

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium  
2003 - 2008

Tereza Rubešová

**HR procesy ve společnosti Microsoft, se zaměřením na  
potenciál outsourcingu**

**HR processes in Microsoft with detail on potential of  
outsourcing**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

**Vedoucí práce:**  
Konzultantka práce:

**PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.**  
Mgr. Martina Šmidochová

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 11.4. 2008

Tereza Rubešová

# Obsah

Obsah.....	3
Úvod.....	6
1. Teoreticko – metodologická část.....	7
1.1. Styly řízení procesů.....	7
1.1.1. Funkční řízení.....	7
1.1.2. Procesní řízení.....	8
1.1.3. Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením.....	10
1.1.4. Procesy.....	11
1.1.4.1. Proces.....	11
1.1.4.2. Části procesu.....	13
1.2. Workflow.....	14
1.2.1. Typy workflow systémů.....	16
1.2.1.1. Administrativní workflow.....	16
1.2.1.2. Kolaborativní workflow.....	17
1.2.1.3. Produkční workflow.....	18
1.2.1.4. Ad hoc Workflow.....	19
1.2.1.5. Porovnání základních typů workflow.....	19
1.3. Typy procesů.....	20
1.3.1. Rámcový procesní model.....	22
1.4. Vizualizace procesů.....	23
1.4.1. Modelování.....	24
1.5. Přístupy k optimalizaci podnikových procesů.....	25
1.5.1. PDCA.....	26
1.6. Použitá metodika.....	29
2. Analytická část.....	30
2.1. Historie společnosti.....	30
2.2. Vize společnosti.....	31
2.3. Hodnoty společnosti.....	33
2.4. Struktura a organizační schéma.....	35
2.5. Oddělení lidských zdrojů.....	37
2.6. Model HR v MS Česká republika.....	37
2.7. HR Procesy.....	39
2.7.1. Plánování lidských zdrojů.....	39
2.7.1.1. Plán nástupnictví.....	42
2.7.1.2. Talent Management.....	43
2.7.2. Nábor a výběr zaměstnanců.....	45
2.7.3. Orientace zaměstnanců.....	47
2.7.4. Řízení pracovního výkonu.....	47
2.7.4.1. Řízení pracovního výkonu jako cyklus.....	48
2.7.5. Vzdělávání a rozvoj.....	51

2.7.6.	Odměňování .....	53
2.7.7.	Administrativa a informační systém.....	56
2.7.8.	Odchod zaměstnance .....	57
3.	Praktická část.....	59
3.1.	Procesy s potenciálem k outsourcingu .....	62
3.1.1.	Administrativa.....	63
3.1.1.1.	Proces příjmu zaměstnance .....	64
3.1.1.2.	Proces odchodu zaměstnance .....	66
3.1.1.3.	Administrace benefitů .....	68
3.1.1.4.	Příprava mzdových podkladů.....	69
3.1.1.5.	Shrnutí procesů administrativy.....	70
3.1.2.	Tréninky .....	71
4.	Závěr.....	74
5.	Soupis bibliografických citací.....	76
6.	Bibliografie.....	78
7.	Příloha 1 – HR procesy a jejich aplikace ve společnosti.....	79
8.	Příloha 2 – HR procesy převedené do rolí HR.....	80
9.	Příloha 3 – seznam obrázků a tabulek .....	82

## **Resumé**

Diplomová práce „HR procesy ve společnosti Microsoft, se zaměřením na potenciál outsourcingu“, se zabývá problematikou firemních procesů v souladu se současnými vývojovými trendy společnosti a dynamiky obchodu. Toto zaměření je důležité proto, že firma Microsoft je dynamickou firmou a hlavně je firmou, která se chce zlepšovat - a to nejen navenek, ale hlavně uvnitř firmy, protože zjednodušování procesů je klíčem k vyšší úspěšnosti a efektivnosti.

V práci se dozvíte více o procesech oddělení lidských zdrojů firmy Microsoft se zaměřením na ty procesy, které byly identifikovány jako neefektivní a nesoucí potenciál k outsourcingu. Cílem této práce je připravit prostor pro realizaci outsourcingu.

## **Summary**

Graduation thesis HR processes of Microsoft with detail on potential of outsourcing concentrates on problems of company processes with correspondence of nowadays trends of society as well as dynamics of business. This concentration is important because of Microsoft is a dynamic company and not only that; it is company which wants improve itself. The self-improvement is not only for the outside world, to make better branding, but it's going from the inside of the company, because simplifying of processes is the key to bigger success and effectiveness.

In this thesis you'll find out more about processes of Human Resources department and above that, I'll concentrate on processes which were identified as ineffective and as processes with potential of outsourcing. The target of this thesis is to prepare space for realization of outsourcing.

## Úvod

Jako téma své práce jsem si zvolila HR procesy ve společnosti Microsoft se zaměřením na outsourcing z několika důvodů. V současné době jsem již více než rok zaměstnancem této společnosti a jsem součástí oddělení lidských zdrojů. Díky tomu jsem měla jedinečnou možnost analyzovat procesy oddělení lidských zdrojů této společnosti a to přímo „v akci“. Druhým důvodem bylo, že při sledování trhu a jeho vývoje je patrné, že zjednodušování, nové formy a způsoby řízení procesů jsou nutností. Do budoucna zcela jistě čeká všechny společnosti, které chtějí uspět v konkurenčním světě, či mají vnitřní potřebu se neustále zlepšovat.

Teoreticko-metodologická část seznamuje s vývojem pohledů a přístupů řízení firemních procesů, workflow a způsobů modelování procesů. Tento teoretický úvod je nezbytný proto, aby čtenář získal přehled o vývoji teorií, který je důležitý pro řádné pochopení analytické části.

Analytická část je již věnována popisu procesů v oddělení lidských zdrojů ve společnosti Microsoft. Je v ní uvedený přehled všech nejdůležitějších procesů, jako je plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, odměňování a samozřejmě i proces odchodu zaměstnanců. Představení je důležité proto, aby čtenář získal vhled do života oddělení lidských zdrojů a lépe pochopil následující kapitolu, která představuje jednotlivé role v oddělení lidských zdrojů. Toto popsání má za cíl jediné, provést řádné zmapování procesů a zaměřit se na 3 klíčové procesy, které byly identifikovány jako neefektivní, a hlavně jako procesy, které mají potenciál k outsourcingu.

Cílem této diplomové práce je zmapovat a definovat procesy, strategie, a zároveň určit časový harmonogram pilotního provozu.

Zároveň bych ráda touto cestou poděkovala své vedoucí práce paní doktorce Tureckiové a konzultantce paní magistře Šmidochové za jejich vedení a pomoc, bez které by tato práce nevznikla.

# 1. Teoreticko – metodologická část

## 1.1. Styly řízení procesů

Ve světě informačních systémů a informačních technologií jsme neustále vyzýváni k inovacím a změnám postupů. Nováčkům v této oblasti je tato orientace na nové postupy velmi příjemná, protože mají pocit, že řeší něco, co zde dříve nebylo. U starších informatiků nastupují spíše pocity, že všechny postupy již zde, možná v méně dokonalé formě, byly, a že se stále řeší stejné problémy. Nicméně ponechme oběma stranám jejich názor.

Je zřejmé, že hlavní impulsy pro inovace a změny vyplývají z „rozšiřování globálního světa“ a „globální konkurence“. Ekonomické i jiné subjekty se musí rychle přizpůsobovat konkurenčním tlakům, opouštět často dlouhodobě navyklé procesy a organizační struktury (Řepa, 2007, s. 16).

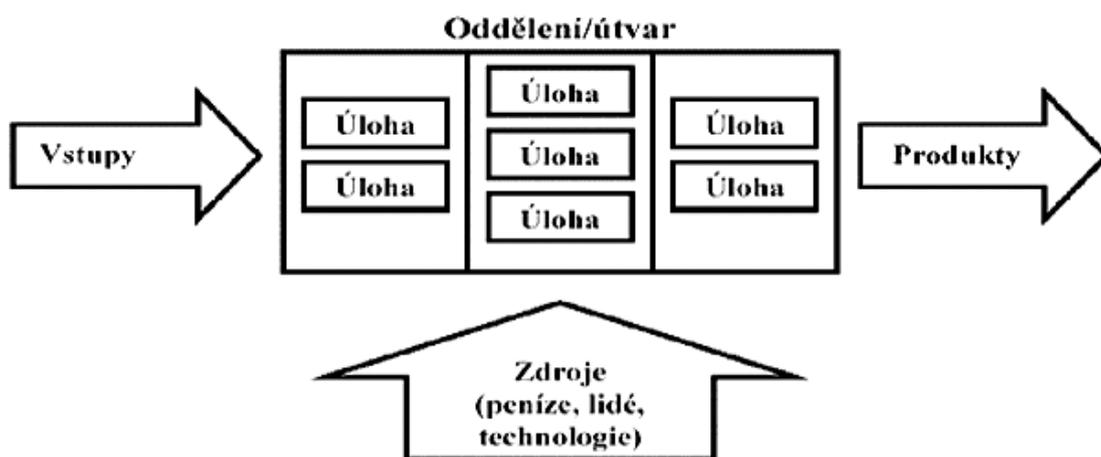
Každá organizace je dnes postavena do situace, kdy musí kvalitně rozumět sama sobě a svému postavení v konkurenčním světě. Právě tato orientace vyvolává důraz na sledování hlavních procesů v organizaci a na jejich optimalizaci. Proto je důležité na začátku uvést vývoj procesů, a také vás seznámit s metodikou, kterou budu v analytické části využívat.

