny, ide teda o nezávislejších pracovníkov. Hierarchiu vnímajú len na udržanie pohodlia a smeru organizácie, prácu si vedia usmerniť jednoduchšie ako krajiny s vysokým skóre a úlohy nemusia byť presne dané na to aby bol dodržaný očakávaný výsledok.

Postoj s vedením je uprednostňovaný neformálny a na meno. Preferovaná komunikácia pre týchto zamestnancov je priama a teda charakter osobnej komunikácie, ktorý vo firme je možno považovať ako silnú stránku pri vedení týchto zamestnancov. **(S28)**

Tab. 13 Hodnoty indexu vzdialenosti k moci podľa Hofstede výskumu

Krajina	Hodnota indexu vzdialenosti k moci
Česká republika	57
Slovensko	100
Ukrajina	92
Maďarsko	46
Rumunsko	90

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

### Individualizmus vs. Kolektivismus

Ukrajina a Rumunsko vedú s veľmi nízkym indexom v dimenzií individualizmus a kolektivismus. To znamená, že ide o kolektivistické kultúry pre ktoré majú rozhodujúci význam vzťahy pri získavaní informácii, pred začatím pracovného pomeru a zároveň aj počas je dôležité osobné a dôveryhodné zaobchádzanie.

Rodina, zázemie a priatelia sú mimoriadne dôležité pre každodenný život. Dlhodobé odlúčenie od svojej vlastnej kultúry je špeciálne pre tieto národnosti silná motivácia na opustenie zamestnania a návratu do krajiny.

Mnohokrát sú vzťahy na pracovisku dôležitejšie než úloha samotná, a to môže pridávať morálnu hodnotu k pracovnému postoj.

Existuje silná potreba cítiť príslušnosť ku skupine. S tým súvisí fakt, že ak je zamestnanec spokojný so svojou pracovnou pozíciou, svojvoľne mení zamestnanie (skupinu) len veľmi zriedkavo.

Vo firme je väčšina zamestnancov s ukrajinskou národnosťou a vedenie pri riadení cíti silne kolektivistickú mentalitu Ukrajiny.

Nábor nových zamestnancov s ukrajinskou kultúrou je pre firmu možný len cez prostredníkov, ktorí sú fyzicky na Ukrajine. Zamestnanci musia väčšinou týchto ľudí poznať osobne. Aby bol nábor úspešný vzniká potreba existencie určitej dôvery. Ukrajinská národnosť komunikuje a dôveruje v tomto vzťahu výhradne svojmu etniku.

To komplikuje oslovovanie nových zamestnancov z prostredia Českej republiky. Firma dokonca vidí nemožnosť priameho náboru ukrajinských pracovníkov z Českej republiky. Problém je v neosobnosti.

Za prácou do firmy Connections BDL, s. r. o. chodia rodiny a skupiny, ktoré sa správajú jednotne. Pri nespokojnosti jedného zo skupiny, vzniká nespokojnosť celej skupiny a to spôsobuje hromadné odchody zamestnancov. Silnú naviazanosť jednotlivcov na skupinu a rodinu pri rozhodovaní o odchode zo zamestnania predstavuje slabú stránku pre firmu. **(W23)**

Časté odchody okrem nespokojnosti súvisia aj s tým, že ich v Českej republike nič neviaže a nie sú súčasťou spoločnosti.

Česká republika a Maďarsko podľa získaného skóre sú individualistické spoločnosti. V pracovnom styku sa to odzrkadľuje na založení zmlúv, ktoré sú výhodné pre obe strany. Zamestnanci sledujú záujmy zamestnávateľa, pokiaľ sa zhodujú s ich vlastnými ekonomickými záujmami.

Slovensko so skóre 52 sa nachádza v strede tejto dimenzie a preto nie je možno určiť jasnú preferenciu.

Tab. 14 Hodnoty indexu individualizmu podľa Hofstedeho výskumu

Krajina	Hodnota indexu individualizmu
Česká republika	58
Slovensko	52
Ukrajina	25
Maďarsko	80
Rumunsko	30

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

### Maskulinita vs. Feminita

Ukrajina dosahuje veľmi nízku hodnotu indexu maskulinity a modelom je považovaná za feminininnu krajinu. Zamestnanci sú zvyknutí, že dominantné hodnoty v spoločnosti sa starajú o ostatných a o kvalitu života. Pre zamestnancov je dôležitá kvalita života a tvorí pre nich hodnotiace kritérium pre úspech. Za feministickú krajinu sa dá považovať aj Rumunsko.

Slovensko sa nachádza veľmi vysoko s hodnotou indexu 100 a spolu s Maďarskom sa dajú považovať za maskulínne krajiny, ktoré sú orientované na úspech ako taký. Podľa Hofstede modelu, ľudia v týchto krajinách tvrdo pracujú na dosiahnutie vysokej životnej úrovne. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebná dlhá pracovná doba a odhodlanie pracovať.

V krajinách s touto kultúrou zamestnanci od vedenia očakávajú, že budú rozhodujúci a asertívni, dôraz sa bude klásť na spravodlivosť, hospodársku súťaž výkonnosť a konflikty sa vyriešia bojom proti nim.

Česká republika sa s hodnotou nachádza skoro v strede dimenzie, s priklonením ku maskulínnej spoločnosti

Základnou otázkou pri spoločnom zamestnávaní feminininných a maskulinných kultúr, je to, čo motivuje pracovníkov, ktorí chcú byť najlepší (masculinita) alebo tých, pre ktorých úspech je meraný kvalitou života (femininita).

Tab. 15 Hodnoty indexu maskulinity podľa Hofstedeho výskumu

Krajina	Hodnota indexu maskulinity
Česká republika	57
Slovensko	100
Ukrajina	27
Maďarsko	88
Rumunsko	42

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

### Vyhýbanie sa neistote

Zamestnanci pochádzajúci z Ukrajiny, Maďarska a Rumunska majú podľa Hofstede modelu vysokú preferenciu predísť neistote. Krajiny s vysokou mierou neistoty udržiavajú pravidlá viery a správania. V týchto kultúrach existuje emocionálna potreba pravidiel, aj keď pravidlá nefungujú. Existuje vnútorné nutkanie byť zaneprázdnený a tvrdo pracovať a presnosť je častou normou. Bezpečnosť je dôležitý prvok v individuálnej motivácii. V týchto krajinách sú zamestnanci motivovaní istotou.

V porovnaní s týmito hodnotami indexov sa vo firme opačne správajú zamestnanci s ukrajinskou národnosťou. Často sa stáva, že zamestnanie ktoré im agentúra poskytuje, zo dňa na deň opustia. Neoznamujú túto skutočnosť agentúre a agentúra o nich nemá viac informácií.

Tab. 16 Hodnoty indexu vyhýbanie sa neistote podľa Hofstedeho výskumu

Krajina	Hodnota indexu vyhýbania sa neistote
Česká republika	74
Slovensko	51
Ukrajina	95
Maďarsko	82
Rumunsko	90

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

### Dlhodobá vs. Krátkodobá orientácia

V Českej republike a Slovensku sú podľa Hofstede modelu indexy dlhodobej orientácie vysoké. Pri tieto krajiny hlavné pracovné hodnoty zahŕňajú vzdelávanie, česťnosť, prispôsobivosť a zodpovednosť. Voľno v týchto krajinách nie je dôležité. Vlastníci a pracovníci firmy zdieľajú rovnaké očakávania. Sústreďujú sa na veľkú kvótu úspor a teda myslia do budúcnosť.

Ukrajina, Maďarsko a Rumunsko sa v dimenzii podľa stredných hodnôt nachádzajú v strede dlhodobej a krátkodobej orientácie.

Tab. 17 Hodnoty indexu dlhodobej orientácie podľa Hofstedeho výskumu

Krajina	Hodnota indexu dlhodobej orientácie
Česká republika	70
Slovensko	77
Ukrajina	55
Maďarsko	58
Rumunsko	52

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

### Pôžitkárstvo vs. Zdržanlivosť

V Hofstede modely dosahujú krajiny, z ktorých zamestnanci firmy Connections BDL, s. r. o. pochádzajú veľmi nízke hodnoty indexu pôžitkárstva. V krajinách prevláda zdržanlivosť, čo znamená, že spoločnosť má tendenciu k cynizmu a pesimizmu. V zdržanlivých spoločnostiach nedávajú veľký dôraz na voľný čas a kontrolujú uspokojenie svojich túžob. Ľudia s touto orientáciou vnímajú toho, že ich konanie je obmedzené sociálnymi normami a cítia, že pôžitkárstvo je pre nich nesprávne.

Tab. 18 Hodnoty indexu pôžitkárstvo podľa Hofstedeho výskumu

Krajina	Hodnota indexu pôžitkárstva
Česká republika	29
Slovensko	28
Ukrajina	18
Maďarsko	31
Rumunsko	20

Zdroj: <https://geert-hofstede.com>

## 5.5 SWOT Matica

Nasledujúca SWOT matica je vytvorená zo všetkých doposiaľ zistených silných (S) a slabých (W) stránok a príležitostí (O) a hrozieb (T) v spoločnosti Connections BDL, s. r. o.

Tab. 19 Súhrnná SWOT matica

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
S1 Dvadsaťročné skúsenosti so zamestnávaním kultúrne diverzifikovaných zamestnancov	W1 Hodnotenie zamestnancov koordinátormi prebieha na slovnej úrovni
S2 Skúsenosť spoločníka s prácou v kultúrne silne odlišnom prostredí	W2 Rasové konflikty na pracovisku
S3 Koordinátori výkon zamestnancov zachytávajú hneď na pracovisku.	W3 Vysoká fluktuácia zamestnancov spôsobená krátkodobými pracovnými pomermi. Nie je číselne zaznamenávaná.
S4 Priemerný koordinátor ovláda minimálne tri odlišné jazyky	W4 Zamestnanci sa po odchode do domácej krajiny nevracajú späť
S5 Znižovanie celkových nákladov na zamestnancov pre zákazníkov	W5 Po skončení sviatkov, aktuálne po skončení Veľkej noci, chýbajúci zamestnanci na pozície operátorov vo výrobe
S6 Legálne zamestnávanie zahraničných pracovníkov	W6 Dobrá povest' je nevyčísliteľná hodnota
S7 Žiadne závažné problémy s políciou	W7 Nedochoádza k celkovému strategickému plánovaniu pre personálnu oblasť
S8 Agentúra trénuje svojich koordinátorov	W8 Vo firme 90% nekvalifikovaných pracovníkov
S9 Osobná komunikácia s partnermi	W9 Príliš vysoké náklady na zaučenie spôsobujú pokles spokojnosti zákazníka s agentúrnou službou.
S10 Výrazný rast počtu zamestnancov po transformácii firmy	W10 Zákazníci vyžadujú kvalifikovanejších zamestnancov než agentúra sprostredkuje
S11 Firma Connections BDL, s. r. o. poskytuje zamestnancom nízkej až strednej klasifikácie vyššiu úroveň starostlivosti aká je poskytovaná v západných krajinách Európy.	W11 Zamestnávanie zahraničných pracovníkov vyžaduje väčšiu starostlivosť
S12 Jazykové služby koordinátorov znižujú náklady na zaučenie	W12 Obmedzený na vykonávanie spoločenských udalostí lebo zamestnanci nepracujú spolu na jednom pracovisku
S13 Zamestnancom v Českej republike vznikajú nulové náklady na dopravu v rámci pracovnej činnosti	W13 Flexibilná firemná kultúra vyžaduje flexibilitu celej agentúry
S14 Firma počas sviatkov hradí	W14 Negatívna stránka slovného



