

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Proces převzetí vedoucí pozice ve zvolené společnosti

Bc. Štěpán Metzker

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Štěpán Metzker

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Proces převzetí vedoucí pozice ve zvolené společnosti

Název anglicky

The process of taking a leading position in the chosen company

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření návrhu činností a způsobu jejich implementace včetně časového přehledu po převzetí vedoucí pozice ve zvoleném oddělení vybrané společnosti.

Metodika

Teoretická část práce bude vytvořena na základě analýzy, komparace a syntézy odborné literatury. Praktická část práce pak bude vytvořena na základě poznatků získaných při vypracování teoretické části formou literární rešerše v komparaci s výstupy kvalitativních/kvantitativních metod se zaměřením na činnosti v oblasti vybrané pozice.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

management, řízení lidských zdrojů, scénáře, motivace, hodnocení pracovníků, delegování

Doporučené zdroje informací

- JOSHI, Manmohan, 2013. Human Resource Management [online]. London [cit. 2017-11-21]. ISBN 978-87-403-0393-3. Dostupné z: <http://bookboon.com/cs/human-resource-management-ebook>
- PASSENHEIM, Olaf, 2010. Change Management [online]. London [cit. 2017-11-19]. ISBN 978-87-7681-705-3. Dostupné z: <http://bookboon.com/cs/change-management-ebook>
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadership: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- URBAN, Jan, 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 128 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Proces převzetí vedoucí pozice ve zvolené společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D za jeho ochotu a trpělivost, se kterou mi pomáhal po celou dobu zpracovávání mé diplomové práce a také za cenné odborné rady. Poděkování si jistě zaslouží i celá společnost Creditio, a.s., která ochotně poskytla prostor a podklady ke zpracování mé diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval svým rodičům a partnerce Natálce za podporu během celé doby mého studia.

Proces převzetí vedoucí pozice ve zvolené společnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na praktickou stránku procesu převzetí oddělení back office ve společnosti Creditio, a.s. Teoretická část seznamuje se základními problematikami, spojenými s vedením týmu lidí. Následující vlastní práce vychází z těchto teoretických poznatků a je v ní proveden rozbor současného stavu a situace ve zvoleném oddělení back office. Tento rozbor se zakládá na dlouhodobém pozorování a participaci na dění v tomto oddělení, na množství interních materiálů a vnitropodnikových statistik a dále rozhovorech s minulým vedoucím tohoto oddělení, jeho pracovníků a také na informacích zjištěných od ostatních manažerů společnosti. Na tuto analýzu poté navazuje řešení samotného cíle práce v podobě návrhů postupu a kroků, které by měl nový vedoucí na vybraném oddělení učinit. To vše je zaměřeno na udržení a zlepšování výkonnosti oddělení zároveň s ohledem na příjemnou a přátelskou atmosféru, která zde panuje.

Klíčová slova: management, řízení lidských zdrojů, scénáře, motivace, hodnocení pracovníků, delegování

The process of taking a leading position in the chosen company

Abstract

This dissertation thesis is focused on the practical aspect of takeover process of the back office department at Creditio, a.s. The theoretical part introduces the basic issues connected with the leadership of a team of people. The following own work is based on these theoretical knowledge and it analyzes the current situation in the chosen department of back office. This analysis is based on long-term observation and participation in events in this department, on a number of internal materials and in-house statistics, as well as on interviews with the previous head of this department, its staff, and information from other executives of the company. This analysis then follows the solution of the very purpose of the work in the form of proposals for the procedure and steps that the new head of the department should take. All this is aimed at maintaining and improving the performance of the department while respecting the pleasant and friendly atmosphere in there.

Keywords: management, human resource management, scenarios, motivation, staff assessment, delegation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Vedení týmu po předchůdci	15
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.3 Motivace pracovníků.....	23
3.4 Hodnocení práce a pracovníků.....	27
3.5 Odměňování pracovníků	31
3.6 Delegování	32
3.7 Zavádění a řízení změn	34
3.8 Definice back office	37
4 Vlastní práce	38
4.1 Seznámení s vybranou společností.....	38
4.2 Seznámení s vybraným oddělením.....	41
4.3 Analýza minulého stavu	45
4.4 Bariéry převzetí vedení týmu back office	47
4.5 Řízení lidských zdrojů back office.....	48
4.6 Tým plateb	63
4.7 Motivace pracovníků back office.....	64
4.8 Hodnocení pracovníků back office	69
4.9 Odměňování pracovníků back office	73
4.10 Delegování některých činností na oddělení back office	74
4.11 Zavádění a řízení navrhovaných změn.....	77
4.12 Časový rámec navrhovaných opatření	77
4.13 Náklady na realizaci návrhů.....	82
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	86
6 Závěr	90
7 Seznam použitých zdrojů.....	92
7.1 Knižní publikace	92
7.2 Webové stránky.....	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Graf počtu případů ve správě společnosti Creditio, a.s.....	39
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Creditio, a.s.....	41
Obrázek 3: Graf počtu příchozích dat. zpráv za měsíce v letech 2015, 2016 a 2017	49
Obrázek 4: Graf počtu příchozích dat. zpráv za jednotlivé roky	52
Obrázek 5: Graf srovnání počet případů ve správě společnosti s počtem příchozích dat. zpráv.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled počtu přijatých datových zpráv za jednotlivé roky.....	52
Tabulka 2: Výpočet korelačního koeficientu počtu případů ve správě společnosti a počtu přijatých datových zpráv	54
Tabulka 3: Výpočet odhadu počtu přijatých datových zpráv pomocí lineárního trendu	56
Tabulka 4: Výpočet průměrné produktivity práce na jednoho pracovníka.....	57
Tabulka 5: Výpočet bazických a řetězových indexů počtu pracovníků oddělení.....	58
Tabulka 6: Výpočet řetězového indexu produktivity pro rok 2018 práce pomocí lineárního trendu	58
Tabulka 7: Výpočet odhadovaného, potřebného počtu pracovníků pro rok 2018	59
Tabulka 8: Výpočet ukazatele míry odchodů pracovníků	60
Tabulka 9: Odhad míry odchodů zaměstnanců pomocí lineárního trendu	61
Tabulka 10: Časový přehled návrhů s vlivem na počet pracovníků	81
Tabulka 11: Časový přehled návrhů s vlivem na motivaci a osobní rozvoj	81
Tabulka 12: Časový přehled návrhů s vlivem na pracovníky	82

1 Úvod

Tato diplomní práce se zabývá procesem převzetí vedoucí pozice na oddělení back office ve společnosti Creditio, a.s. a návrhem kroků a opatření, které by nový nastupující vedoucí pracovník měl na tomto oddělení učinit.

Důvodem k výběru tohoto tématu je dlouhodobý osobní zájem o danou problematiku. Zároveň je důvodem této volby také současná situace na vybraném oddělení, jež v nedávné době opustil zkušený vedoucí pracovník.

Momentální situace na oddělení back office představuje příležitost k aktuálnímu řešení mnoha záležitostí spojených s nástupem nového vedoucího, ale i o rozbor stavu oddělení a uvažováním nad jeho budoucností.

Vlastní práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vypracovaná formou literární rešerše seznamuje s dílčími problematikami spojenými s vedením týmu lidí, řízením lidských zdrojů, motivací pracovníků a jejich hodnocením, delegováním činností a nakonec se zaváděním navrhovaných změn.

Úvodem praktické části práce je seznámení s vybranou společností a oddělením. Na toto navazuje popis současného stavu vybraného oddělení back office. Poté již následují, v blocích odpovídajících řešeným tématům, návrhy konkrétních kroků a opatření, které mají za cíl na jedné straně udržet a pokud možno do budoucna zlepšit chod tohoto oddělení a zároveň na straně druhé respektují zvláštnosti a specifika, která se zde vyskytují a také se snaží nenarušit přátelské klima a příjemnou atmosféru, jež na tomto oddělení dlouhodobě panuje.

2 Cíl práce a metodika

V této části je definován cíl závěrečné diplomové práce a popsána metodika jejího zpracování.

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření návrhu činností a způsobu jejich implementace včetně časového přehledu po převzetí vedoucí pozice ve zvoleném oddělení vybrané společnosti.

Tento cíl je realizován tak, aby si toto oddělení zachovalo funkčnost a zvyšovalo svou výkonnost do budoucna a zároveň při těchto změnách zůstaly nedotčeny jeho charakteristické a specifické znaky, kterými jsou zejména příjemné pracovní prostředí a přátelská atmosféra. Zmíněná specifika jsou velmi ceněna jak samotnými členy týmu back office, tak i vrcholovým vedením společnosti a kolegy z ostatních oddělení.

Dílčím cílem práce je rozbor současných dostupných teoretických poznatků o řešených tématech spojených s vedením a organizováním týmu lidí. Rozbor formou literární rešerše poskytne potřebné teoretické znalosti a východiska pro řešení hlavního cíle práce.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První z nich s názvem „Teoretická východiska“ je vypracována formou literární rešerše a seznamuje s dostupnými teoretickými poznatky v rámci řešených témat spojených s problematikou managementu, řízení a plánování lidských zdrojů, motivace, hodnocení a odměňování pracovníků atd.

Teoretická část je rozdělena do dílčích tematických bloků, které odpovídají dílčím problematikám spojeným jednak s převzetím vedoucí pozice na oddělení a poté spojeným se záležitostmi, které musí řešit téměř každý manažer.

Pro vypracování teoretické části práce formou literární rešerše byly zvoleny téměř výhradně tištěné knižní publikace, dostupné ve fondu Městské knihovny v Praze, s výjimkou cizojazyčných publikací, které byly získány ve formě elektronických knih. Důvodem této volby byla důvěryhodnost a ověřitelnost informací vyskytujících se v tištěných materiálech.

Po prostudování množství těchto materiálů a jejich vzájemném vědeckém porovnání bylo možné v literární rešerši připravit podmínky a potřebné teoretické znalosti pro samotné řešení cíle této práce. Literární rešerše tak vytváří základní teoreticko-metodologická východiska pro praktickou část a řešení cíle práce.

V následující části práce nazvané „Vlastní práce“ již bylo přistoupeno k samotnému řešení cíle práce, tedy návrhům opatření, kroků a činností po převzetí oddělení back office ve společnosti Creditio, a.s.

Z důvodů ochrany obchodního tajemství a práce s citlivými informacemi společnosti, byla společnost přejmenována a název Creditio, a.s. je tedy jen fiktivním označením reálně existující a zavedené firmy.

V praktické části práce bylo jako podkladů pro řešení cíle práce využito výsledků vlastního pozorování při dlouhodobé participaci na dění ve vybrané společnosti a na vybraném oddělení back office, rozhovorů s vedením podniku, jeho klíčovými osobnostmi, ale i řadovými zaměstnanci, zápisů z porad, vnitřních informačních materiálů společnosti a některých interních statistických dat.

Úvodem praktické části práce je seznámení s profilem společnosti Creditio, a.s. a s vybraným oddělením back office. Zde jsou zmíněny některé charakteristické rysy tohoto oddělení a krátkou kapitolu je věnována popisu průběhu běžného zdejšího pracovního dne, tak aby čtenář získal jistou představu o dění na tomto oddělení.

Poté následuje analýza a hodnocení minulého vedení týmu back office. Toto hodnocení je provedeno metodou deskripce a na základě nestandardizovaných rozhovorů s pracovníky oddělení. Výhodou této metody je míra pochopení zkoumaných jedinců a snadná identifikace souvislostí. Nevýhodami jsou časová náročnost sběru a vyhodnocení získaných dat, vysoká míra vlivu tazatele na výsledky a relativně obtížné zobecnění výsledků. V září roku 2017 byly provedeny tyto zhruba čtvrt hodinové až dvacetiminutové nestandardizované rozhovory se všemi čtrnácti pracovníky týmu oddělení back office.

Na začátku každého z těchto rozhovorů byl každý z respondentů dotázán, zda souhlasí s využitím rozhovoru pro zpracování diplomové práce za podmínek anonymizace. Všichni dotazovaní s tímto využitím a podmínkami plně souhlasili. Odpovědi respondentů byly v průběhu rozhovoru stručně zaznamenány k dalšímu použití.

V rozhovorech byly dotazovaným kladeny otázky ohledně jejich spokojenosti s minulým vedením, jeho kvalitou, osobností bývalého vedoucího oddělení, kvalitou a rychlostí informačních kanálů, pracovní náplní, firemní kulturou a pracovním prostředím.

Za účelem zhodnocení minulého vedení byly také prostudovány zápisy z porad a byla provedena analýza procesů, které na oddělení probíhají. Získané informace posloužily jako základ pro shrnutí současného stavu oddělení, kvality minulého vedení i osobnosti bývalého manažera, spolu s tím v jakém stavu zanechal celé oddělení a tým lidí, kteří toto oddělení tvoří. Následující kapitola je věnována některým úskalím a překážkám, které ze současného stavu oddělení mohou plynout.

V další části práce je již přistoupeno k samotné tvorbě návrhů, kroků a opatření pro toto oddělení. Návrhy a kroky jsou rozděleny do dílčích bloků a kapitol podle zaměření a řešeného tématu, která odpovídají rozdělení v odborné literatuře.

Při práci bylo využito vědeckých metod, jako je analýza a syntéza, některých statistických metod, jako je funkce lineárního trendu pro výpočet budoucích hodnot z dat z minulosti, korelačního koeficientu pro určení míry závislosti veličin a řetězových a bazických indexů pro určení míry růstu některých měřitelných veličin.

Tam kde je to vhodné, byl slovní popis skutečností a faktů vhodně ilustrován schémata, grafy a tabulkami, tak aby byla zajištěna větší názornost a přehlednost řešených záležitostí.

Všechny zjištěné, vypočítané a odhadnuté veličiny a navržené kroky, jsou poté podrobeny diskuzi a zhodnocení a následně stručně shrnuty v závěru práce.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce seznamuje se dostupnými a zjištěnými, dosavadními teoretickými poznatky k řešeným tématům, kterých je následně využito v praktické části jako teoreticko-metodologických východisek pro řešení cílů této práce.

Výčet teoretických poznatků získaných při studiu odborné literatury není a vzhledem k rozsahu a účelu této práce ani nemůže být úplný a vyčerpávající. Zde jsou vybrány z množství dostupných teoretických poznatků pouze ty, které jsou použitelné vzhledem k řešenému tématu s ohledem na praktickou aplikaci, na dostupné podklady a informace ve vybrané společnosti a pro zvolené oddělení, kterým se tato práce zabývá.

Teoretická část práce je rozdělena na dílčí tematické celky. Ty odpovídají řešeným tématům, situacím a problémům spojeným nejen s převzetím již funkčního oddělení ve vybrané společnosti ale také s běžnými manažerskými činnostmi.

3.1 Vedení týmu po předchůdci

Cílem této práce je připravit plán kroků při a po převzetí vedoucí pozice na oddělení, které má již relativně dlouhou tradici a nový vedoucí bude již třetím manažerem v řadě, který toto oddělení povede.

Převzetí takového oddělení je spojeno s některými výhodami, ale i nebezpečími a úskalími a je proto více než vhodné s nimi počítat a být na ně připraven.

Velmi důležité je vědomí, že zásadní roli hraje první dojem. Zaškatulkování po nástupu na novou pozici od ostatních, zde podřízených pracovníků, probíhá velmi rychle a pro další budoucnost je více než důležité. Sympatie a antipatie bývají obvykle vzájemné a je potřeba tak své nové podřízené vnímat co nejvíce pozitivně tak, aby i oni svého nového vedoucího vnímali také pozitivně. (Frenzel, 2013, s. 14)

3.1.1 Převzetí dobře fungujícího týmu

Převzetí vedoucí úlohy v týmu po schopném a dobrém předchůdci přináší novému vedoucímu celou řadu výhod.

Mezi takové výhody můžeme zařadit pracovně zkušený kolektiv s již nastaveným systémem práce, stávající členy týmu není třeba zapracovávat, pracovní procesy jsou již

zaběhnuté, fungují komunikační kanály a každý v týmu ví, co se dá od koho očekávat. Jinak řečeno kultura týmu již byla vytvořena. Tato situace je v podstatě optimální a v případě, že souhlasíme se způsobem vedení týmu předchozího vedoucího, bude tak start na nové pozici výrazně usnadněn. (Bělohlávek, 2008, s. 97)

3.1.2 Úskalí převzetí dobře fungujícího týmu

Kromě nesporných výhod, které sebou nese převzetí již fungujícího týmu, může taková situace přinášet i některá ohrožení a problémy. Ty nemusí být hned na první pohled patrné a mohou se projevit až po delší době.

Na začátku se může zdát, že chod práce a týmu je nastaven správným směrem. Tým zvládá schopně pracovat sám o sobě, a pokud se čas od času objeví nějaké drobné potíže, mívají noví vedoucí tendenci je „zahrávat do autu“ s tím, že se lidé v týmu přece dokáží na takových drobnostech vzájemně dohodnout sami, bez zásahu shora. (Bělohlávek, 2008, s. 97)

Takovýto přístup však není správný a je potřeba si pečlivě všimnout i drobných, počínajících problémů, tak aby se z na počátku zdánlivých malicherností, nestaly zásadní a vleklé spory, při kterých narůstá vzájemná antipatie členů týmu a tým pak přestává správně fungovat. Podobně přestává tým fungovat, pokud nejsou jeho členové stavěni před nové výzvy a úkoly. Práce pak lidi přestává bavit, dělají více chyb, věnují přespříliš pracovní doby mimopracovním aktivitám atp. (Bělohlávek, 2008, s. 97)

Bělohlávek (2008, s. 98) navrhuje řešení tohoto jevu, popisovaného jako **letargie**:

- **Neusnout na vavřínech** – Je třeba držet krok s ostatními týmy a konkurencí.
- **Zvýšení výkonu nebo zpevnění norem** – Je potřeba pracovníky, kteří v klidu zvládají své povinnosti více vytížit.
- **Změna oblasti práce** – Je možné změnit pracovní zaměření členů týmu.
- **Rozšíření práce** – Naučit členy týmu novým, různorodým činnostem.
- **Obohacení práce** – Přidělit nové a náročnější úkoly, rozvíjet členy týmu i celý tým.
- **Řešení pracovních problémů včas** – Neodsouvat a nebagatelizovat problémy při jejich vzniku. Všimnout si i drobných neshod.

- **Všítat si vztahů mezi lidmi** – Zachytit náznaky sporů, antipatií, utlačování či přílišné sebezprosazování členů týmu.
- **Hledání problémů** – Aktivně zjišťovat názory členů týmu a sledovat co se jim líbí, nelíbí a co považují za efektivní či neefektivní.

3.1.3 Nesouhlas s dosavadním vedením týmu

Ne pokaždé lze plně souhlasit s tím, jak byl tým dříve veden a je poté potřeba zavést některé změny. Těmto změnám však mohou bránit zásadní bariéry.

Zásadními bariérami jsou při přebírání již fungujícího oddělení **negativní vliv vedení a neschopnost kolektivu přijmout nový způsob práce**. Při zavádění změn je nutné mít vždy podporu shora. Pokud tomu tak není, může se stát, že nový vedoucí pak naráží hlavou do zdi, jeho podřízení ho obcházejí a opírají se o silné vyšší vedení podniku. Z tohoto důvodu je potřeba nejprve prověřit své vlastní možnosti aby se předešlo ztrátě autority nového vedoucího, která může nastat v případě, že jeho návrhy nejsou ve více případech realizovány. Zároveň je potřeba přesvědčit kolektiv ke změně. Pokud je však tým složen převážně z lidí odmítajících změnu, není vyloučeno, že bude nutné si pro začátek vystačit s kompromisem a časem některé členy týmu vyměnit. (Bělohlávek, 2008, s. 102)

Maxwell (2014, s. 8) vyslovuje že: „První odpovědností lídra je definovat realitu“ a „Nemůžeme definovat to, co nevidíme.“

Je tedy potřeba nejprve zjistit, jaké jsou naše možnosti a až poté přistoupit k realizaci změn, tak aby byly proveditelné ve vztahu k vyššímu vedení společnosti a zároveň akceptovatelné pro členy týmu.

3.2 Řízení lidských zdrojů

S manažerskou pozicí se neoddiskutovatelně pojí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů lze definovat jako promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace. (Armstrong, 2005, s. 25)

Organizaci si lze s trochou fantazie představit jako koně, jehož čtyři nohy představují základní materiální, finanční, informační a lidské zdroje přičemž tento kůň vždy vykračuje nejdříve tou nohou, která představuje lidské zdroje a která je ze všech nejsilnější. Následuje krok nohou představující informační zdroje a až poté následují zbylé dvě

končetiny. Lidské zdroje hrají rozhodující roli v určování směru a tempu pohybu a ve způsobech využívání materiálních a finančních zdrojů. (Koubek, 2002, s. 13 - 14)

Velmi obecně lze účel řízení lidských zdrojů shrnout tak, že slouží tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkonnost neustále zlepšovala. (Koubek, 2002, s. 17)

Jednou ze zásadních částí této práce, zabývající se převzetím již funkčního oddělení v organizaci, je tedy jistě řízení a plánování lidských zdrojů. Je velice důležité zhodnotit současný stav personálu vybraného oddělení a následně určit jaké a kolik lidských zdrojů bude potřeba v budoucnu, tak aby bylo zajištěno kvalitní plnění jeho úkolů. Je nutné nalézt odpovědi na otázky, jako jsou: Je současný stav personálu oddělení dostatečný? Je potřeba najímat nové pracovníky, případně je vhodné propustit někoho ze stávajících zaměstnanců? Jak se oddělení vypořádá se změnami v objemu práce? atp.

Joshi (2013, s. 10) uvádí seznam základních činností při řízení lidských zdrojů, jedná se o:

- Výběr zaměstnanců,
- Zařazování nových zaměstnanců,
- Vzdělávání a rozvoj,
- Hodnocení výkonu,
- Pracovní postupy,
- Strukturu práce,
- Zavádění disciplinárních procesů,
- Motivaci,
- Zajišťování komunikačních kanálů,
- Zavádění zásad bezpečnosti,
- Posuzování dopadů změn na zaměstnance atd.