### 1.1.1. Funkční řízení

Prozatím se v organizování vnitřních činností podniků používá především funkční řízení vyjádřené pomocí organizačního schématu (viz Obr. 1: Funkční způsob řízení). Tento způsob řízení a organizování zachycuje jenom menší část pracovníků podniku, tzv. pracovníky technicko-hospodářské, kteří tvoří jen asi 10 – 25 % osazenstva podniku. Vůbec v něm není uvažováno s pracovníky dělnických profesí, kteří tvoří (záleží samozřejmě na organizaci) většinu zaměstnanců.

Organizování tímto funkčním způsobem řeší především otázku dělby práce v podniku, specializaci pracovníků a jejich kompetencí. Systém funkčního řízení je

orientován na dovednosti, které jsou základními kritérii organizačního dělení. Práce je separátně vykonávána v oddělených organizačních jednotkách. Mimo to je v organizačním schématu vyjádřen vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými pracovníky a organizačními jednotkami. Vzniká mnoho komunikačních a kompetenčních bariér, a to hlavně v důsledku ohraničených organizačních jednotek, což činí tento starší způsob řízení značně nepružným.



Obr. 1: Funkční způsob řízení (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

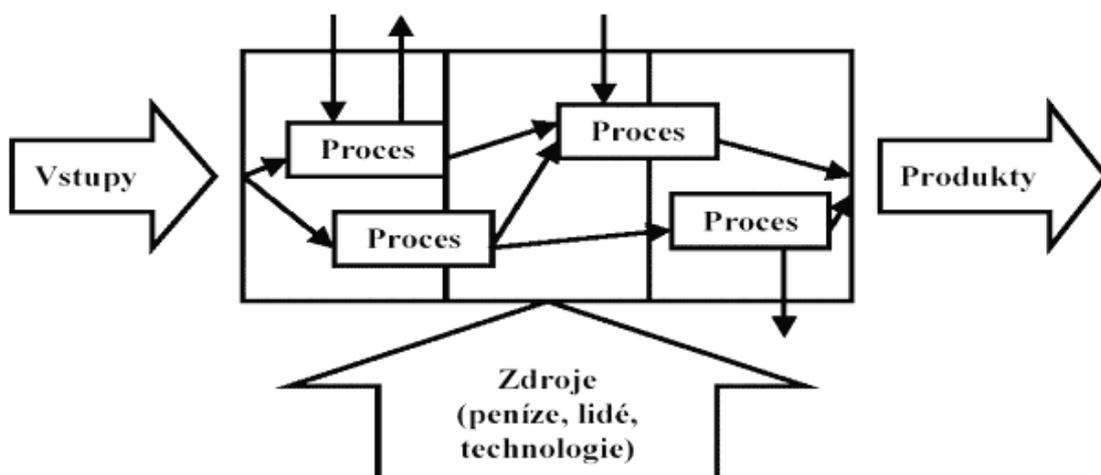
Funkční řízení je tedy takové řízení, kdy se činnosti obdobného charakteru sdružují do organizačních jednotek, a tyto jednotky jsou pak odděleně řízeny. Příkladem mohou být: personální oddělení, zásobování, prodej, výroba (typicky dále dělená) apod. Takové řízení umožňuje aplikaci a využití všech výhod principu specializace, nicméně má sklon k vysokým hierarchickým organizačním strukturám.

### 1.1.2. Procesní řízení

Procesní řízení je protipólem funkčního řízení. Činnosti jsou řízeny podle své návaznosti v procesu zpracování vstupů podniku na výstupy. Procesní způsob řízení tedy vychází ze skutečnosti, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká určitým sledem činností, tj. procesem. Tomu je přizpůsoben i nový způsob zobrazování organizačních

vztahů pomocí procesního diagramu (viz Obr. 2: Procesní způsob řízení) zahrnujícího všechny potřebné činnosti, vazby mezi nimi, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky.

Tento způsob organizování zahrnuje všechny pracovníky, kteří se na procesech podílejí, tedy i dělníky. Snižuje se také potřeba řídicí práce, protože pracovníci jsou organizováni mezi sebou a řešení řady situací je vyznačeno předem. Jsou stanoveny rozhodovací činnosti a pracovníci zodpovědní za jejich řešení. Podmínkou je, že všechny procesy musí tvořit kompaktní nepřerušovanou procesní síť. Žádný proces nesmí mít konec, musí pokračovat dalším procesem, jinak by neměl smysl. Zavedení procesního řízení je v současné době nezbytným předpokladem pro použití progresivních metod řízení (včetně řízení jakosti) a neobejde se bez počítačové podpory.



Obr. 2: Procesní způsob řízení (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

System procesního řízení je orientován na výsledek práce, kterým je produkt. Přejít na procesní způsob řízení obvykle vede ke zvýšení informovanosti o zákaznících a omezení konfliktů mezi jednotlivými odděleními, jakož i prodlév mezi různými kroky celého procesu.

### 1.1.3. Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením

Procesní a funkční řízení jsou dva vyhraněné přístupy k řízení podniku, o kterých se nepředpokládá, že by mohly a měly být v organizaci uplatňovány v ryzi podobě. Obvyklé je, že určitá oblast podnikových aktivit je řízena procesně a jiná funkčně. Například podle toho, zda převažují přínosy aplikování principu specializace a koncentrace, nebo přínosy pružné a ploché procesní struktury. Komplexní přehled rozdílů zobrazuje následující tabulka (viz Tab. 1: Porovnání procesního a funkčního řízení).

Procesní řízení	Funkční řízení
Integrace činností mezi jednotlivými útvary = pružnější a rychlejší spolupráce	Útvary provádějí činnosti autonomně
Optimalizuje se činnost celých procesů, od počátečního dodavatele po koncového zákazníka	Útvary optimalizují svou činnost = lokální optimalizace nemusí přispět ke globálnímu zlepšení
Odpovědnost za proces	Odpovědnost za funkční úsek = nízký zájem o ostatní funkce
Měření výkonnosti jednotlivých procesů, tzn. jednodušší identifikace konkrétních problémů	Měření výkonnosti finančními ukazateli, které se sledují obvykle za celou organizaci
Zaměřuje se více na příčiny jevů (je dobré pro prevenci = šetří prostředky jinak vynakládané na řešení následků neshod v činnostech)	Zaměřuje se na důsledky jevů
Umožňuje plošší strukturu	Má sklon k vysokým strukturám
Umožňuje lepší sdílení znalostí, podporuje komunikaci	Komunikace často probíhá přes nadřízené, je komplikovaná
Ploché struktury a práce v týmech přináší vyšší pružnost	Strmé struktury jsou rigidní

Tab. 1: Porovnání procesního a funkčního řízení (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

V České republice je obecně aplikován spíše princip funkčního řízení, což je dáno historickými důvody. Dnešní teorie ale označuje procesní řízení za více přispívající konkurenceschopnosti podniků, a stále více organizací uplatňuje na své činnosti vedle funkčního pohledu i procesní přístup.

#### 1.1.4. Procesy

Cílem modelování podnikových procesů je vytvořit abstrakci procesu tak, aby umožňovala pochopit všechny aktivity, vztahy mezi různými aktivitami, a rolemi lidí a zařízení v procesu. V následujících odstavcích podrobněji představím všechny tyto pojmy.

##### 1.1.4.1. Proces

Definice procesu je několik, přičemž se liší pouze dobou vzniku a úhlem pohledu. Definice od Michaela Hammera (Řepa, 2007, s. 23), jednoho ze zakladatelů manažerské teorie BPR (Business Process Reengineering), zní: *„Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka.“*

Prof. Ivo Vondrák (Vondrák, 2004) definoval proces takto: *„Proces je po částech uspořádaná množina kroků, jež směřuje ke splnění požadovaného cíle opakovatelným způsobem.“*

Každý proces má tedy několik základních vlastností. Z výše uvedených definic plyne, že využívá jisté zdroje, transformuje vstupy na výstupy a skládá se z uspořádaných činností (kroků). Dále jej lze dekomponovat na subprocesy<sup>1</sup> a aktivity. Proces bychom mohli specifikovat jeho jednoznačným začátkem a koncem (včetně návazností na jiné procesy), a opakovatelností. Mohli bychom navíc odvodit, že proces je spouštěn určitým signálem. Každý proces má své parametry, které mohou být měřeny – průběžná doba, včasnost, kvalita, náklady, atd. (Řepa, 2007, s. 71).

Funkčnost procesů závisí na jejich procedurách a zdrojích, všechny procesy mají interní či externí vstupy, dodavatele a zároveň zákazníky. Každý proces má také svého vlastníka.

- **Vlastník procesu** je pro každý proces právě jedna osoba, která je zodpovědná za nastavení procesu, tzn. za způsob provádění procesu, za jednotlivé jeho aktivity a za dodržování uvedených postupů.

---

<sup>1</sup> Subproces = podproces

- **Vstupem procesu** rozumíme objekt, resp. jeho stav před působením zkoumaného procesu. Stává se předmětem působení procesu. Může to být např. přijatá poptávka, faktura, příkaz či plán.
- **Výstupem procesu** je tento objekt, resp. jeho stav po působení tohoto procesu (uhrazená faktura nebo vrácená faktura, vyskladněný materiál, hotový výrobek, vyškolený pracovník).

Definice procesu je jeho reprezentace ve formě, která umožňuje automatizované zpracování procesu, jakým je vykonání pomocí Workflow Management System (WfMS)<sup>2</sup> nebo modelování a simulace. Obsahuje především informace o síti činností a jejich vztahů, kritéria zahájení, přerušování a ukončení činnosti, údaje o účastnících, aplikacích a datech.