zamestnancom hromadnú dopravu do domácich krajín	šírenia skúseností
S15 Zamestnancom poskytované ubytovanie agentúrou	W15 Závislosť na zamestnancoch, ktorý slúžia ako médium pre nábor
S16 Rastúcim štandardom ubytovania k lepšej adaptácii	W16 Nemožno merať úspešnosť v oslovovaní lebo je nepriame
S17 Koordinátori z rovnakého etnika ako zamestnanci	W17 Chýba aktívny a cieľavedomý nábor zamestnancov
S18 Vianočný večierok	W18 Nie je systém pre nábor zamestnancov
S19 Zabezpečovanie pracovného odevu	W19 Nedostatok zamestnancov na vyžadované pozície
S20 Tréning koordinátorov k flexibilnej firemnej kultúre	W20 Časový náklad na premiestňovanie pracovníka
S21 Sila slovného šírenia o firme v zahraničí	W21 Pri výbere zamestnanci sa nezisťujú jeho celkové schopnosti a potenciál
S22 Silné povedomie o firme v krajinách na ktoré sa orientuje	W22 Motivácia pracovníkov negatívne ovplyvňovaná dlhodobým odlúčením od vlastnej kultúry
S23 Zálohami posilňovanie dôvery u zamestnanca	W23 V kolektivistických kultúrach silná naviazanosť jednotlivcov na skupinu a rodinu pri rozhodovaní o odchode zo zamestnania
S24 Budovanie povedomia v krajinách odkiaľ jej zamestnanci pochádzajú	
S25 Agentúra ponúka kariérny rast	
S26 Návratnosť zamestnanca je motivovaná finančne	
S27 Kultúry s vysokým skóre v ponímaní vzdialenosti k moci jednoduchšie prijímajú autoritu a rešpektujú ju.	
S28 Kultúry s nízkym skóre v ponímaní vzdialenosti k moci preferujú osobnú komunikáciu, ktorá je vo firme veľmi populárna	

<b>O - Príležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
01 Zákazníci vyhľadávajú uzatváranie krátkodobých zmlúv	T1 Uprednostňovanie česky a slovensky hovoriacich zamestnancov zákazníkmi
02 Číselne zaznamenávanie fluktuácie zamestnancov. Štatistické predpovede.	T2 Časový nákladu na preklad, adaptáciou a problém s kultúrnymi rozdielmi u zahraničných zamestnancov voči domácim
03 Misia firmy v procese formulovania	T3 Misia firmy v procese formulovania
04 Návratnosť a príchod nových zahraničných zamestnancov do firmy s dobrou povest'ou	T4 Zamestnanci sa v Českej republike nestávajú súčasťou spoločnosti
05 Pre firmu sa vyplatí aby sa im zamestnanci vracali a ostali čo najdlhšie	T5, Zamestnanci nedokážu zárobkom naplniť vyššie potreby
06 Koordinátor rovnakého etnika ako zamestnanec	T6 Rastúca životná členských štátov Európskej Únie
07 Agentúrny zamestnanci sústredený v jednom okolí.	T7 Občania európskej únie môžu byť zamestnaný kdekoľvek v Európe
08 Dodržiavanie legislatívy	T8 V prípade ekonomickej krízy preferencia zákazníkov prepúšťať agentúrnych zákazníkov
09 Občania členských štátov Európskej únie nie sú z hľadiska zákona o zamestnanosti považovaný za cudzincov	T9 Nízka miera nezamestnanosti v Českej republike.
010 Daň z príjmov zahraničných pracovníkov členských štátov Európskej únie odvádza firma štandardne ako u bežných zamestnancov.	T10 Firme Connections BDL, s. r. o. sa znižujú celkové možnosti v získavaní agentúrnych pracovníkov
011 Rozlišovanie štátnej príslušnosti a národnosti zamestnancov	T11 Chýba elektronický personálny systém
012 Česká vláda uvoľňuje vízovú politiku	T12 Chýba jednotný z integrovaný informačný systém
013 Priemyselné firmy pre poistenie pred touto hrozbou ekonomickej krízy preferujú zamestnávať určité množstvo agentúrnych zamestnancov s ktorými vedú krátkodobé zmluvy.	T13 Príležitosť variability preferencií zákazníkov výhoda aj pre konkurenciu
014 Cudzinci ako zdroj agentúrnych zamestnancov	T14 Nesebestačnosť v poskytovaní služby ubytovania zamestnancom
015 Rastúci počet príchodu cudzincov do Českej republiky	T15 Konkurencia nie je založená na úsporách z rozsahu výroby
016 Vyššia minimálna mzda v Českej republike ako krajinách odkiaľ zahraniční zamestnanci pochádzajú	T16 Vyššie náklady na starostlivosť o zahraničných zamestnancov

O17 Preferencie jednotlivých zákazníkov sa pravidelne menia, neexistujú dokonalé ponuky pracovných agentúr	T17 Zákazníci vyžadujú kvalifikovaných zamestnancov
O18 Agentúra na rozdiel od konkurencie poskytuje pracovníkov len sezónnych intervaloch. Zákazník preferuje krátkodobých agentúrnych zamestnancov	T18 Krátkodobé zmluvy. Zákazník ľahšie prejde ku konkurencii po ich ukončení.
O19 Ponúkané služby agentúry sú diferencované a špecifikované od ostatných pracovných agentúr	T19 Žiaľ za domovom zahraničných zamestnancov ovplyvňuje ich produktivitu
O20 Legálnosťou zvýhodnenie pozície na trhu.	
O21 Nie každá pracovná agentúra poskytuje pracovný odev svojim zamestnancom	
O22 Stabilnými vzťahmi k stálym cenám ubytovní	
O23 Sledovanie potencionálnych dodávateľov s nižším nákladom pre firmu Connections BDL, s. r. o.	
O24 Bohatosť na skúsenosti s riadením personálnej agentúry v porovnaní s novo vzniknutým konkurentom	
O25 Spoločník v minulosti na strane zákazníka. Pozná potreby.	
O26 Náklady pre zákazníka ak prechod ku konkurencie	
O27 Agentúra viac motivovaná dodávať kvalifikovanejších zamestnancov	

## 6 Návrhová časť

Na základe výsledkov strategickej analýzy sa ďalej budú formulovať návrhy na vytvorenie personálnej stratégie. Účel návrhov spočíva v zlepšení súčasnej situácie v analyzovanej firme. Nasledujúce návrhy sú odporúčané dodržať do dvoch nasledovných rokov, t. j. do konca roka 2019. Hlavným cieľom personálnej stratégie je zlepšenie celkovej personálnej činnosti vo firme, rozšírenie počtu stabilných zamestnancov a vyvinutie efektívneho systému pre nábor a výber zamestnancov.

### 6.1 Založenie personálneho oddelenia

Firma má aktuálne problém s nedostatkom zamestnancov. Súvisí to s nedostatkom voľnej pracovnej sily v Českej republike a s nepresným systémom pri náboře a výbere zamestnancov zo zahraničia. Vyskytuje sa problém v kvalifikácii agentúrnych pracovníkov. Rovnako predpokladaný rast analyzovanej spoločnosti a časová vyťaženosť vedúcich pracovníkov majú za dôsledok zväženie zavedenia personálneho oddelenia. Pri súčasnom počte zamestnancov a pri predpokladanom raste firmy (400 pracovníkov na konci roka 2017) sa prejavila potreba kvalifikovanej osoby – zamestnanca, ktorá má skúsenosť s riadením zamestnancov a je schopná zabezpečiť optimálny stav a štruktúru súčasných pracovníkov.

Pre firmu bude mať veľký prínos komplexnosť pohľadu jednej osoby nad kompletným riešením personálnych záležitostí. Personálna činnosť doteraz pripadala na viacero subjektov. Z časti na vedenie spoločnosti, z časti bola vedená v účtovnom elektronickom systéme a z časti túto činnosť zastrešovali koordinátori a externé médiá na nábor v zahraničí. Neexistuje ucelená personálna politika spoločnosti a nie je možné vytvoriť hodnotene aktuálnej situácie ani vyvodit' prípadne pohľady do budúcnosti.

Podcenením významu personálnych prác, má za dôsledok nedostatok pracovníkov v potrebnej kvalite. Problém kvalifikovanosti zamestnancov býva zapríčinený nevhodným výberom. V súčasnosti nie sú vedené dostatočné záznamy o pracovníkoch.

Tento problém bude ďalej vyriešený prítomnosťou jednej zodpovednej osoby, ktorá bude sprostredkovať komunikáciu medzi pracovníkmi, koordinátormi, externými médiami na nábor a vedením na vyžadovanej úrovni a ktorá bude dohliadať na riadny chod personálnych činností. Vedenie tým pádom bude čiastočne odľahčené od časovo náročných a komplikovaných činností a bude zaručené, že sú tieto činnosti vykonávané dôkladne a smerujú k celkovému zlepšeniu fungovania firmy.

Personálne oddelenie bude v prvej etape založenia pozostávať s jedného zamestnanca, ďalej nazývaný ako personalista.

Cieľom činnosti personálneho oddelenia bude vytvoriť 50 % nárast pracovníkov do 18 mesiacov od zavedenia návrhu. Splnením cieľa sa preukáže úspešnosť tohto návrhu a oddelenie sa tak bude môcť rozširovať.

Pri zavádzaní personálneho oddelenia sú elementárne dva body. Výber vhodného personalistu a vytvorenie vhodných podmienok pre personalistu v organizácii.

### Výber vhodného personalistu

Z náhodne vybraných webových stránok Prace.cz a Kariera.sk je pozícia personalistu opísaná nasledovne:

#### Personalista

##### Popis pozície:

Personalista vybavuje bežnú personálnu agendu v organizácii. Pripravuje zmluvy a ďalšie dokumenty týkajúce sa pracovnoprávných vzťahov. Vede personálnu evidenciu všetkých zamestnancov, vybavuje požiadavky individuálnych personálnych žiadostí, zabezpečuje vzdelávanie zamestnancov vrátane preškolenia a vybavuje požiadavky zamestnancov z oblasti sociálnej politiky.

Minimálne požadované vzdelanie: stredné vzdelanie s maturitnou skúškou.

#### Personalista

Náplň práce: zabezpečenie chodu oddelenia ľudských zdrojov, organizácia náborov nových zamestnancov - selekcia uchádzačov, vedenie pohovorov a výber vhodných uchádzačov na rôzne pracovné pozície v spoločnosti, inzerovanie voľných pracovných miest v printových a online médiách, samostatná realizácia výberových konaní, práca s databázou kandidátov, výber a kontaktovanie vhodných kandidátov.