3.2.1 Plánování lidských zdrojů

Základním úkolem plánování lidských zdrojů je odpovědět na dvě základní otázky „Kolik lidí?“ a „Jací lidé?“ jsou potřeba k uspokojení potřeb organizace. (Armstrong, 2005, s. 329)

Armstrong (2005) a Joshi (2013) se v podstatě shodují na hlavních cílech plánování lidských zdrojů, které vyjmenovávají v seznamu:

- Získání a zejména udržení patřičného počtu pracovníků s náležitými schopnostmi a dovednostmi.
- Formování flexibilní pracovní síly tak, aby přispívala k schopnosti společnosti reagovat na nejisté a rychle se měnící prostředí.
- Snižování závislosti firmy na získávání pracovníků z vnějšího prostředí.
- Zlepšování využití pracovníků.
- Předcházení nesnází spojených s přebytkem nebo nedostatkem pracovní síly.

V Praxi je plánování lidských zdrojů zaměřeno zejména na předpověď a odhad budoucí poptávky organizace po lidské práci. Jde tedy opravdu o plánování a odhady toho kolik a jakých lidí bude v budoucnu zapotřebí. (Joshi, 2013, s. 18)

Míra plánování lidských zdrojů a uplatňované přístupy jsou úměrné tomu, do jaké míry uznává management závislost úspěchu na předpovídání budoucí potřeby pracovníků. Tento přístup je samozřejmě ovlivňován možnostmi předpovídat budoucí vývoj. (Armstrong, 2005, s. 331-332)

Možnosti předvídání budoucího vývoje a tedy závislost kvality plánování na kvalitě prognóz budoucího vývoje je zcela neoddiskutovatelná. Prognózy je možné zpracovávat pouze na základě důkladných znalostí dosavadního vývoje, stavu, zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a souvisejících s problematikou pracovní síly. (Koubek, 2002, s. 92)

Při plánování je tedy potřeba mít neustále na paměti, že se z velké části jedná pouze o více, či méně kvalifikovaný odhad a jeho přesnost a reálnost závisí především na schopnostech jednotlivých manažerů správně odhadnout budoucí situaci na základě informací dostupných v současnosti.

3.2.2 Plánování potřeby pracovníků

Stanovení potřeby množství a struktury pracovníků je neobtížnější fází personálního plánování. (Koubek, 2002, s. 96)

Toto plánování obvykle vychází ze současné struktury pracovníků a pracovních podmínek. Zdrojem zde bývá znalost současného stavu v podniku, která pramení z provedených analýz a ty zase musí vycházet z pečlivého a detailního zjišťování informací. (Měrtlová, 2014, s. 42)

Otázkou je, na jaký časový výhled je vhodné plánovat pracovníky.

Koubek (2003, s. 61) se touto otázkou zabývá a odpovídá tím, že v dnešním tržním hospodářství je kladen důraz spíše na krátkodobější a operativnější plánování pracovníků. Výsledky plánování na delší dobu bývají spíše záměry než plány a obvykle tak postačí naplánovat potřebu pracovníků na jeden až dva roky.

K samotné realizaci plánu či odhadu potřeby pracovníků je k dispozici relativně velké množství různých metod, které se navzájem často překrývají a doplňují. V této práci je využito následujících metod.

3.2.2.1 Scénáře

Jedná se o jednoduchý a v praxi často využívaný proces vytváření intuitivní představy posloupnosti budoucích událostí, o předvídatelných změnách v rozsahu a druhu činností v organizaci, její struktuře a také ve vnějším prostředí, které společnost nejspíše ovlivní. (Armstrong, 2005, s. 335 - 336)

Jedná se o duševní proces rozpoznávání problémů a zkoumání důsledků událostí. Plánování za pomoci scénáře je pokusem uvědomit si řady možností, kterým bude firma pravděpodobně nucena čelit. Tyto možnosti jsou následně uspořádány do vnitřně důsledných a logických obrazů alternativní budoucnosti. (Reilly, 1999)

Tam kde je to proveditelné je vhodné scénáře doplnit o prognózy poptávky a nabídky lidských zdrojů a určit potřebné kroky k řešení možných situací nedostatku, případně přebytku lidských zdrojů. (Armstrong, 2005, s. 336)

3.2.2.2 Analýza vývojových trendů

Metoda, která se zakládá na analýze vývojových trendů. Této metodě se detailně věnuje Koubek (2002, s. 99 - 101). Tato kapitola je proto částečně převzatá z této publikace.

Analýza vývojových trendů je pokusem o kvantitativně určitější vyjádření potřeby pracovníků. Základním problémem je množství faktorů, které ovlivňují potřeby pracovníků v organizaci. Z tohoto důvodu se v praxi obvykle usiluje o výběr jediného, zásadního a rozhodujícího faktoru s nesilnějším vlivem na potřebu pracovníků. (Koubek, 2002, s. 99)

Po zjištění tohoto základního faktoru je zkoumán jeho dosavadní vývoj v poměru k počtu pracovníků. Extrapolace vývoje zjištěného poměru poté slouží jako základ odhadu potřebného počtu pracovníků v budoucnosti. (Koubek, 2002, s. 99)

Koubek (2002, s. 100) uvádí následující postup:

1. Nalezení faktoru se vztahem k počtu pracovníků
2. Sestavení tabulky nebo grafu s vyjádřením vývoje hodnoty faktoru a počtu pracovníků
3. Výpočet průměrné produkce na jednoho pracovníka za rok
4. Vyslovení hypotézy budoucího vývoje produktivity práce
5. Nezbytné korekce trendů
6. Projektování vývoje k cílovému roku

Nalezení rozhodujícího faktoru vázaného k počtu pracovníků je zásadním a nejobtížnějším krokem. Tento faktor musí mít přímý vztah k činnosti společnosti a také k počtu pracovníků. Po zvolení rozhodujícího faktoru lze přistoupit ke zkoumání minulosti vývoje kvantitativní charakteristiky tohoto faktoru společně s vývojem počtu pracovníků. (Koubek, 2002, s. 100)

Z těchto ukazatelů lze vypočítat ukazatel objemu výkonu na jednoho pracovníka – ukazatel produktivity práce. Při použití této metody je nejvhodnější vycházet z analýzy trendu produktivity práce, kterou lze založit na analýze vývoje výkonnosti jednoho pracovníka nebo na analýze bazických indexů tohoto ukazatele, případně na analýze proměnlivosti meziročních rozdílů tohoto ukazatele vyjádřené řetězovými ukazateli. Je však potřeba pamatovat na možné diskontinuity, vyvolané například změnami v pracovních metodách a technologiích. (Koubek, 2002, s. 100 – 101)

Řetězové indexy, zobrazující stabilitu nebo proměnlivost trendu slouží k nejsnadnějšímu vyslovování hypotéz o budoucím vývoji produktivity práce. V případě, že jsou dostupné údaje o změnách, které v budoucnu ovlivní produktivitu práce, je potřeba k nim přihlídnout a hypotézu patřičně upravit. (Koubek, 2002, s. 101)

Potřebný počet pracovníků tak ve výsledku vyplývá z projektované produktivity na jednoho pracovníka konfrontované se záměry a plány celkového výkonu. (Koubek, 2002, s. 101)

3.2.3 Odchody pracovníků

Společně s plánováním počtu potřebných zaměstnanců je nutné myslet i na jejich odchody, počítat s nimi do budoucna a brát na ně ohled při plánování budoucnosti.

S odchody zaměstnanců se pojí některé problémy a následky jako např. náklady na získávání a zaučování nových pracovníků. Je proto vhodné pokusit se co nejvíce snížit odchody zaměstnanců, přemýšlet o jejich příčinách, snažit se tyto příčiny eliminovat.

Této problematice se detailně věnuje Armstrong (2005, s. 339 – 343) a tato kapitola je výtahem a zjednodušením Armstrongova pojetí.

Intenzita odchodů pracovníků ukazuje míru vnitřního neklidu v podniku. Příliš vysoká intenzita odchodů může destabilizovat celou organizaci a působit demotivačně na pracovníky, kteří se snaží udržovat patřičnou úroveň práce v podmínkách neobsazených pracovních míst a nezkušeného nového personálu. (Armstrong, 2005, s. 339)

Analýza počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů mohou poskytnout informace signalizující, zda je zapotřebí podniknout nějaké kroky směřující k zlepšení míry stabilizace pracovníků. Při tomto šetření je také možné odhalit způsoby, které by odstranily nebo zmírnily příčiny odchodů. (Armstrong, 2005, s. 338)

3.2.3.1 Měření míry odchodů

K měření míry odchodů zaměstnanců se nabízí více nástrojů. Základním, velmi jednoduchým, v praxi užívaným a pro účel této práce dostatečným nástrojem je **ukazatel intenzity odchodů**, který měří ztrátu pracovníků. Jeho výpočet se provádí následujícím způsobem: počet pracovníků, kteří během určitého období odešli, se podělí průměrným počtem pracovníků v tomtéž období a vynásobí stem. Výsledek vyjadřuje procentní ztrátu počtu zaměstnanců. (Armstrong, 2005, s. 339)

3.2.3.2 Analýza příčin odchodů

S odcházejícími zaměstnanci je vhodné provést rozhovor. Cílem tohoto rozhovoru není odcházejícího zaměstnance přesvědčit, aby zůstal, ale zjistit proč odchází. Při těchto rozhovorech je nutné mít stále na paměti, že ne všichni odcházející budou vypovídat poctivě a otevřeně. Velmi zde závisí na způsobu dotazování a také na zdravém úsudku při

zjišťování, které problémy jsou opravdové a které vykonstruované, tak aby ty opravdové mohly být napraveny. (Armstrong, 2005, s. 342 – 343)

Obvyklé důvody odchodů shrnuje Armstrong (2005, s. 343) do následujících kategorií:

- Vyšší mzda jinde.
- Lepší kariérní perspektiva jinde.
- Větší jistota zaměstnání jinde.
- Více příležitostí k rozvoji jinde.
- Lepší pracovní podmínky jinde.
- Špatné vztahy s manažerem.
- Špatné vztahy se spolupracovníky.
- Zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování.
- Osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atp.

3.3 Motivace pracovníků

Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro jejich udržení, spokojenost a vysoký výkon nejen jednotlivců, ale i celého týmu.

„Skoro každý člověk může dvakrát více, chce-li.“ (H. Ford)

Jedním ze základních předpokladů úspěšného manažera je efektivní motivace pracovníků. (Štěpaník, 2010, s. 59)

Je proto naprosto zásadní věnovat problematice motivace pracovníků náležitou pozornost, vytvořit a udržet fungující motivační systém, který zajistí dlouhodobou a kvalitní motivaci, v ideálním případě všech zaměstnanců.

Pro motivování lidí je možné používat mnoho rozličných nástrojů v podobě různých stimulů, odměn, vedení a zejména pak práce, kterou tyto lidé vykonávají. Významnou roli hrají také podmínky v podniku, při kterých je práce vykonávána. (Armstrong, 2005, s. 159)

Podstatou motivace je vlastně jednoduchý vztah „něco za něco“, ze kterého v praxi vyplývá, že některé úkoly zaměstnanců, zejména pak ty náročné, by měly být spojeny s určitou formou odměny nebo hrozbou sankce. Odměnami a sankcemi rozumíme cokoliv,

co je pro zaměstnance příjemné nebo nepříjemné a nejedná se tak pouze o peníze. (Urban, 2012, s. 69)

Opravdu kvalitní manažer se rozhodně nespokojí s „prvoplánovou“ pravdou, že lidé pracují zejména pro peníze. Mnohem zajímavější jsou znalosti konkrétních potřeb jednotlivých zaměstnanců, jež za vydělanou mzdu uspokojují. Někteří pracovníci samozřejmě vítají každou možnost zvýšení svého finančního příjmu, ale mnoho dalších odmítne např. dobře placenou práci přesčas, nebo o víkendu, či v noci z důvodů svých vlastních osobních zájmů. (Štěpaník, 2010, s. 59)

To co motivuje jednoho, nemusí vůbec fungovat na jiného, nebo na něj může naopak fungovat demotivačně. Je proto potřeba odhalit vnitřní pohnutky svých podřízených a následně s nimi pracovat. (Joshi, 2013, s. 52)

Právě znalost vnitřních pohnutek zaměstnanců umožňuje vytváření souvislosti mezi těmito pohnutkami a činnostmi, které jsou po zaměstnancích vyžadovány. (Pilařová, 2016, s. 73)

Je-li chování zaměstnanců ovlivňováno pomocí stimulů, typicky se jedná o mzdu, odměny nebo provize, hovoříme poté o stimulaci. Nevýhodou stimulace bývá její krátkodobý účinek. (Pilařová, 2016, s. 73)

Skutečné zhodnocení nejcennějšího statku podniku, lidí, dochází při získání jejich vnitřního zaujetí, zájmu a aktivity. Cílem je tedy vnitřní motivace lidí. (Štěpaník, 2010, s. 73)

3.3.1 Proces motivace

Základem procesu motivace jsou tři po sobě jdoucí fáze: vzbuzení zájmu, udržení zájmu a nasměrování zájmu k požadovanému cíli. Hlavním úkolem manažera je identifikace vnitřních pohnutek podřízených a jejich harmonizace s firemními úkoly. Toho lze dosáhnout především výběrem správných lidí na správné pozice, zadáváním úkolů správným lidem a zadáváním úkolů správným způsobem. (Pilařová, 2016, s. 73)

Khelerová (2010, s. 119 – 129) uvádí, že v manažerské praxi se používají zejména tyto motivační a stimulační faktory:

- **Cíle** – SMART, přiměřené a zajímavé.

- **Náplň práce** – Využití vnitřního potenciálu a motivace pracovníka, tak aby dělal, co ho baví.
- **Participace** – Možnost podílet se na rozhodování.
- **Pravomoc a odpovědnost** – Měly by být v souladu a vzájemně vyvážené.
- **Zpětná vazba** – Dostatečná reflexe pracovního výkonu zaměstnance.
- **Styl řízení** – Způsob zadávání práce, komunikace a chování manažera.
- **Osobnost manažera** – Osobní vlastnosti, kterými manažer ovlivňuje podřízené.
- **Informace** – Je nutné předejít šíření fám a poplašných zpráv a pracovníky o všem dění ve společnosti dostatečně informovat.
- **Sociální výhody** – Benefity, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců.
- **Osobní rozvoj** – Možnosti seberealizace, kariérního růstu atp. výrazně ovlivňují motivaci zaměstnanců.
- **Vztahy na pracovišti** – Pro zaměstnance jsou často důležitější dobré vztahy na pracovišti než samotná práce.
- **Mzda a systém odměňování** – Jedná se o naprosto klíčový nástroj manažera.
- **Image společnosti** – Tento faktor ovlivňuje především stabilitu zaměstnanců.
- **Podniková kultura** – Psaná i nepsaná pravidla ve společnosti výrazně ovlivňuje motivaci zaměstnanců k setrvání.

3.3.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci se zakládají na teoriích motivace. Podle Armstronga (2005, s. 164) jsou nejvlivnějšími teoriemi:

- **Teorie instrumentality** – Odměny a tresty jsou prostředky k zabezpečení žádoucího chování lidí.
- **Teorie zaměřené na obsah** – Zaměřují se na obsah motivace a tvrdí, že motivace se týká zejména podnikání kroků směřujících k uspokojení potřeb.
- **Teorie zaměřené na proces** – Zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

3.3.3 Chyby a dilemata při snaze o motivaci zaměstnanců

Jednou z chyb, které určitě stojí za zmínku, je opomíjení motivace u schopných a samostatných pracovníků, kteří se zdají být v současné době motivováni dostatečně. Manažeři se u těchto pracovníků často přehnaně spoléhají právě na jejich samostatnost.

Tito lidé často neříkají „ne“ novým pracovním úkolům a časem se tak dostávají do presu, přestávají zvládat svou práci a stávají se z nich demotivované „rozbušky“. Takoví schopní, ale demotivovaní pracovníci jsou velmi nebezpeční, mohou na svou stranu přetáhnout celý tým a postavit se proti vedení. Pokud se manažerovi nepodaří demotivovanou „rozbušku“ brzdy opět namotivovat může situace vyústit až k rozvázání pracovního poměru a citelným ztrátám. (Pilařová, 2016, s. 82)

Další ze zásadních chyb je nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného a to zejména ve své pozitivní podobě. Pokud chybí ocenění zásluh, vyjádření pochvaly a vyslovení uznání vzniká u pracovníků frustrace pozitivní odezvy a část zaměstnanců tak opouští své pracovní místo bez pocitu uznání jejich osobního přínosu. Je proto důležité ocenit i dílčí a méně důležité práce, tak aby bylo zřejmé, že si vedoucí váží každé vykonané práce. (Štěpaník, 2010, s. 62)

Při motivování za využití systému odměn a sankcí vzniká celá řada dilemat. Otázkou je jak například přistoupit k pracovníkovi, který podává nízký výkon a projevuje svou nespokojenost. Je vhodné takového zaměstnance lépe odměňovat, aby byla odstraněna jeho nespokojenost, nebo ho za jeho nízký výkon sankcionovat. Příkladem nebezpečí je zde, že si nejen tento pracovník, ale i jeho kolegové zvyknou na odměnu za nízký výkon. Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět a s odměnami i sankcemi je třeba zacházet velmi opatrně a obezřetně a vždy v závislosti na konkrétní situaci. (Urban, 2012, s. 70)

Dalším dilematem při motivaci celého týmu je v rozdílnosti konkrétních lidí. Každý člověk je jiný, ale zároveň je potřeba používat na všechny jeden metr a přistupovat ke všem pracovníků spravedlivě. Z toho pak vyplývá potřeba tvorby motivačního systému a souboru motivačních metod, které budou sice založeny na prvcích individuálních potřeb členů týmu a zároveň budou fungovat pro celý tým. (Clegg, 2005, s. 6)

3.3.3.1 Nejčastější chyby

Seznam nejčastějších chyb uvádí Štěpaník (2010, s. 73):

- Zaměstnanci nejsou předem jasně seznámeni s pravidly a požadavky managementu.
- Vedení vychází z toho, že pracovníci jsou odměňováni penězi a není tak důvod oceňovat dobrou práci jinými způsoby.
- Systém odměn nepřihlíží k výkonnosti jednotlivých pracovníků.

- Systém odměňování je příliš subjektivní a vyvolává tak u personálu pocity nespravedlnosti a křivdy.
- Nezáměr managementu o potřeby podřízených.
- Motivační stimuly jsou aplikovány povšechně a bez přihlídnutí k individualitě pracovníka.
- Žádoucí pracovní chování vyhasíná v důsledku opomíjení jeho posilování.

3.3.4 Vztah motivace a výkonu

Spokojenost s prací se odvíjí od odpovídající mzdy, spravedlivého systému odměňování, možných příležitostí k povýšení, ohleduplného a zúčastněného řízení, sociálních interakcí při práci, zajímavosti a různorodosti pracovních činností a stupně autonomie. Zároveň je však úroveň uspokojení závislá na konkrétních potřebách a očekáváních pracovníků a také na pracovním prostředí. (Armstrong, 2005, s. 168)

Výsledky výzkumů prozatím neukázaly významný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem personálu. Spokojenost zaměstnance tak nutně nezaručuje, že bude velkým pracovníkem. (Armstrong, 2005, s. 168)

3.4 Hodnocení práce a pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou součástí každodenní práce vedoucího. Je proto více než vhodné revidovat, případně upravit již fungující systém předchůdce. Je také možné vytvořit zcela nový systém a způsob hodnocení práce členů týmu přebíraného oddělení.

Hodnocení a zpětná vazba je velmi účinným nástrojem ovlivňování výkonu a chování podřízených. (Pilařová, 2016, s. 125) Tato manažerská funkce má velmi těsný vztah s motivací pracovníků. (Štěpaník, 2010, s. 75)

Hodnocení práce stanovuje relativní hodnotu prací v podniku a jedná se o systematický proces, jehož úkolem je podle Armstronga (2005, s. 567):

- Poskytovat základnu pro tvorbu a uplatnění spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury.
- Napomáhat řídit vztahy mezi pracemi v rámci podniku.

- Umožnit přijímání důsledných a logických rozhodnutí o mzdových tarifech a jejich skupinách.
- Stanovovat úroveň srovnatelnosti prací tak, aby bylo možné zajistit vyplácení stejných odměn za stejné práce stejných hodnot.

Při hodnocení výkonu pracovníků by měl manažer brát také v úvahu pracovní podmínky svých podřízených a zamyslet se, zda mají pracovníci příjemné pracovní prostředí, odpovídající podmínky, dostatek pracovních prostředků a zda jsou tedy pro pracovní výkony vytvořeny dostatečné podmínky. (Halík, 2008, s. 85)

Pokud je možné na tyto otázky odpovědět kladně, poté má vedoucí nárok požadovat po podřízených vysoké výkony – vždy je totiž možné požadovat jen takových výkonů, jaké jsou umožněny pracovními podmínkami. (Halík, 2008, s. 85)

3.4.1 Způsoby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků lze provádět **formálně**, kdy je stanoven formální postup, časové rozmezí, po němž se hodnocení opakuje, a jsou nastavena objektivně měřitelná kritéria pro toto hodnocení. Výstupem takového hodnocení je pak obvykle formalizovaný dokument se zaznamenanými výsledky hodnocení, dohodnutými nápravnými opatřeními, dopady na mzdu a rozvoj hodnoceného pracovníka atp. (Pilařová, 2016, s. 125)

Druhou možností je **neformální** hodnocení pracovníků, jež by mělo být každodenní činností manažera, který si všímá chování, postojů a výkonů svých podřízených a reflektuje je v reálném čase. Tato forma hodnocení obvykle nevyžaduje písemný záznam s výjimkou závažných událostí, které je vhodné ihned namísto a přesně písemně zaznamenat. Je důležité mít na paměti, že nárazovost a přílišná negativita hodnocení je chybou – není vhodné čekat na to, až podřízený udělá chybu a pouze tehdy hodnotit, je důležité hodnotit pozitivně i dobře vykonanou běžnou práci. (Štěpaník, 2010, s. 75)

3.4.2 Systém hodnocení pracovníků

Pro správné, férové, transparentní a kvalitní hodnocení podřízených je bezpodmínečně nutné mít vypracovaný a promyšlený systém hodnocení.