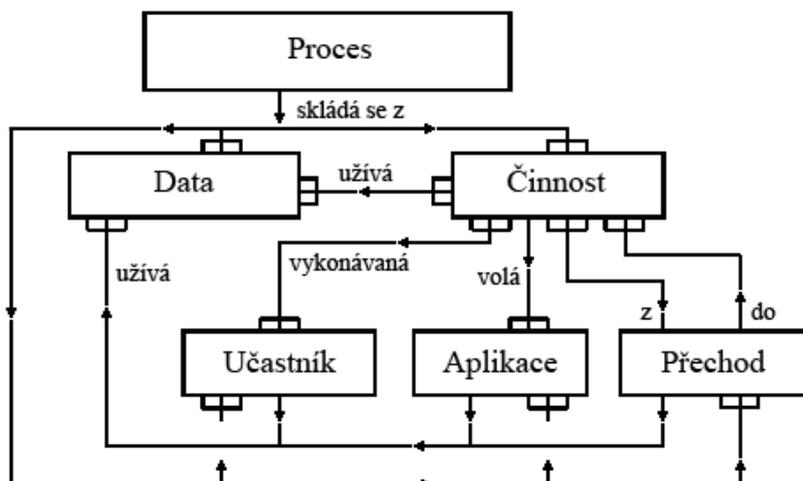
Definice procesu obvykle tvoří souhrnný popis různých objektů:

- Proces (popis celého procesu)
- Činnost (definice činností, z nichž se proces skládá)
- Přejed (definice přejedů mezi činnostmi)
- Účastník (přehled účastníků procesu)
- Aplikace (list aplikací používaných procesem)
- Data (seznam dat procesu)

Vzájemné vztahy entit znázorňuje tzv. Metamodel procesu (viz Obr. 3: Metamodel procesu).

---

<sup>2</sup> WfMS – Workflow Management System (česky systém řízení workflow) jsou počítačové systémy, které zajišťují automatizaci workflow.



Obr. 3: Metamodel procesu (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

### 1.1.4.2. Části procesu

#### Aktivita (Činnost)

Aktivita je popis části procesu, která tvoří jeden logický krok v něm. Aktivita může být manuální (tedy taková, která nevyžaduje počítačovou podporu) nebo automatizovaná (workflow). Workflow aktivita vyžaduje lidské anebo technické zdroje k pokračování vykonávání procesu. Automatizovaná aktivita je aktivita, která může být automaticky prováděna pomocí WfMS v průběhu podnikového procesu, kterého je součástí. Manuální aktivitu naopak není možno automatizovat, protože leží mimo působnost WfMS.

#### Role

Role je soubor vzájemně se doplňujících dovedností. Role jsou přiřazovány k jednotlivým aktivitám s cílem umožnit jejich plnění v rámci vykonávání procesu. Role reprezentuje skupinu zdrojů, kde zdroj je prostředek, nebo skupina prostředků, nutných k vykonání aktivity. Zdroje mohou být lidské nebo technické.

Jednotlivé lidské zdroje jsou mapovány na požadované role podle toho, jak jsou požadované kompetence slučitelné se schopnostmi těchto osob.

Zdrojem mohou být např.: vykonavatel aktivity, výrobní prostředek, informace, jiný proces, nebo další vykonavatel.

Vykonavatel procesu je ten, kdo provádí aktivity spojené s procesem. Při analýze a popisu procesu musí být jednoznačně identifikován pro různé účely a na různých hladinách konkrétnosti.

## 1.2. Workflow

Workflow<sup>3</sup> je automatizace celého podnikového procesu, nebo jeho části, během kterého jsou předávány dokumenty, informace nebo úkoly od jednoho účastníka k druhému dle procedurálních pravidel.

Workflow zprůhledňuje existující podnikové procesy a také pomáhá ke zjednodušení, zvýšení efektivnosti a zkrácení průběhu celého procesu. Kvůli automatizaci může klást vysoké nároky na přesnost a jednoznačnost specifikace procesu.

Rozdíl mezi podnikovým procesem a workflow je v tom, že workflow řídí k tomu určený software (WfMS). „*WfMS definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další aplikace*“ (Carda, Kunstová, 2003, str. 44). Z technického hlediska je tak WfMS velmi zajímavý, neboť propojuje principy, metodiky a technologie různorodých oblastí informatiky a řízení – koncept klient/server, elektronická pošta, databázové zpracování, řízení úkolů, dokumentů, znalostí, modelování a monitoring procesů atd.

Výzvou k implementaci podpůrného počítačového systému jsou v první řadě komplikované soustavy operací nebo transakcí, které je třeba organizovat a koordinovat nejen v závislosti na jejich pořadí, ale i na cílených výsledcích či případných selháních. Právě počítačové modely podnikových procesů specifikují všechny potřebné parametry pro provedení složitých procesů. Těmito parametry jsou jak individuální kroky (např. vložení zákazníka, dotaz v databázi,...), tak stanovení pořadí a podmínek, za nichž mohou být tyto

---

<sup>3</sup> Workflow zatím nemá česky ekvivalent, proto je i v dalším textu používána anglická varianta. Do češtiny by tento výraz mohl být přeložen jako „tok prací“ nebo jako „posloupnost činností“.

kroky provedeny. Podmínkou může být např. datový tok mezi jednotlivými kroky procesu nebo určení odpovědnosti za krok procesu.

Infrastruktura podniku je vytvářena kombinací všech jeho procesů. Tedy i těch, které nejsou zdokumentované, protože jsou zkonstruované a uloženy v hlavách zaměstnanců, v různých směrnících, případně mohou být vyžadovány v rámci neformálních pravidel, zvyků apod. Některé postupy jsou tedy předávány mezi zaměstnanci pouze ústně. Jak vidíme, je to ten nejméně vhodný způsob, jak s infrastrukturou zacházet. Jakýkoli pokus o zlepšení nebo rozšíření této infrastruktury vyžaduje dokumentaci. Jedině tak ji můžeme poznat, mluvit o ní, revidovat a aktualizovat.

Za zmínku také stojí rychlost provádění procesů. Moderní řídicí postupy kladou do centra pozornosti rychlost jednotlivých podnikových procesů, kterými jsou především vývoj produktu a zásobování. Tedy jde o rozhodující procesy v konkurenčním boji, které ovlivňují rozvoj podnikání. Vždy bychom měli myslet na to, že konkurence již může mít řadu workflow procesů implementovánu, a tím před námi získává náskok nejen v rychlosti zpracování, ale také v kvalitě.

Od implementace WfMS lze očekávat zvýšení efektivity práce, snížení nákladů vyplývajících ze zavedení standardních postupů, zjednodušení podnikových procesů, zlepšení organizace, kvality práce a v neposlední řadě zdokumentování dosud jen v hlavách uložených postupů (což při odchodu zaměstnance výrazně zjednoduší zpracování jeho nástupce).

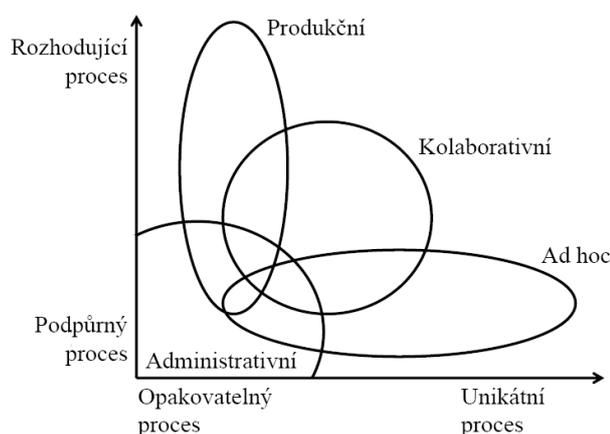
Na základě vyhodnocení zdokumentovaných postupů je také jednodušší navrhnout změny. V každém okamžiku můžeme jednoduše zjistit stav jednotlivých případů, jejichž vyřízení se díky WfMS značně urychluje. Také v oblasti dokumentů má implementace WfMS své výhody – veškeré změny v dokumentech či datech jsou autorizovány a průběh každého případu je uložen v historii, kterou nelze dodatečně měnit. WfMS samozřejmě podporuje i řízení kvality, které je důležitou složkou v konkurenčním boji.

### 1.2.1. Typy workflow systémů

Rozdělování produktů do skupin se společnou charakteristikou je běžné, pokud chceme získat lepší orientaci v širokém spektru produktů. I WfMS jsou kategorizovány a rozdělovány podle různých hledisek do skupin a typů.

*„Základní dělení WfMS je z hlediska charakteru vykonávaných procesů. Díky tomu můžeme workflow systémy rozdělit do čtyř základních skupin – produkční, administrativní, kolaborativní a systémy ad hoc“ (Carda, Kunstová, 2003, s. 47).*

Toto členění zobrazuje následující obrázek (viz Obr. 4: Typy WfMS z hlediska charakteru vykonávaných procesů).



**Obr. 4: Typy WfMS z hlediska charakteru vykonávaných procesů (Carda, Kunstová, 2003, s. 48, upraveno T. Rubešová)**

#### 1.2.1.1. Administrativní workflow

Administrativní workflow slouží k vyřizování každodenní agendy. Tento typ zajišťuje rutinní administrativní činnosti, kterými jsou např. vystavení objednávky, vyřízení reklamace, registrace vozidla apod. V každé organizaci bychom našli spoustu procesů tohoto typu. Ty jsou velmi dobře strukturovatelné, často se opakují, nejsou složité, nemají moc alternativních možností a obvykle jsou vázány na standardizované formuláře.

Pro administrativní workflow je typické, že téměř každý je jeho potenciálním účastníkem, z čehož vyplývá důležitost dostupnosti systému pro každého. Také by se mělo pamatovat na to, že účastníci administrativního workflow jsou jen příležitostní, a že toto workflow není jejich hlavní náplní. Proto je vhodné administrativní workflow co nejvíce zjednodušovat. Z charakteru tohoto typu workflow vyplývá, že podléhá časovým změnám a také, že se značně liší v jednotlivých organizacích.

Příkladem administrativního workflow by mohlo být, např. zpracování žádosti o služební cestu. Ačkoli jde o proces jednoduchý a snadno strukturovatelný, je jeho realizace v různých organizacích odlišná.