Obr. 5 Opis pozície personalistu z pracovných portálov

Zdroj: Prace.cz

Zdroj: Kariera.sk

Všeobecne je na prácu personalistu vyžadované minimálne stredné vzdelanie s maturitou. Vzhľadom na fungovanie firmy, založené na priateľských vzťahoch a rodinnej atmosfére, bude primárne konkurz vytvorený pre firemných koordinátorov, ktorý musia splniť kritéria pozície.

Koordinátori poznajú firmu zvnútra. Sú to dlhodobí zamestnanci firmy, ktorý majú vytvorené dôverné vzťahy s vedením a jednotlivými pracovníkmi a tým by hrozba vloženia zodpovednosti do nesprávnej osoby bola menšia.

V prípade nesplnenia kritérií vyžadovaných na pozíciu personalistu z interných zdrojov, sa musí nájsť osoba na pracovnom trhu, ktorá bude mať veľmi vysokú znalosť firemného prostredia. Preferované bude vysokoškolské vzdelanie v obore personalistika, manažment prípadne IT. Musí sa jednať o skúseného personalistu s praxou v obore minimálne dva roky. Rovnako dôležité budú osobnostné rysy. Na pozíciu musí byť dosadený človek, ktorý je otvorený, komunikatívny so sociálnym cítením. Najlepšie v priemernom veku kolektívu, vzhľadom ku zverejnej dôvere a autorite personalistu.

Veľmi dôležité je ovládať spôsob komunikácie s ľuďmi rôznych mentalít. Vo firme je skoro 75 % pracovníkov ukrajinskej národnosti. Spôsob komunikácie sa veľmi odlišuje od českej a je potrebné aby personalista ovládal tieto rozdiely. Personalista musí komunikovať s externými médiami na nábor v zahraničí a na to je vyžadovaná znalosť ukrajinčiny na komunikatívnej úrovni. Ukrajinská mentalita je citlivá na dôveru, a preto personalista musí byť čestný a dôveryhodný človek. Rovnako dôležitá je komunikácia s vedením, ktorá bude prebiehať v českom alebo slovenskom jazyku.

Fungovanie celej firmy je založené na dôvere a preto personalista musí byť pred začiatkom práce osobne zoznámený so všetkými pracovníkmi a pracovníci musia byť zoznámený s úlohou personalistu vo firme.

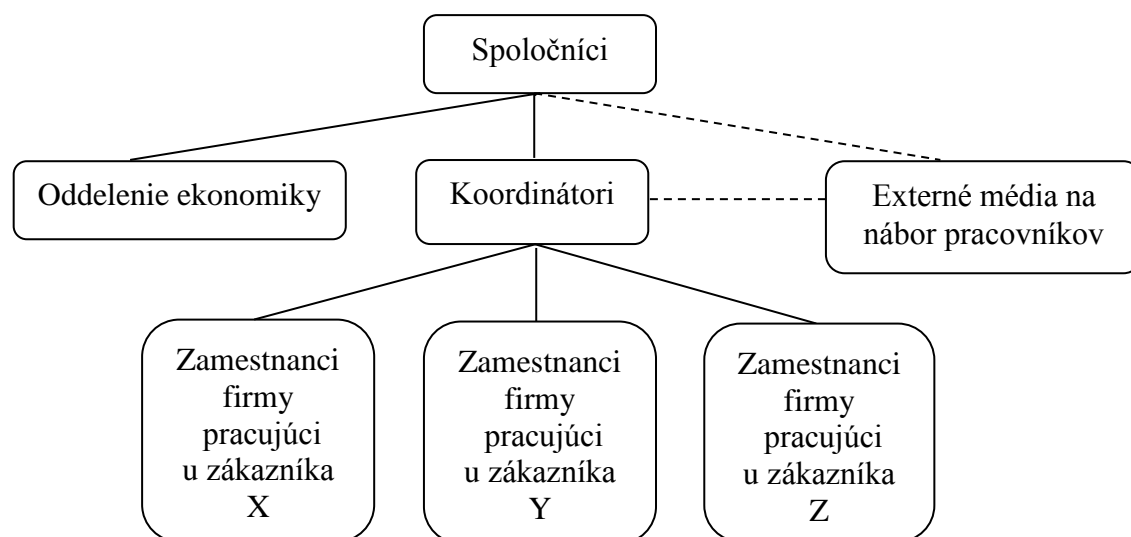
Personalista, po zohľadnený intervalov platového ohodnotenia na pracovných portáloch pre túto pozíciu, bude firmou odmenený fixným mesačným platom, ktorý je v návrhu daný na hodnotu 20 000 Kč. Firma si neskôr prispôsobí náklad na personalistu podľa jej odmeňovacej politiky. V prípade potreby, bude firma personalistovi poskytovať ubytovanie v hodnote 4 000 Kč mesačne.

### **Priestor**

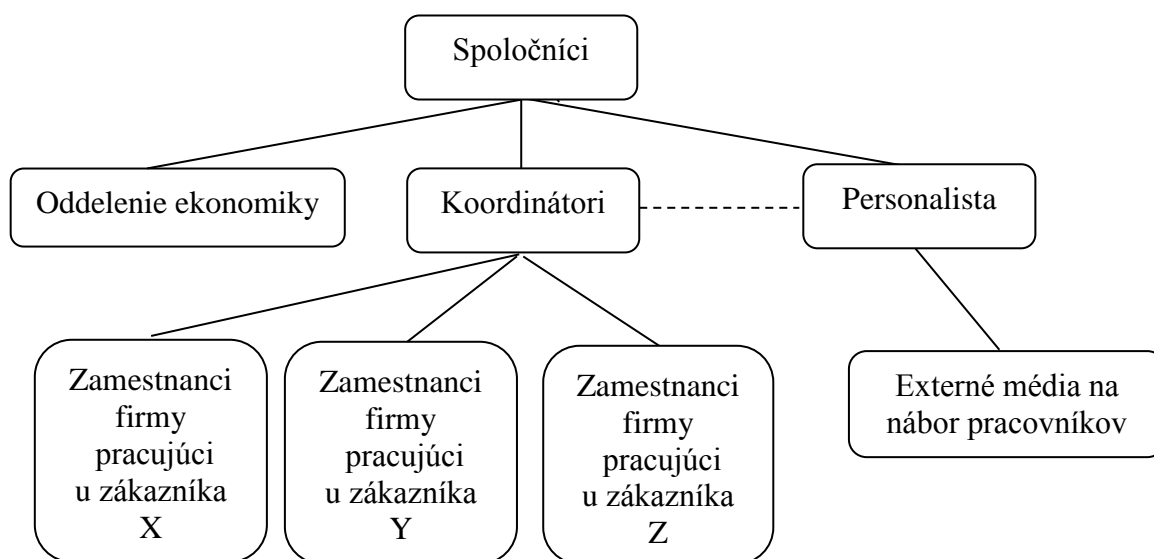
Pre personalistu musí byť vytvorené vhodné pracovné prostredie. V prvom rade ide o prijatie personalistu ostatnými zložkami v organizačnej štruktúre. Pracovné prostredie zahŕňa rovnako aj fyzické miesto výkonu práce.

Personalista bude potrebovať kanceláriu. Pre začiatok, sa zavedie personálne oddelenie o jednej osobe, na ktoré má firma priestory v kancelárii ekonomického oddelenia. Firma je zabezpečená voľným pracovným stolom, priestorom pre dokumenty a voľným pracovným počítačom. Keď sa preukáže úspešnosť návrhu, firma investuje do rozšírenia personálneho oddelenia a teda do osobitných priestorov.

### Pozícia personalistu v organizačnej štruktúre



Obr. 6 Pôvodná organizačná štruktúra vo firme Connections BDL, s. r. o.



Obr. 7 Pozícia personalistu v organizačnej štruktúre vo firme Connections BDL, s. r. o.

Podľa predpokladu sa bude personalista v začiatkoch fungovania personálneho oddelenia orientovať na vylepšenie dvoch situácií. Po prvé sa sústreďí na nábor nových zamestnancov z dôvodu ich nedostatku vo firme a za druhé sa zameria na kvalitu pri výbere zamestnancov s dôvodu ich nekvalifikovanosti vo firme.

## Nábor

Externé médiá v zahraničí sa primárne sústreďujú na nábor zamestnancov s ukrajinskou národnosťou, ktorá vo firme tvorí 75% pracovníkov. Tieto kontakty v zahraničí na osobné oslovovanie potencionálnych pracovníkov nízkej až strednej klasifikácie pôsobia hlavne v regiónoch na ukrajinsko - maďarskom pomedzí.

Telefonické oslovovanie potencionálnych zamestnancov na Ukrajine z Českej republiky zatiaľ nie je reálne možné vzhľadom na to že ide o inú kultúru a mentalitu pre ktorú je tento spôsob neefektívny.

Prvý kontakt s pracovníkmi nízkej až strednej klasifikácie na Ukrajine nie je možno viesť na diaľku. Je vyžadovaný osobný kontakt. Na oslovenie budú teda stále využívaní externí pracovníci, ktorí sa nachádzajú na Ukrajine.

Ukrajinská národnosť ako vysoko kolektivistická je ovplyvňovaná skupinou a svojim okolím.

Personalista sa musí sústreďovať na usmerňovanie externých médií na nábor v zahraničí a koordinátorov ktorý tiež niekedy uskutočňujú pre firmu nábor, podľa aktuálnych potrieb zákazníkov. Komunikácia sa s konkrétnymi zahraničnými médiami stanoví na pravidelný týždenný interval. Pravidelnosť bude upravovaná podľa frekvencie prichádzajúcich požiadaviek od zákazníkov.

Firma nemeria úspešnosť v oslovovaní. Jednak ide o nepriame oslovovanie pri ktorých firma nie je aktívna a vedie sa cez tretie strany. Úlohou personalistu bude zaznamenávať koľko pracovníkov, ktoré konkrétne externé médium pri náboe získalo. Zistí najúspešnejšie kontakty na nábor pracovníkov, a na tie sa bude ďalej orientovať.

## Výber

Vzhľadom k tomu, že firma sa sústreďuje na agentúrne zamestnávanie nízko a stredne klasifikované zamestnania, nie je potrebné vysoké vzdelanie zamestnancov a medzi hlavné kritéria prijatia patrí fyzická zdatnosť a adaptačné schopnosti.

Aktuálne neprebíha vo firme výber zamestnancov. Súčasť návrhovej časti je zaviesť do firmy čiastočný proces výberu. Bude podmienený vstupným rozhovorom. Vstupný rozhovor s pracovníkmi, bude zavedený pred finálnym umiestnením do práce pod vedením personalistu.

Kvôli vysokej fluktuácii vo firme, zamestnanci prichádzajú a odchádzajú individuálne alebo v skupinách na každodenných bázach. Preto tieto vstupné rozhovory musia byť veľmi stručné.