I když se to může zdát velmi obtížné, tak každý manažer by měl být schopen co nejvíce objektivně hodnotit každého ze svých podřízených. Pokud je pak takový propracovaný

system hodnocení správně využíván, může být jedním z významných motivačních prvků a může tak výrazně přispívat k dobrému chodu oddělení. Naopak špatně prováděné hodnocení může být pro pracovníky velmi silně demotivujícím prvkem. (Halík, 2008, s. 86)

Je naprosto nutné mít na zřeteli, že základními požadavky a zároveň problémy hodnocení zaměstnanců je přesnost a spravedlnost takového hodnocení. (Koubek, 2002, s. 198)

Výběr nebo tvorba systému hodnocení pracovníků je velmi závislý na druhu hodnocené práce. Dle Wagnerové (2005, s. 34) musí být každý takový systém zhodnocen zejména dle následujících kritérií:

- **Validita** – Systém musí měřit to, co chce podnik odměňovat.
- **Reliabilita** – Hodnocení musí být spravedlivé a nezávislé na hodnotiteli.
- **Minimalizace chyb a zaujatosti** – Použitá metoda musí co nejvíce snižovat šance na chyby hodnotitele a jeho zaujatost.
- **Praktičnost** – Jednoduchost a pochopitelnost systému pro všechny zúčastněné.

3.4.3 Metody hodnocení práce

Pro správně provedené hodnocení práce je samozřejmě potřeba vybrat správnou metodu, která odpovídá povaze hodnocené práce.

Zásadním rozhodnutím je, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, či bude využito odlišných schémat pro různé pracovníky. (Armstrong, 2005, s. 568)

Samotných metod hodnocení práce existuje celá plejáda a dělí se na metody **neanalytické** a **analytické**.

Mezi hlavní neanalytické metody patří metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační metoda. Dalším neanalytickým přístupem je vnitřní poměrování neboli benchmarking, který sice nelze považovat za řádnou formu hodnocení práce, ale je v praxi často využíván. Mezi analytické metody patří bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. Dále je možné využít metody tržního oceňování, metody založené na dovednostech a schopnostech a metody poradců řízení, které nabízejí poradenské firmy v oblasti řízení. (Armstrong, 2005, s. 569)

3.4.4 Kritéria hodnocení práce

Jedním z největších úskalí tvorby hodnotících systémů je stanovení objektivně měřitelných kritérií. Při stanovování hodnotících kritérií je nutné být velmi v pozoru, nesprávně zvolená kritéria pak totiž mohou chování pracovníků ovlivňovat velmi negativně. (Pilařová, 2016, s. 126)

Další nebezpečí, které skrývá volba kritérií je jejich počet. Příliš nízký počet kritérií nepřináší uspokojivé výsledky a zároveň příliš mnoho zvolených kritérií ve snaze získat co nejvíce informací způsobuje zahlcení a nepřehlednost hodnocení. (Štěpaník, 2010, s. 77)

Při hodnocení práce, dokonce i v případech kdy není definováno formální hodnotící schéma, máme vždy na mysli nějaké kritérium – může to být i zcela obecný pojem jako např. odpovědnost práce. (Armstrong, 2005, s. 572)

3.4.5 Chyby při hodnocení pracovníků

Štěpaník (2010, s. 78) uvádí krátký výčet častých chyb, kterých je dobré se při hodnocení práce vyvarovat:

- Zavedení systematického hodnocení práce bez dostatečné předchozí přípravy.
- Hodnocení i hodnotitelé nejsou dostatečně seznámeni se smyslem a cíli hodnocení.
- Systematické hodnocení nemá dostatečnou oporu v záznamech z průběžného hodnocení.
- Hodnotící formuláře neodpovídají specifickým potřebám podniku.
- Kritéria hodnocení nemají vztah ke konkrétním nárokům pracovního místa.
- Příliš nebo naopak málo zvolených kritérií hodnocení.
- Příliš obecná kritéria hodnocení.

3.4.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je vhodným nástrojem pro sdělení hodnocení pracovníkům. Tento rozhovor by se měl periodicky opakovat po uplynutí pevně stanovené doby.

Tento rozhovor by měl být veden s přímým nadřízeným hodnoceného pracovníka. Hodnotitel i hodnocený by měli mít dostatečný prostor na své vyjádření a po skončení hodnotícího rozhovoru by mělo být zajištěno splnění všech smluvených závazků a to jak ze strany hodnoceného, tak hodnotitele. (Pilařová, 2016, s. 129 – 131)

3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je bezpochyby velmi důležitým faktorem ovlivňujícím motivaci, výkon a chování zaměstnanců. (Pilařová, 2016, s. 131)

Z těchto důvodů nelze tuto činnost při přebírání vedoucí pozice opomíjet a je potřeba se nad způsobem a formou odměňování pracovníků zamyslet.

3.5.1 Formy a způsoby odměňování

Forma odměňování může být hmotná i nehmotná a konkrétní systém vždy vychází ze specifík daného podniku, zároveň musí zohledňovat své motivační účinky. Fixní mzda, která zcela přehlíží výkon je pro pracovníky nejméně motivující. (Štěpaník, 2010, s. 59)

Zásadním pravidlem pro odměňování je, že neúčinnější je bezprostřední odměna poté, co byla nějaká činnost vykonána. Z toho vyplývá, že menší zato ale častější a pravidelnější odměny zaměstnanci ihned po výkonu, mají silnější pozitivní vliv na jeho výkon a chování než občasné i když větší odměny, které přicházejí až po uplynutí delší doby od odměňovaného výkonu. (Urban, 2012, s. 75)

Včasné poskytnutí odměny výrazně zvyšuje šanci, že odměňovaný pracovník příště své chování zopakuje. Velmi často pak jako odměna naprosto postačuje slovní pochvala či uznání výkonu zaměstnance. Takové odměny zároveň podnik ani nadřízeného nic nestojí. (Urban, 2012, s. 75)

Možností jak odměnit pracovníky je nepřeberné množství od finanční odměny, pochvaly, přes kvalitní vybavení pracoviště, výhodné stravování až k přidělení vlastního pomocného personálu, kariérnímu růstu a osobnímu rozvoji. Hlavní zásada odměňování by však měla být vždy stejná a to, že je bezpodmínečně nutné své podřízené jasně a včasně seznámit s vazbami pracovních výkonů a odměn i sankcí. Je možným a v praxi často užívaným přístupem vázat osobní odměny nejen s osobními výkony, ale provázat osobní odměny s výkony celého podniku nebo týmu tak, aby byla soutěživost mezi jednotlivci nařazena také týmovým duchem a sounáležitostí. (Štěpaník, 2010, s. 60)

Spolu se správně nastaveným systémem ukazatelů pro odměňování je základním předpokladem pro kvalitní systém odměn jeho transparentnost a spravedlnost. Za spravedlivé odměňování lze považovat to, jež se zakládá na objektivních podkladech.

Transparentní pak znamená, že každý zaměstnanec je předem obeznámen s tím, za jaký výkon dostane jakou odměnu. Opravdu účinný systém odměn pak kombinuje více možných druhů odměn, tedy hmotné i nehmotné v různých podobách. (Pilařová, 2016, s. 132)

3.5.2 Řízení odměňování

Systém odměňování zaměstnanců jsou vzájemně propojené politiky, procesy a praktické postupy pro odměňování pracovníků dle jejich přínosu, dovedností, schopností a tržní hodnoty. (Armstrong, 2005, s. 553)

Tento systém je složen z peněžních odměn (fixní a pohyblivé složky mzdy), které tvoří spolu se zaměstnaneckými výhodami a nepeněžními odměnami (uznání, ocenění, osobní růst atp.) celkovou odměnu zaměstnance.

3.6 Delegování

Manažer často nemůže, nebo z nějakého důvodu nechce všechny své úkoly plnit sám, takže je musí delegovat na svůj tým nebo na jeho jednotlivé členy. Tím se může uvolnit z méně důležitých, rutinních činností a získává tak více prostoru pro kvalitnější a pohotovější řízení svého týmu. Zároveň je delegování velmi dobrým způsobem, jak rozšiřovat dovednosti lidí a zároveň rozvíjet jejich kariéry. (Armstrong, 2008, s. 66)

Delegování není jen nástrojem řízení, ale je v podstatě základní filosofickou myšlenkou managementu: „Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009, s. 12)

Může se zdát, že delegování je velmi jednoduché a v podstatě stačí podřízeným vysvětlit, jaké činnosti musí být vykonány a poté je nechat konat. Bohužel tak jednoduché to není, manažer stále zůstává zodpovědný svému nadřízenému – odpovědnost nelze nikdy plně delegovat. (Armstrong, 2008, s. 66)

Dosažení rovnováhy mezi přílišným a naopak příliš malým rozsahem delegování a zároveň mezi přehnanou a nedostatečnou kontrolou delegovaných činností je velmi složitý manažerský úkol. Je potřeba zajistit vykonání přidělených činností, tak aby ani manažer ani jeho podřízení neplýtvali časem a úsilím. Kromě vedení a dohledu je při delegování zásadní vzájemná důvěra zúčastněných. (Armstrong, 2008, s. 66 – 67)

3.6.1 Proces delegování

Delegování jako takové lze rozdělit do tří kroků: zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním z nich je přenesení části manažerovi svěřené odpovědnosti na podřízeného, který tak v podstatě dostává plnou moc. Dalším krokem je poselství, na jehož základě může pověřený pracovník řídit a ovlivňovat předané úkoly a informovat své kolegy. Třetím krokem při delegování je spolupráce s vedoucím a také s kolegy na stejné úrovni takovým způsobem, aby předané kompetence a povinnosti šly k očekávanému cíli. (Cipro, 2009, s. 9)

Tento proces může mít celou řadu podob a pracovník, jemuž byly přiděleny úkoly, může být pod absolutní kontrolou manažera bez volnosti k podnikání různých akcí, nebo mohou být pravomoci částečně, případně i plně postoupeny. Poté má daný pracovník při plnění úkolu v podstatě volné ruce. (Armstrong, 2008, s. 67)

3.6.2 Možné problémy při delegování

Jako každá manažerská činnost i delegování s sebou přináší některé nejistoty a námitky proč se jí vyhnout. Výstižně a do hloubky se jim věnuje Cipro (2009, s. 18 – 45), zde budou uvedeny pouze ty nejzákladnější:

- **Sám jsem nejefektivnější** – V současnosti možná ano, ale budoucí časová úspora je velkou výhodou.
- **Učení z nebe nepadají** – Nelze stále srovnávat své výsledky s výsledky např. nezkušených podřízených a je nutné se jejich zaučení a zpětné vazbě dostatečně věnovat.
- **Nedůvěra a prověřování** – Je potřeba přenechat operativní kontrolu vedeným pracovníkům a sám se zaměřit spíše na kontrolu plnění konečných cílů.
- **Nedostatek lidí** – Je potřeba v týmu vyhledávat snaživé a loajální pracovníky, kteří mají potenciál převzít některé z úkolů manažera.

3.6.3 Co a kdy delegovat

Delegovat je vhodné při přetížení manažera prací. Když v důsledku přemíry práce nemůže efektivně vykonávat své prioritní úkoly a má v zásobě pracovníka nebo pracovníky, kteří mohou dobře splnit jeho méně důležité úkoly. Delegování je také možné využít, pokud chceme cíleně rozvíjet schopnosti některého z členů týmu. (Armstrong, 2008, s. 67)

Podle Cipra (2009, s. 63 – 65) je možné a často vhodné delegovat úkoly:

- Které může vyřešit jednotlivec.
- Které manažer plní nerad, ale někdo jiný by je dělal s chutí.
- Jednoduché a rutinní.
- Které dovede někdo z týmu plnit lépe.
- Opakující se, méně důležitá rozhodnutí s jasně vymezenými mantinely pravomocí.
- Které rozvíjí a procvičují schopnosti pracovníků.
- Které zaměstnancům zpestří rutinní práci.
- Které rozšiřují pohled podřízeného a zjevují mu výsledky jeho práce v širších kontextech.

Na druhou stranu Cipro (2009, s. 61 – 63) uvádí některé úkoly, které není vhodné delegovat na podřízené:

- Důvěrné činnosti s citlivými informacemi.
- Formulace strategických cílů a vizí.
- Kontrola a hodnocení zaměstnanců.
- Výjimečné a odpovědné úkoly, které by se manažerovi stejně vrátily.
- Pro podnik životně důležité a termínované úkoly.
- Vágně specifikované a definované úkoly.

3.7 Zavádění a řízení změn

V této práci jsou navrženy některé změny, které by měl nový, nastupující vedoucí provést na vybraném oddělení. Samotný návrh a představa o změně nestačí – změnu je také potřeba zavést. Implementace změny bývá mnohdy velmi složitým a náročným úkolem. Často mnohem obtížnějším než sestavení samotného návrhu změny.

V mnoha manažerských příručkách se lze dočíst, že není potřeba měnit to, co dosud funguje. To platilo dříve, kdy všeobecné prostředí nebylo tak proměnlivé jako dnes. Dnešní výrazně turbulentní prostředí stanovuje nové normy a změna je tak více potřebná než dříve. (Toman, 2005, s. 17 – 18)

3.7.1 Řízení změn

Řízení změn znamená porozumět organizaci, která se chce nebo musí změnit, porozumět lidem, kteří se chtějí nebo musí změnit, efektivně realizovat změny a rozumět dynamice změny. Zejména je pak důležité porozumět lidem, jelikož tito lidé tvoří jádro každé změny. Lidé totiž společně se svými přístupy, způsoby a pohledy na věci tvoří organizaci a kulturu podniku. (Passenheim, 2010, s. 11 - 12)

Manažeři plní při změnách roli koordinátorů a jejich úkoly jsou přinášet inovace, rozdělovat pravomoci a ovlivňovat tak směr, kam se podnik ubírá, jeho pracovní prostředí, kulturu a mnoho dalších vnitřních záležitostí. (Toman, 2005, s. 75 – 76)

Schopnosti managementu, jako jsou empatie a vysvětlení změny zaměstnancům jsou tedy naprosto klíčové pro zavedení téměř jakékoliv změny. Stejně tak je klíčové její včasné oznámení a obeznámení všech pracovníků organizace se smyslem změny. (Passenheim, 2010, s. 21)

Dřívější řízení pracovníků se opíralo zejména o statický popis v podstatě neměnného pracovního místa. Dnešní pojetí řízení pracovníků však vychází spíše z nezaměnitelné individuality, názorů a postojů každého člověka. (Barták, 2004, s. 24)

Postoje zaměstnanců a jejich spokojenost, či nespokojenost s prací mohou výrazně pozitivně nebo negativně přispívat ke změnám a je proto potřeba být s nimi dostatečně obeznámen. (Passenheim, 2010, s. 9)

Proces řízení změn se podle Passeneheima (2010, s. 22) skládá ze tří stádií:

- Příprava změny (Příprava, hodnocení a rozvoj strategie změny)
- Řízení změny (Detailní plánování a zavedení změny)
- Udržení změny (Shromažďování dat, nápravná opatření)

3.7.2 Důvody ke změně

Důvodů ke změnám existuje nepřehledné množství. Passenheim (2010, s. 7 – 8) rozděluje důvody změn na vnitřní a vnější. Pro tuto práci jsou vzhledem k jejímu zaměření důležité především důvody vnitřní. Mezi něž Passenheim (2010, s. 8) řadí:

- Podnikovou strategii

- Pracovní sílu
- Technologie a vybavení
- Přístup zaměstnanců

Z těchto důvodů změn je zde vzhledem k řešenému tématu převzetí vedoucí pozice na oddělení zásadní zejména přístup zaměstnanců a pracovní síla.

3.7.3 Odpovědnost za změny

Odpovědnost za změny nikdy nenesou zaměstnanci, ta je vždy v rukou manažerů. Odpovědnost zaměstnanců je pouze pracovat co možná nejlépe v podmínkách, které nastavuje management. Je úkolem vedoucích pracovníků řídit změnu takovým způsobem, aby se s ní zaměstnanci zvládli vyrovnat a přijmout ji. (Passenheim, 2010, s. 22)

Úspěšná změna se obvykle pojí s několikastupňovým procesem, jenž vytváří dostatek sil a motivace. Tento proces je těžko možné realizovat v případě, že za ním nestojí schopné vedení. (Kotter, 2015, s.38)

3.7.4 Vnímání změn

Změnu lze chápat jako nutné zlo a přistupovat k ní až teprve ve chvíli, kdy je naprosto nezbytná. Druhým přístupem je vnímání změn jako příležitostí a snaha věnovat se jim neustále, tedy dříve než nastane situace, kdy je změna již potřebná. (Toman, 2005, s. 19)

Obecné tendence lidí k jistotě a neměnnosti je z pohledu manažera potřeba narušit. Je nutné pracovníky přesvědčit o potřebě v práci tvořit. Z tohoto také vyplývá potřeba přesvědčit zaměstnance o potřebě změny, tak aby ji nevnímali právě jako zmiňované zlo, ale spíše jako příležitost. (Toman, 2005, s. 19 – 20)

Úkolem vedoucího je rozlišit pracovníky, kteří jsou programově proti změnám a ty, kteří se pouze obávají rizik spojených se zaváděním změn. S jasně identifikovanými „brzdami změn“ je pak potřeba se bez skrupulí rozloučit. Ostatní je třeba přesvědčit pro změny a získat si jejich důvěru, jednat s nimi a postupně odbourat pocity nejistoty a strachu ze změn a pokud možno je úměrně jejich schopnostem do změn zapojit. (Barták, 2004, s. 19)

3.7.5 Typ řízení nejen změn

Organizace lze rozdělit podle charakteru řízení a to na „ze shora dolů“ a „zespoda nahoru“. Ze shora řízené organizace se vyznačují nízkým vlivem zaměstnanců a vysokým vlivem na řízení organizace a rozhodování ze strany vrcholového managementu. Naopak zespoda řízené organizace se vyznačují relativně nezávislými jednotkami, řízenými zaměstnanci, které jsou teoreticky životaschopné i samostatně. (Passenheim, 2010, s. 9)

3.8 Definice back office

Tato práce za v praktické části bude zabývat oddělením back office a je zde proto vhodné definovat a vysvětlit co pojem back office znamená.

Samotný překlad termínu back office do češtiny napovídá, že se bude jednat o oddělení operující v pozadí kanceláře. Back office je označení části společnosti, která zajišťuje administrativní podporu. Obecně jde o neformální pojem pro veškeré činnosti a procesy, které jsou z pohledu zákazníka skryté. (Back office - administrativní podpora, 2016)

V praxi mezi back office činnosti a procesy pak obvykle patří:

- Vedení účetnictví, daňová evidence, řízení financí a finančních zdrojů, pracování dokladů, fakturace.
- Řízení lidských zdrojů a vedení informací o lidech (personální oddělení).
- Správa budov a majetku, úklid a údržba.
- Výroba.
- Vedení evidence majetku.
- IT procesy, činnosti IT oddělení.
- Procesy nákupu a získávání zdrojů a řízení dodavatelů.
- Provozní procesy a běžný chod a správa organizace.
- Procesy řízení rizik, bezpečnosti, kvality.
- Procesy korporátního řízení a další.

4 Vlastní práce

V praktické části práce je přistoupeno k řešení cílů práce s praktickým uplatněním ve vybrané společnosti. Při tom je využito teoretických poznatků získaných při vypracování teoretické části práce, vědomostí získaných dlouhodobou praxí, pozorováním a participováním na dění ve vybrané společnosti, spolu s daty, které byla tato společnost ochotna poskytnout. Na základě extrapolace těchto dat a některých statistických metod zde vytváří představu o budoucnosti na vybraném oddělení.

Tato část je obdobně jako praktická část rozdělena do tematických bloků, které odpovídají dílčím tématům, problémům a řešeným problematikám ve spojení s převzetí vedoucí pozice na vybraném oddělení ve zvolené společnosti a také s obecnými úkoly manažera.

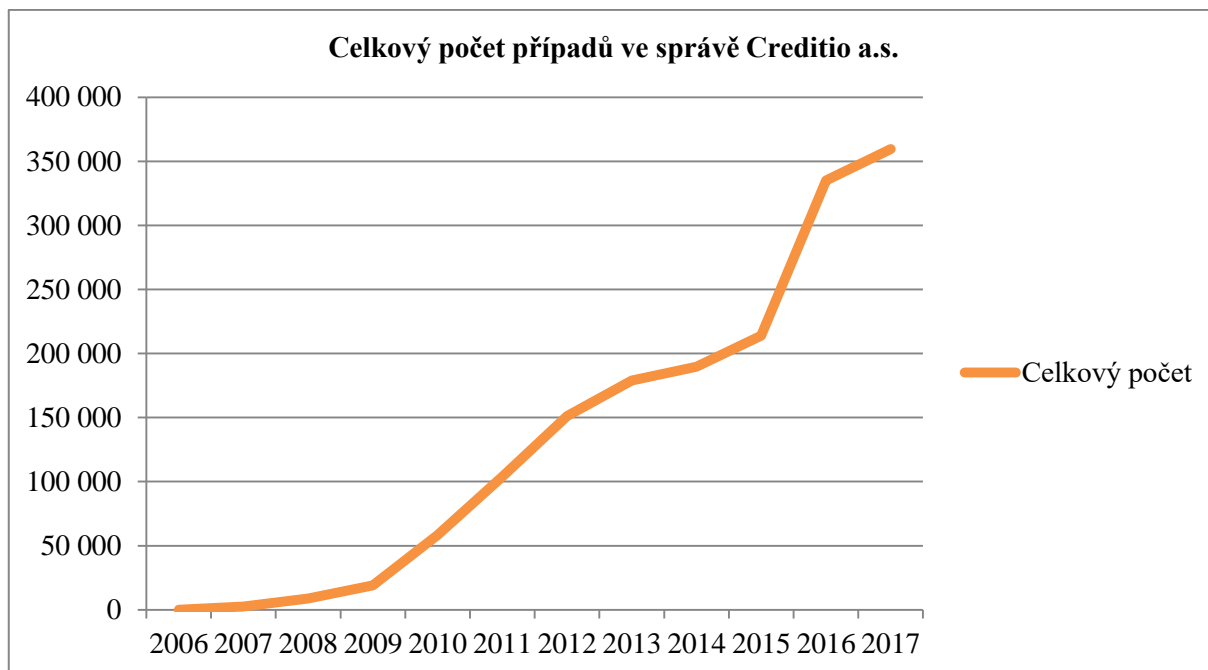
4.1 Seznámení s vybranou společností

Na začátek krátké seznámení s vybranou společností Creditio a.s.

Společnost Creditio a.s. poskytuje komplexní služby v oblasti správy a vymáhání pohledávek formou mimosoudního, soudního a exekučního řízení. Mimo to se zabývá analýzou a nákupem ztrátových pohledávek od věřitelů.