### **1.2.1.2. Kolaborativní workflow**

Kolaborativní workflow podporuje týmovou spolupráci. Typická je v tomto případě přítomnost nějakého dokumentu či prostředku, pomocí něhož si účastníci vyměňují své poznatky, a který je vlastně výsledkem jejich společné práce. Kolaborativní procesy většinou obsahují nějaký opakovaný cyklus několika interakcí téhož kroku, dokud se všichni neshodnou. Dokonce může dojít i k návratu do předchozí fáze.

Příkladů kolaborativních workflow procesů najdeme v každém podniku několik – může jít o tvorbu dokumentace, propagačního materiálu, změnu designu výrobku, návrh nové služby apod. Jedno mají tyto procesy společné – vždy je jako výstup očekáván dokument nebo produkt, na kterém spolupracuje několik uživatelů, a který prochází různými schvalovacími cykly. Další typickou vlastností kolaborativních workflow procesů je jejich značná dynamičnost; to znamená, že některé kroky mohou být definovány až na základě průběhu předchozích činností.

Pro kolaborativní workflow je typické, že účastníci procesu pracují společně, procesy jsou méně rigidní a je pro ně charakteristická dynamická změna definice. Pro dobré řešení je důležité, aby umožňovalo kreativitu pracovníků. Také musí být pružné, protože kreativní zaměstnanci často využívají předem nedefinované způsoby. Průchodnost těchto systémů nebývá obvykle důležitá.

Příkladem kolaborativního workflow může být představení nového marketingového plánu pro uvedení nového výrobku podniku. Základní obrisy takového marketingového plánu dle postupů společnosti poskytuje pro tento případ určená šablona workflow. Marketingový manažer na základě svých znalostí, dostupných zdrojů a omezení zpracuje plán do podrobností. Poté mají manažeři z poboček, kteří mají lepší informace o daném regionu, možnost připomínkovat plán a formulovat své vlastní představy. V daném časovém rámci se pak realizuje globální plán, jehož stav musí být průběžně všem k dispozici.

### **1.2.1.3. Produkční workflow**

Dalším typem je produkční workflow. To podporuje hlavní podnikové procesy, tedy ty, které vytvářejí přidanou hodnotu k finálnímu produktu a na nichž závisí spokojenost zákazníka. Tyto procesy jsou také dobře strukturovatelné, jen jejich struktura může být relativně složitá. Výskyt takových procesů je častý, zaměstnanci jim věnují většinu své pracovní doby. Alternativní průběhy hlavních podnikových procesů jsou předem definovány a jejich počet je omezený. Tyto procesy jsou vlastně jistou obdobou výroby v továrně. Dělníci provádějí řadu činností, ale pouze jediná je hlavní a charakterizuje jejich zařazení, profesi a definuje jejich úkoly. Podle toho vznikl i název pro tento typ workflow.

Produkční workflow je charakteristické tím, že pružnost změn definice procesu není důležitá, neboť jejich výskyt není častý. Navíc změna definice procesu není záležitostí koncových uživatelů, ale specialistů, což znamená, že změna definice procesu většinou souvisí s rozsáhlejšími změnami v celé organizaci. Produkční workflow vyžaduje integraci s dalšími podnikovými aplikacemi. Je zřejmé, že čím kratší je mezi jednotlivými kroky procesu prodleva, tím je celý systém produktivnější.

Příkladem produkčního workflow může být zpracování požadavku na pojistné plnění, protože se jedná o často opakované zpracování standardního typu.

### 1.2.1.4. Ad hoc Workflow

Posledním typem WfMS z pohledu charakteru procesů je ad hoc workflow. Tento typ je založen na náhodnosti vzniku workflow procesu. Jedná se o procesy, jejichž průběh není předem popsán. Nemohou tak být standardizované, jsou většinou jedinečné, je možné a současně i nutné je definovat v okamžiku jejich vzniku. V jistém smyslu se podobají administrativním workflow, jen s tím rozdílem, že postup definice procesu má tendenci ke zpracování odchylek, výjimek a unikátních situací.

Z toho plyne podstatný charakteristický rys těchto typů procesů – zatímco celý proces je unikátní, jeho účastník se obvykle podílí na řadě podobných a opakovatelných subprocessů. Ad hoc WfMS vyžadují od uživatelů vysokou míru samostatnosti. Proto je nutná široká přístupnost workflow produktu a snadná definice workflow procesu.

Příkladem ad hoc workflow může být odpověď na dotaz zákazníka, zpracování výroční zprávy nebo vyřízení nestandardní reklamace.

### 1.2.1.5. Porovnání základních typů workflow

V následující tabulce (viz Tab. 2: Porovnání základních typů workflow) jsou shrnuty základní charakteristiky uvedených čtyř typů WfMS z hlediska strukturovatelnosti, složitosti a opakovatelnosti procesů, které automatizují.

Administrativní workflow	Kolaborativní workflow	Produkční workflow	Ad hoc workflow
procesy jsou dobře strukturované a předem definované	procesy nejsou příliš strukturovány	podrobně strukturované procesy většina odchylek je předem ošetřena	důležitá je snadná a rychlá definice procesu v okamžiku potřeby
není požadována taková průchodnost jako u produkčních WfMS	důraz je kladen na zajištění řízené spolupráce účastníků procesu	procesy jsou složité vyžadována rychlá odezva a vysoká průchodnost	procesy definují koncoví uživatelé
nahodile a nepravidelně jsou tyto procesy využívány většinou uživateli	důležitá je snadná dynamická možnost změny procesu	vyžadují integraci s aplikacemi organizace cílem je vysoká produktivita	existuje možnost dynamických modifikací procesů
procesy jsou obvykle spojeny s formuláři nebo jinými dokumenty	průchodnost procesu není rozhodující	konkrétní procesy často využívá pouze vymezený okruh uživatelů	požadavky na průchodnost jsou nízké cílem jsou nulové náklady a žádná správa

Tab. 2: Porovnání základních typů workflow (Carda, Kunstová, 2003, s. 51, upraveno T. Rubešová)

Hranice mezi jednotlivými typy workflow systémů nejsou v žádném případě ostré a jednoznačné. Workflow produkty poskytují vždy do jisté míry funkcionalitu několika z nich.

### **1.3. Typy procesů**

U procesního řízení se zdůrazňuje jeho vhodnost pro opakované činnosti, které je možno separovat a následně popsat, tj. vytvořit a popsat model. Pokud tedy připustíme vhodnost procesu na opakované řetězce aktivit (činnosti), mohli bychom vzbudit dojem, že se jedná o primitivní řetězce činností, které jsou vykonávány rutinně, příp. naprogramovanými vykonavateli. To je ale falešný obraz, neboť hledání významných procesů v organizacích je vždy velmi obtížný úkol, a přestože máme řadu metodik a postupů, jedná se vždy o sofistikované řešení.

Jak již bylo řečeno, proces je sled kroků navržených za účelem vytváření výrobků nebo služby. Některé procesy mohou být plně obsaženy v jediné organizační jednotce firmy, ale většina procesů prochází napříč celou strukturou firmy. Procesy obvykle procházejí napříč funkčním uspořádáním firmy, což ale nezajišťuje jejich optimální řízení. Optimální řízení procesu znamená, že celý proces je řízen, monitorován a vykazován vlastníkem procesu. Ten řídí proces s cílem naplnění požadavků zákazníka.

Procesy mají z definice vždy své zákazníky, které můžeme rozdělit do dvou kategorií (Fiala, Ministr, 2003):

- externí zákazník – využívá výstupy procesů vně podniku
- interní zákazník – využívá výstupy procesů uvnitř podniku a je interním subjektem podniku

Na základě stanovených cílů procesů a kategorie zákazníků lze procesy ve firmě rozdělit na:

- **Řídící procesy** – zahrnují v sobě činnosti spojené s definováním strategických cílů firmy a zajištěním realizace těchto cílů v rámci celé firmy. Mezi tyto procesy tedy řadíme stanovení cílů, operativní (krátkodobé) plánování, zpětnou kontrolu, odměňování a alokaci zdrojů.
- **Hlavní procesy** – vytvářejí produkt (výrobky a služby), který má hodnotu pro externího zákazníka. Jejich výsledkem je produkování výstupů, které požaduje externí zákazník. Hlavní procesy podporují hlavní podnikatelskou činnost firmy, která představuje naplnění strategických cílů a poslání firmy. Na základě konkrétních vizí a poslání firmy lze podle jejich významu hlavní procesy dále rozložit na klíčové procesy.
- **Vedlejší procesy** – jsou obdobou hlavních procesů, ale nejsou z hlediska poslání a vize firmy důležité natolik, aby se výrazným způsobem podílely na hlavní podnikatelské činnosti firmy. Vedlejší procesy mohou být prováděny souběžně s hlavními procesy nebo sdílenými procesy a jejich výstupy jsou určeny převážně pro externího zákazníka. Jako takové jsou vhodnými kandidáty na vyloučení z vlastní činnosti firmy formou outsourcingu.
- **Podpůrné procesy** – jejich výstupem je tvorba podmínek, které podporují funkce hlavních procesů. Jejich charakteristickým rysem je tvorba přidané hodnoty pro externího zákazníka, tj. produktu, který externí zákazník sice nevidí, ale který je nezbytný pro efektivní řízení firmy. Typickým příkladem je kontrola jakosti.
- **Sdílené procesy**<sup>4</sup> (sdílené služby) – vytvářejí podmínky umožňující funkci všech podnikových procesů. Vytvářejí hodnotu pro interního zákazníka, jako například proces fakturace.