Hlavným účelom bude zistenie schopností zamestnanca na lepšie zmapovanie toho, či sa daný pracovník naozaj hodí na konkrétnu pozíciu prípadne na inú a tak predísť premiestňovaniu pracovníka. Sledovať sa budú aj jazykové znalosti.

Vstupný rozhovor má rovnako za cieľ zistiť akým spôsobom sa zamestnanci dozvedeli o firme, čím sa bude merať úspešnosť tretieho návrhu na zavedenie aktívneho oslovovania firmou v zahraničí.

Vstupný rozhovor sprehľadní informácie o jednotlivých zamestnancoch firmy a odhalí možný skrytý potenciál zamestnancov, ktoré inak popri vykonávaní práce u zákazníka nie je možné zistiť.



Rozhovorom rovnako firma zistí ambíciu zamestnanca, a bude môcť predpokladať či sa jedná o zamestnanca ktorý ma záujem vo firme zotrvať dlhodobejšie. Budú zisťované dôvody jeho príchodu a prehľad o tom, či zamestnanec prišiel ako skupina, či existujú vyššie ambície zostať v Českej republike, či ambícia zostať je individuálna alebo pracovník je orientovaný na prispôsobovanie sa chovaniu v jeho skupine. Vo firme sú zamestnávajúce silne kolektivistické národnosti, čo má za príčinu hromadné odchody a príchody pracovníkov.

Rovnako sa bude zisťovať spôsob akým je zamestnanec motivovaný okrem finančného hľadiska.

Tab. 20 Počiatočný náklad na zavedenie personálneho pracovníka do firmy

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Priestory	0 Kč
Pracovný počítač a výbava	0 Kč
Zamestnanecký plat personalistu	20 000 Kč / mesiac
Ubytovanie	4 000 Kč / mesiac
<b>Celkom</b>	<b>24 000 Kč</b>

Zdroj: Jobs.cz, Connections BDL, s. r. o.

Skrytým nákladom návrhu je zvýšená činnosť externých médií na nábor v zahraničí. Frekvencia kontaktovania sa ustáli na týždenných bázach a ich zvýšená činnosť bude sprevádzaná zvýšenou províziou za služby.

Provízia je otázkou odmeňovania firmy, ktorej navýšenie sa nastaví podľa aktuálnej provízie. Tá pre túto prácu nie je zverejnená.

## 6.2 Vytvorenie internetovej stránky

Firma nepoužíva internetovú stránku. V porovnaní s ich konkurenciou ich to podľa môjho názoru veľmi znevýhodňuje. Konkurencia má vyvinuté webové stránky s ponukou pracovných pozícií na operátora vo výrobe, teda konkurenti ponúkajú na internete rovnaké pozície aké agentúra má. V tomto majú konkurenti náskok.

Na internetovú stránku sa zverejnia všetky pracovné pozície, ktoré agentúra ponúka. Vytvorí sa lepší prehľad pre firmu samotnú, stálych ale aj potencionálnych budúcich zamestnancov v zahraničí. Na internetovej stránke bude možnosť podať žiadosť o prácu online a tým sa rozšíria možnosti pri nábore zamestnancov.

Zahraničným uchádzačom internetová stránka urýchli komunikáciu s firmou na diaľku.

Internetová stránka môže byť v budúcnosti formou reklamy zverejnená na pracovných portáloch alebo na sociálnych sieťach.

Odkaz na internetovú stránku bude zanechaný pri inzercii na internetových pracovných portáloch a reklamných pútačoch na Ukrajine, ktoré sú navrhnuté v tretej podkapitole návrhovej časti.

Internetová stránka bude slúžiť nielen na prezentáciu pre stálych a potencionálnych zamestnancov ale rovnako aj na prezentáciu firmy pred zákazníkmi. Je to

príležitosť ako zvýšiť povedomie o firme v Českej republike a v zahraničí a tak rozšíriť záber pôsobnosti na nových zákazníkov.

Webová stránka nemá teritoriálne ohraničenie. Internet je dostupný takmer v každej krajine Európy. Internetová stránka bude slúžiť na budovanie povedomia vo všetkých krajinách odkiaľ pochádzajú jej zamestnanci. Nikdy sa nevie koho presne internetová stránka zasiahne, koho ponuka práce môže zaujať a ako ďaleko sa povedomie o stránke dostane. Internetová stránka tak privedie nové prúdy zamestnancov.

Účelom internetovej stránky ako celej návrhovej časti tejto práce je zmiernenie závislosti na zamestnancoch, ktorý slúžia ako médium pre nábor.

Internetová stránka bude pozostávať zo sekcie pre uchádzačov, t. j. potenciálnych zamestnancov firmy, sekcie pre zamestnávateľov, t. j. pre zákazníkov firmy, sekcie na ktorej sa firma bude prezentovať a sekcie na kontakt. Stránka bude v českom jazyku s možnosťou prepnutia do ukrajinského, maďarského a anglického jazyka pre dostupnosť zahraničných uchádzačov.

V sekcii pre uchádzačov bude zoznam všetkých pracovných pozícií, ktoré firma ponúka a na ktoré potrebuje dosadiť pracovníkov. Pri rozbalení každej z pozícií bude môcť uchádzač vidieť náplň práce, aký profil uchádzača je vyžadovaný, čo firma za vykonávanie pozície ponúka a kontaktné informácie na personálne oddelenie pozostávajúce z mena a emailu personalistu a telefónneho čísla. V sekcii bude možné vyhľadať pozíciu aj podľa jej názvu a kvalifikácie. Uchádzač sa bude môcť zaregistrovať vypísaním registračného formulára v ktorom uvedie základne informácie ako meno, email, telefón, pohlavie, dátum narodenia, adresu, štátnu príslušnosť a pozíciu o ktorú má záujem. V prípade výskytu pozície o ktorú sa uchádzač zaujíma, a profilovej zhody, personalista bude tohto uchádzača kontaktovať.

Ďalšia sekcia bude venovaná zákazníkom firmy. Budú opísane služby, ktoré firma ponúka, čím sa firma odlišuje od konkurencie, čím zákazníka zaujme, zverejnené referencie od jednotlivých už existujúcich zákazníkov a najčastejšie kladené otázky pred uzavretím spolupráce.

V sekcii o firme, sa bude firma prezentovať. Budú uvedené čísla a fakty o firme, ktoré hovoria o jej úspešnosti, raste, skúsenostiach, počte zamestnancov a zákazníkov, história firmy, rovnako aj jej vízia, hodnoty a bude opísaná spoločenská zodpovednosť. Ďalšou podsekciiou bude starostlivosť o svojich zamestnancov, čo je výrazná silná stránka spoločnosti. Bude uvedené že pre zahraničných uchádzačov je poskytnuté ubytovanie, príspevok na stravu, doprava a práca je poskytovaná aj pre rodiny a skupiny, kedy ubytovanie je možné prispôbiť do spoločných priestorov. Tento fakt je dôležitý pre kolektivistické krajiny, z akých väčšina súčasných zamestnancov firmy a uchádzačov pochádza. Rovnako podsekciiou starostlivosti o zamestnancov bude obsahovať informáciu, že pre pracovníkov je po dohode s vedením možno sprostredkovať dlhodobé dovolenky naspäť do domácich krajín a že firma hradí hromadné odchody zamestnancov domov na sviatky.

Posledná sekcia bude venovaná kontaktným informáciám, akými sú telefónne číslo a email, na ktorý budú smerované individuálne potreby uchádzačov a zákazníkov. Časťou sekcie budú právne podmienky ako ochrana osobných údajov a iné. Na internetovej stránke bude možno pozorovať počet návštev stránky za firmou dané obdobie. Uľahčí to sledovanie prínosu tohto návrhu. Návrhom je stanovený cieľ priblížiť sa 1 000 návštevníkom za týždeň.

Náklady na webovú stránku sú vždy vyššie na začiatku, pri jej zavedení. Počas spravovania sú však náklady na internetovú stránku v porovnaní s možnosťami internetu a jeho výhod veľmi nízke.

Firma si dá webovú stránku vyrobiť. Služba bude zahŕňať vytvorenie webovej stránky a webhosting. Ceny za výrobu stránky sa líšia podľa ich zložitosti. Rozhoduje do akej miery firma využije šablóny a do akej miery bude internetová stránka navrhnutá na mieru. Výrobca webovej stránky bude mať na starosti aktualizácie softwaru a dohľad na webhosting, čo je nevyhnutné v rámci ochrany pred napadnutím a zneužitím stránky. Výroba stránky, podľa konzultácie s technikom, ktorý s firmou spolupracuje, podľa vyžadovaného vzhľadu stránky a podľa porovnania ponuky na internete, je odhadovaná okolo sumy 17 000 Kč. Finálna cena stránky záleží na zadaní detailných požiadaviek daných firmou. Po jednorazovej úhrade nákladu na vytvorenie stránky, firma bude hradiť mesačné náklady výrobcovi za dohľad a údržbu, ktoré sa budú pohybovať okolo sumy 300 Kč a mesačný poplatok za webhosting 60 Kč.

Súčasťou vytvorenia internetovej stránky je zriadenie vlastnej domény, ktorú firma už v súčasnosti využíva na emailovú komunikáciu. Náklady na zriadenie domény sa platia ročne, pohybujú sa okolo sumy 250 Kč. Tento náklad sa však do stratégie nezaráta tým, že firma už ma doménu zriadenú na používanie emailovej komunikácie.

Pre pravidelnú úpravu potrebných textov a údajov bude mať internetová stránka intuitívne rozhranie a teda stránku môže obsluhovať ktokoľvek poverený. Nie je potrebné informatické vzdelanie len jednoduché zaučenie poverenej osoby. Internetovú stránku bude spravovať personalista, ktorý bude môcť na internetovú stránku pridávať nové pracovné pozície a odoberať neaktuálne, ukladať registrácie, komunikovať a podobne.

Tab. 21 Náklad návrhu pre zriadenie internetovej stránky

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Vytvorenie webu	17 000 Kč
Mesačný poplatok za údržbu a dohľad výrobcom	300 Kč
Mesačný poplatok za webhosting	60 Kč
Vytvorenie domény	0 Kč
Zaučenie personalistu na používanie	0 Kč
<b>Celkom</b>	<b>17 360 Kč</b>

Zdroje: Antstudio.cz, Agionet.cz, Active24.cz

### 6.3 Oslovovanie nových zamestnancov v zahraničí

Firma sa sústreďuje na zamestnávanie pracovníkov, podľa Hofstede modelu z veľmi kolektivistických, zahraničných krajín. V týchto krajinách oslovenie zahraničnou firmou a ich nábor do Českej republiky je silne ovplyvnená osobnou komunikáciou. Vyžadovaný osobný prístup pri náboře v zahraničí komplikuje možnosti oslovovania firmou z Českej republiky a firma sa stáva veľmi závislou na externých médiách, ktoré zastrešujú nábor zo zahraničia.

Ďalší návrh pozostáva z riešení ako firma môže posilniť svoje postavenie v oslovovaní nových zahraničných potencionálnych zamestnancov a stať sa menej závislou na náboře pomocou externých médií a koordinátorov. Súčasťou návrhu je využitie reklamných pútačov v oblasti z ktorej väčšina zamestnancov pochádza t. j. ukrajinsko – maďarské pomedzie, inzerciou na internete, ktorou sa firma orientuje na oslovenie českých a slovenských zamestnancov a reklamou v televízii na Ukrajine.