Od svého vstupu na český trh v roce 2006 se společnost dynamicky rozvíjí a v současné době má ve své správě již více než 350 tisíc pohledávek a zaměstnává zhruba 85 lidí.

Následující graf ukazuje vývoj počtu případů ve správě této společnosti od jejího založení v roce 2006 do současnosti.



Obrázek 1: Graf počtu případů ve správě společnosti Creditio, a.s.
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Společnost Creditio a.s. je řádným členem Asociace inkasních agentur a hlásí se k jejímu etickému kodexu. Proces správy a vymáhání pohledávek je v pojetí této společnosti důsledný, ale vždy striktně ohraničený mezemi zákona a přísně etický.

Základ společnosti Creditio, a.s. tvoří tým zkušených odborníků a širě poskytovaných služeb v oblasti správy a vymáhání pohledávek znamená, že jejich uplatnění vždy závisí na představách a požadavcích konkrétních klientů a na povaze jeho rizikových pohledávek. Stávajícími klienty jsou především významné společnosti ze sféry B2B i B2C, z finančního sektoru a sektoru telekomunikací.

Cílem společnosti je kvalitně a s vysokou efektivitou pracovat ve prospěch klienta a k dlužníkům, kteří jsou zároveň zákazníky klientů společnosti, přistupovat s respektem a pochopením. Společnost Creditio, a.s. jedná všestranně férově, striktně v mezích zákona, důsledně, důrazně a zároveň korektně.

4.1.1 Poslání, vize a hodnoty společnosti Creditio a.s.

Výstižně formulované firemní poslání zní: „Vracíme klientům jejich peníze – pohledávky jsou náš svět.“

Stanovené vize pro společnost v současné době jsou následující:

- Být jedničkou ve vymáhání pohledávek v telekomunikacích a TOP 5 v rámci správy pohledávek.
- Být místem první volby v oblasti vymáhání pohledávek.
- Být našimi klienty vnímán jako symbol kvality a profesionality. Proto klienti využívají našich stávajících a budoucích služeb v plném rozsahu.
- Motivovat našimi nápady a řešeními ve světě pohledávek dlužníky, aby platili nejdříve našim klientům.
- Získat pevné místo inkasní agentury na Slovensku.

Mezi základní hodnoty společností patří:

- Důvěryhodnost - Je na nás spolehnouti, za všech okolností chráníme zájmy i data našich klientů.
- Efektivita - Pracujeme rychle, naše práce přináší perfektní výsledky.
- Profesionalita - Náš tým tvoří špičkoví odborníci.
- Spolehlivost - Uzavřené kontrakty vždy splníme v termínu a k plné spokojenosti klientů.
- Stabilita - Jsme a zůstaneme pevným bodem ve světě pohledávek.
- Loajalita - Jednáme vždy v zájmu klienta a chráníme jeho dobrou pověst.

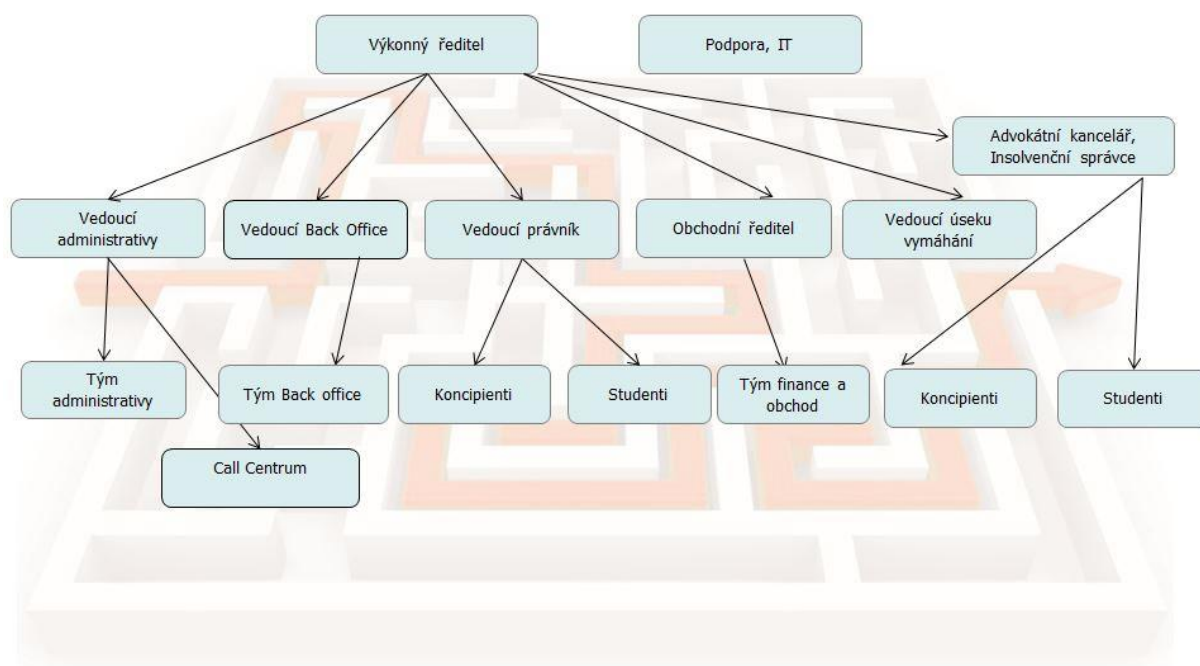
Z pohledu zaměstnance této společnosti je velmi důležitým aspektem silné zaměření vedení a majitelů firmy na přátelskou a příjemnou atmosféru uvnitř podniku. Je zde věnována velká snaha na vytváření a udržování přátelského prostředí a týmového ducha napříč celou firmou.

Pořádají se různé, obvykle velmi zajímavé, teambuildingové akce, večírky a týmové aktivity, které jsou plně zajišťovány a hrazeny ze strany společnosti a mezi zaměstnanci jsou tyto akce vespolek velmi populární. Přátelství a týmový duch jsou zde velmi ceněné základní hodnoty.

4.1.2 Organizační struktura

Organizační strukturu vybrané společnosti znázorňuje následující schéma.

Organizační struktura



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Creditio, a.s.

Zdroj: Interní materiály společnosti Creditio, a.s.

4.2 Seznámení s vybraným oddělením

Po krátkém seznámení se základními charakteristikami vybrané společnosti Creditio a.s. lze přistoupit k seznámení s vybraným oddělením, kterým se tato práce dále zabývá.

K řešení cílů práce bylo zvoleno oddělení back office. Autor práce je zde od roku 2011 zaměstnán a je důvěrně seznámen se všemi jeho pracovníky a procesy. Dlouhodobě sleduje zdejší vývoj a snaží se přispívat k rozvoji, funkčnosti a vysokým výkonům celého oddělení.

Nedávno zde došlo k uvolnění pozice vedoucího oddělení, této příležitosti je možné využít k analýze současného stavu a zároveň navrhnout některé kroky, které by měl po svém nástupu realizovat nový vedoucí tak, aby přispěly ke zlepšení, zefektivnění a zkvalitnění nejen pracovních činností tohoto oddělení, ale i k příjemnému pracovnímu prostředí a posílení týmového ducha, dobré nálady a motivace mezi členy týmu back office.

Formulované poslání tohoto oddělení zní: „Ve světě pohledávek jsme křižovatkou dokumentů, zajišťujeme jejich hladké zpracování nebo předání kolegům.“

4.2.1 Činnosti oddělení back office

Hlavní činnost oddělení back office spočívá v komunikaci s justičními orgány, exekutory, dlužníky a klienty.

Zejména se jedná o zpracování příchozích datových zpráv od soudů, Českého telekomunikačního úřadu, exekutorů a dalších orgánů a subjektů činných nejen v procesu správy a vymáhání pohledávek.

Mezi další činnosti oddělení back office patří zpracování e-mailových zpráv od dlužníků, klientů a zajištění mnoho další komunikace s okolním světem – zpracování doručené a odesílání vypravované listinné pošty, zápis a evidence plateb přijatých na firemní účty od dlužníků a exekutorů.

Na oddělení se také nachází firemní pokladna a všeobecně toto oddělení označované jako „bekáč“ zajišťuje mnoho různorodých podpurných činností pro správný chod celé společnosti Creditio a.s. Od objednávání, vyzvedávání, obstarávání, distribuci a správu kancelářských potřeb, zajišťování chodu firemních kuchyněk a obstarávání proviantu (káva, čaj, mléko, balené vody k pití, atp.), který se v nich používá přes vyzvedávání nakupovaného IT vybavení, zajišťování zásoby parkovacích karet pro modré zóny a kolků pro soudy až k udržování správně nastaveného času na hodinách v zasedacích místnostech a mnoha a mnoha dalším činnostem.

Neopomenutelnou součástí tohoto oddělení je také firemní recepce, která zajišťuje část z vyjmenovaných činností a některé další. Recepční se např. starají o návštěvy a jejich občerstvení, dohlíží nad stavem zasedacích místností, podílejí se na přípravě a realizaci prezentací firmy atp.

Základní a hlavní činností tohoto oddělení je však již zmíněné zpracovávání příchozích dokumentů všeho druh, zejména pak datových zpráv. Jedná se o jejich zaevidování, zanesení jejich obsahu do firemního datového systému a následné vyřízení nebo předání kolegům z jiných oddělení podle charakteru a obsahu konkrétní datové zprávy.

Zásadami tohoto oddělení jsou bezchybná práce a podpora činností ostatních oddělení.

4.2.2 Složení týmu back office

V současnosti se oddělení skládá z devíti stálých zaměstnanců back office, tří brigádníků back office a dvou recepčních.

Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je na tomto oddělení relativně stálý, naopak početní stav brigádníků se někdy relativně rychle mění. Jednak proto, že podléhá aktuálním potřebám oddělení a také proto, že se jedná převážně o studenty, jejichž fluktuace je velmi vysoká.

4.2.3 Rozdělení týmu back office a jeho pracovníků

Celý tým back office se dělí na několik menších, dílčích týmů. Systém rozdělení odráží fázi vymáhacího procesu, ke které náleží zpracovávané datové zprávy nebo která z pracovních činností je hlavní pro konkrétní část zaměstnanců. Tým back office je pak rozdělen na soudní tým, ČTÚ tým, exekuční tým, tým plateb a recepční.

Každý takový dílčí tým, s výjimkou recepčních, má pak svého vedoucího, který je zodpovědný za činnost svého týmu a aktualizaci manuálů na svém úseku práce.

4.2.3.1 Soudní tým

V současnosti se skládá pouze ze dvou stálých zaměstnanců, jejichž hlavní pracovní činností je zpracovávání datových zpráv, které byly do firemních datových schránek zaslány českými soudy.

Mimoto je jeden z pracovníků tohoto týmu také ve funkci zástupce vedoucího oddělení a je zodpovědný za firemní pokladnu s hotovostí, parkovacími kartami a kolky.

Druhý pracovník mimo zpracovávání datových zpráv od soudů zajišťuje evidenci a zpracování příchozí listinné pošty.

4.2.3.2 ČTÚ tým

Tento tým se také skládá pouze ze dvou stálých pracovníků a jeho hlavním úkolem je zpracování datových zpráv příchozích od Českého telekomunikačního úřadu.

Mimo tuto činnost zajišťuje jeden z pracovníků tohoto týmu také scan různých listin, elektronickou konverzi dokumentů a správu elektronických certifikátů neboli elektronických podpisů pro celý podnik.

4.2.3.3 Exekuční tým

Hlavním úkolem tohoto týmu je zpracování příchozích datových zpráv od exekutorů. Tento tým je složen ze tří stálých pracovníků a tří brigádníků.

Zatímco stálí zaměstnanci se věnují zejména právě zpracovávání datových zpráv od exekutorů, mají brigádníci tohoto týmu o něco pestřejší pracovní úkoly. Jeden z nich se stará o scan příchozí listinné pošty a scan a zápis listinné pošty odeslané společností Creditio a.s, která nebyla doručena a tím pádem se vrátila do firmy nazpět.

Další brigádník zajišťuje kromě zpracovávání datových zpráv od exekutorů také různé pochůzky, obstarává úředně ověřené kopie, výpisy z různých rejstříků a další záležitosti spojené s provozními činnostmi.

Poslední z brigádníků má kromě činností v datové schránce na starosti zaučování nových a rozvoj stávajících brigádníků, dále některé z pochůzek a zařizování rozličných záležitostí vně společnosti. Díky své dlouhodobé praxi a ověřeným pracovním výkonům dostává čas od času různé specifické úkoly a spolupracuje s podnikovým managementem.

4.2.3.4 Tým plateb

Tento tým je tvořen dvěma stálými zaměstnanci, jejichž hlavní pracovní náplní je evidence a kontrola přijatých plateb na firemní účty od dlužníků a soudních exekutorů.

4.2.3.5 Recepce

Recepci tvoří dvě pracovnice, které mají ve svých kompetencích mnoho rozličných činností jako je péče o návštěvy, starost o podnikové zasedací místnosti a jejich příprava na různé příležitosti. Zajišťují objednávky kancelářských potřeb, vybavení a proviantu pro kuchyňky, přebírají příchozí listinnou poštu a balíky a zároveň se starají o předání vypravované pošty České poště atd.

Tyto činnosti nevyplňují celou jejich pracovní dobu a ve „volných chvílích“ pak recepční pomáhají s prací v datových schránkách ostatním dílčím týmům oddělení back office dle momentální potřeby.

4.2.4 Běžný pracovní den na back office

Pro ilustraci a lepší vzhled do vybraného oddělení je zde uveden stručný a velmi zjednodušený popis běžného pracovního dne na oddělení back office.

Pracovní doba začíná v osm hodin ráno a končí v pět odpoledne mimo pondělí, kdy pracovní doba končí v půl páté a pátku, kdy končí ve tři hodiny odpoledne.

První a prioritní činností, kterou každý den začíná je zpracování množství e-mailových zpráv, příchozích do firemních e-mailových schránek. Na této činnosti se podílí téměř celé oddělení pouze s výjimkou dvou brigádníků, kteří rovnou začínají pracovat v datových schránkách, případně na zpracování vrácené listinné pošty.

Po zpracování příchozích e-mailových zpráv, jež obvykle trvá mezi tři čtvrtě hodinou a hodinou a půl, podle jejich množství a náročnosti požadavků v nich, přistupují pracovníci ke svým obvyklým činnostem, tedy ke zpracovávání, evidenci a vyřizování nebo předávání datových zpráv svým kolegům podle jejich charakteru a typu. Za běžných okolností pokračuje tato činnost až do konce pracovní doby. Mezi touto činností občas některý z pracovníků vykonává některé z jiných, výše jmenovaných činností – např. vydá peníze z firemní pokladny, zařídí nějakou pracovní pochůzku atp.

Práce s datovými zprávami zabírá hlavní část pracovního času většiny členů týmů mimo týmu plateb, jehož členové se po ranním zpracování e-mailů přesunou ke kontrole a evidenci plateb.

4.3 Analýza minulého stavu

Analýza stavu oddělení, tak jak je zanechal jeho bývalý vedoucí pracovník je základem pro následující návrhy opatření a kroků, které bude na tomto oddělení vhodné podniknout.

4.3.1 Rozhovory s členy týmu back office

Z provedených rozhovorů s pracovníky oddělení vyplývá, že minulý manažer týmu byl zkušený, rázný a důsledný, zároveň ale chápající, diskuzi a připomínkám otevřený a vzhledem ke své vedoucí pozici v kolektivu velmi oblíbený.

Na otázky týkající se spokojenosti s pracovní náplní odpovídali dotazovaní veskrze pozitivně, pouze s drobnými námitkami týkajícími se rutiny a někdy také nudy při práci. Stejně tak tomu bylo u otázek týkajících se pracovního prostředí a atmosféry panující na oddělení, ale i v celé společnosti.

Dotazovaní mají veskrze pocit, že dobře rozumí své práci, že se jim dostává dostatek informací, které pro výkon své práce potřebují, jsou spokojeni s firemní kulturou a prostředím a nemají žádné významné výhrady k celkovému chodu a uspořádání oddělení back office.

Drobným zjištěným nedostatkem je zde rychlost komunikace a zajišťování informací o novinkách a změnách nejen ve společnosti, ale i v pracovních postupech. Dotazovaní k tomuto tématu uvádí, že sdělování novinek, zejména týkajících se pracovních postupů, není dostatečně rychlé a pružné. Za tuto činnost je za současných okolností zodpovědný vedoucí oddělení, který ale zároveň není součástí všech pracovních procesů.

4.3.2 Zápisy z porad

Při studiu množství zápisů z porad oddělení nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky nebo problémy. Zápisy jsou veskrze přehledné a jde v nich vidět, že problémy řešené na některých z porad dochází po čase smysluplných řešení.

4.3.3 Analýza procesů

Pracovní postupy a procesy jsou na oddělení veskrze funkční a zároveň relativně jednoduché. Pracovníci je dobře zvládají a nevyskytují se zde žádné významné nedostatky.

Jediným pozorovaným nedostatkem je rychlost předávání informací a novinek o změnách pracovních postupů od vedoucího směrem k členům týmu.

4.3.4 Shrnutí stavu oddělení

Na základě uvedeného lze konstatovat, že v tomto případě se jedná o převzetí relativně dobře fungujícího týmu. Pracovní kolektiv je zkušený, má nastavený systém práce,

pracovní procesy jsou zaběhnuté a relativně dobře fungují. Lidé v týmu vědí, co a jak mají dělat a co a jaké chování a výkony od sebe navzájem očekávat.

V porovnání s jinými odděleními lze konstatovat, že oddělení back office má dobře nastavený systém práce, funkční systém kontroly chyb, nevyskytují se zde výraznější konflikty mezi jeho pracovníky a mohlo by tak dále fungovat bez větších problémů za současného stavu.

Popisovaný stav oddělení po předchozím manažerovi významně usnadňuje vstup a práci nového vedoucího.

Zároveň však zde existuje nebezpečí, vyplývající z těchto zažitých pořádků a to že jejich případné změny nebudou přijímány s nadšením.

4.4 Bariéry převzetí vedení týmu back office

Tým, ze kterého se toto oddělení skládá má svá specifika, které sebou mohou přinášet i některé potíže spojené s převzetím jeho vedení.

Tím nejzásadnějším je relativně velká citlivost tohoto týmu na změny a jejich relativně těžké přijímání. Tato citlivost je odvozena z dlouhodobého pozorování reakcí členů týmu na zveřejňované novinky a změny. Prvotní nevole ke změnám většinou ale brzo pomíjí a pracovníci časem obvykle přijímají změny za své a podřizují se jim.

Jednou z významných specifíků práce na tomto oddělení je rutina a stereotyp pracovní náplně, jež se sestává zejména ze zpracovávání velkých množství navzájem velmi si podobných datových zpráv. Při této činnosti je postupováno, v naprosté většině případů přesně podle již vytvořených manuálů a zavedených pracovních postupů.

Rutina a zvyk na opakující se a stereotypní činnosti se promítají do chování pracovníků tohoto oddělení, případně lze konstatovat, že jsou a je vhodné na toto oddělení umisťovat především pracovníky, kterým nevadí právě taková stereotypní práce.

Zejména pak stálí zaměstnanci reagují na změny často velmi citlivě, s nevolí a lze konstatovat, že „vespolek nemají změny rádi“.

Tento problém se tolik netýká brigádníků, ti jsou díky tomu, že se jedná většinou o studenty a také díky tomu, že netráví v práci tolik času, mnohem pružnější, změnám

výrazně více otevření než stálí zaměstnanci, přijímají je mnohem snáze a často jsou schopni se pro některé změny i viditelně nadchnout.

Z uvedeného lze vyvodit, že k zavádění změn a novinek je na tomto oddělení přistupovat velmi obezřetně a opatrně, tak aby již informace o zavádění něčeho nového nebo o změnách starého pořádku nevyvolaly zbytečnou paniku a nevoli i v případech, kdy je zaváděná změna pozitivní nejen pro podnik ale i pro jednotlivé členy týmu.

Ke změnám, týkajících se již dlouho zavedených a pro pracovníky oddělení automatizovaných činností a procesů, nebo jejich odpovědností a kompetencí je potřeba přistupovat obzvláště citlivě a zejména si pak jednotlivé pracovníky, ale ani celý tým, nezneprátelit ihned na počátku po nástupu do nové pozice.

Vzhledem k této charakteristice je vhodné přistoupit spíše k postupným a pro začátek méně znatelným změnám než způsobit „zemětřesení“, které by výrazně narušilo staré, zažité a prozatím funkční pořádky a vyvolalo skoro jistě vlnu nevole napříč téměř celým oddělením.

4.5 Řízení lidských zdrojů back office

Základním předpokladem existence a úspěšnosti jakéhokoliv oddělení nebo pracovního týmu jsou lidé a je proto nutné problematice řízení a plánování tohoto nejcennějšího zdroje věnovat dostatečnou pozornost nejen při přebírání oddělení, ale po celou dobu vedení jakéhokoliv týmu.

V tomto případě převzetí již funkčního oddělení je důležité zhodnotit stav a počet současného personálu a zároveň určit, zda a případně jaké změny v obsazení a počtu pracovních pozic na oddělení je vhodné provést a naplánovat.

4.5.1 Současný stav personálu back office

Popis současného stavu oddělení vychází z dlouhodobého pozorování, zkušeností a participaci na dění v tomto oddělení.

Jak již bylo dříve zmíněno, celý tým oddělení back office se v současnosti skládá z jedenácti stálých zaměstnanců a tří brigádníků. Tým oddělení je pak dále rozčleněn na dílčí „mikro týmy“ dle hlavní pracovní náplně konkrétních dílčích skupin pracovníků.