---

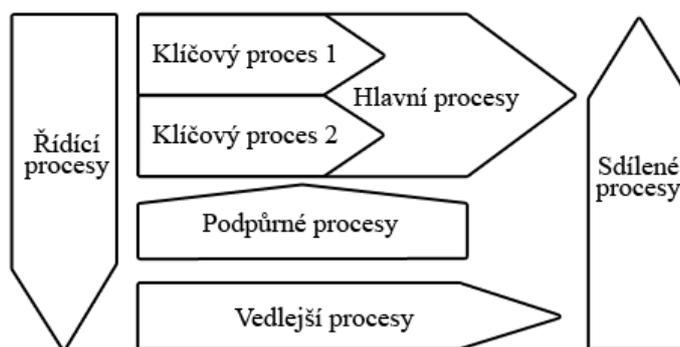
<sup>4</sup> Některé prameny neuvádějí pojem „sdílené procesy“. Činnosti spojené s těmito procesy jsou chápány buď jako činnosti v rámci podpůrných procesů (vytvářejí podmínky pro podporu nejen hlavních procesů, ale všech procesů ve firmě), nebo činnosti představované sdílenými procesy neberou vůbec v úvahu.

Na proces můžeme pohlížet také jako na hodnototvorný řetězec. Každý krok procesu (činnost, aktivita) by měl přidat jistou hodnotu výrobku, nebo poskytované službě, oproti kroku předchozímu (Řepa, 2007, s. 199).

### 1.3.1. Rámcový procesní model

Tradiční přístupy návrhu, vývoje a optimalizace podnikových procesů předpokládají, že manažeři a vlastníci procesů umí zformulovat své požadavky na budoucí, ještě neexistující proces. Také se počítá s tím, že změny uživatelských potřeb v průběhu vývoje procesu jsou minimální. Praxe ale ukazuje, že právě opak je pravdou. Zpravidla nejvíce požadavků na změny podnikových procesů vzniká teprve až při realizaci samotné optimalizace procesů. Z těchto pozdějších změn, mimo jiné, plynou zvýšené náklady a zbrzdění realizace projektu. Je proto velmi vhodné, resp. nutné, zajistit optimální definici požadavků od uživatelů již na začátku projektu optimalizace procesů. Tak může být počet změn v průběhu projektu minimalizován. Způsobem k dosažení tohoto cíle je důkladné zmapování podniku z pohledu procesního řízení, tj. provést podrobnou procesní analýzu.

Mezi jednotlivými procesy existují vztahy, které jsou v každém podniku tvořeny jiným způsobem. Obecně lze tyto vztahy mezi procesy znázornit pomocí rámcového procesního modelu firmy, který je zobrazený na následujícím obrázku (viz Obr. 5: Rámcový procesní model).



Obr. 5: Rámcový procesní model (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

V zásadě pro vztahy mezi procesy rámcového procesního modelu platí, že:

- řídicí procesy řídí činnost všech procesů v rámci celé firmy
- v rámci hlavních procesů probíhají procesy klíčové
- podpůrné procesy zajišťují chod hlavních procesů
- sdílené procesy jsou využívány všemi ostatními procesy firmy

## 1.4. Vizualizace procesů

V dnešní době již není možné jednoduše popsat složité jevy, systémy celého světa, které jsou složitě propojeny komplikovanými vazbami. A to ať už ve své vnitřní struktuře, nebo ve vztahu k okolním subjektům. Proto se jako jedinou možností ke studiu těchto složitých systémů jeví použití zjednodušených modelů, přičemž toto zjednodušení nesmíme chápat jako ochuzení, nebo jako méně kvalitní.

Modely podnikových procesů také slouží pro lepší představu manažerů a koncových uživatelů, protože znázorňují procesy ve firmě formou diagramu, což vede k jejich zpřehlednění a snadnějšímu pochopení.

Modelem tedy rozumíme abstraktní obraz reality jehož cílem je ulehčení komunikace mezi manažery a analytikem či realizátorem. Zároveň by měl sloužit ke správnému pochopení a vizualizaci procesů probíhajících ve firmě v reálném světě (Řepa, 2007, s. 195).

Model se často označuje jako procesní mapa, procesní diagram, workflow, či diagram datových toků. Používá se zejména při modelování (tvorbě definice procesu), optimalizaci či simulaci procesu. Takto vytvořený model také představuje vhodnou formu pro předkládání manažerům, kteří procesním mapám porozumí snadněji.

### 1.4.1. Modelování

Modelování podnikových procesů začíná u hledání jejich elementárních prvků, což je úlohou procesního analytika. Informace o těchto prvcích lze získat z několika pramenů, kterými mohou být směrnice společnosti, normy, pozorování a měření přímo v podniku, organizační schéma, dřívější existující procesní mapy, nebo procesní mapy obdobných organizací a také rozhovory se zainteresovanými osobami (vlastníci, uživatelé, přímí účastníci procesů).

Jednotlivé prameny mají různou důležitost pro různé účely tvorby procesní mapy. Procesní mapa může být sestavována nejen pro účely běžného procesního řízení existující organizace, ale také kvůli reengineeringu nebo redesignu<sup>5</sup> podnikových procesů, nebo přímo kvůli návrhu nových a dosud neexistujících procesů.

Je vhodné, aby procesní analytik znal co nejlépe mapovanou organizaci, a také aby měl potřebný odstup, protože by mohlo dojít k tzv. problému „firemní slepoty“.

Postup modelování lze shrnout do následujících 4 kroků:

- **Sběr dat** – pomocí rozhovorů, pozorování, směrnic, norem, atp.
- **Uspořádání procesní mapy** – děje se obvykle v několika krocích (prvotní návrh je připomínkován a recenzován znalci jednotlivých procesů, po dodatečných úpravách proběhne další kolo připomínkování nové verze atd.)
- **Zdokumentování mapy** – procesní mapu je nutné doplnit slovníkem pojmů, vysvětlivkami a dalšími náležitostmi tak, aby tvořila komplexní soubor informací o organizaci a důkladně ji popsala. Opět je zde možnost postupovat v několika kolech připomínkování a recenzí.

---

<sup>5</sup> Redesign = znovu navržení, přestavování

- **Zpětná interakce** – ačkoli je zpětná vazba zahrnuta i v předchozích krocích, na závěr celého procesu tvorby procesní mapy je vhodné zkontaktovat ji nejen se znalci modelovaných procesů, ale také se zadavateli projektu. Při návrhu nových a neexistujících procesů, případně při redesignu nebo reengineeringu, tvoří zpětnou interakci zkušenosti z implementace navržených procesů.

## 1.5. Přístupy k optimalizaci podnikových procesů

Manažeři podniků si často myslí, že rozumí procesům, které ve firmě řídí. To ale platí většinou právě jen do doby, než se ve firmě objeví závažný problém. Jejich dosavadní znalost procesů zpravidla skončí, jsou-li přinuceni k zjednodušení nebo zdokonalení procesů, které řídí nebo vlastní, a to proto, aby co nejrychleji nabídli svým zákazníkům kvalitnější a levnější produkty nebo služby.

Ať už si zvolí radikální zdokonalování procesů prostřednictvím reengineeringu (BPR – Business Process Reengineering) nebo průběžné zlepšování procesů (BPI – Business Process Improvement), oba způsoby směřují k vytvoření pozitivních změn ve fungování firem, tedy i k lepším výsledkům práce. Manažeři zpravidla dostatečně nerozumí svým operativním činnostem. Mnohdy jsou přesvědčeni, že dokumentace a jejich vlastní zkušenosti jsou dostatečně aktuální, a tak řídí tyto operativní činnosti pod dojmem, že jim opravdu rozumí. Nicméně když jsou přinuceni k tomu, aby popsali nebo zmapovali toky vlastních procesů, mnoho z nich objevuje problémy způsobené nadbytečnými procesy, které snižují konkurenceschopnost firmy tím, že brzdí a zdržují činnosti nebo jim zvyšují náklady.

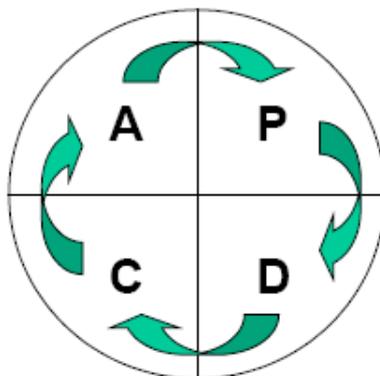
Výhod plynoucích z prověřování procesů je několik. Můžeme mezi ně zahrnout zlepšení komunikace mezi funkčními jednotkami, zvýšení úlohy dodavatelů firem při zdokonalování procesů, atd. Především ale eliminujeme procesy, které nepřidávají hodnotu, zjednodušíme workflow, snížíme počet kroků v procesech a zmenšíme odchylky, což povede ke zvýšení úrovně služeb.

V současnosti je známa řada metodik pro provádění zlepšovacích procesů. Ačkoliv se mohou na první pohled zdát odlišné, při hlubším studiu nalezneme společné znaky.

Všechny vesměs vycházejí z přesvědčení, že procesy nemohou probíhat chaoticky, ale mají mít určitý řád. Již od padesátých let minulého století znají manažeři jakosti obecnou metodiku zlepšování, která tvoří pilíř i všech současných přístupů. Autorství je připisováno jednomu z významných guru jakosti W. E. Demingovi. Tato obecně použitelná metoda je známa pod označením PDCA a dělí proces zlepšování do čtyř základních kroků: Plan, Do, Check a Act<sup>6</sup>. Této metodice se budu věnovat v další kapitole.

### 1.5.1.PDCA

Model zdokonalování procesů, který je graficky znázorněn na následujícím obrázku (viz Obr. 6: Model zdokonalování procesů – PDCA cyklus). Tento model představuje čtyřfázový cyklus PDCA, který v sobě postupně zahrnuje činnosti nutné k porozumění procesu, očekávání a plánování změn, jejich zavádění, měření výkonnosti zlepšení a průběžnému zdokonalování činností procesu (Fiala a kol., 2004).