#### 6.3.1 Reklamné pútače v regiónoch na ukrajinsko - maďarskom pomedzí

Pre pozorovanie priemernej ceny za reklamný jednostranný pútač veľkosti A0 boli náhodne vybrané reklamné spoločnosti na Ukrajine. Informácie o cenách týchto reklamných pútačov sú pre mestá Odesa a Kyjev. Firma sa orientuje na nábor ľudí v malých mestách na Ukrajine a cena za umiestnenie pútačov na budovách popri prístupových cestách bude teda značne menšia.

Do zohľadneného rozdielu medzi cenou za reklamný pútač vo veľkých a malých mestách na Ukrajine bude zahrnutý mesačný prenájom miesta, kde bude pútač umiestnený.

V priemernej cene reklamného pútaču je zahrnutý grafický dizajn a inštalácia, táto cena je jednorazová.

Cena za prenájom miesta kde bude pútač umiestnený je mesačná. V priemernej veľkosti nákladu za reklamný pútač je zahrnutý prvý mesiac. Na ďalšie mesiace je potreba tento náklad znova zarátať.

Tab. 22 Náklady na reklamný pútač na Ukrajine

<b>Reklamná spoločnosť</b>	<b>Cena za kus</b>
Postmedia.ua	250 – 1500 Kč
Hi-print.kiev.ua	Od 1000 Kč
Prom.ua	220 – 1400 Kč
<b>Priemerná cena reklamného pútača</b>	<b>895 Kč</b>

Zdroje: Postmedia.ua, Hi-print.kiev.ua, Prom.ua

Po zohľadnení ceny, budú na začiatok zavedené tri reklamné pútače. Budú umiestnené popri ceste do dvoch firmou vybraných miest na ukrajinsko-maďarskom pomedzí z ktorých ukrajinsky zamestnanci pochádzajú.

V prvých mesiacoch nie je možné vyčíslit' prínos reklamných pútačov, v podobe počtu ľudí ktorých reklamný pútač osloví.

Nemožno preto merať silu oslovenia a úspešnosť v číslach krátkodobo lebo počet ľudí, ktorí boli reklamným pútačom na Ukrajine zaujatí je relatívne číslo ovplyvnené rôznymi faktormi. Merať úspešnosť tohto kroku je však z dlhodobého hľadiska možné.

Výhoda reklamných pútačov je tá, že môžu osloviť kohokoľvek a publikum oslovuje v prostredí v ktorom žije a v ktorom sa pohybuje.

### 6.3.2 Inzercia na internete

Inzerciou pracovných ponúk na internete sa bude firma zameriavať hlavne na zamestnancov z Českej republiky a Slovenska. Tieto krajiny nie sú tak vysoko kolektivistické ale skôr individuálne a potenciónálna sila oslovenia pomocou neosobného styku je vyššia.

Firma v minulosti inzerovala voľné pracovné pozície, ale súčasne sa tejto činnosti prestala do značnej miery venovať.

Na každom z nasledujúcich pracovných portálov sa nachádzajú inzeráty s ponukou práce konkurujúcich firiem na pozíciu operátora vo výrobe. Firma bude pravidelne inzerovať svoje voľné pracovné miesta na tieto inzertné portály.

Cena inzerátu priamoúmerne rastie s popularitou webovej stránky a jej návštevnosťou. Firma podľa návrhu investuje na inzerciu aj na webových stránkach ako Profesia.cz a Jobs.cz aj preto, že sú najviac navštevovanými pracovnými portálmi v krajine.

Tab. 23 Náklady na inzerciu

Inzerčný portál	Náklad na inzerát
Praceunas.cz	0 Kč
Agentka.cz	0 Kč
Cz.indeed.com	0 Kč
Pracevevline.cz	700 Kč / 14 dní
Dobraprace.cz	700 Kč / 20 dní
Easy -prace.cz	1 500 Kč / 40 dní
Profesia.cz	1 800 Kč / 30 dní
Prace.cz	4 235 Kč / 30 dní
Jobs.cz	5 900 Kč / 30 dní
<b>Celkom</b>	<b>14 835 Kč</b>

Zdroje: Praceunas.cz, Agentka.cz, Cz.indeed.com, Pracevevline.cz, Dobraprace.cz, Easy -prace.cz, Profesia.cz, Prace.cz, Jobs.cz

### 6.3.3 Reklama v televízii na Ukrajine

Slovenský a český trh je známy tým, že reklamu v televízii si môžu dovoliť len veľké spoločnosti kvôli vysokej cene. Najlacnejšou reklamou je 10 sekundový spot no cena sa líši podľa toho v akú časť dňa je odvysielaná a podľa danej sledovanosti. Reklama v televízii je všeobecne drahá preto, že je považovaná za veľmi silný spôsob oslovenia. Výhodou pre firmu je, že vďaka nižšej životnej úrovni na Ukrajine je cena reklamy značne lacnejšia v porovnaní s Českou republikou, a firma si reklamu v televízii môže dovoliť, pričom v Českej republike by tomu tak nebolo.

Napríklad v ukrajinskej vysielacej spoločnosti STC vo vysielacom čase od 18:00 do 22:00 stojí odvysielanie sekundy spotu 15 Kč, na 10 sekundový spot vychádza náklad odvysielania na 150 Kč. Musí sa zohľadniť aj náklad na výrobu reklamného spotu. Televízia ponúka túto možnosť od 43 do 64 Kč za sekundu spotu, v závislosti na zložitosti reklamného spotu. Priemerná cena za výrobu sekundy spotu je teda 53,50 Kč. Za výrobu priemerného 10 sekundového spotu sa vytvorí náklad v hodnote 535 Kč. Súhrnným nákladom za reklamu v televízii je teda 685 Kč za odvysielanie jedného spotu počas najvyššej sledovanosti. Náklad je neporovnateľne nízky než by bol v Českej republike. Televízia má na svojej webovej stránke zverejnené aj to že ich potencionálne publikum tvorí 222 000 ľudí. Firma si nechá reklamný spot odvysielat' 4 krát do týždňa v dobe od 18:00 do 22:00 po dobu jedného mesiaca.

Tab. 24 Náklady na reklamu v televízii na Ukrajine

<b>Položka</b>	<b>Náklad na výrobu a odvysielanie reklamy</b>
Reklama v ukrajinskej televízii STC	535 Kč + (150 Kč za odvysielanie jedného 10 sekundového spotu x 4 spoty za týždeň x 4 týždne) = 2 935 Kč <sup>6</sup>
<b>Celková cena za mesačnú reklamu</b>	<b>2 935 Kč</b>

Zdroj: ntktv.ua

Meranie úspešnosti návrhov na oslovenie nových zamestnancov v zahraničí bude jednou z činností personalistu. Pred výberom jednotlivého zamestnanca podľa prvého návrhu bude vstupný pohovor. Súčasťou vstupného pohovoru bude aj zistenie informácie o tom, akým spôsobom sa o firme zamestnanec dozvedel.

Personalista bude zisťovať od prichádzajúcich zamestnancov akým spôsobom sa o firme dozvedeli a zaznamenávať pre štatistické vyhodnotenie úspešnosti jednotlivých druhov oslovovania.

Týmto spôsobom sa bude zisťovať, ktorý druh oslovovania bol ako úspešný. Cieľom návrhu je zmiernenie závislosti firmy na nábore pomocou externých zamestnancov v zahraničí.

Tab. 25 Súhrnný náklad návrhu na oslovovanie nových zamestnancov v zahraničí

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Inzercia	14 835 Kč
Reklamné pútače na Ukrajine	895 x 3 = 2685 Kč
Reklama v ukrajinskej televízii	2935 Kč
<b>Celkom</b>	<b>20 455 Kč</b>

## 6.4 Jednotný informačný systém

Vzhľadom k tomu, že firma pôsobí na trhu ešte len druhý rok, na vylepšovaní doteraz zavedených systémov stále aktívne pracuje. Vo firme chýba jednotný systém pre personálnu činnosť, v súčasnosti je čiastočne spravovaný v účtovnom systéme.

Vo firme nastáva nedostatočný stav v elektronickom personálnom zaznamenávaní. V súčasnosti sa na zaznamenávanie informácií o jej pracovníkoch využívajú tabuľky Excel. V dôsledku toho je veľmi zložitý, zdĺhavý a problematický dopátrať sa k údajom o zamestnancoch za viaceré obdobia. Neexistuje prehľad o počte vzniknutých pracovných pomerov za dané obdobie, počte ukončených pracovných pomerov, počte zamestnaných za dané obdobie či počte zamestnaných na konci stanoveného obdobia. Je nevyhnutné zaviesť systém, ktorý bude pokrývať výpočty

<sup>6</sup> Cena vrátane DPH.

o zamestnancoch a vytvorí priestor na sledovanie dlhodobého vývoja zamestnancov za viac rokov alebo iných zvolených časových intervalov.

Prehľad o týchto informáciách, umožní komplexný pohľad na personálnu situáciu vo firme, ktorá momentálne zamestnáva do 300 zamestnancov a jej cieľom je stály rast počtu zamestnancov.

V personálnom systéme bude zahrnuté zaznamenávanie úspešnosti jednotlivých druhov oslovenia zamestnancov ako súčasť náboru a rovnako aj zaznamenané informácie zo vstupného rozhovoru s jednotlivými zamestnancami. Tieto dve zmeny sú súčasťou prvej a tretej podkapitoly v návrhovej časti.

Vďaka tomuto systému sa bude môcť sledovať presná fluktuácia zamestnancov vo firme, čo pomôže k sprehl'adneniu dlhodobého vývoja firmy. Bude umožnené presné sledovanie približovania sa k cieľu firmy, t. j. rast počtu zamestnancov.

Počet zamestnancov sa mení každým dňom. Bude teda prebiehať každodenné zadávanie zmien do systému. Zadávať sa budú informácie o aktuálnom počte zamestnancov, počty príchodov a odchodov. Informácie sa budú zaznamenávať s oneskorením jedného dňa aby informácie o danom (hodnotenom) dni boli finálne. Sledovaním pohybu zamestnancov z personálneho systému bude v prípade záujmu firmy možno vyvodit' štatistické a ekonometrické modely, ktoré vedia vytvorit' predikcie do budúcnosti a teda vytvoria obraz o tom na aké obdobia a v akom rozsahu sa treba pripraviť v budúcnosti, t. j. v akom predstihu a na ktorých teritóriách posilniť nábor čo bude mať účinok na zamedzenie respektíve zmiernenie situácie s chýbajúcimi zamestnancami.

Vyhodnocovanie fluktuácie a návratnosti zamestnancov bude súčasťou návrhu až v neskoršej etape. Keď sa preukáže úspešnosť personálneho oddelenia, oddelenie sa rozrastie o profesionálnu personálnu výpomoc.