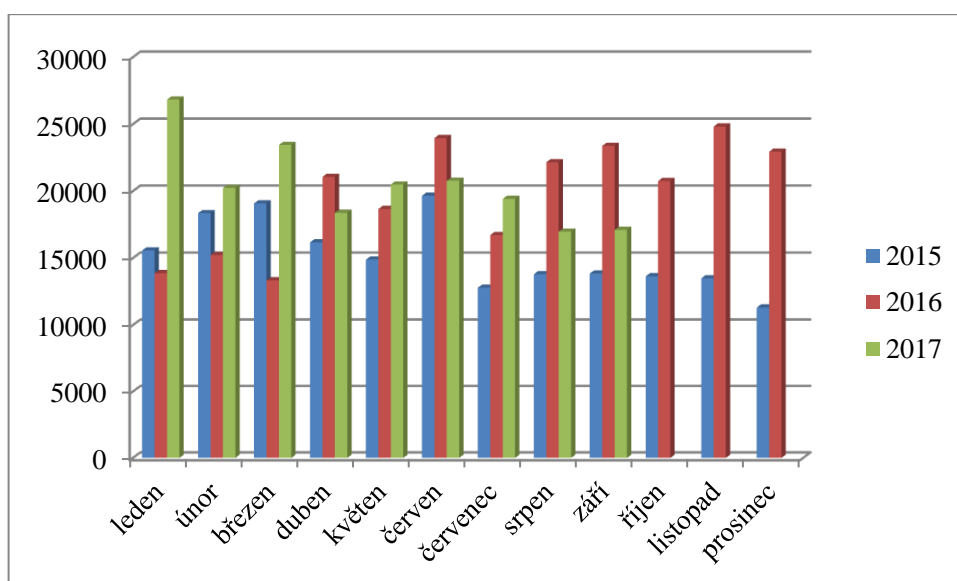
Bez problému lze konstatovat, že pracovníci back office vědí, co, jak a kdy mají dělat a jak se chovat nejen k sobě navzájem, ale i ve vztahu k ostatním oddělením a jejich pracovníkům. V současnosti tedy oddělení funguje „samo o sobě a veze se na vlně“ již nastavených a funkčních pracovních procesů a postupů, vytvořených komunikačních kanálů.

Téměř všichni pracovníci jsou pro výkon své práce dostatečně proškoleni a seznámeni s pracovními postupy. Až na výjimečné situace a případné chyby pracovníci tyto pravidla a zavedené postupy bezproblémově dodržují.

Jedním ze zásadních kritérií, které významně ovlivňují chod oddělení je množství práce, kterou je nutno vykonat. Jedná se o počet příchozích datových zpráv do podnikových datových schránek, e-mailů a další komunikace.

Z dlouhodobých statistik počtu příchozích datových zpráv v poměru k počtu pracovníků lze nyní dovodit, že oddělení prochází klidnější periodou, kdy není problém současná množství příchozích dokumentů zpracovat, bez toho aby pracovníci byli pod významným tlakem na jejich pracovní výkon- V současnosti pracují bez zbytečných a přehnaných stresů, přesčasů atp.

Pro porovnání počtu příchozích datových zpráv ke zpracování lze jejich počty v jednotlivých měsících zobrazit v následujícím grafu.



Obrázek 3: Graf počtu příchozích dat. zpráv za měsíce v letech 2015, 2016 a 2017
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Tento graf ukazuje, že na od začátku roku 2017, kdy byly počty přijatých datových zpráv vyšší než v předchozích dvou letech. Počty přijatých datových zpráv v poslední době klesají a v současnosti jsou o dost nižší než ve stejném období loňského roku.

V poslední době dochází až k tomu, že jsou odvoláváni brigádníci, tak aby stáli zaměstnanci měli dostatek práce po celou svou pracovní dobu.

Početní stav pracovníků je nyní odpovídající, spíše lehce naddimenzovaný ve vztahu k současnému přísunu množství práce, která musí být vykonána. Tuto situaci lze využít k provádění změn, vzdělávání pracovníků, aktualizaci manuálů, plánování budoucnosti a jiným, dalším přínosným činnostem.

Atmosféra a soužití členů týmu oddělení se jeví, s ohledem na absenci vedení, až překvapivě bezproblémově, bez významnějších konfliktů, jež by jakkoli negativně ovlivňovaly chod oddělení.

Lze pouze pozorovat lehký nárůst tendencí některých členů týmu k sebeprosazování např. při výběru míst a volených aktivit při rozhodování o „týmových aktivitách“ (termín „týmová aktivita“ je vysvětlen níže) a také při výběru benefitů jako jsou různé druhy kávy, ochucené pitné vody atp. Tento trend lze s velkou pravděpodobností vysvětlit absencí usměrňujícího vedení a přirozeným lidským pudem k sebeuspokojení a sebeprosazení.

Nejedná se však o nějaký citelný a závažný problém. Prozatím tyto tendence chování nepřekračují zdravé meze snahy o sebeprosazení a členové oddělení se k sobě navzájem chovají férově. Pouze lze pozorovat drobný posun od dřívější shody a jednoty v týmu k lehké individualizaci zájmů jednotlivých pracovníků.

Termín „týmová aktivita“ je ve společnosti Creditio, a.s. zaveden jako pojmenování zaměstnaneckého benefitu, kdy celé oddělení dostane na každé čtvrtletí určitý rozpočet na teambuildingové aktivity a sami členové týmu pak navrhnou a následně rozhodují, jak a za co bude tento rozpočet utracen.

4.5.2 Plánování lidských zdrojů back office

Nejen při převzetí již funkčního oddělení je dozajista potřeba plánovat potřebu pracovní síly, tak aby byl zajištěn bezproblémový chod, vysoký výkon a funkčnost daného útvaru.

Zde bude proveden relativně jednoduchý, ale funkční odhad budoucí potřeby počtu pracovníků pro oddělení back office. Tento krok využije dostupná data o počtu příchozích a zpracovaných datových zpráv spolu s předpovědí očekávatelného budoucího vývoje, tedy množství práce, kterou bude potřeba vykonat a pro kterou je potřeba zajistit odpovídající množství dostatečně kvalifikovaného personálu, bez kterého není možné zajistit funkčnost a výkonnost celého oddělení.

Jako hlavní kritérium pro plánování potřebného počtu pracovníků jsou zvoleny počty příchozích datových zpráv. Tyto zprávy je nutné kvalitně a v rozumném časovém horizontu zpracovat a dle jejich typu a povahy zaevidovat, vyřídit nebo předat k vyřízení kolegům z ostatních oddělení.

Ostatní činnosti pracovníků oddělení lze pro plánování počtu potřebných pracovníků téměř zanedbat. Jejich rozsah a podíl na pracovní době zaměstnanců je relativně nízký a lze tedy při plánování počtu pracovníků vycházet zejména z této hlavní a základní pracovní náplně oddělení.

4.5.3 Scénář budoucího vývoje

Zde bude vytvořen, na základě dostupných dat z minulosti o počtu přijatých datových zpráv, pokud možno co nejuvěrnější odhad budoucího vývoje oddělení a bude tak možné předpovědět, jaké množství příchozích datových zpráv lze očekávat v budoucnu. Tedy jaké množství práce bude muset oddělení vykonat.

Vzhledem k zaměření této práce bohatě postačí s odhad množství přijatých datových zpráv pro rok 2018. Dlouhodobější předpověď by nebyla pro řešení cíle této práce ničím přínosná. Mnohem výhodnější bude tento postup čas od času, například jednou za rok, opakovat.

4.5.3.1 Počty přijatých datových zpráv v minulosti

Nejprve je vhodné nahlédnout minulost a podívat se na vývoj počtu přijatých datových zpráv ke zpracování v souhrnu za minulá období.

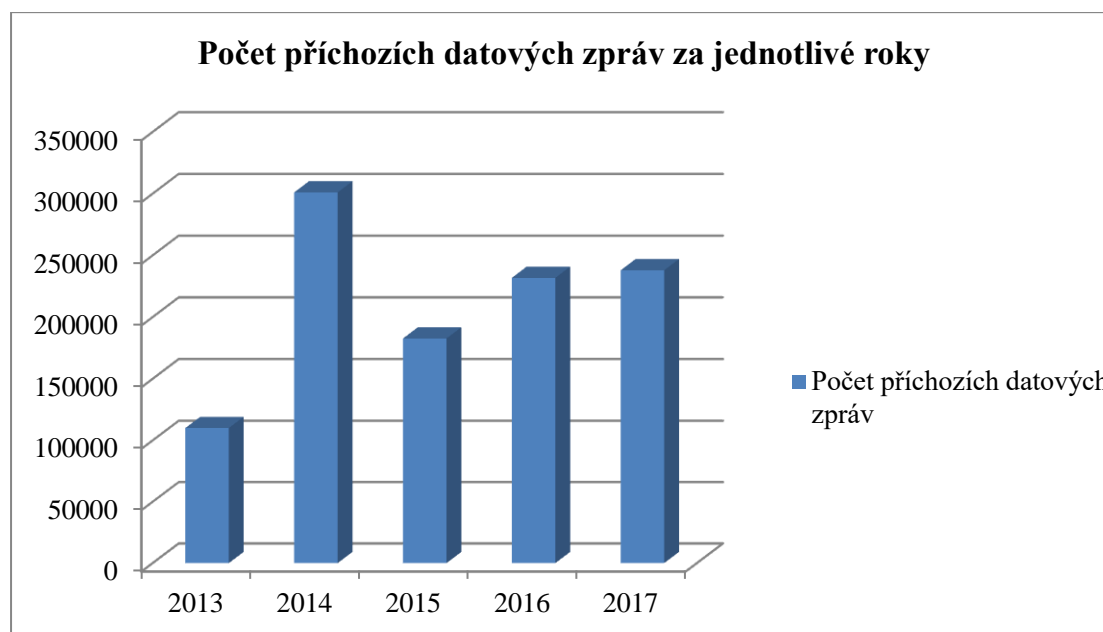
Přehledně lze tyto počty za jednotlivé roky zobrazit v následující tabulce.

Rok	Počet příchozích datových zpráv	Nárůst v %	Nárůst absolutní
2013	110057	údaje nedostupné	údaje nedostupné
2014	300945	173,44%	190888
2015	182643	-39,31%	-118302
2016	231758	26,89%	49115
2017*	237866	2,64%	6108

Tabulka 1: Přehled počtu přijatých datových zpráv za jednotlivé roky
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

* Dostupné údaje pouze pro první pololetí roku 2017. Přibližný odhad celkového počtu dat. zpráv vznikl vynásobením údaje za první pololetí dvěma (118933).

Pro lepší ilustraci, názornost a přehled je vhodné zobrazit si tato data také ve formě jednoduchého grafu.



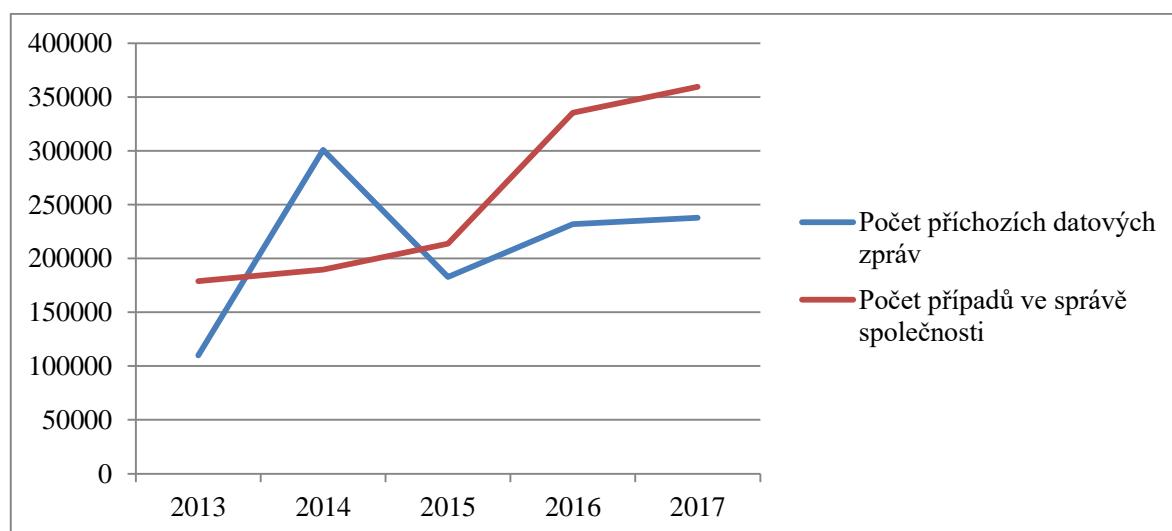
Obrázek 4: Graf počtu příchozích dat. zpráv za jednotlivé roky
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Z uvedených údajů vyplývá, že mezi jednotlivými roky existují velké a v některých případech až propastné rozdíly. Například rok 2014 byl co do počtu přijatých datových zpráv extrémní a prozatím neměl v historii podniku obdoby.

Nápadné rozdíly mezi počty přijatých datových zpráv za jednotlivé roky pak jednoznačně směřují k otázce „Proč tomu tak je?“

Nelze jednoznačně definovat jeden důvod takto významných výkyvů. Jedním z důvodů mohou být změny v počtu pohledávek ve správě společnosti Creditio, a.s. a tedy i změny počtu řešených případů a tím i změny počtu datových zpráv, které zprostředkovávají komunikaci při procesu správy a vymáhání těchto pohledávek.

Pro srovnání těchto veličin, je možné využít opět jednoduchého grafu, v němž je znázorněn jak počet pohledávek ve správě společnosti, tak počet přijatých datových zpráv za období, ke kterému jsou tato data dostupná.



Obrázek 5: Graf srovnání počet případů ve správě společnosti s počtem příchozích dat. zpráv
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Z tvaru křivek v tomto grafu, znázorňujícím jak počet pohledávek ve správě společnosti, tak počet příchozích datových zpráv není vzájemná závislost těchto veličin na první pohled úplně patrná.

Lépe řečeno v období let 2013 a 2014 se při pohledu na grafické znázornění zdá, že objem počtu spravovaných případů a objem počtu přijatých a zpracovaných datových zpráv nejsou ve vzájemné souvislosti, na druhou stranu od roku 2015 lze při pohledu na křivky vývoje těchto veličin spatřit celkem jasnou a na první pohled patrnou vzájemnou souvislost. Tato souvislost však může být pouze zdánlivá a je proto potřeba ji podrobit dalšímu ověření.

Pro lepší ujasnění vlivu počtu spravovaných případů a počtu přijatých datových zpráv lze využít jednoduchého výpočtu korelačního koeficientu, který by měl vzájemný vztah těchto dvou veličin lépe přiblížit a objasnit.

Rok	Počet příchozích datových zpráv	Počet případů ve správě společnosti
2013	110057	178 881
2014	300945	189 700
2015	182643	213 833
2016	231758	335 221
2017	237866	359 576
Korelační koeficient		0,306932063

Tabulka 2: Výpočet korelačního koeficientu počtu případů ve správě společnosti a počtu přijatých datových zpráv

Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Výsledný korelační koeficient 0,3 je tedy kladný. Statisticky to znamená, že zkoumané hodnoty spolu stoupají, ale zároveň se nejedná o nijak významně silnou vzájemnou závislost.

Důvody tohoto výsledku jsou, že počet přijatých datových zpráv je ovlivněn více faktory než pouhým počtem případů, které má společnost ve správě. Každý případ je totiž specifický a neexistuje zde pravidlo, kolik datových zpráv bude přijato k danému konkrétnímu spravovanému případu.

V praxi mohou nastat situace, že k nějakému případu nebude zapotřebí ani jedné datové zprávy a naopak u jiného případu jich může být zapotřebí relativně velké množství.

Stejně tak se počet datových zpráv přijatých ke konkrétnímu případu může lišit z mnoha dalších důvodů jako je procesní postup a způsob vymáhání konkrétního dluhu, konkrétní způsob práce orgánů činných v procesu vymáhání pohledávek, dále fáze vymáhání do, níž se daná pohledávka při vymáhání dostane – někdy naprosto postačí poslat dlužníkovi výzvu k úhradě dluhu, jindy je potřeba dluh zažalovat u soudu nebo podat návrh na Český telekomunikační úřad a poté projít celým soudním nebo správním procesem a následně také exekučním řízením.

Dále je počet přijatých datových zpráv zcela jistě ovlivněn rozdíly v postupu různých orgánů činných v procesu vymáhání pohledávek. Tento rozdíl lze snadno ilustrovat na

příkladu dvou odlišných soudních exekutorů, kdy jeden z nich posílá každý dokument týkající se vymáhání konkrétní pohledávky v jedné datové zprávě, zatímco jiný jich v příloze jedné datové zprávy může zasílat více.

Na změnách počtu přijatých dokumentů se také podílejí změny v legislativě týkající se správy a vymáhání pohledávek. Tyto změny výrazně ovlivňují způsob a postupy při procesu vymáhání pohledávek a proto mohou zásadně ovlivnit počty přijatých datových zpráv společností.

Důležité ovšem je, že se zde podařilo prokázat jistou, i když slabou, závislost počtu příchozích datových zpráv na počtu pohledávek ve správě společnosti Creditio, a.s. Zároveň je důležité mít při dalších krocích a postupech na paměti, že tento vztah není nijak výrazně pevný a je ovlivněn množstvím dalších faktorů a okolností a nelze na něm tak zakládat jednoznačné předpovědi. Pro kvalitní předpovědi budoucího vývoje je proto vhodné vzít v úvahu více možností.

4.5.3.2 Odhad počtu přijatých datových zpráv pro rok 2018

Tato kapitola práce přímo navazuje na předchozí kapitolu, ve které byly provedeny rozbory závislosti počtu přijatých datových zpráv na počtu případů ve správě společnosti Creditio, a.s. a uvedeny některé důležité skutečnosti a okolnosti, které se na změnách počtu přijatých datových zpráv významně podílejí.

Zde bude přistoupeno k pokusu o předpověď možného budoucího vývoje počtu příchozích datových zpráv, které bude muset oddělení back office zpracovat v roce 2018.

Jak již bylo uvedeno, odhad pro rok 2018 je pro řešení cílů této práce naprosto dostačující. Předpovídání počtu přijatých zpráv do vzdálenější budoucnosti by zde nebylo žádným významným přínosem.

Vzhledem k možnostem změn v české legislativě a z ní vyplývajícím změnám v procesu správy a vymáhání pohledávek a zároveň slabým možnostem odhadu těchto změn relativně turbulentního prostředí české legislativy by bylo spíše ztrátou času.

K samotnému hrubému odhadu počtu příchozích datových zpráv pro rok 2018 je zde využito jednoduché metody lineárního trendu, kdy je předpovídána budoucí hodnota vypočítána z dat dostupných z minulosti.

Pro tento výpočet byla využita následující tabulka.

Rok	Počet příchozích datových zpráv
2013	110057
2014	300945
2015	182643
2016	231758
2017	237866
Odhad 2018	268583

Tabulka 3: Výpočet odhadu počtu přijatých datových zpráv pomocí lineárního trendu
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Tento výpočet naprosto zanedbává veškeré vnější i vnitřní vlivy, nelze ho proto brát jako plně směrodatný a spolehlivý. Na druhou stranu ho lze použít jako odrazový můstek pro další odhady do budoucnosti. Nelze však zapomenout na fakt, že počty přijatých datových zpráv jsou ovlivňovány množstvím různých vlivů ať už vnitřních, ze strany podniku, nebo vnějších ze strany legislativy, procesních způsobů jednotlivých orgánů a také výraznou specifičností jednotlivých konkrétních případů a také různými požadavky klientů společnosti a mnoho dalšími, těžce definovatelnými, uchopitelnými a předvídatelnými okolnostmi.

Počet 268 583 přijatých datových zpráv pro rok 2018 se však jeví jako relativně přijatelná hodnota a je možné s ní pracovat v dalších krocích.

Samozřejmě je zároveň potřeba pamatovat na fakta zmíněná v této a předchozí kapitole a také na to, že se jedná o opravdu hrubý odhad a výsledná realita se může i velmi výrazně lišit. Významné rozdíly mohou nastat jednak v důsledku možné nepřesnosti a zjednodušení při vypracování tohoto odhadu a také v důsledku nepředvídatelných změn např. legislativy.

4.5.4 Odhad počtu pracovníků pro rok 2018

Tento krok opět přímo navazuje na předchozí kapitolu, v níž byl proveden odhad množství práce, počtu datových zpráv, které bude potřeba v roce 2018 zpracovat. Z tohoto odhadu pak vychází odhad potřebného počtu pracovníků, který bude nezbytný pro bezproblémový chod oddělení back office v nadcházejícím roce.

Základním faktorem pro odhad počtu pracovníků potřebných v roce 2018 je opět počet přijatých datových zpráv. Při tomto kroku je využito dat o počtu přijatých datových zpráv za minulé roky v kombinaci s průměrným evidovaným počtem pracovníků, kteří byli v daném roce na oddělení zaměstnání.

Rozdíly mezi výkonem stálých zaměstnanců a brigádníků nejsou na tomto oddělení příliš významné. Většina brigádníků totiž zpracovává tu část datových zpráv, které jsou jednodušší. Tím pádem jich zpracují za stejný čas více než stálí zaměstnanci a zároveň, zejména v minulosti měli a i v současnosti mají méně vedlejších úkolů a pracovních činností a mohou tak více ze svého pracovního času věnovat právě zpracování příchozích datových zpráv.

Z odhadu potřebného počtu pracovníků pro oddělení baackoffice byli vyňati členové týmu plateb, jejichž pracovní náplň je od zbytku oddělení odlišná a práce na zpracování přijatých datových zpráv se jich netýká. Tomuto týmu je dále v práci věnována zvláštní kapitola.

Z údajů zjištěných v minulé kapitole lze poté vypočíst průměrný pracovní výkon na jednoho pracovníka v konkrétním roce, jak ukazuje následující tabulka.

Rok	Počet zprac. dat. zpráv	Průměrný evidovaný počet pracovníků	Průměr na jednoho pracovníka
2013	110057	10	11006
2014	300945	19	15839
2015	182643	13	14049
2016	231758	13	17828
2017	237866	14	16990

Tabulka 4: Výpočet průměrné produktivity práce na jednoho pracovníka
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Vhodným ukazatelem změny produktivity práce jsou řetězové a bazické indexy, které se snadno vypočítají a v tomto případě pak vypadají následovně.

Rok	Počet zprac. dat. zpráv	Průměrný evidovaný počet pracovníků	Počet zpracovaných dat. zpráv na jednoho pracovníka		
			Kusů	Index	
				Bazický	Řetězový
2013	110057	10	11006	100,00%	x
2014	300945	19	15839	143,91%	143,91%
2015	182643	13	14049	127,65%	88,70%
2016	231758	13	17828	161,98%	126,90%
2017	237866	14	16990	154,37%	95,30%

Tabulka 5: Výpočet bazických a řetězových indexů počtu pracovníků oddělení
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Z vypočtených řetězových indexů lze vyvodit závěr, že produktivita práce na oddělení back office mezi jednotlivými roky stále stoupá. Řetězové indexy pak poukazují na poměrně velké a významné výkyvy nárůstu produktivity práce mezi jednotlivými roky.