Obr. 6: Model zdokonalování procesů – PDCA cyklus (Fiala a kol., 2004, upraveno T. Rubešová)

---

<sup>6</sup> Odtud také vznikl její název (PDCA), do češtiny můžeme přeložit jednotlivé kroky jako: Plánuj, Dělej, Kontroluj a Jednej.

Nyní si rozebereme podrobněji jednotlivé etapy cyklu:

### **A. Plan**

Nejprve je třeba vše pečlivě naplánovat, tzn. definovat problém, nashromáždit potřebné informace, uspořádat je, analyzovat, identifikovat klíčové faktory (příčiny), navrhnout a zvolit vhodné řešení.

Účastníci zlepšovacího procesu si musí uvědomit, zda vůbec chtějí něco změnit, co to má být, nakolik je to potřebné a efektivní, zda lze najít způsoby řešení a které z nich budou těmi nejlepšími. O plánování se říká, že staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kde chceme být. Pro ustanovení řešitelského týmu, který bude mít zlepšení stávající situace na starosti, je třeba přesně definovat problém a stanovit cíle zlepšení. Poté řešitelský tým sbírá informace, které důkladně analyzuje s cílem vygenerovat klíčové faktory (příčiny), které rozhodující měrou ovlivňují stav problému. Platnost kauzálního vztahu příčina – následek nás učí, že změněme-li příčinu, změněme i následek. Jen tak je možno dospět k návrhu a přijetí účinných řešení stávajícího problému. Následuje hodnocení návrhů podle předem stanovených kritérií a možných důsledků. Kritérii pro rozhodování o možném řešení by měly být především přínosy pro organizaci, přínosy pro zákazníky, náročnost na zdroje, časový faktor a v neposlední řadě i možná rizika, která jsou však často opomíjena.

### **B. Do**

V této fázi se uvádí řešení minulého kroku do praxe, důkladně se sleduje jeho průběh, měří a monitorují dílčí výsledky. Volba varianty řešení ale není nikdy závěrečnou etapou rozhodovacího procesu. Je nezbytné se přesvědčit o správnosti zvoleného opatření.

Stanovený realizační tým provádí řešení a pozorně sleduje průběh měření hodnot stanovených ukazatelů. Nasbíraná data umožní následné srovnání stavu před realizací a po realizaci řešení. Způsob provedení je rozhodující pro dosažení předpokládaných přínosů zvolené varianty.

Doporučovaným postupem je nejprve zveřejnit program zlepšování procesu včetně harmonogramu prováděných změn. Poté může přijít na řadu vlastní realizace řešení spolu s měřeními a monitorováním jejího průběhu.

### **C. Check**

Ve třetí fázi přichází na řadu vyhodnocení získaných výsledků a ověření, zda řešení potvrdilo plánované přínosy, tzn. zjištění, jestli byl problém vyřešen, příležitost využita a že vše směřuje k předpokládaným efektům. Právě v tomto kroku by se měla také kontrolovat případná známá rizika.

Realizace zlepšení nemusí automaticky znamenat předpokládaný přínos. Záleží na tom, na které příčiny bylo reagováno, zda byly právě těmi klíčovými. Dále záleží i na tom, jak reálně byly odhadnuty efekty. V tomto kroku se ověřuje, zda bylo rozhodnutí správné, zda řešení reagovalo na klíčové příčiny, zda vedlo k plánovaným přínosům. Vyhodnocení však může avizovat i případné další problémy, potvrdit nereálnost praktické aplikace přijatého řešení a iniciovat případné přijetí korekčních opatření či návrat do první fáze, tj. fáze plánování (Plan).

### **D. Act**

Po kontrolní fázi následuje fáze jednání. V tomto kroku dochází k zakotvení osvědčeného řešení do standardních postupů v celé organizaci. To, co se realizovalo a zkontrolovalo v předchozích krocích, je třeba si právě v této fázi trvale osvojit. Tím bude zamezeno opakování nežádoucích situací v budoucnosti. Je třeba ocenit i krátkodobá vítězství (Fiala a kol., 2004).

Nyní nezbyvá nic jiného, než pokračovat od počátku novými aktivitami, tedy vrátit se do první fáze plánování zlepšení podnikových procesů.

## 1.6. Použitá metodika

Na základě získaných poznatků jsem se musela rozhodnout pro metodiku, či lépe řečeno techniku popisu procesů, kterou použiji v analytické části. Rozhodla jsem se, že provedu „výťah“ ze všech osvědčených postupů.

Při bližším zkoumání všech teorií jsem zjistila, že mají shodné rysy a proto je možné se o ně opřít a využít z nich ty nejosvědčenější a nejlepší postupy. Výsledkem je následující metodika, kterou budu dále používat:

- Identifikace procesů – v první fázi proběhne identifikace procesů, které je třeba zlepšit, zjednodušit a zároveň identifikovat takové, kde je potenciál pro outsourcing
- Určit účastníky procesu – tedy určit zda je proces zpracováván efektivně, za zapojení nezbytného množství účastníků
- Popis procesu – detailní rozbor procesu
- Zaměření na vedlejší a pomocné procesy – tedy takové procesy, které mají potenciál k outsourcingu
- Návrh na zlepšení procesu – navrhnout zjednodušení procesu, či možnosti realizace outsourcingu

Z této metodiky a získaných teoretických poznatků jsem vycházela v následujících kapitolách. Jak již bylo nastíněno v úvodu, aby bylo možné provést kvalitní popis všech procesů, je znalost teorie nezbytná.

## 2. Analytická část

Protože se další stránky budou týkat popisu procesů oddělení Lidských zdrojů, dále HR, společnosti Microsoft, je vhodné si na začátku představit tuto firmu. Víím, že společnost Microsoft jako firma je pro mnohé těžce stravitelným soustem. Hodně z lidí v ní vidí giganta, který znemožňuje konkurenci na trhu.

Já mám tu možnost, či to štěstí, vidět jak Microsoft vypadá doopravdy, nahlédnout pod pokličku tvorby strategie a být součástí firemní kultury, kterou bych se nebála nazvat jako výjimečnou, ale chápu, že od osoby zainteresované toto může znít příliš zavádějivně.

### 2.1. Historie společnosti

Společnost Microsoft byla založena v roce 1975 dvěma podnikateli, Billem Gatesem a Paulem Allenem, kteří provozovali malou softwarovou firmu a vyvíjeli operační systém MS-DOS pro jeden z prvních osobních počítačů. Tento operační systém se postupně rozšířil po celém světě a postupně byl nahrazen modernějším systémem Windows. Časem zůstal ze dvou původních zakladatelů pouze Bill Gates a kancelář společnosti Microsoft se z původního motelového pokoje v Albuquerque přestěhovala v roce 1986 tam, kde je dnes – Redmondu. Masové rozšíření a obliba produktů bylo spojeno s růstem firmy Microsoft a zakládáním poboček po celém světě.

V současné době má Microsoft po celém světě okolo 86 tisíc zaměstnanců (včetně zaměstnanců na dobu určitou), působí ve více než 70 zemích světa a lokalizuje své produkty do 36 jazyků. Kapitalizace firmy a investice do vlastního výzkumu a vývoje řadí Microsoft v celosvětovém měřítku mezi největší společnosti vůbec. Microsoft uvádí na trh celé řady produktů. Jedná se především o trh operačních systémů a serverů, kancelářských balíků, databázového softwaru, internetových technologií, herního softwaru atd. Vývojová centra společnosti jsou soustředěna především v Irsku, USA, Dánsku a Indii.

Česká pobočka společnosti Microsoft zahájila svou činnost v roce 1992. Od října roku 2007 ji vede Jane Gilson.

V České republice Microsoft významně podporuje charitativní projekty. Již v roce 1996 vznikl z iniciativy firmy a Nadace Charty 77 projekt Počítače proti bariérám, jehož podpora trvá dodnes. Cílem projektu je pomoci postiženým občanům uplatnit se jak v běžném životě, tak i na trhu práce. Charitativní činnost společnosti Microsoft zastřešuje iniciativa s názvem Potenciál bez hranic. Tento program je zaměřen na partnerství s veřejnými školicími středisky, která pro potřebné spoluobčany organizují školení, zaměřená na výpočetní techniku a technologická řešení. Dotace v rámci programu slouží k zajištění školení v komunitních centrech či speciálních vzdělávacích střediscích, kde se lidé mohou učit pracovat s počítačem.

## **2.2. Vize společnosti**

Vizi společnosti Microsoft je umožnit lidem pomocí softwaru propojit všechna zařízení tak, aby mohli kdykoli a kdekoli komunikovat s okolím prostřednictvím jakéhokoli zařízení.

Roku 1975 přišla firma Microsoft s revoluční vizí počítače na každý stůl a do každé domácnosti. Tehdy se tomu mnozí smáli, dnes se tato vize stává realitou. Počítačová revoluce se přeměňuje v přirozenou evoluci a spolu s tím se posouvá i vize společnosti Microsoft (dále MS).

V budoucnu to bude především špičkový software, který bude lidem umožňovat přístup ke všem potřebným informacím nejen z osobního počítače, ale z jakéhokoli dostupného zařízení.