Súčasťou personálneho systému bude databáza všetkých doteraz zamestnaných zamestnancov. Bude slúžiť na prehľad a zber kontaktov a zaznamenávanie individuálnych informácií o nich.

Doteraz všetky používané systémy vo firme pracujú nezávisle od seba. Prácu vo firme to tak z časového hľadiska spomaľuje. Situácia vo firme si vyžaduje zintegrovanie všetkých doteraz používaných elektronických systémov do jedného celistvého, v ktorom budú navzájom prepojené. Súčasťou integrovaného informačného systému bude okrem doteraz zavedených systémov aj navrhnutý personálny systém. Personálny systém ako súčasť jednotného integrovaného informačného systému bude spravovať novo založené personálne oddelenie. Do integrovaného informačného systému bude mať prístup vedenie, účtáreň, personálny pracovník a čiastočne aj koordinátori.

Na vytvorenie integrovaného informačného systému budú využité služby softwarovej firmy. Odhadovaný čistý čas práce softwarovej firmy je po konzultácii približne 300 hodín. Práca softwarovej firmy bude rozdelená do dvoch etáp, pričom prvá etapa bude pozostávať s 200 hodín práce a bude slúžiť na vytvorenie samotného integrovaného informačného systému s požiadavkami opísaných v návrhu. Softwarová firma si za hodinu práce približne účtuje 700 Kč.



V druhej etape softwarová firma na základe pripomienok upraví, respektíve pridá funkcionality podľa dodatočných požiadaviek, ktoré v prvej fáze chýbali, dodadia sa prvky systému podľa toho ako sa časom používaním ukážu možné nedostatky. Finálne upravovanie systému je odhadované na ďalších 100 hodín čistej práce. Náklad tejto etapy bude len predbežný odhad, preto nebude zarátaný do pôvodného návrhu vzhľadom k tomu, že presné požiadavky a teda náklady sa ukážu až časom používaním prvej verzie informačného systému.

S pravidelným používaním informačného systému, v budúcnosti vzniknú ďalšie nové požiadavky na jeho úpravu, ktoré pravdepodobne už budú menšieho charakteru, ale ich objem sa vopred rovnako nedá odhadnúť.

Tab. 26 Náklad návrhu na jednotný informačný systém

Položka	Náklad
Práca softwarovej firmy	200 hodín x 700 Kč/hod = 140 000 Kč

## 6.5 Integrácia zahraničných pracovníkov

Novým trendom súčasnosti v mnoho multikultúrnych firmách je vzdelávanie o kultúre do ktorej sú pracovníci zaradení za účelom eliminácie konfliktov vyplývajúcich z interkulturalizmu. Slúži k integrácii pracovníkov do spoločnosti. Rovnako zamestnanci, ktorí prichádzajú zo zahraničia za prácou, ťažko v cudzej krajine nachádzajú spôsoby ako tráviť voľný čas. Návrh má rovnako socializačný cieľ.

Návrh pozostáva z myšlienky integrácie zahraničných zamestnancov v podobe poskytnutia kurzov češtiny zamestnancom firmy, čiastočne podporované firmou. Zamestnanci budú spolu tráviť čas aj mimo práce a to môže posilniť medziľudské vzťahy a rovnako posilniť rešpekt k druhým národnostiam. Posilnenie medziľudských vzťahov na pracovisku bude mať protifluktuálny účinok, kedy sa zamestnancom príjemný pobyt a pracovník s nadviazanými vzťahmi na pracovisku bude pracovný kolektív ťažšie opúšťať. Rovnako sa zmierni fluktuácia aj vďaka vytvoreniu väzby k českej kultúre.

Čiastočné porozumenie jazyka vedie k lepšiemu porozumeniu kultúry. Ak zahraniční zamestnanci rozoznajú určité české frázy a slovíčka z pracovného prostredia, bude to viesť k eliminácii voľného vyjadrovania českých a slovenských pracovníkov v ich rodnom jazyku. Domáci pracovníci si budú uvedomovať, že zahraniční pracovníci sú schopní im porozumieť. Eliminujú sa možné vulgarizmy a negatívna stránka jazyka, ktoré domáci pracovníci môžu využívať v domnienke že zahraniční kolegovia im nerozumejú. Návrhom sa preto sleduje aj zmiernenie slovnej diskriminácie na pracovisku a konfliktom vyplývajúce z multikultúrneho zloženia.

Predmetom kurzu bude zoznámenie sa frázami a slovíčkami z českého jazyka. Témy kurzov budú zo situácií z pracovného prostredia a vedené v duchu multikultúrnej výchovy, kde sa zamestnanci môžu dozvedieť zaujímavosti o iných národnostiach, ktoré firma zamestnáva.

Na základe nízkej klasifikácie zamestnaní, na ktoré sa firma orientuje, sa vytvára pre tento návrh hrozba odmietnutia pracovníkmi. Väčšina pracovníkov prichádza do Českej republiky len za zárobkom a nejaví záujem o českú kultúru alebo vzdelanie. Firma sa sústreďuje na zamestnávanie ľudí, ktorých etniká sú vysoko kolektivistické čo tiež vedie k hrozbe odmietnutia. Rovnako firma má v personalistike značné nedostatky v iných smeroch, a tento návrh v prípade záujmu teda odporúčam až v ďalšom leveli riadenia personalistiky, t. j. po splnení predchádzajúcich návrhov.

Prvým krokom, na to aby firma predišla odmietnutiu zo strany pracovníkov je vytvorenie ankety, v ktorej personálne oddelenie bude zisťovať záujem pracovníkov o kurz. Kurz je venovaný pre časť pracovníkov, ktorý sú ambicióznymi, učenívými a s víziou lepšieho finančného ohodnotenia v budúcnosti. Firme sa naskytne príležitosť, zistenia, ktorý pracovníci plánujú ostať v zamestnaní dlhodobejšie a vyvíjať sa.

Znalosť češtiny je potrebná pre kariérny postup vo firme na pozíciu koordinátora. Tento fakt je ďalší motivačný prvok, prečo by návrh mohol zaujať ambicióznou časť pracovníkov. Firma teda bude prispievať na vzdelanie svojich potencionálnych budúcich koordinátorov, ktorých pri raste firmy bude v budúcnosti potrebovať viac než aktuálne má.

Firma bude prispievať na kurzy češtiny do 50 % ceny kurzu, a teda zamestnanec musí tiež za kurz platiť. Je to spôsob akým firma motivuje zamestnanca aby sa kurzov reálne zúčastňoval a eliminuje hrozbu premárnených financií. Po vyhodnotení prieskumu záujmu o tento návrh, firma rozošle ešte raz anketu už vo forme prihlásenia sa na kurz. Z aktuálneho počtu zamestnancov 237 sa pesimistickým odhadom ráta s 20 zamestnancami, ktorý sa na kurz prihlásia.

V meste Zlín, sa nachádza väčšie množstvo jazykových škôl, ktoré ponúkajú kurzy češtiny pre cudzincov. Náhodným výberom bola zvolená jazyková škola Zelenka. Jej poskytované služby sú flexibilné a radi sa prispôbia požiadavkám ich zákazníkov. Poskytujú firemné jazykové kurzy, ktoré vedú pripraviť na mieru. Pre stanovenie presných nákladov jazykového kurzu je dôležité vedieť počet uchádzačov, počet vyučovacích hodín do týždňa a dĺžku celkového kurzu.

Vzhľadom na pracovné vytázenie zamestnancov sa navrhuje kurz češtiny v rozsahu troch stretnutí týždne. Jedna vyučovacia hodina v jazykovej škole trvá 2 x 45 minút. Kurz je novým druhom benefitu vo firme. Preto sa na začiatok navrhuje menšia dĺžka kurzu, 3 týždne, popri ktorom sa bude pozorovať úspešnosť kurzu medzi pracovníkmi. Z jazykovej stránky je dĺžka kurzu na efekt získania vedomostí veľmi krátka, preto v prípade úspešnosti sa môže kurz opakovať s možnosťou predĺženia doby trvania kurzu.

Náklady na kurz možno vopred uviesť len veľmi orientačne. Ceny kurzov sú ovplyvnené okrem množstva uchádzačov, frekvenciou a dĺžkou kurzu aj tým, aký účel má kurz splňovať, akými jazykmi hovoria uchádzači a teda aký jazyk môže byť spoločným vyučovacím jazykom. Upresnenie požiadaviek je vďaka flexibilitate jazykovej školy kedykoľvek možné.

Po telefonickom rozhovore s jazykovou školou, bolo zistené, že orientačná cena jednej vyučovacej hodiny (45 minút) je 375 Kč. Kurz bude prebiehať trikrát do týždňa v podobe 2 x 45 minút po dobu troch týždňov. Počas kurzu bude odučených 18 vyučovacích hodín a jazyková škola podľa tohto počtu odučených hodín orientačne odhaduje cenu za kurz 6 750 Kč. Aby mali kurzy vzdelávací efekt, jazyková škola odporúča rozdeliť 20 uchádzačov maximálne po 5 študentov do vyučovacej skupiny. Tým sa vytvorí 4 vyučovacie skupiny a odhaduje sa celkový náklad na kurz vo výške 27 000 Kč.

Ceny kurzov sú len orientačné aj preto, lebo návrh sa odporúča do firmy zaviesť až po splnení predchádzajúcich návrhov, ktoré ešte len zavádzajú systémovú personálnu činnosť do firmy. Zavedenie tohto návrhu sa odporúča najskôr na rok 2020.

Tab. 27 Náklad na kurz češtiny za účelom integrácie zahraničných pracovníkov

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Cena za vyučovaciu hodinu (45 min)	375 Kč
Počet vyučovacích hodín	$(2 \times 3) \times 3 = 18$
Cena kurzu	6 750 Kč
Počet prihlásených zamestnancov	20
Odporúčaný počet výukových skupín	4
Celková cena kurzu	$6\,750 \times 4 = 27\,000$ Kč
<b>Celkové náklady firmy</b>	<b>13 500 Kč</b>
Náklady zamestnancov	13 500 Kč
Cena kurzu pre zamestnanca	675 Kč

Zdroj: Jazyková škola Zelenka

## 7 Diskusia

Po zohľadnený výsledkov strategickej analýzy firmy Connections BDL, s. r. o. som za hlavný cieľ návrhovej časti určila zlepšenie celkovej personálnej činnosti vo firme zavedením personálneho oddelenia. Na zlepšenie celkovej personálnej činnosti, ktorá je spojená s plánovaním a dlhodobým sledovaním personálnej oblasti je do stratégie zapracovaný návrh integrovaného informačného systému. Návrh zavedenia personálneho oddelenia a integrovaného informačného systému prináša aj negatívne stránky ako sú vysoké náklady. Jedná sa o splnenie hlavného cieľu stratégie, ktorý nemá jednorazový účinok, ale účinok týchto prvkov stratégie je veľmi dlhodobý a zasahuje nie len oblasť personalistiky ale všetky ostatné oblasti vo firme. Stratégia zavedenia personálneho útvaru vytvára hrozbu vloženia zodpovednosti do rúk nekvalifikovanej osobe vo vyžadovanom obore alebo osobe, ktorá nebude dostatočne oboznámená s fungovaním firmy.