Jako důvody těchto výkyvů lze s vysokou pravděpodobností určit změny v postupech při procesu zpracování jednotlivých datových zpráv dle konkrétních požadavků a potřeb jednotlivých klientů společnosti Creditio, a.s. společně se změnami v charakteru a typu datových zpráv a tedy i časové náročnosti jejich zpracování.

Na základě těchto dat je možné provést hrubý odhad produktivity práce pro rok 2018. Tento odhad pak v kombinaci s odhadnutým množstvím příchozích datových zpráv ke zpracování poslouží jako základ pro konečný odhad potřebného počtu pracovníků oddělení pro následující rok.

Za tímto účelem byla použita funkce lineárního trendu a výsledek znázorňuje následující tabulka.

Rok	Řetězový index
2014	143,91%
2015	88,70%
2016	126,90%
2017	95,30%
2018	86,80%

Tabulka 6: Výpočet řetězového indexu produktivity pro rok 2018 práce pomocí lineárního trendu
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Tato matematická prognóza tedy předpovídá, produktivitu práce na oddělení back office v roce 2018 zhruba ve výši 86,8% produktivity práce z roku 2017. Z vypočtených údajů lze poté jednoduše a bez problémů vypočítat potřebný počet pracovníků, který by měl bez problémů zvládnout zpracovat předpokládané množství přijatých datových zpráv, jak ukazuje následující tabulka.

Rok	Počet dat. zpráv.	Počet pracovníků	Počet zpracovaných dat. zpráv na jednoho pracovníka	
			Kusů	Řetězový index
2017	237866	14	16990	x
2018	268583	18	14747	86,80%

Tabulka 7: Výpočet odhadovaného, potřebného počtu pracovníků pro rok 2018
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Hrubý odhad potřebného počtu zaměstnanců pro rok 2018 je tedy osmnáct. Je důležité pamatovat, že se jedná pouze o velmi hrubé číslo, založené na odhadech budoucího vývoje, jejichž přesnost nelze plně zaručit.

Jak ukazují velké výkyvy mezi řetězovými indexy produktivity práce na pracovníka, mohou mezi jednotlivými lety vznikat velké rozdíly, způsobené částečně předvídatelnými a teoreticky ovlivnitelnými skutečностями, ale z části také nepředvídatelnými a neovlivnitelnými vlivy, jako jsou změny v české legislativě spojené se správou a vymáháním pohledávek, nebo změny v procesních postupech a způsobech různých součinných orgánů, od nichž převážná většina těchto přijatých datových zpráv pochází.

Zde je potřeba zdůraznit, že se jedná o opravdu hrubé odhady a mají sloužit spíše jako vodítko a předpoklady při manažerských rozhodnutích než jako přímé podklady a jistě a jasně vyjádřená, neměnná budoucnost.

Je proto potřeba pamatovat na zmíněná fakta a při konečném rozhodování použít zdravý rozum a „nepředbíhat dobu“. Vypočtený počet osmnácti potřebných pracovníků oddělení back office se v tomto kontextu může jevit jako lehce naddimenzovaný a za využití zkušeností s chodem oddělení získaných dlouhodobým pozorováním lze vyvodit závěr, že reálnější potřebný počet pracovníků back office pro rok 2018 se může pohybovat zhruba mezi čtrnácti až vypočtenými osmnácti lidmi, jejichž hlavní pracovní náplní je zpracovávání příchozích datových zpráv. Spíše se tak lze přiklonit k číslu šestnáct než osmnáct, které se zdá být lehce naddimenzované.

4.5.5 Odchody zaměstnanců

Společně s odhadem potřebného počtu pracovníků pro nadcházející rok, je vhodné nahlédnout minulost a podívat se odchody zaměstnanců, tak aby bylo možné odhadnout hrubý počet lidí, které bude potřeba nejspíše najmout, tak aby bylo možné zachovat funkčnost celého oddělení a zajistit, že práce která má být vykonána, bude opravdu vykonána.

Jako jednoduchý ukazatel, který dále poslouží pro určení počtu pracovníků, jež bude potřeba získat, lze využít ukazatel míry odchodů. Hodnoty tohoto ukazatele za jednotlivá léta jsou znázorněny v následující tabulce.

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Ukazatel míry odchodů
2013	18	2	11,11%
2014	19	7	36,84%
2015	13	3	23,08%
2016	13	4	30,77%
2017*	14	2	14,29%

Tabulka 8: Výpočet ukazatele míry odchodů pracovníků

Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

*Pro rok 2017 byly použity současné údaje a informace o avizovaných odchodech získané participací autora práce na dění v oddělení back office.

Pro odhad míry odchodů pracovníků pro rok 2018 je zde znovu použita funkce lineárního trendu. Opět je nutno pamatovat, že se jedná pouze o matematickou předpověď, jež nezohledňuje ostatní vlivy a faktory s vlivem na odchody pracovníků z oddělení. Výsledek, spolu s údaji z odhadů minulých kapitol je zanesen v následující tabulce.

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Ukazatel míry odchodů
2013	18	2	11,11%
2014	19	7	36,84%
2015	13	3	23,08%
2016	13	4	30,77%
2017	14	2	14,29%
2018	16	4	23,30%

Tabulka 9: Odhad míry odchodů zaměstnanců pomocí lineárního trendu
Zdroj: Interní statistika společnosti Creditio, a.s., Vlastní zpracování autora

Zjištěné hodnoty ukazují, že v roce 2018 lze předpokládat, odchod čtyř pracovníků z oddělení. Tato hodnota se zdá být relativně akceptovatelná a lze s ní následně počítat při předpovědi počtu pracovníků, které bude potřeba nově získat.

4.5.6 Odhad potřeby nových pracovníků

Předchozí kapitoly měly v podstatě za úkol připravit pole pro odhad počtu pracovníků, které bude potřeba v dohledné době získat, tak aby byla zajištěna funkčnost oddělení back office, zejména pak aby bylo zajištěno zpracování množství příchozích datových zpráv, které je základní činností tohoto oddělení.

Zjištěné výsledky nyní mluví jasně. Pro rok 2018 bude pro zajištění bezproblémového chodu oddělení potřeba zhruba šestnácti pracovníků.

Za současného stavu dvanácti pracovníků zabývajících zpracováním příchozích datových zpráv je tedy potřeba počítat s potřebou získání čtyř nových pracovníků na nová pracovní místa a zároveň se ztrátou čtyř zaměstnanců v roce 2018. Tyto ztracené pracovníky bude potřeba nahradit. Proto je potřeba výhledově počítat s potřebou získat osm nových pracovníků, tak aby byl zajištěn dostatečný početní stav pro zachování funkčnosti týmu oddělení back office.

4.5.7 Příčiny odchodů pracovníků z oddělení back office

Společně s předpovědí počtu odchozích zaměstnanců pro následující je vhodné podívat se na důvody odchodů zaměstnanců, kteří již oddělení opustili a pokusit se podniknout kroky,

kteří by počet těchto odchodů snížily – pokusit se udržet stávající pracovníky na jejich místech.

Zde jsou pracovníci rozděleni na brigádníky a stálé zaměstnance. Rozdělení těchto dvou skupin při zkoumání příčin jejich odchodů je vhodné z důvodu velmi odlišného charakteru jejich pracovního vztahu a také vzhledem k rozdílům jejich socioekonomických statusů.

4.5.7.1 Příčiny odchodů brigádníků

Brigádníci, na oddělení back office ve společnosti Creditio, a.s. se jedná obvykle o studenty vysokých škol, u kterých je vyšší fluktuace obvyklá, tedy i jejich častější odchody v porovnání se stálými zaměstnanci jsou očekávatelné. Brigádní pracovníci vespolek uvádí, že jsou spokojeni s pracovním prostředím, prací, kolektivem, firemní kulturou atd. Jako nejčastější důvody pro svůj odchod jmenují:

- Dokončení studia a z něj vyplývající potřebu stálého zaměstnání, které odpovídá dosaženému vzdělání.
- Stěhování do jiného města.
- Vyšší mzdu jinde.

S těmito důvody bohužel nelze z pozice vedoucího oddělení back office téměř nic dělat. Z této pozice lze ovlivnit pouze výše mzdy. Ta je však pro různé skupiny brigádníků standardizována na celopodnikové úrovni a zvýšení mzdy brigádníka je tak možné pouze v závislosti na jeho zásluhách, době trvání pracovního vztahu a nejvyšší vedení podniku nemá v plánu v dohledné době na stanovených mzdových tarifech brigádníků provádět jakékoliv významné změny.

S ohledem na uvedená fakta je nutné připustit fakt, že odchody brigádníků lze jen stěží ovlivnit a tím pádem je potřeba s nimi do budoucna počítat a oddělení na ně připravit.

4.5.7.2 Příčiny odchodů stálých zaměstnanců

Podobně jako brigádníci vyjadřují stálí zaměstnanci při posledním pohovoru s personalistou před svým odchodem vespolek spokojenost s pracovním prostředím, firemní kulturou, kolektivem atp.

Nejčastěji zmiňované záležitosti, se kterými vyjadřují nespokojenost, jsou tyto:

- Výše mzdy.
- Zaměstnanecké benefity.
- Kariérní stagnace.

Ovlivnit tyto záležitosti ve větší míře je z pozice vedoucího oddělení back office také těžko možné, ale lze se minimálně pokusit o některé změny a zavést na toto téma dialog s vrcholovým managementem společnosti.

Maximální výše mzdy pro konkrétní pracovní místa je určena shora, nejvyšším vedením podniku – jeho vlastníky. Samozřejmě zde existuje prostor pro dialog, nicméně zásadnější změny ve výši mezd zaměstnanců společnosti nelze v dohledné době očekávat.

O zaměstnaneckých benefitech, jejich formě a výši, rozhoduje také zejména nejvyšší vedení podniku, nicméně naslouchá při tomto rozhodování manažerům jednotlivých oddělení. Existuje zde tedy prostor pro návrhy změn a pokusy o jejich prosazení. Tato problematika je dále rozebrána v kapitole odměňování pracovníků.

Co se kariérního rozvoje jednotlivých pracovníků týká, lze samozřejmě podniknout některé kroky k rozvoji zaměstnanců. Těmto krokům se práce věnuje dále. Nicméně nelze předpokládat, že je možné uspokojit potřeby kariérního rozvoje všech, zejména těch nejvíce ambiciózních pracovníků, jejichž ambice často ale zároveň neodpovídají jejich pracovním výkonům a nasazení.

4.6 Tým plateb

Tomuto týmu je věnována samostatná krátká kapitola z důvodu jeho významné odlišnosti od zbytku oddělení.

Náplní práce celého oddělení je zejména zpracovávání příchozích datových zpráv. Výjimku zde tvoří pouze recepce, jež se také ale významně podílí na práci v datových schránkách a poté tým plateb.

Tento tým se zabývá kontrolou a evidencí přijatých plateb na firemní účty v procesu správy a vymáhání pohledávek. Nepodílí se na zpracování přijatých datových zpráv a tvoří tak diametrálně odlišnou skupinu na oddělení back office.

4.6.1 Oddělení týmu plateb od back office

Vzhledem ke zmíněné odlišnosti je nasnadě navrhnout oddělení tohoto týmu plateb od týmu back office a přechod jeho pracovníků, jak fyzicky tak správně pod oddělení „finance a obchod“, které se stará o ostatní finanční operace celé společnost Creditio, a.s.

Tyto týmy jsou si svou pracovní náplní a zaměřením výrazně blíže než tým plateb s oddělením back office. Oddělení finance a obchod má také velmi blízko k účetnímu oddělení a navrhovaný přechod se tak zdá jako velmi rozumný a logický krok směrem k smysluplné organizační struktuře ve společnosti.

Přínosem této změny bude jednak tedy jakési ucelení týmu pracovníků s odpovědností za finanční operace v rámci celé společnosti. Ti k sobě budou mít výrazně blíže a to jak po stránce pracovní tak i umístěním řešených pracovníků v kancelářských prostorách podniku.

Dalším přínosem bude vyšší sjednocení pracovní náplně pracovníků oddělení back office a tedy i snadnější a spravedlivější hodnocení pracovních výkonů mezi členy týmu oddělení back office.

4.7 Motivace pracovníků back office

Motivace lidí, jako jeden ze základních předpokladů, že budou v práci spokojeni a budou podávat vysoké výkony, je velmi důležitým aspektem jakéhokoliv vedení.

V této kapitole jsou proto nahlédnuty motivující aspekty ve společnosti Creditio, a.s. a tam kde je to vhodné a možné je učiněn pokus o návrhy zlepšení do budoucnosti.

K tomuto kroku jsou zde přebrány motivační a stimulační faktory tak, jak je výstižně dělí a pojmenovává Khelerová (2010, s. 119 – 129) a jsou z nich vybrány ty, jež jsou pro oddělení back office, vzhledem k charakteristikám vykonávaných činností, nejzásadnější.

4.7.1 Cíle

Každého čtvrt roku probíhají mezi vedoucím a pracovníky oddělení hodnotící rozhovory. Mimo jiné důležité záležitosti jsou při tomto rozhovoru stanovovány cíle pro konkrétního pracovníka na další čtvrtletí.

Hlavním stanoveným cílem pro pracovníky oddělení back office bývá počet zpracovaných datových zpráv v následujícím období s ohledem na jejich předpokládané počty, náročnost zpracování a také vzhledem k výkonům v minulých obdobích.

Návrhem zlepšení zde je rozšířit tyto cíle a nechat pracovníky před samotným rozhovorem si rozmyslet např. co by se v následujícím období rádi naučili, jak by rozšířili své kompetence a to pak zakomponovat do stanovených cílů.

Například pracovník, který dlouhodobě pracuje v soudním týmu, by se rád naučil zpracovávat některé datové zprávy od soudních exekutorů. Jedním z jeho stanovených cílů pak bude v tomto případě: „V příštím čtvrtletí se naučím zpracovávat tento a tento konkrétní typ datové zprávy od soudních exekutorů.“

Je možné ale stanovit i jiné cíle. Existuje zde možnost do cílů zakomponovat také rozvoj schopností a znalostí u konkrétních pracovníků. Může se jednat například o zvýšení znalostí ohledně práce a funkcí podnikového datového systému, nebo jiného softwarového vybavení, se kterým zaměstnanci back office pracují – například sada Microsoft Office.

4.7.2 Náplň práce

Hlavní obecnou charakteristikou práce na oddělení back office je rutina. Pracovníci zpracovávají a evidují do podnikového informačního systému velká množství velmi podobných přijatých datových zpráv.

Oddělení back office kromě toho zajišťuje i další činnosti a existuje zde tedy prostor a možnost rozumného přerozdělení těchto činností, tak aby pracovníci alespoň čas od času opustili svou hlavní a rutinní pracovní činnost a věnovali se něčemu jinému.

Je potřeba dlouhodobě sledovat, která z ostatních činností zajímá a baví konkrétní pracovníky. Podle toho, komu pak některá z konkrétních činností vyhovuje lze přerozdělit odpovědnosti za tyto činnosti a dosáhnout tak situace, kdy každý z pracovníků oddělení bude mít možnost na chvíli „vypadnout“ z rutiny a stereotypu a věnovat se něčemu jinému, zábavnějšímu a osvěžujícímu.

Například některý z pracovníků rád zařizuje různé občůzky, a proto se mu dostane zodpovědnosti, za vyzvedávání různého materiálu z obchodů – například objednaného hardwarového vybavení.

Někdo zase rád a efektivně vyhledává na internetových obchodech různé zboží. Takového člověka lze pověřit výběrem a nákupem různých potřeb pro kancelář a její zázemí. Další se zase zajímá o kávu nebo je vášnivým čajovníkem, a proto mu může být svěřen výběr při nákupu těchto komodit do firemních kuchyněk.

Takto lze spojit příjemné s užitečným a nechat pracovníky drobnou část pracovní doby se věnovat jejich oblíbeným činnostem, které naruší denní rutinu a přispějí nejen k lepšímu pocitu z práce a její náplně konkrétních lidí, ale také mohou rozšířit obzory ostatních například poznáním nových a zajímavých možností.

4.7.3 Informace

Jak uvádí Khelerová (2010) je velmi důležité předejít šíření fám a poplašných zpráv mezi pracovníky a dostatečně a včas všechny informovat o dění v podniku, připravovaných a realizovaných změnách atp.

Na podnikové úrovni je za tímto účelem zřízen celofiremní newsletter. Povinností každého je tento newsletter sledovat. Obdobně je také zřízen newsletter pro oddělení back office, který musí sledovat každý jeho pracovník.

Do tohoto newsletteru by měly být zaznamenány všechny změny týkající se pracovních postupů a změny v chodu oddělení. Není však stanovena žádná odpovědná osoba, která by měla odpovědnost za aktualizaci a správnost informací zde uváděných. Některé změny a novinky jsou tak do tohoto newsletteru zanášeny relativně pozdě a někdy i vágně a nepříliš pochopitelně.

Návrhem na zlepšení je zde stanovení konkrétních odpovědných osob, které budou zodpovídat za aktualizaci a správnost zveřejňovaných novinek. Takovými osobami by měly být vedoucí dílčích týmů oddělení back office.

Každý z dílčích týmů oddělení back office má svého vedoucího, ten obvykle komunikuje veškeré změny s ostatními odděleními a slouží jako poradce pro řešení různých neobvyklých a zvláštních situací.

Jeví se proto jako nejvhodnější řešení učinit právě tyto pracovníky zodpovědné za správnost a aktuálnost informací v newsletteru oddělení. Každý z těchto pracovníků bude

zodpovědný za včasné a správné informování zejména členů svého týmu, ale i celého oddělení na úseku, kterým se zabývá.

Například vedoucí exekučního týmu tak bude plně zodpovědný za včasné zveřejňování a informování ostatních členů svého týmu a také celého zbytku oddělení o změnách a novinkách týkajících se zpracování datových zpráv od soudních exekutorů.

4.7.4 Benefity

V kapitole zabývající se příčinami odchodů pracovníků byla zmíněna nespokojenost některých s benefity poskytovanými ze strany společnosti zaměstnancům.

Zásadní nespokojenost zaměstnanců plyne z absence poskytování příspěvků na stravu – stravenek. V minulosti proběhlo ze strany vedení podniku rozhodování, zda bude zaměstnancům poskytnuto více dovolené nebo příspěvky na stravování.

Konečné rozhodnutí o poskytnutí více dní dovolené ročně rozdělilo podnik na dva tábory. Někteří lidé si opravdu přejí více dovolené, zatímco větší část zaměstnanců by více ocenila právě stravenky.

Návrhem kroku po převzetí vedoucí pozice na oddělení back office je návrat k tomuto dialogu mezi managementem společnosti a pokus o prosazení nějakého kompromisního řešení. Tedy navrhnout o něco méně „bonusové“ dovolené a zároveň poskytnout zaměstnancům alespoň nějaký příspěvek na stravu, tak aby došlo alespoň k částečnému uspokojení potřeb a zájmů všech zúčastněných.

4.7.5 Osobní rozvoj

Možnost osobního rozvoje lze spojit s výše zmíněnými cíli, tak aby si každý pracovník řekl, co chce v budoucnu dokázat a to pak bylo v rámci možností zakomponováno do jeho cílů pro nadcházející období.

Návrhem pro rozvoj pracovníků na oddělení back office je vzájemné vzdělávání pracovníků. Tento projekt lze nazvat „Já-My“ a jeho princip je velmi jednoduchý. Každý pracovník oddělení ukáže jeho ostatním pracovníkům, co a jak dělá.

Jednou za týden si některý z členů týmu back office připraví krátkou prezentaci s praktickou ukázkou části jeho činností a tu pak předvede ostatním. Jedná se o zhruba dvacetiminutový až půlhodinový blok.

Členové týmu tak budou lépe vědět, co a jak dělají jejich kolegové, naučí se něčemu novému. Zároveň se pracovník, který si prezentaci připravuje, hlouběji zamyslí nad svou vlastní prací a je možné, že objeví některé nedostatky nebo přijde s cennými návrhy na zlepšení. Stejně tak je možné, že s návrhy na zlepšení některých činností přijde někdo z „publika“.

Navíc samotná prezentace i její příprava vytrhne pracovníky z jejich rutinní práce a vnese tak něco nového a zajímavého do prostředí opakujících a relativně nudných pracovních činností.

Pracovníci při tom také rozvinou své prezentační a komunikační schopnosti, které jistě využijí nejen ve svém pracovním životě.

4.7.6 Pracovní prostředí

V případě společnosti Creditio, a.s. lze bez problému konstatovat, že pracovní prostředí je velmi dobré. Kanceláře jsou hezky, kvalitně a moderně vybaveny, nechybí zde květiny a různá výzdoba, lidé pracují s velmi kvalitním hardwarovým i softwarovým vybavením, své pracovní místo si mohou v běžných mezích upravit dle svých požadavků a potřeb, zázemí jako jsou kuchyňky a jejich vybavení plně dostačuje potřebám téměř všech.

Nicméně vždy je zde prostor ke zlepšení. Na oddělení back office panuje relativní klid a lidé jsou vespolek zabráněni do své práce. Je otázkou, zda by zde drobné narušení tohoto klidu neprospělo.

Návrhem týkajícím se pracovního prostředí je zde návrh hlasování mezi členy oddělení, zda by měli zájem o instalaci a poslech rádia při práci.

4.7.7 Mzda a systém odměňování

Jak již bylo dříve zmíněno, někteří pracovníci odcházejí zejména proto, že jim byla jinde nabídnuta vyšší mzda. Tomu nelze nikdy plně zabránit a vždy se najde někdo, komu budou jinde nabídnuty lepší podmínky a vyšší mzda, případně lákavější odměny.

Možností, kterou vedoucí oddělení ve společnosti Creditio, a.s. má je dialog s nejvyšším vedením společnosti, tedy vlastníky, a upozorňování na konkrétní zásluhy konkrétních pracovníků, kteří by si za svou snahu a výsledky zasloužili být odměněni.

4.8 Hodnocení pracovníků back office

Tato kapitola je v podstatě revizí systému hodnocení pracovníků a jsou zde navrženy některé možnosti jeho zlepšení a způsoby jak hodnocení učinit spravedlivější.

4.8.1 Formální hodnocení pracovníků

Formální hodnocení pracovníků v celé společnosti Creditio, a.s. probíhá jednou za čtvrt roku formou důvěrného hodnotícího rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tento systém funguje dobře a na jeho základním nastavení není potřeba do budoucna nic měnit.