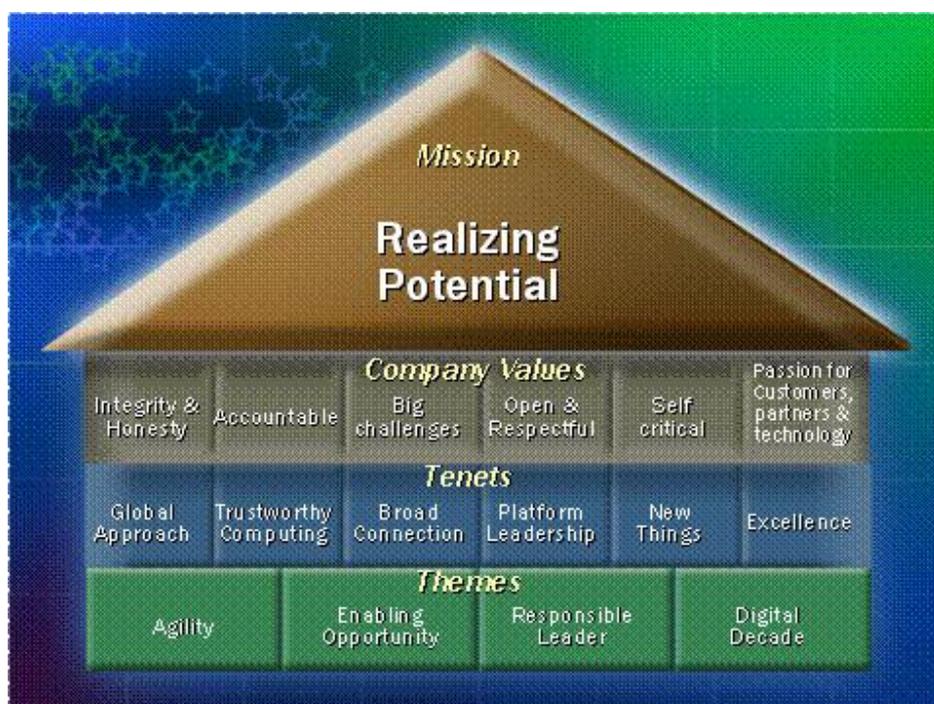
Posláním MS je umožnit lidem a firmám plně realizovat jejich potenciál. Proto se MS snaží vytvářet inovativní produkty a poskytovat služby, které uspokojí rostoucí požadavky zákazníků.

Prostřednictvím vývoje a prodeje špičkových produktů, technologií a služeb vytváří MS stále nové a trvalé hodnoty jak pro zákazníky, akcionáře, zaměstnance tak i pro celou společnost.

Cílem MS není pouze prodej. Chce přinášet pozitivní změny do každodenního života lidí. Chce pro ně být inspirací.

*“Naši misí není jen vývoj skvělé technologie. Je to také to, kdo jsme jako společnost, jako jednotlivci, jak interně řídíme naši společnost a také jak přemýšlíme a jak pracujeme s našimi partnery a zákazníky. ”* (Ballmer, 2002, volně přeložila T. Rubešová)

Přehledněji ilustruje strategii společnosti MS následující obrázek (viz Obr. 7: Strategie společnosti MS).



Obr. 7: Strategie společnosti MS (Gates, 1999)

## **2.3. Hodnoty společnosti**

Úspěch společnosti MS v minulosti a její úspěch v budoucnosti vychází ze dvou klíčových momentů: z technologické vize a z hodnot, kterými společnost žije a kterým věří.

Tyto hodnoty nejsou jen souhrnem principů, jež se vyvinuly během času od založení MS, ale vyjadřují celou společnost MS. Lidé v MS se těmito hodnotami skutečně řídí, uplatňují je nejen při své každodenní práci, ale i ve svém osobním životě. Považují je za přirozené a samozřejmé.

Žádná z těchto hodnot není nová, MS není jejich vynálezce. Společnost je bere jako dlouhodobě prosazovaná a uznávaná firemní pravidla, která zdůrazňují vztahy k zákazníkům, partnerům i dodavatelům.

### **A. Čestnost a upřímnost**

Dvě z nejvyšších základních lidských hodnot patří v MS k prioritám, které přijali za své všichni zaměstnanci. Nikdy by MS nedosáhl takového úspěchu bez usilování o naplnění těchto důležitých hodnot.

Manažeři i zaměstnanci musí vždy jednat čestně a řídit se tím, co je pro zákazníky etické a správné.

### **B. Nadšení pro zákazníky, partnery a technologie**

Významem výše uvedených hodnot je, že práce zaměstnance MS baví, neprodávají zákazníkům pouze produkty, technologie a služby, ale přináší jim radost a usnadňují jim práci. Naslouchají jejich požadavkům, snaží se na ně rychle reagovat uváděním nových a neustále zdokonalovaných produktů a služeb.

Dále budujeme vztahy založené na důvěře, úctě a vzájemném porozumění. Inovace je nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti v neustále a rychle se měnícím odvětví.

### **C. Otevřenost, respekt k ostatním**

Své podnikání postavila společnost MS na otevřenosti a neodmyslitelné slušnosti k zákazníkům, zaměstnancům i konkurenci. Snaží se pomáhat ostatním. Úspěch společnosti je i úspěchem jejích partnerů. Umožňuje růst jejich podnikání pomocí nejlepších platform, nástrojů a všestrannou podporou.

Společnost MS a její zaměstnanci si jsou vědomi nejen možností ovlivňování všech společenství, ve kterých žijeme, ale také s tím spojené odpovědnosti.

### **D. Ochota přijmout velké výzvy a zvládnout je**

Úspěch spočívá především v neustálém překračování vlastních omezení. Společnost se snaží nahlížet na všechny problémy a situace z různých stran, zkouší nové přístupy a nová, netradiční řešení. Díky tomu je vždy o krok napřed.

Dodávání odvahy lidem k tomu, aby nahlas říkali své názory, přijímali rizika a zpochybňovali vžitě představy.

### **E. Sebekritičnost, zvědavost a chuť k osobnímu růstu**

MS zná dobře svá slabá místa a každý den usilovně pracuje na jejich zlepšení. Práce každého jednotlivého zaměstnance je velmi cenná, přispívá k vývoji technologie a ke změně života milionů lidí. Bez osobního podílu zaměstnanců se úspěch nedostaví.

### **F. Odpovědnost za závazky, výsledky a kvalitu**

MS chce vždy dosahovat těch nejlepších výsledků a ví, že spokojenost zákazníků, akcionářů, zaměstnanců i partnerů vede právě touto cestou. Dlouhodobý přístup společnosti MS k výzkumu a vývoji spolu s neustálou snahou předvídat potřeby zákazníků, zvyšovat kvalitu a snižovat náklady je i v budoucnosti zárukou kvality produktů a technologií.

## **G. Lidé**

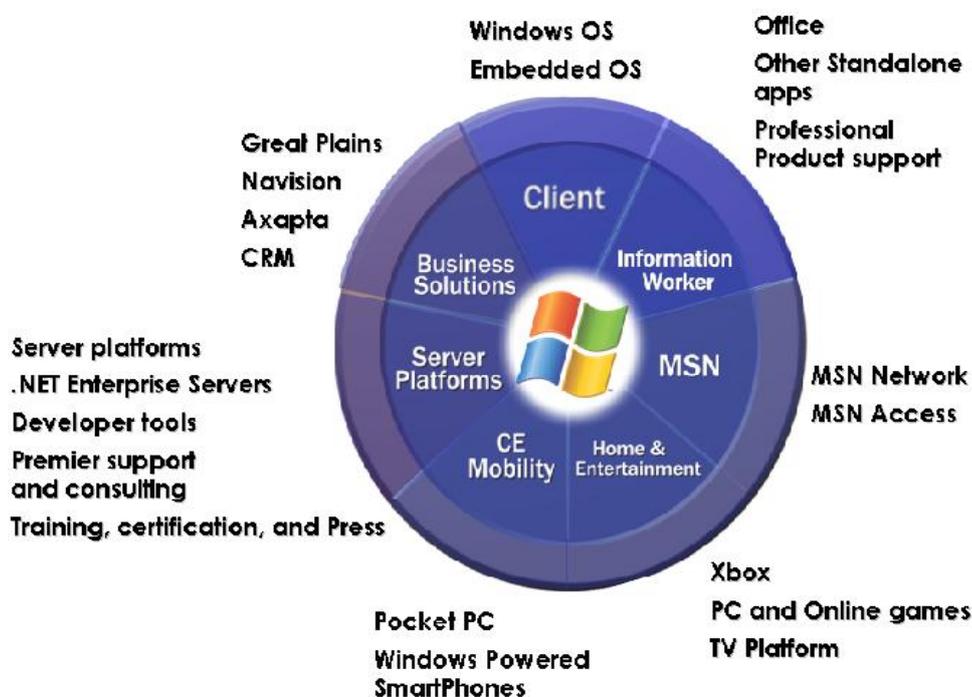
Lidé představují pro společnost Microsoft největší potenciál. Cílem je stimulující kariéra pro všechny zaměstnance s dostatkem příležitostí k růstu, motivujícími odměnami a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. V rychle se měnícím konkurenčním prostředí společnost sdílí tuto zodpovědnost se svými zaměstnanci a naslouchá pozorně jejich potřebám.

MS podporuje rozmanitost lidí i práce a bude se i nadále řídit zásadou rovnosti příležitostí.

### **2.4. Struktura a organizační schéma**

Česká pobočka firmy MS má 12 oddělení, která se dají rozdělit do 7 segmentů dle zaměření jednotlivých oddělení, které znázorňuje následující obrázek (viz Obr. 8: 7 segmentů společnosti MS):

# 7 Business Segments



Obr. 8: 7 segmentů společnosti MS (HR Manual, 2008)

Představitel každého oddělení je členem leadership týmu, neboli hlavního vedení společnosti. Jsou to manažeři, kteří jsou přímo podřízeni generální ředitelce. Společnost má stejná oddělení (finance, marketing, jednotlivá produktová oddělení, podpora, apod.) jako absolutní většina jiných velkých IT firem. Nicméně tato oddělení nejsou předmětem mé práce a proto se jim v ní již nebudu dále věnovat.