Druhý cieľ návrhovej časti bol rozšíriť počet stabilných zamestnancov firmy s čím tiež súvisí zavedenie návrhu personálneho oddelenia, ktoré sa svojou činnosťou bude snažiť o udržanie počtu stabilných a rast počtu nových zamestnancov. Za účelom rozšírenia stabilných zamestnancov je v rámci starostlivosti o pracovníkov, poskytnutý nový benefit, kurz češtiny pre cudzincov. Tento návrh je ľahko napadnuteľný nízkou pravdepodobnosťou prijatia medzi pracovníkmi a jeho úspešnosťou. Firma sa orientuje na nízko až stredne klasifikované zamestnania. Pre zamestnancov je často jediným faktorom motivácie zárobok, a nejavia záujem pre spoznávanie českej kultúry či o doplnkové vzdelanie.

Tretím cieľom návrhovej časti bolo vyvinúť efektívny systém v nábore a vo výbere zamestnancov, ktorý vo firme súčasne nie je stanovený. Návrhy na dodržanie tohto cieľa sa môžu stať napadnuteľnými, pretože typ pozícií na aké agentúra zamestnancov dosadzuje si nevyžadujú kritéria vysoké do takej miery, že presné ustanovenie výberu je nevyhnutné. Na túto myšlienku by som rada argumentovala tým, že aktuálne sa vo firme vyskytuje problém s kvalifikáciou a teda existuje potreba výber čiastočne upresniť. V analytickej časti bolo zistené, že nedostatočná kvalifikácia zamestnancov negatívne ovplyvňuje aj zákazníkov firmy, a tým vzniká ďalší dôvod pre firmu na upresnenie procesu výberu.

Návrhy stratégie sú odporúčané dodržať do dvoch nasledovných rokov, t. j. do konca roka 2019. Jednotlivé prvky stratégie so sebou navzájom súvisia a budú pracovať závisle na sebe.

Začať sa musí zavedením personálneho oddelenia a správnym výberom personalistu, ktorý bude komunikovaním s externými médiami v zahraničí, v ich rodnom jazyku, upresňovať požiadavky na uchádzačov a tým zlepšovať nábor vo firme rovnako ako kvalifikáciu zamestnancov. Na nábor uchádzačov a nasledovné rozšírenie počtu zamestnancov má efekt návrh oslovení potencionálnych zamestnancov v zahraničí. Návrh internetovej stránky bude podporovať nábor uchádzačov sprehľadnením pracovných ponúk a prezentáciou firmy. Náklady na internetovú stránku sú v porovnaní s možnosťami internetu a jeho výhod nízke. Firma

však musí na začiatok investovať do vytvorenia internetovej stránky. Náklad na vytvorenie je vysoký na začiatku, po prvom roku od vytvorenia webovej stránky firma bude platiť len nízke poplatky. Z návrhu internetovej stránky plynú aj časové náklady na spravovanie a ten je zahrnutý v mzde personalistu.

Vyskytuje sa otáznik, či internetová stránka zasiahne cieľovú skupinu firmy. Firma sa aktuálne silne sústreďuje na prijímanie zamestnancov zo západnej časti Ukrajiny pri hraniciach s Maďarskom. Rovnako cieľová skupina, vzhľadom na kultúru a mentalitu v tomto okolí, potrebuje byť oslovená osobne, pomocou externých médií a teda internetová stránka nemusí mať úžitok v oslovení spomínanej cieľovej skupiny. Na druhej strane je internetová stránka možnosť ako firma objaví zatiaľ nepoznané prúdy uchádzačov aj z iných častí Ukrajiny respektíve z iných krajín. Personalista bude mať na starosti už spomínaný výber zamestnancov. Výber zamestnancov doteraz vo firme neprebíhal na oficiálnej úrovni zavedením systému. Touto personálnou stratégiou bude výber podmienený vstupným rozhovorom, pri ktorom personalista bude zaznamenávať vplyv náborových prvkov na uchádzača, ktoré stratégia zavádza a úspešnosť jednotlivých spôsobov oslovovania spracovaných v personálnej stratégii. Na sprehľadnenie všetkých informácií, ktoré personálne oddelenie potrebuje zachytiť o zamestnancoch, bude slúžiť stratégiou zavedený, integrovaný informačný systém. Vďaka tomuto systému môže personalista vyvodiť závery o situácii vo firme, sledovať dlhodobý vývoj zamestnancov a ich stav a rovnako po umožnení náhľadu na situáciu vo firme z dlhodobého hľadiska získať informácie o úspešnosti jednotlivých prvkov oslovovania nových zamestnancov.

Tab. 28 Prvotné odhadované náklady na personálnu stratégiu

Návrh	Náklad
Zavedenie personálneho oddelenia	24 000 Kč / mesiac
Internetová stránka	17 360 Kč / prvý mesiac
Oslovovanie v zahraničí	20 455 Kč / mesiac
Integrovaný informačný systém	140 000 Kč
Kurzy češtiny pre cudzincov	13 500 Kč / mesiac
<b>Celkom</b>	<b>215 315 Kč</b>

Zisk personálnej agentúry vyplýva z nárastu počtu zamestnancov firmy, ktorých agentúra dosadzuje na pracovné pozície zákazníkom. Prínos stratégie spočíva v dodržaní firmou cieleného počtu zamestnancov na hodnotu 400 do konca roka 2017. Tento cieľ je daný firmou. Prínos stratégie bude následne spočívať v pravidelnom navyšovaní počtu zamestnancov podľa tohto progresu. Na konci roka 2019 sa ráta s menším ústupom tendencie rastu počtu zamestnancov, kvôli tomu že firma musí prispôbiť svoje priestory na ubytovanie pre pracovníkov a rozšíriť partnerstvá so zákazníkmi.

Tab. 29 Čiastkové ciele personálnej stratégie

Návrh	Čiastočný cieľ
Zavedenie personálneho oddelenia	Celková personálna činnosť Spresnenie kritérií pre nábor externým médiám Zaviesť úvodný rozhovor ako proces výberu
Internetová stránka	1 000 návštevníkov / týždeň
Oslovovanie v zahraničí	Priviesť nových zamestnancov
Integrovaný informačný systém	Zavedenie číselného zaznamenávania informácií o pracovníkoch naprieč ľubovoľnými obdobiami Spojiť všetky systémy vo firme
Kurzy češtiny pre cudzincov	Stabilný zamestnanci Adaptácia Socializácia

Tab. 30 Odhadovaný prínos personálnej stratégie na počte zamestnancov

Máj 2017	December 2017	Máj 2019	December 2019
237	400	600	700

Jednotlivé riešenia na zlepšenie aktuálnej situácie vo firme v návrhovej časti boli formulované tak aby mali SMART ciele. Návrhy sú konkretizované v tom čoho chcú dosiahnuť. Sú definované v čase a v čase na seba navzájom nadväzujú. Rovnako ich považujem za reálne, vďaka vyčísleniu nákladov a časovej náročnosti. Niektoré ciele však nedokážu byť úplne SMART kvôli rozdielnosti medzi prácou s produktom a ľudským kapitálom. Pracovníkov ovplyvňuje veľa rôznych faktorov, ktoré sa násobia pri zamestnávaní zahraničných pracovníkov a s tým súvisí aj zložitost' pri vyjadrení číselného prínosu stratégie.

Zaznamenávanie úspechu vo vývoji zamestnancov v číslach je súčasťou samotnej stratégie, kedy firma začne pomocou informačného systému zaznačovať dlhodobé číselne informácie o počte zamestnancov, čo doteraz vo firme neprebíhalo. Návrh rovnako obsahuje to, že vstupný rozhovor, ako súčasť výberu bude získavať individuálne informácie v rámci úspešnosti jednotlivých spôsobov oslovenia zamestnanca a budú sa vytvárať štatistiky úspešnosti.

Stratégiu je možno napadnúť aj z pohľadu finančného vyhodnotenia. Návrhy nepočítajú s viacerými možnosťami. Finančné vyhodnotenie v stratégii slúži na vytvorenie približnej predstavy o nákladoch. Presné náklady budú vyčíslené až po spresnení jednotlivých požiadaviek návrhov firmou a po zvážení firmy o ďalších možnostiach optimalizácie nákladov.

Pri zohľadnení zavedenia zmien, z ktorých pozostáva návrhová časť má firma veľký potenciál na rast a prosperitu. Vo firme sa nachádza veľmi pracovitý ľudský kapitál v každej sfére organizačnej štruktúry. Vedenie je otvorené ku zmenám,

ktoré vedú k blahu vo firme. Pracovitosť a motivácia vedenia sa priamo reflektuje na ľudí.

## 8 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo navrhnúť najvhodnejšiu personálnu stratégiu pre firmu s kultúrne diverzifikovanou štruktúrou zamestnancov.

V literárnej rešerši bolo charakterizované riadenie ľudských zdrojov a stratégia. V tejto časti je splnený aj čiastočný cieľ a to identifikácia kľúčových faktorov pre firmu, ktorej zamestnanci pochádzajú z rozličných kultúr. Hlavnými faktormi sú interkultúrna komunikácia, pochopenie kultúrneho relativizmu a kultúrneho etnocentrizmu, adaptácia, vnímanie multikultúrneho zloženia manažmentom a v neposlednom rade uvedomenie si, že pri stretávaní rôznych kultúr na jednom pracovisku dochádza ku stretu odlišných mentalít s odlišnými pracovnými návykmi. Kultúrne rozdiely boli identifikované na základe dimenzionálneho prístupu podľa Hofstede, ktorý pre analýzu kultúr vytvoril šesť hlavných dimenzií t. j. vzdialenosť k moci, individualizmus a kolektivismus, maskulinita a feminita, vyhýbanie sa neistote, dlhodobá a krátkodobá orientácia a pôžitkárstvo voči zdržanlivosti.

Na účel vykonania strategickej analýzy bola zvolená česká firma Connections BDL, s. r. o. s kultúrne diverznou štruktúrou zamestnancov. Strategická analýza bola špecificky zameraná na oblasť personalistiky. Obsahom vykonanej strategickej analýzy boli analýza súčasnej situácie, analýza nadradeného poschodia, SLEPT analýza vonkajšieho prostredia, Porterov model konkurenčného prostredia, interná analýza a analýza kultúr na základe kultúrnych dimenzií podľa Hofstede. Na záver strategickej analýzy bola využitá súhrnná SWOT matica, ktorá zhrnula a sprehl'adnila získané informácie. Zo silných a slabých stránok bolo možno identifikovať pozitíva a negatíva multikultúrnej štruktúry firmy, špecifiká odlišujúce firmu od firiem bez kultúrne diverzifikovanej štruktúry a nedostatky v personálnej oblasti. Ako negatívami sa vo firme javili konflikty interkulturalizmu. Z dôvodu miešania kultúr sa nie vždy našlo porozumenie pri výkone práce medzi pracovníkmi. Vyskytli sa problémy zapríčinené odlišným rozmyšľaním, rozdielnou verbálnou a neverbálnou komunikáciou, jazykovou bariérou, rozdielnymi hodnotami a rozdielnymi životnými štýlmi, ktoré vyhrocovali do konfliktov ako diskriminácia a rasizmus. Ďalšie negatíva súvisia s vysokou fluktuáciou vo firme, zapríčinenou odchodmi do domácich krajín či problém s integráciou zahraničných pracovníkov do českej spoločnosti. Hlavnými pozitívami multikultúrneho zloženia sa ukázala pestosť v jazykovej znalosti zahraničných pracovníkov a flexibilita zamestnancov. Manažment využíva jazykovú znalosť pracovníkov na preklady a zjednodušenie komunikácie naprieč organizačnou štruktúrou. Špecifické rozdiely od firiem bez kultúrne diverznej štruktúry zamestnancov pramenia v spôsobe starostlivosti o zamestnancov a vo výške a zložení nákladov v rámci starostlivosti.