4.8.1.1 Hodnotící rozhovor

Tento rozhovor probíhá za zavřenými dveřmi v důvěrné atmosféře pouze mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem.

Součástí rozhovoru je ohlédnutí do minulosti, spolu s jejím zhodnocením a zároveň určení budoucích cílů spolu s hodnocením práce a chování jak ze strany podřízeného, tak ze strany vedoucího pracovníka.

Pro tento účel je vyčleněno dostatečné množství času a prostoru a lze konstatovat, že tak jako tomu bylo doposud, plní svůj účel dobře.

4.8.2 Neformální hodnocení pracovníků

Formální hodnocení pracovníků jednou za čtvrt není plně dostatečné a jako jeden ze zásadních motivačních faktorů pro pracovníky velmi dobře funguje průběžné oceňování jejich zásluh alespoň formou slovní pochvaly a ocenění.

Aby tato forma oceňování fungovala a zároveň byla spravedlivá lze navrhnout tvorbu jednoduchého nástroje, například excelové tabulky nebo textového dokumentu, který bude spravovat vedoucí oddělení a kde si bude v rychlosti a stručně zaznamenávat i drobné a dílčí úspěchy členů svého týmu.

Některé lze ocenit ihned a některé nemusí být hned zjevné, nebo na ně může být rychle zapomenuto. Z tohoto důvodu je potřeba úspěchy svých podřízených monitorovat a takto snadno a rychle je zaznamenávat.

Úspěchy, které pak opravdu stojí za pochvalu lze zmínit na každotýdenní poradě oddělení, tak aby nejen chválený pracovník, ale i ostatní vnímali, že jejich úspěchy a žádoucí chování nezůstane bez povšimnutí ze strany vedení.

4.8.3 Systém hodnocení pracovníků

Na oddělení back office je systém hodnocení pracovníků nastaven tak, že je hodnoceno kvantitativní i kvalitativní plnění cílů nastavených při minulém hodnotícím pohovoru, samozřejmě s ohledem na okolnosti, které toto plnění v posledním čtvrtletí ovlivnily.

Mzda zaměstnanců se sestává z pevné složky a pohyblivých odměn, jejichž výše závisí právě na zmíněných faktorech.

4.8.4 Kritéria hodnocení práce

Jako základní kritéria pro hodnocení práce na oddělení back office jsou již dlouhou dobu zvolena kvantita a kvalita odvedených výkonů.

Kvantitativním kritériem zde rozumíme zejména počet zpracovaných datových zpráv, vzhledem k jejich charakteru a také nastaveným cílům pro hodnocené období. Kvalitativním kritériem je zde pak počet chyb při zpracování tohoto množství přijatých datových zpráv.

Tyto chyby jsou rozděleny do kategorií, podle jejich závažnosti a důsledků na jedné straně pro společnost a na straně druhé také pro odměny zaměstnanců společně s maximálními limity, jejichž překročení znamená ztrátu nároku na odměnu.

Rozdělení je následující:

- **Drobná chyba** = Překlepy, drobné nepřesnosti a chyby ve zpracování datových zpráv. Limit je stanoven na 1% ze zpracovaného množství.
- **Zásadní chyba** = Zásadnější chyby, které ovlivní práci ostatních oddělení. Limit je stanoven na 6 chyb za hodnocené období.

- **Kritická chyba** = Chyby, které negativně ovlivňují reputaci společnosti, stojí společnost peníze nebo způsobí zásadní problém v procesu správy a vymáhání pohledávek. Limit je stanoven na 0 takovýchto pochybení za hodnocené období.
- **Hrubé porušení pracovní kázně** = Zatajená chyba, porušení pracovní smlouvy. Limit je stanoven na 0 a v případě, že se pracovník takového jednání dopustí, hrozí mu disciplinární řízení, případně ukončení pracovního poměru.

Ve společnosti je aplikováno pravidlo, že chybovat je lidské a pokud se někdo dopustí nějaké chyby, kterou není schopen sám napravit, musí se k této chybě přiznat – čím dříve, tím lépe.

4.8.5 Návrhy na změnu systému hodnocení

Nastavená kritéria hodnocení pracovníků se zdají být v pořádku, relativně spravedlivá a funkční. Systém hodnocení jako takový lze do budoucna zachovat v podstatě stejné podobě. Návrhy na jeho zlepšení jsou zde pouze tři.

4.8.5.1 Zapojení projektu „Já-My“

Prvním z nich je zapojení do systému hodnocení také hodnocení prezentací spojených s projektem „Já-My“ navrhovaným pro osobní rozvoj pracovníků a to tak, že po každé prezentaci bude prezentátor oznámkován publikem na klasické školní stupnici jedna až pět.

Toto hodnocení bude následně odevzdáno vedoucímu oddělení. V případě, že někdo z členů týmu bude mít za dané čtvrtletí velmi nízké hodnocení – lze zde uvažovat o průměru hodnocení pod tři – jeho nárok na odměny za dané období klesne na polovinu. V případě, že bude hodnocen v průměru čistě za čtyři celá pět a níže, nebude mít na odměnu nárok vůbec.

To poslouží jako motivace k tomu, aby lidé svou prezentaci připravili kvalitně a s patřičnou úrovní.

4.8.5.2 Počet zásadních chyb

Limitní počet pro drobné chyby je stanoven relativně vzhledem k množství vykonané práce a tento způsob se zdá být spravedlivější vzhledem k rozdílům v absolutním počtu zpracovaných datových zpráv mezi členy oddělení.

Někteří pracovníci zpracovávají časově náročnější datové zprávy a bylo by tak více spravedlivé počet tolerovaných zásadních chyb stanovit také relativně vzhledem k objemu vykonané práce.

Současný limit šesti zásadních chyb se však také jeví jako rozumný a jeho stanovení nebylo bez důvodu.

Řešením tohoto problému je následující. Za rok 2017 je průměrný čtvrtletní pracovní výkon, tedy počet zpracovaných datových zpráv za čtvrtletí na jednoho pracovníka 3594. Pokud je zde záměrem zachovat limit šesti zásadních chyb na pracovníka, lze těchto šest zásadních chyb z průměrného zpracovaného množství na jednoho pracovníka možno vyjádřit zhruba jako 0,17%.

Návrhem je tedy stanovit limit pro počet zásadních chyb jako právě těchto 0,17% ze zpracovaného množství datových zpráv.

Takto stanovený limit je obecně spravedlivější. Ti pracovníci, kteří odvádí nadstandardní výkony, mají nepatrně větší prostor pro chyby, aniž by se ty nějak negativně projevíly na jejich odměnách. Zároveň s tím pracovníci, kteří odvedou menší množství práce, mají menší prostor pro chybování.

4.8.5.3 Časové hledisko – zohlednění jiných činností

V současnosti je systém hodnocení nastaven tak, že bere v úvahu pouze množství zpracovaných příchozích datových zpráv v poměru k nastaveným cílům. Ten kdo nesplní nastavené cíle, nemá nárok na odměnu.

Tento způsob měření se jeví jako nedostatečný vzhledem k ostatním vedlejším činnostem, které pracovníci musí vykonávat. Jedná se zejména o to, že není zohledněno například časově náročné zaučování nových i starých kolegů a poradenství.

Návrhem zlepšení je zde zřízení timesheetu pro každého zaměstnance, do kterého si bude zaznamenávat ostatní časově náročné úkoly. V případě, že dojde k nesplnění plánu stanoveného při minulém hodnotícím rozhovoru, bude možné vysledovat podrobněji důvody této situace a při hodnocení je poté konkrétně zhodnotit a dost možná, dojit zjištění, že daný pracovník sice nesplnil kvantitativní plán, ale zároveň vykonal mnoho jiné hodnotné práce a jeho nárok na odměnu tak nebude ohrožen.

Předejde se tak nepříjemným situacím, kdy jeden z kolegů není příliš ochotný věnovat svůj čas k tomu, aby poradil druhému s nějakým složitým úkolem, protože „honí“ počty zpracovaných datových tak, aby nepřišel o svou šanci získat odměny.

4.9 Odměňování pracovníků back office

Odměňování pracovníků je velmi těsně spojené s jejich hodnocením. Pravidla a kritéria pro hodnocení a z toho vyplývající odměny pracovníků oddělení back office jsou výstižně popsány v minulé kapitole.

Při rozhodování o odměnách a jejich podobách pro konkrétní pracovníky je tedy potřeba tyto pravidla plně respektovat a spravedlivě posuzovat nejen pracovní výsledky, ale i snahu konkrétních podřízených.

Velmi účinná a v podstatě zadarmo je pochvala a slovní ocenění. Další odměnou, kromě zmíněné pochvaly a finančního ohodnocení, kterou lze v praxi aplikovat, je odměna zábavnější prací. Tato odměna se velmi hodí pro pracovníky back office, jejichž pracovní náplň je velmi rutinní a stereotypní.

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Motivace pracovníků back office“ je možné a také vhodně pověřovat pracovníky různými vedlejšími pracovními úkoly podle toho, kterého z nich takový úkol bude bavit.

Tento přístup není na tomto oddělení prozatím aplikován a lze zde navrhnout zvýšenou pozornost a sledování chování a zálib konkrétních lidí, tak aby bylo možné jim za odměnu přidělit zajímavé a uspokojující pracovní úkoly.

4.10 Delegování některých činností na oddělení back office

Odpovědnost za některé činnosti, které byly prozatím v kompetencích vedoucího oddělení, bude dobré svěřit podřízeným, kteří je mohou vykonávat lépe a efektivněji.

4.10.1 Zodpovědnost za informace

Do současnosti byl vedoucí zodpovědný za informování o všech novinkách a změnách. Tento přístup se jeví jako dlouhodobě neefektivní a samotní pracovníci back office s tímto vyjádřili svou nespokojenost. Návrhem na zlepšení je předání této zodpovědnosti za činnost předávání informací vedoucím dílčích týmů tohoto oddělení.

Novou zodpovědností vedoucích dílčích týmů tak bude aktualizace newsletteru pro oddělení, tak aby obsahoval všechny podstatné novinky a informace, týkající se činností jejich týmu.

Přínosem této změny je, že tyto informace budou pocházet přímo od zdroje. Obvykle je to právě vedoucí některého z dílčích týmů oddělení, který tyto novinky a změny komunikuje a zjišťuje od ostatních oddělení společnosti a je tedy zbytečné, aby do tohoto procesu jakkoliv zasahoval vedoucí oddělení.

4.10.2 Zodpovědnost za brigádníky

Zodpovědnost za kontrolu docházky a vůbec koordinace a spolupráce s brigádníky není prozatím nijak blíže specifikována a tím v podstatě leží na bedrech vedoucího oddělení.

Jako mnohem vhodnější, aby zodpovědnost za brigádníky převzal ten vedoucí dílčího týmu oddělení, k jehož týmu jsou pracovníci zařazeni. Tento pracovník má ke „svým“ brigádníkům výrazně blíže než vedoucí celého oddělení.

Je potom logickým rozhodnutím, aby měl také zodpovědnost, za kontrolu jejich činností.

4.10.3 Kontrola chyb

Určité procento zpracovaných datových zpráv je určeno ke kontrole, zda nenastaly při jejich zpracování případné chyby.

Tuto činnost prozatím zastává vedoucí a jeho zástupce. Vzhledem k šíři a rozličnému charakteru zpracovávaných datových zpráv nelze toto řešení považovat za nejšťastnější.

Ačkoliv je možné se v odborných publikacích dočíst, že kontrolu a hodnocení není vhodné delegovat, zde se jedná o jiný a velmi specifický případ kontroly.

Tuto činnost totiž mnohem lépe zastanou vedoucí dílčích týmů, než vedoucí celého oddělení nebo jeho zástupce, kteří tak budou kontrolovat své podřízené. Jejich profesní způsobilost k tomuto úkolu je mnohem vyšší než u zástupce vedoucího oddělení, který tuto činnosti vykonával a vykonává v současné době. Sice zná procesy a postupy zpracování odlišných přijatých datových zpráv, ale spíše povšechně než do detailu.

Praxe je taková, že případy, kdy není schopen rozlišit, zda se jedná o chybu nebo spíše specifický postup u konkrétního případu, stejně nakonec konzultuje s vedoucím příslušného dílčího oddělení.

Kontrolu chybovosti vedoucích dílčích oddělení by pak prováděl zástupce vedoucího oddělení tak, jak tomu bylo doposud.

4.10.4 Odpovědnost za hlídání lhůt

Datové zprávy, které oddělení back office zpracovává, mají různý charakter. Některé z nich se přeposílají ostatním pracovníkům jiných oddělení. Některé z nich jsou zaevidovány do podnikového informačního systému a vyřízeny. Existuje tu však jistá skupina, která je z nějakého důvodu neurčitá, neidentifikovatelná, případně k dalšímu řešení či konzultaci s kolegy.

Takové datové zprávy si pak pracovníci back office často nechávají u sebe. Firemní software umožňuje nejen přeposlat datovou zprávu někomu jinému, ale i sám sobě k vyřízení. Každá takto přeposlaná zpráva má svou lhůtu k vyřízení, standardně se jedná o čtrnáct dnů, ale tento parametr lze v systému změnit dle potřeby.

Toto množství datových zpráv, jež prozatím nebyly vyřízeny a na své konečné vyřízení tak stále čekají, je potřeba ohlídat a zajistit aby nedocházelo k překračování stanovených časových lhůt pro jejich vyřízení. Překročení náležité časové lhůty se může negativně podepsat na procesu správy a vymáhání konkrétní pohledávky, k níž dána datová zpráva náleží.

Jedná se o relativně jednoduchou činnost, kterou může vykonávat v podstatě kdokoliv z oddělení.

Do nynějška byl za hlídání lhůt všech datových zpráv u všech pracovníků back office zodpovědný vedoucí oddělení.

Návrhem zde je, aby tato zodpovědnost byla přesunuta z vedoucího celého oddělení back office na vedoucí dílčích týmů tohoto oddělení. Ti jsou lépe obeznámeni s přesnými požadavky na zpracování konkrétních datových zpráv a tak mohou mnohem lépe určit nejen, zda u té které nebyla již překročena, či se neblíží konec lhůty pro její zpracování, ale mají také blíže ke svým přímým podřízeným a členům dílčích týmů a mohou je v případě potřeby na takový fakt velmi snadno upozornit.

4.10.5 Timesheet stálých pracovníků

O zavedení timesheetu pro stálé zaměstnance si přímo říkají předchozí návrhy delegovat na některé činnosti, které dosud vykonával vedoucí oddělení, případně jeho zástupce.

Návrhem je jednoduchá sdílená excelová tabulka, do které budou stálí zaměstnanci zaznamenávat své činnosti, které se netýkají práce v datových schránkách.

Cílem zde je to, aby bylo po nahlédnutí této tabulky na první pohled patrné, že v nějaký konkrétní den se ten který pracovník věnoval mimo práce v datových schránkách také něčemu jinému a tím pádem od něj nelze očekávat tak vysoký počet zpracovaných datových zpráv.

Takový základní přehled je zásadní zejména pro hodnocení výkonu pracovníků, tak aby mohlo být prováděno spravedlivě a s ohledem na reálně vykonanou práci.

4.10.6 Timesheet brigádníků

Pro vyšší kontrolu spotřeby pracovního času u brigádních pracovníků je nasnadě navrhnout obdobný, jednoduchý timesheet ve formě sdílené excelové tabulky jako u stálých zaměstnanců, do kterého bude každý brigádník ve zkratce zaznamenávat činnosti, jimiž se v konkrétní pracovní den zabýval.

Z této tabulky pak bude patrné, zda byl v daný den a čas brigádník opravdu v práci a také zde bude zobrazen přehledný seznam činností, které vykonal. Předěje se tím nejasnostem okolo spotřeby času zejména na různé vedlejší činnosti.

Zároveň s tím bude možné sledovat, jestli jsou různé zajímavé a zábavné úkoly distribuovány mezi brigádníky spravedlivě. V případě, že tomu tak nebude, bude možné přijmout nápravná opatření, tak aby např. jeden z brigádních pracovníků netrávil celé dny rutinní prací v datových schránkách a druhý nebyl vytižený zajímavější prací, na které by se ten první také rád podílel.

4.11 Zavádění a řízení navrhovaných změn

Zde navrhované změny jsou spíše drobnými vylepšeními již fungujících a zavedených norem než nějakými prudkými a zavedenými pořádky otřásajícími zvraty.

Návrhy uvedené v této práci mají tak spíše pomoci rozvinout již zavedené a funkční pořádky a z pozorování v praxi na vybraném oddělení vyplývá, že se zavedením těchto změn by neměli nastat nějaké větší potíže.

Naopak očekávané reakce na realizaci návrhů zde uvedených jsou spíše pozitivní a jediné, kde lze očekávat mírný odpor je delegování některých činností z vedoucího oddělení na jeho zaměstnance.

Jedná se o návrhy plynoucí ze shora, tedy od managementu směrem k zaměstnancům a bude tak potřeba pracovníkům záměry a cíle těchto změn kvalitně a dostatečně včas vysvětlit a případně je podrobit diskuzi a vzít v potaz případné připomínky.

Je zejména důležité obeznámit zaměstnance s faktem, že sice některým z nich přibude pracovních úkolů, nicméně jim bude poskytnut prostor pro jejich další rozvoj a do budoucna se počítá s tím, že budou mít například o něco méně času na práci v datových schránkách.

Velmi důležité bude zdůraznit, že zmíněný úbytek času na práci v datových schránkách a logicky z toho vyplývající nižší počty zpracovaných datových zpráv u některých pracovníků nebudou mít za následek snížení jejich odměn.

4.12 Časový rámec navrhovaných opatření

Při zavádění jakýchkoli změn je samozřejmě velmi důležité mít připraven alespoň základní časový rámec, v němž by tyto změny měly být plně realizovány. V této kapitole je uveden časový výhled, ve kterém lze očekávat realizaci návrhů, kroků a opatření.

4.12.1 Přijímání a výběr nových pracovníků

Při odhadu a zjišťování počtu pracovníků, které bude potřeba do konce roku 2018 přijmout tak, aby byla zajištěna funkčnost a výkonnost oddělení back office, byl odhadnut počet osm.

Samozřejmě nebude třeba získat celých osm nových pracovníků ihned, nebylo by to vhodné ani vzhledem k objemu práce, který se nyní oddělení dostává.

Kroky k náboru prvních dvou z těchto osmi potřebných pracovníků lze učinit v podstatě ihned po nástupu do funkce. Je tedy vhodné okamžitě požádat podnikovou personalistu o podání inzerátů s poptávkou na administrativní pracovníky.

Je potřeba počítat s tím, že bude nějakou dobu trvat, než se ozve více kandidátů. Stejně je potřeba počítat s tím, že nějakou dobu potrvá několik kol přijímacích pohovorů a výhledově lze předpokládat, že do konce ledna 2018 by bylo možné počítat se získáním těchto dvou prvních, nových zaměstnanců.

Nábor dalších dvou pracovníků by bylo vhodné realizovat zhruba v dubnu až květnu 2018. V tu dobu již budou pracovníci přijatí v lednu 2018 zapracováni a na oddělení tak bude prostor pro zaučování dalších nováčků.

Zbývající čtyři odhadovaní potřební pracovníci pak mohou být řešeni dle konkrétní potřeby a momentálního stavu na oddělení. Výhledově by se jednalo o přijetí dalších dvou pracovníků zhruba někdy v září roku 2018, tak aby v této době byli předchozí nově přijatí opět dostatečně zapracováni a seznámeni se všemi pracovními postupy a chodem oddělení a byl zde prostor pro další kolo zaučování nově příchozích.

Přijetí posledních dvou z osmi navrhovaných lze výhledově zasadit na konec roku 2018.

Samozřejmě, že tento navrhovaný postup bude potřeba revidovat a v případě potřeby upravit tak aby nedošlo k situaci, kdy by početní stav personálu na oddělení byl silně naddimenzovaný nebo naopak poddimenzovaný.

Lehké naddimenzování počtu pracovníků back office není pro společnost Creditio, a.s. na škodu, naopak toto oddělení musí pohotově zpracovávat příchozí datové zprávy a je tedy vhodnější mít zde spíše o něco více lidí než je potřeba pro případ, že se některý z orgánů činných v procesu správy a vymáhání pohledávek „rozjede“ a oddělení tak „zasype“

přívalem datových zpráv. Ty je bezpodmínečně nutné ve stanovených lhůtách zpracovat, případně předat kolegům z jiných oddělení k vyřízení.

4.12.2 Opatření týkající se odchodů pracovníků

Návrhem je zde zavedení dialogu o výši mezd a formě benefitů jak stálých zaměstnanců, tak brigádníků se všemi vrcholovými manažery společnosti Creditio, a.s. a zejména pak s vlastníky společnosti.

Co se formy benefitů týká, vedení společnosti je si vědomo, že zaměstnanci společnosti „touží“ po stravenkách až překvapivě více než po dovolené navíc. Řešením této záležitosti je dlouhodobé přesvědčování celého vedení společnosti o potřebě revize podnikových benefitů.

U tohoto kroku nelze pevně určit časový rámec a lze pouze navrhnout jistou opatrnost a s tímto tématem raději nějakou dobu počkat, tak aby vlastníci podniku nezískali pocit, že nový vedoucí „jde proti nim“ a ve své nové funkci tak také nějakou dobu setrval.

Návrhem na snížení míry odchodů z oddělení je zde také osobní rozvoj zaměstnanců, jemuž je věnován vlastní blok níže.

4.12.3 Přesun týmu plateb na oddělení Financí a obchodu

Navrhované oddělení týmu plateb, dvou členů back office a jejich přesun na jiné oddělení lze realizovat v podstatě ihned. K tomuto opatření není potřeba nějaké zvláštní přípravy a jedná se jen a pouze o domluvě jak a kdy bude realizováno.

Očekávaný čas realizace je zhruba čtrnáct dní až měsíc od vyslovení této myšlenky v kolegiu ostatních manažerů společnosti. Do konce roku 2017 lze tento návrh bezproblémově realizovat.

4.12.4 Zálležitosti týkající se osobního rozvoje a motivace pracovníků

U těchto návrhů lze začít s realizací v podstatě ihned po nástupu do funkce vedoucího oddělení.

Co nejdříve po nástupu je vhodné se všemi členy týmu back office provést spíše úvodní než hodnotící pohovor a při této příležitosti zjistit a následně rozebrat konkrétní představy o osobním a kariéřním rozvoji konkrétních členů týmu.

Z těchto konkrétních představ pracovníků pak bude možno vycházet při stanovování jejich cílů pro nadcházející období. Časový horizont realizace konkrétně stanovených cílů pro jednotlivé pracovníky by pak měl být zhruba čtvrt roku.

4.12.5 Projekt „Já-My“

Navrhovaný projekt s pracovním názvem „Já-My“ se také týká osobního rozvoje členů týmu, ovšem zaslouží si díky své specifčnosti vlastní kapitolu.

Začít s pracemi na realizaci tohoto projektu lze v podstatě ihned po nástupu do funkce vedoucího a po realizaci úvodních pohovorů by bylo možné ho rozběhnout. Očekávaný čas zahájení je pak zhruba do měsíce od nástupu na vedoucí pozici.

Vzhledem k složitosti a také k zamýšlenému zapojení výsledků projektu do hodnocení a odměňování pracovníků by bylo nejprve vhodné nechat proběhnout „testovací kolo“ – nechat každého z pracovníků vyzkoušet si jednu takovou prezentaci a zároveň zhodnotit prezentace a ukázky práce svých kolegů.

Toto testovací kolo by vzhledem k návrhu jedné prezentace a ukázky za týden mělo trvat dvanáct týdnů. V případě úspěchu a rozumného a spravedlivého hodnocení prezentátora ostatními členy týmu by pak po těchto dvanácti týdnech bylo možné přistoupit k opravdové realizaci tohoto projektu se všemi jeho důsledky.

4.12.6 Pracovní prostředí

Navrhované změny pracovního prostředí lze realizovat v také podstatě ihned po nástupu do funkce vedoucího.

Zde lze pouze navrhnout, aby tyto změny byly diskutovány a odsouhlaseny celým kolektivem back office. V tomto případě by bylo ideální oznámit navrhované změny na poradě oddělení a nechat pracovníkům týden až čtrnáct dní na rozmyšlenou. Poté zjistit jak se k navrhovaným změnám staví a podle toho přistoupit k jejich realizaci či nikoliv.

4.12.7 Odměňování a hodnocení

Lze předpokládat, že navrhovaná změna jednoho z kritérií hodnocení pracovníků se setká s obecným souhlasem a přijetím.

Oznámení této změny by mělo proběhnout na začátku následujícího hodnoceného čtvrtletí na poradě oddělení a také každému zvlášť při hodnotícím pohovoru.

Výsledky pak budou patrné až při dalším hodnotícím pohovoru, po ukončení daného čtvrtletí.

4.12.8 Delegování

Delegovat některé činnosti z vedoucího oddělení a jeho zástupce na vedoucí dílčích týmů oddělení back office je možné v podstatě ihned po realizaci úvodních pohovorů, kde bude samozřejmě prostor na diskuzi a rozebrání tohoto tématu s konkrétními pracovníky, kterých by se tyto změny týkaly.

4.12.9 Shrnutí časového rámce navrhovaných opatření

Pro lepší orientaci v časovém přehledu realizace navrhovaných opatření lze sestavit jednoduché tabulky. Ty jsou rozděleny podle sféry svého vlivu.

Velmi zásadní změny pro oddělení vyplývají z návrhů, které se týkají změn v počtech pracovníků back office, a proto jsou uvedeny jako první.

Návrh	Poznámka	Časový výhled
Přijímání nových pracovníků	První dvojice	Leden 2018.
	Druhá dvojice	Duben až květen 2018.
	Třetí dvojice	Září 2018.
	Čtvrtá dvojice	Konec roku 2018.
Oddělení týmu plateb	Bezproblémové	Měsíc po nástupu - max. konec roku 2017.

Tabulka 10: Časový přehled návrhů s vlivem na počet pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Další návrhy se týkají zejména motivace a osobního rozvoje zaměstnanců a zde je časový přehled realizace navrhovaných opatření následující.

Návrh	Poznámka	Časový výhled
Jednání managementu o benefitech	Výhledově	Polovina roku 2018.
Projekt "Já-My"	Testovací fáze	Začátek do měsíce, Konec pak do čtvrt roku po nástupu do funkce.
	Ostrá fáze (zapojení do hodnocení)	PO ukončení testovací fáze - výhledově druhé čtvrtletí 2018.
Pracovní prostředí	Hlasování zaměstnanců	Do dvou týdnů od nástupu do funkce.

Tabulka 11: Časový přehled návrhů s vlivem na motivaci a osobní rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Poslední skupina návrhů se týká delegování činností a zřízení timesheetů pro stále i brigádní pracovníky. Zde časový přehled realizace návrhů vypadá takto.

Návrh	Poznámka	Časový výhled
Delegování činností	Zodpovědnost za informace	Ihned po nástupu do funkce.
	Zodpovědnost za brigádníky	Ihned po nástupu do funkce.
	Kontrola chyb	Do čtvrt roku po nástupu do funkce.
	Hlídní lhůt	Ihned po nástupu do funkce.
Timesheet	Stálý pracovníci	Do měsíce po nástupu do funkce.
	Brigádníci	Ihned po nástupu do funkce.

Tabulka 12: Časový přehled návrhů s vlivem na pracovníky
Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.13 Náklady na realizaci návrhů

Některé z návrhů obsažených v této práci vyžadují určité zdroje. V této kapitole je proveden odhad nákladů, které bude potřeba na realizaci těchto návrhů vynaložit.

4.13.1 Náklady na přijímání nových pracovníků

Tato činnost je relativně náročná a z pohledu společnosti i drahá. Je potřeba nejprve vytvořit inzeráty a probrat se množství odpovědí. Dále je nutné realizovat obvykle několik kol výběrového řízení a nakonec vybraného nového pracovníka zaučit a zapracovat a samozřejmě mu poté vyplácet mzdu.

Náklady na tento proces je relativně složité určit, vzhledem k tomu, že není dopředu známo kolik a jakých kandidátů se na konkrétní pracovní místo přihlásí a jak si následně budou stát při pracovních pohovorech.

Z časového hlediska se jedná o zhruba hodinu práce personalisty při zadávání inzerátů, poté několik hodin procházení odpovědí a životopisů zájemců. Poté je potřeba realizovat se zájemci o místo pohovory, obvykle ve dvou kolech. Při těchto pohovorech je ve společnosti Creditio, a.s. obvykle přítomen personalista a vedoucí oddělení, na kterém by měl vybíraný pracovník umístěn.

Dalšími náklady na vybraného a přijatého pracovníka jsou hlavně časové. Každému takovému nováčkovi je potřeba se věnovat a poskytnout mu prostor a čas na zapracování.

Odhadované náklady společnosti na výběr jednoho pracovníka mohou dosáhnout zhruba 10.000,- Kč a poté dalších 10.000,- Kč až 20.000,- Kč na jeho zaučení a zapracování.

4.13.2 Benefits

Zaměstnanci společnosti touží po zvýhodněném stravování – stravenkách. Tato forma benefitu je pro společnost relativně nákladná.

Pokud by každý stálý zaměstnanec společnosti dostal na každý pracovní den stravenku v hodnotě např. 80,- Kč a pokud se počítá počet pracovních dnů v roce, kterých je okolo 260, pak jsou výsledné náklady zhruba ve výši 20 800,- Kč na jednoho stálého zaměstnance za rok.

4.13.3 Oddělení týmu plateb

Tento návrh se obejde téměř bez nákladů. Jediné zjevné náklady zde spočívají v samotném fyzickém přesunu pracovních míst těchto zaměstnanců. Tento přesun by jim zabral celý jeden pracovní den a výsledné náklady na navrhovaný přesun by byly zhruba ve výši 2.000,- Kč.

4.13.4 Změna kritérií při hodnocení práce

Odhad nákladů pro tento návrh je těžko proveditelný, ale ve výsledku se dá počítat s téměř nulovými náklady proto, že změna kritéria hodnocení byla navrhována tak, aby výsledné odměny pracovníků zůstaly v podstatě beze změn. Tato změna byla zaměřena spíše na spravedlivé hodnocení a spravedlivá kritéria tohoto hodnocení, než na změny ve výsledných odměnách zaměstnanců.

4.13.5 Projekt „Já-My“

Tento projekt je relativně náročný na spotřebu času. Uvažovaná dvacetiminutová prezentace a ukázka práce pro celé oddělení jednou za týden tak sebere každému jeho zaměstnanci minimálně zmíněných dvacet minut pracovní z pracovní doby v každém týdnu. Sám prezentátor pak bude potřebovat minimálně hodinu svého pracovního času na přípravu, ale spíše více.

Ve výsledku by tak za současného početního stavu na oddělení bylo potřeba každý týden obětovat v součtu asi pět až šest hodin z pracovní doby všech pracovníků. Náklady by tak bylo možné odhadnout na zhruba 1.000,- Kč týdně a tedy 4.000,- Kč měsíčně.

4.13.6 Pracovní prostředí

Uvažovaný nákup a instalaci radiového přijímače na oddělení by jistě bylo možné realizovat s rozpočtem do 2.000,- Kč.

4.13.7 Zbylé návrhy

Zbylé návrhy jako je delegování některých činností z vedoucího oddělení na podřízené, zřízení timesheetů pro stálé i brigádní pracovníky se obejdou v podstatě bez finančních nákladů.

4.13.8 Shrnutí nákladů na realizaci návrhů

Pro jednodušší přehled nákladovosti jednotlivých návrhů byla sestavena následující tabulka. Zde jsou zmíněny pouze ty návrhy, u kterých jsou očekávány nějaké finanční výdaje. Ostatní návrhy lze realizovat v podstatě bez nákladů.

Návrh	Poznámka	Odhadované náklady
Přijímání nových pracovníků	Na jednoho	až 30.00,- Kč
Benefity	Stravenky v hodnotě 80,- Kč	20 800,- Kč/rok/zaměstnanec
Přesun týmu plateb	Náklady spojené s přesunem pracovních míst	2.000,- Kč
Projekt "Já-My"	Měsíčně za celé oddělení	4.000,- Kč
Pracovní prostředí	Instalace Radiopřijímače	max. 2.000,- Kč

Tabulka 13: Tabulka nákladů na realizaci návrhů
Zdroj: Vlastní zpracování autora

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Cílem této práce bylo navrhnout opatření a kroky, které by měl nový, nastupující vedoucí ve vybraném oddělení back office společnosti Creditio, a.s. po svém nástupu podniknout nebo zavést. To vše samozřejmě s ohledem na specifika tohoto oddělení i celé společnosti, jejíž je toto oddělení součástí.

Proces převzetí vedoucí funkce na jakémkoliv oddělení a v jakékoli firmě lze označit za velmi komplexní a náročný. Je při něm potřeba prozkoumat minulý vývoj zdejších věcí a záležitostí a zároveň začít určovat směr jeho budoucího vývoje.

Při tom je nutné vzít v úvahu zmíněná specifika konkrétního oddělení a také celé společnosti a zároveň je potřeba pamatovat, že celá společnost i přebírané oddělení se sestává zejména z lidí. Každý jeden z těchto lidí má své vlastní potřeby, touhy, motivaci a nároky týkající se nejen pracovního uplatnění a zařazení ale také jejich soukromého a osobního života.

Poznání těchto specifických potřeb lidí je jedním z klíčů k jejich kvalitní motivaci a vysokým pracovním výkonům, tím i k funkčnosti vedeného oddělení a celé společnosti. Uvedení potřeb členů týmu do souladu s potřebami oddělení a společnosti je pak jedním z úkolů kvalitního manažera. Takový vedoucí se pak snaží o co největší přínos zaměstnanců pro společnost a zároveň o to aby společnost byla přínosem pro zaměstnance, kteří pro ni rádi odvedou vysoké výkony a rádi se na své pracoviště vracejí nejen s vidinou výdělků, ale i s vidinou možného osobního a kariérního rozvoje.

Tato práce významně těží z dlouhodobé praxe a zkušeností získaných ve vybrané společnosti.

Většina výsledků této práce je pak postavena právě na zjištěních a informacích získaných při tomto dlouhodobém pozorování a participaci na dění ve společnosti Creditio, a.s., rozhovorech s jejími manažery, klíčovými osobnostmi a zaměstnanci. Jednotlivé rámce řešených témat pak byly vytvořeny s ohledem na teoretické poznatky a zjištění získané při vypracování literární rešerše a s ohledem na to, jak se jim věnují autoři odborné literatury.

Zmíněným cílem zde bylo navrhnout kroky, které by měl nový vedoucí oddělení back office učinit po svém nástupu, tak aby byla zajištěna funkčnost oddělení v budoucnu a

zároveň, aby zůstala zachována příjemná a přátelská atmosféra nejen na tomto oddělení, ale napříč celou společností.

Jedním ze zásadních rozhodnutí o budoucnosti vybraného oddělení učiněných v této práci, je rozhodnutí o odhadovaném počtu pracovníků, které bude do konce roku 2018 potřeba přijmout. Kritérium tohoto počtu bylo stanoveno na základě hlavní pracovní náplně téměř celého týmu back office.

Stanovení tohoto potřebného počtu pracovníků vychází z dat získaných v minulosti, která byla za tímto účelem extrapolována tak, aby bylo možné získat hrubý odhad budoucího množství práce, a podobně zde nakládá s daty o výkonosti zaměstnanců v minulosti, ze kterých také vyvozuje jejich hrubý budoucí odhad. S pomocí údajů o odchodech zaměstnanců v minulosti je vytvořena představa o potřebném budoucím počtu pracovníků pro zajištění bezproblémového chodu oddělení.

Výsledkem tohoto procesu je zjištění, že v roce 2018 bude potřeba rozšířit řady pracovníků back office o čtyři nové členy a zároveň lze předpokládat, že čtyři se současných zaměstnanců tohoto oddělení opustí jeho řady. Ve výsledku bude tedy potřeba přijmout zhruba osm nových pracovníků.

Vzhledem k současnému počtu dvanácti pracovníků, kteří se podílejí na hlavní činnosti oddělení, se nejprve toto číslo zdálo přehnané a původně bylo v úmyslu ho korigovat vzhledem ke svým zkušenostem z chodu nejen oddělení ale i celé společnosti. Dříve než tak bylo učiněno, byly zjištěné výsledky podrobeny diskuzi s minulým vedoucím tohoto oddělení. Výsledkem této diskuze pak je, že tento zkušený manažer výsledná čísla potvrdil s tím, že se mu zdají velmi reálná a lze na nich zakládat hrubé odhady budoucnosti.

Dalším potvrzením tohoto odhadu v praxi je fakt, že v průběhu zpracování této diplomové práce již jeden z členů oddělení jeho řady opustil, druhý svůj budoucí v průběhu prvního čtvrtletí příštího roku avizoval. Další člen týmu se výhledově chystá opustit řady oddělení back office, čímž se dostáváme na prozatímní součet tří odchozích členů týmu. Není pak vůbec nereálné, že ještě jeden další člen týmu v průběhu nadcházejícího roku 2018 oddělení opustí, je možné že jich nakonec bude i více.

Navrhovaným řešením je pak v podstatě okamžitě po nástupu nového vedoucího, ten je předpokládán v průběhu listopadu roku 2017, začít hledat dva nové členy a další dva nové členy vyhledat někdy v průběhu dubna až května roku 2018.

Další vývoj oddělení, ale i množství práce, kterou bude potřeba vykonat se tak řečeno „ve hvězdách“ a závisí na tolika faktorech a okolnostech, že lze jen těžko vytvářet smysluplné představy o vzdálenější budoucnosti. Nicméně lze počítat s potřebou získat další dva nové pracovníky zhruba v září nadcházejícího roku a dalších dvou někdy v období přelomu let 2018 a 2019.

Neméně významnou záležitostí, kterou se práce zabývá, jsou důvody odchodů a motivace pracovníků. Zde je navrženo množství spíše drobnějších opatření, které by jednak měly vést k snížení nespokojenosti pracovníků a také k jejich osobnímu rozvoji.

Jedním z navrhovaných opatření, které jistě stojí za zmínku, je zavedení projektu pracovně nazvaného „Já-My“ na oddělení back office. Jedná se o proces vzájemného vzdělávání a rozvoje jeho pracovníků formou krátkých prezentací a vzájemné ukázky činností, které různí pracovníci vykonávají.

Tento projekt by nejen prohloubil znalosti jednotlivých pracovníků o práci a postupech kolegů, ale také by měl významně přispět k rozvoji jejich prezentačních a vysvětlovacích schopností, které jistě ve svém pracovním i budoucím životě využijí.

Navrhovaný projekt „Já-My“ by dle návrhu měl nejprve projít testovací fází. Smyslem této testovací fáze je ukázat, nakolik jsou členové týmu ochotni a schopni se mu věnovat a v případě úspěchu je dále navrhováno jeho zapojení tohoto projektu do hodnocení pracovníků.

Pokud by se tento projekt na oddělení ujal a přinášel v budoucnu pozitivní výsledky, bylo by jistě možné ho případně rozšířit i na celou společnost Creditio, a.s. a prohloubit tak nejen vědomosti o práci ostatních oddělení, ale i vztahy mezi pracovníky napříč odděleními.

Další věcí, kterou se práce zabývá, je delegování některých činností z vedoucího oddělení na vedoucí jeho dílčích úseků. Zde se jedná zejména o zvýšení efektivity činností jako předávání informací a kontrola chyb, za kterou by nově měli zodpovědnost právě vedoucí dílčích týmů oddělení back office. Ti jsou totiž mnohem lépe obeznámeni nejen

s novinkami a změnami postupů na svém úseku práce, ale také s konkrétními pracovními postupy a procesy, jejichž výsledky jsou kontrolovány a následně hodnoceny.

Výčet navrhovaných opatření a kroků zde v diskuzi není zcela úplný a ty méně významné lze nalézt napříč kapitolami v praktické části této diplomové práce. Jsou vždy umístěny s ohledem na jejich tematické zaměření.

6 Závěr

Tato diplomová práce pojednává o procesu převzetí vedoucí pozice na vybraném oddělení po předchůdci. Samotná práce je rozdělena na dvě základní části – na teoretickou a praktickou. V teoretické části je uveden základní přehled řešených problematik a teoretické poznatky, které se k nim vztahují.

Na teoretickou část pak navazuje vlastní práce, praktická část. Ta se opírá právě o předchozí část teoretickou. Při vypracování praktické části práce posloužily jako hlavní informační zdroje vnitřní materiály a statistiky vybrané společnosti společně s informacemi, které byly získány zejména dlouhodobým pozorování a participací na dění ve zvoleném oddělení a ve vybrané společnosti, dále pomocí rozhovorů s manažery společnosti, jejími klíčovými osobnostmi a v neposlední řadě s řadovými zaměstnanci této společnosti.

Důvodem k výběru řešeného tématu byl na jedné straně dlouhodobý zájem o tuto problematiku a na straně druhé stála aktuální situace na oddělení back office, které nedávno přišlo o svého dlouholetého a velmi schopného vedoucího pracovníka.

Této příležitosti je zde využito k zamyšlení nad současným stavem oddělení a jeho personálu, ze kterých pak vychází návrhy a kroky ke zlepšení a zefektivnění chodu tohoto oddělení v budoucnosti.

Dílní část práce se také věnuje velmi zásadní problematice určení potřebného počtu zaměstnanců v budoucnosti, bez kterých by nebylo možné udržet vybrané oddělení v chodu.

Cílem této práce bylo nalézt některé nedostatky, které by bylo vhodné do budoucna zlepšit, případně navrhnout některá další opatření jako je např. navrhovaný projekt „Já-My“. Tyto návrhy a opatření by měla v budoucnu přispět nejen k udržení a funkčnosti oddělení jako takového, ale i k osobnímu, případně kariéřnímu rozvoji jeho pracovníků.

Při stanovování těchto návrhů byl brán zřetel nejen na výkonnost a efektivitu procesů na tomto oddělení, ale také na zachování specifické atmosféry, která na tomto oddělení panuje. Dosavadní vedení se velmi snažilo o příjemné pracovní prostředí a přátelské vztahy mezi jednotlivými členy tohoto oddělení.

Bylo tak velmi důležité vzít tuto snahu v potaz, pokusit se na ni navázat a pokud možno ji dále rozvíjet tak, aby se pracovníci na svých místech cítili příjemně a do práce se vraceli nejen za vidinou finanční odměny, ale také pro svůj osobní rozvoj. Nutno konstatovat, že v prostředí velmi rutinní práce na oddělení back office je tato snaha velmi důležitá nejen pro udržení stávajících pracovníků, ale i pro udržení jejich výkonnosti.

Za tímto účelem je zde navrhována realizace již zmíněného vnitřního vzdělávacího projektu „Já-My“ a některá další opatření týkající se zejména motivace a osobního rozvoje současných, ale i budoucích pracovníků na tomto oddělení.

Pro dobrý chod nejen tohoto oddělení je zcela zásadní udržovat pracovníky motivované a angažované. Toho lze dosáhnout množstvím prostředků, z nichž některé lze v této práci nalézt.

Tato práce byla vpracována s vědomím, že některé, nebo spíše většina kroků zde aplikovaných, bude potřeba v budoucnu zopakovat, tak aby byla zajištěna stálá aktualizace a případné korekce zde navrhovaných opatření.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, Jan, 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia. ISBN 80-722-0184-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

FRENZEL, Ralph, 2013. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4637-1.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

JOSHI, Manmohan, 2013. *Human Resource Management* [online]. London [cit. 2017-11-21]. ISBN 978-87-403-0393-3. Dostupné z: <http://bookboon.com/cs/human-resource-management-ebook>

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

- KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vydání 3. (1. dotisk). Praha: Management Press, NT Publishing. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- MAXWELL, John C., 2014. *Zásady vrcholového vedení: získejte praxi, kterou jsem se učil celý život*. Hodkovičky [Praha]: Pragma. ISBN 978-80-7349-418-6.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PASSENHEIM, Olaf, 2010. *Change Management* [online]. London [cit. 2017-11-19]. ISBN 978-87-7681-705-3. Dostupné z: <http://bookboon.com/cs/change-management-ebook>
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- REILLY, Peter, 1999. *The human resource planning audit: a self-assessment audit to analyse, estimate and plan the supply and demand of your organisation's human resources*. Cambridge: CSP, 62 s. ISBN 978-190-2433-431.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TOMAN, Miloš, 2005. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-868-5113-3.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 128 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2005. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný. ISBN 80-903-5164-6.

7.2 Webové stránky

Back office - administrativní podpora, 2016. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Wilmington (DE) [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/back-office-administrativni-podpora>