Na základe výsledkov strategickej analýzy boli navrhnuté odporúčenia na zlepšenie personálnej oblasti vo firme. Návrhy sa týkali založenia personálneho oddelenia, vytvorenia a spravovania internetovej stránky, oslošovania potenciálnych zamestnancov v zahraničí, integrovaného informačného systému a kurzov češtiny.



## 9 Literatúra

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČENĚK, J., SMOLÍK J. A VYKOUKALOVA Z. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5414-7.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Překlad: Kolman, L. Praha: Linde, 2007. ISBN 0-07-143959-5.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Third Edition*. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071664181.
- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024724508.
- CHANG, S. – THARENOU, P. *Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2004. 42: 57–74. DOI 10.1177/1038411104041534.
- JACKSON, T. *International Management Ethics: A Critical, Cross-cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. ISBN 9781139496780.
- MCSWEENEY, B. *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis*. *Human Relations* [online]. 2002. 89 – 118 [cit. 2017-05-12]. DOI: 10.1177/00187267025511006. Dostupné z: <http://hum.sagepub.com/content/55/1/89.abstract>
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Monografie, 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- PAVLÍK, Z., KALIBOVÁ, K. *Mnohojazyčný demografický slovník: český svazek*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Česká demografická společnost, 2005. ISBN 80-239-4864-4.
- PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010. Psychologie. ISBN 978-80-7367-709-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024736228
- SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ A PODNIKÁNÍ*. 2. VYD. PRAHA: MANAGEMENT PRESS, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1 vyd. Praha: Grada, 2011. Ex-pert (Grada) ISBN 978-80-247-4103-1.

- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024730585.
- ZÍTKOVÁ, M., POKORNÁ, A., MIČUDOVÁ E. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatel-ské praxi*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024797564.
- Advantages and Disadvantages of Diversity in Workplace by David Ingram. *Small Business - Chron* [online]. Hearst Newspapers [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-diversity-workplace-3041.html>
- Bannerová reklama na Ukrajině. *Postmedia* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://prom.ua/Bannernaya-reklama.html>
- Ceník inzerce na pracovním portálu Dobraprace.cz. *Dobrá práce* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/cenik-rozcestnik.php>
- Ceník programování webových stránek. *ANTstudio* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm?menu=1>
- Ceník registrace domén; Měsíční poplatek za webhosting. *Active24* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.active24.cz/produkty-a-sluzby/domeny/informace-a-cenik/>
- Ceník služeb. *Profesia* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>
- Cudzinci v Českej republike podľa štátneho občianstva. *Český statistický úrad* [online]. 2016 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz\\_pocet\\_cizincu#cr](https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu#cr)
- Dizajn tlač a vývoj corporate identity na Ukrajině. *Postmedia* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://postmedia.ua/poligrafia-disain>
- Encyklopedie profesí: Personalista. *Prace* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/p/personalista/>
- Firemní jazykové kurzy. *Jazyková škola Zelenka* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.jazykova-skola-zelenka.cz/firemni-jazykove-kurzy>
- Hodnoty indexov podľa Hofstede dimenzií pre Českú republiku. *GEERT HOFSTEDÉ* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/czech-republic.html>
- Hodnoty indexov podľa Hofstede dimenzií pre Maďarsko. *GEERT HOFSTEDÉ* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/hungary.html>
- Hodnoty indexov podľa Hofstede dimenzií pre Rumunsko. *GEERT HOFSTEDÉ* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/romania.html>

- Hodnoty indexov podľa Hofstede dimenzií pre Slovensko. *GEERT HOFSTED-DE* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/slovakia.html>
- Hodnoty indexov podľa Hofstede dimenzií pre Ukrajinu. *GEERT HOFSTED-DE* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/ukraine>.
- Indeed pro zamestnavatele. *Indeed* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/n%C3%A1bor-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF>
- Informace pro inzerenty. *Práce u nás* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.praceunas.cz/>
- Inzerujte na jobs.cz. *Jobs* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>
- Inzerujte na Prace.cz. *Práce* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>
- Maslowa pyramída potrieb od Tibor Javor. *SME* [online]. Petit Press, 2011 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://tiborjavor.blog.sme.sk/c/277781/Zlepenec-podla-Maslowa.html>
- Minimum wage in Ukraine 2017. *Accace* [online]. © Accace all rights reserved, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://accace.com/minimum-wage-ukraine-2017-law-say-benefits-part-time-employees/>
- Minimum wage statistics. *Eurostat. Statistics Explained*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum\\_wage\\_statisti](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statisti)
- Náplň práce personalistu. *Kariéra* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://kariera.zoznam.sk/vykladovy-slovník-pozicii/personalista>
- Nezamestnanosť podľa klasifikácie zamestnaní. *Školský informační portál Královehradeckého kraje* [online]. ePublish.CZ. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://www.sipkhk.cz/data-statistiky/vyvoj-trhu-prace/volna-pracovni-mista-a-nezamestnani-podle-klasifik/>
- Official exchange rate of Hryvnia against foreign currencies. *The National Bank of Ukraine* [online]. Kyiv, 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://www.bank.gov.ua/control/en/curmetal/detail/currency?period=daily>
- Orientační ceník - tvorba webových stránek. *Agionet* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.agionet.cz/cenik/orientacni-cenik.html>
- Polygrafické a reklamné služby v Kyjeve a na Ukrajine. *Hi-print* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://hi-print.kiev.ua/stoimost-dizajna-poligraficheskoj-produkcii.html>
- Povinnosti zamestnavatele při zaměstnávání občanů Evropské unie od Ing. Martina Truhlářová. *Portál Pohoda - Zákon a právo* [online]. STORMWARE, 2012 [cit.

- 2017-05-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/povinnosti-zamestnavatele-pri-zamestnavani-obcanu/>
- Proč inzerovat na Agentka.cz. *Agentka* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.agentka.cz/cz/zamestnavatel>
- Přehled cen inzerátů a balíčků. *Práce ve Zlíne* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://pracevezline.cz/firmy/cenik>
- Reklama v ukrajinskej televízii. *NTK TV* [online]. 2014 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [http://ntktv.ua/about/reklama\\_na\\_telekanali.php](http://ntktv.ua/about/reklama_na_telekanali.php)
- Reklamné média na Ukrajine. *REFERAT - OK* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://referat-ok.com.ua/reklama/reklama-u-zasobah-masovoji-informaciji-1>
- Strategies to Reduce Multicultural Team Conflicts by Edriaan Koenig. *Small Business - Chron* [online]. Hearst Newspapers [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/strategies-reduce-multicultural-team-conflicts-17344.html>
- Údaje o počte uchádzačov o pracovné pozície podľa klasifikácie zamestnaní. *Úrad práce Českej Republiky* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>
- Vláda podpořila příliv dělníků z Ukrajiny od Róbert Břešťan. *Hlídací pes - žurnalistika ve veřejném zájmu* [online]. 2016 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://hlidacipes.org/firmy-si-chteji-dovezt-tisice-delniku-z-ciziny-stat-chce-hlavne-ukrajince-i-jako-alibi/>
- Zadání nového inzerátu. *Easypráce* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.easy-prace.cz/jednokrokovye-zadani-inzeratu>
- Zaměstnanost, nezaměstnanost v České republice. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

## 10 Zoznam tabuliek

<b>Tab. 1</b>	<b>Klasifikácia zamestnaní v Českej republike</b>	<b>33</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Národnostné zloženie vo firme Connections BDL, s. r. o.</b>	<b>33</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Rozdelenie pracovníkov pracujúcich pre zákazníkov firmy Connections BDL, s. r. o.</b>	<b>35</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy súčasnej situácie</b>	<b>36</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Typológia zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o.</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Zhrnutie silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb z analýzy nadradeného poschodia</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Štatistické dáta o zamestnanosti a nezamestnanosti Českej republiky</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Údaje o počte uchádzačov o pracovné pozície v ôsmej klasifikačnej triede zamestnania</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Minimálna mzda v krajinách zamestnancov firmy Connections BDL, s. r. o.</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Zhrnutie príležitostí a hrozieb vonkajšej analýzy</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Tabuľka nákladov firmy v rámci starostlivosti o jedného zamestnanca</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Zhrnutie silných a slabých stránok z internej analýzy</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Hodnoty indexu vzdialenosti k moci podľa Hofstede výskumu</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Hodnoty indexu individualizmu podľa Hofstedeho výskumu</b>	<b>61</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Hodnoty indexu maskulinity podľa Hofstedeho výskumu</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Hodnoty indexu vyhýbanie sa neistote podľa Hofstedeho výskumu</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Hodnoty indexu dlhodobej orientácie podľa Hofstedeho výskumu</b>	<b>63</b>

---

<b>Tab. 18</b>	<b>Hodnoty indexu pôžitkárstvo podľa Hofstedeho výskumu</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Súhrnná SWOT matica</b>	<b>64</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Počiatočný náklad na zavedenie personálneho pracovníka do firmy</b>	<b>73</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Náklad návrhu pre zriadenie internetovej stránky</b>	<b>76</b>
<b>Tab. 22</b>	<b>Náklady na reklamný pútač na Ukrajine</b>	<b>77</b>
<b>Tab. 23</b>	<b>Náklady na inzerciu</b>	<b>78</b>
<b>Tab. 24</b>	<b>Náklady na reklamu v televízii na Ukrajine</b>	<b>79</b>
<b>Tab. 25</b>	<b>Súhrnný náklad návrhu na oslovovanie nových zamestnancov v zahraničí</b>	<b>79</b>
<b>Tab. 26</b>	<b>Náklad návrhu na jednotný informačný systém</b>	<b>81</b>
<b>Tab. 27</b>	<b>Náklad na kurz češtiny za účelom integrácie zahraničných pracovníkov</b>	<b>83</b>
<b>Tab. 28</b>	<b>Prvotné odhadované náklady na personálnu stratégiu</b>	<b>85</b>
<b>Tab. 29</b>	<b>Čiastkové ciele personálnej stratégie</b>	<b>86</b>
<b>Tab. 30</b>	<b>Odhadovaný prínos personálnej stratégie na počte zamestnancov</b>	<b>86</b>

# Prílohy