## 2.5. Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů (dále HR) je v hierarchii výjimkou. HR manažerka ČR je sice členkou leadership týmu, ale zároveň není přímou podřízenou generální ředitelky ČR. Spadá do speciální hierarchie HR, která stojí mimo podřízenost pobočky, ve které HR oddělení je. To je dáno dvěma strategickými důvody, a těmi jsou zajištění nezávislosti HR oddělení jako celku (aby toto oddělení plnilo poslání a strategie HR, aniž by bylo vázáno na povinnosti zisku vůči pobočce) a mohlo se plně věnovat zkvalitnění pracovního prostředí, atd. A zároveň je vázáno na českou pobočku tím, že HR musí podporovat zaměstnance tak, aby dokázali plnit obchodní cíle, a co nejlépe odpovídali potřebám pobočky.

Hierarchie HR je vedena od hlavní HR manažerky pro MS, která je v Redmondu (centrála MS) ta má pod sebou další podřízené, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé regiony – APAC (Asie, Pacifik, Austrálie), LATAM (Latinská Amerika, Amerika) a EMEA (Evropa, Střední východ, Afrika). Tyto hlavní regiony se pak dále dělí a Česká republika spadá pod tzv. CEE region, neboli region Střední a Východní Evropy, jejímuž HR manažerovi je lokální HR podřízeno.

## 2.6. Model HR v MS Česká republika

V HR Microsoftu je mnoho procesů dáno globálně, nicméně to, jakým způsobem se tyto procesy nastaví na lokálním trhu již není tak striktně sledováno. Lokální HR má dané dílčí body, kterým se má věnovat, ale to, jakým způsobem bude vypadat strategie a procesy HR, již tak striktně dáno není.

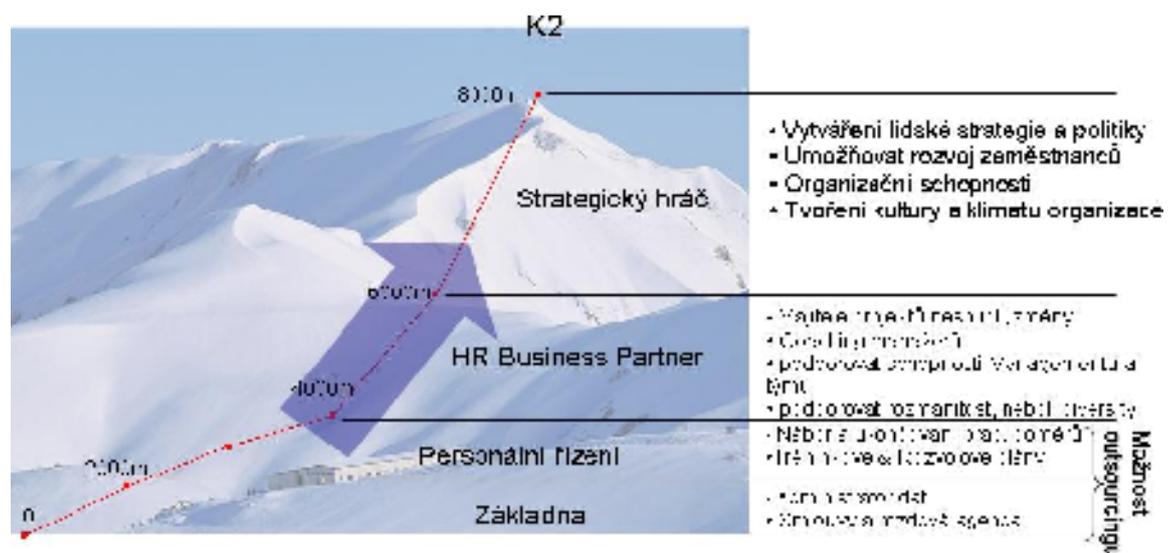
Tento stav není úplně uspokojivý, a to z několika pohledů:

- měřitelnost efektivnosti práce
- měřitelnost výsledků
- společná struktura a osvědčené strategie ve všech regionech, což by vedlo ke zjednodušení procesů

HR oddělení v České republice je jedno z nejefektivnějších a nejdynamičtěji se rozvíjejících oddělení HR v MS vůbec. Je to jen díky tomu, že neustále zlepšuje své procesy. Dalším krokem, který bude mít velký přínos ke zefektivnění práce HR je zavést strategii rozdělení rolí a procesů v rámci HR.

Jelikož tuto strategii zatím žádné jiné HR v MS nemá, bude v tomto případě česká pobočka pilotní<sup>7</sup> a v případě, že tato strategie bude vyhodnocena jako úspěšná, tak se bude dále implementovat do celého regionu Střední a Východní Evropy. A poté jako „Best Practice“ bude šířena i do zbylých regionů MS.

Cílem HR v České republice a vůbec HR celé MS korporace, je stát se „Strategickým partnerem, hráčem“ v rámci pobočky. Podívejme se teď na obrázek níže (viz Obr. 9: Strategický hráč).



Obr. 9: Strategický hráč (Šmidochová, 2008)

Tento obrázek nám dává jasně najevo, kam směřuje lokální HR. Momentálně je lokální HR na úrovni HR Business partnera<sup>8</sup>, to znamená, že je majitelem projektů, které znamenají změny, přidanou hodnotu pro pobočku a její zaměstnance, dále je koučem pro

<sup>7</sup>Pilotním – jako první uvede do praxe

<sup>8</sup>HR Business Partner - partnerství mezi lidskými zdroji a manažery, potřeby byznysu by tak měly správně reflektovat potřeby HR a naopak

manažery a podporuje schopnosti managementu a týmů. Aby mohlo být HR strategickým hráčem je třeba, aby HR správně koordinovalo procesy personálního řízení ve smyslu nábory, ukončování pracovních poměrů, dokázalo tvořit tréninkové plány, a v neposlední řadě, aby řádně spravovalo problematiku pracovního práva, personální administrativu a administrativu spojenou se mzdami.

HR business partner je již strategickým hráčem, je partner managementu, manažerů a podílí se na tvorbě strategie, nicméně aby tento model fungoval ještě lépe, rozhodlo se lokální HR pro strategii rozdělení rolí a procesů v rámci HR, z toho důvodu, aby se identifikovaly ty procesy, které není nutné vykonávat lokálně, a které je možné outsourcovat. Toto rozhodnutí ilustruje již zmíněný obrázek (viz Obr. 9: Strategický hráč (Šmidochová, 2008)).

## **2.7. HR Procesy**

V této kapitole popíšeme HR procesy podle životního cyklu zaměstnance. Proto začnu popisem procesu plánování lidských zdrojů.

### **2.7.1. Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů (neboli tzv. workforce planning) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou společností v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z toho, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.

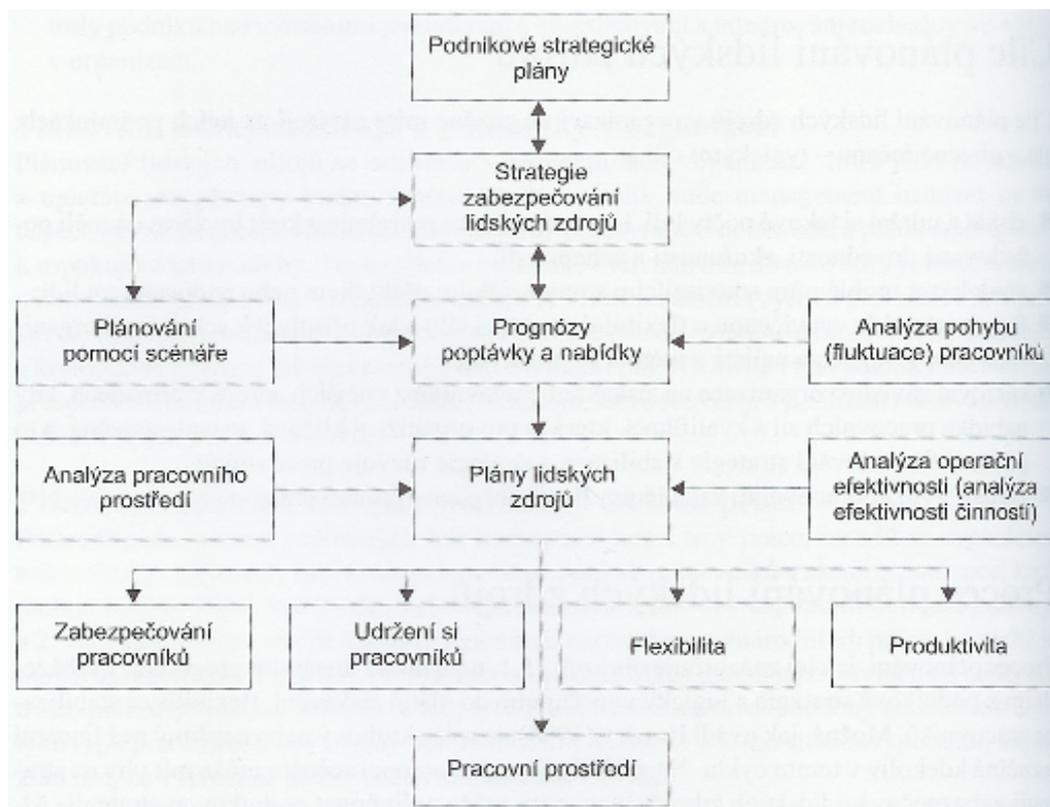
Plánování lidských zdrojů je proces rozhodování, který v sobě spojuje 3 důležité činnosti:

- rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi
- jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon
- vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků

Přestože mnoho manažerů bude mít hodně námitek proti tomu, že si musí dopředu identifikovat své budoucí potřeby lidských zdrojů, HR je tu od toho aby jim ukázalo 3 hlavní důvody proč je tato identifikace velmi důležitá:

- **Plánování z podstatných důvodů** – plánování má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů, činí je flexibilnějšími a zároveň formuje dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné či unáhlené rozhodnutí
- **Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu** – zahrnuje pochopení současnosti, přijímání jasných rozhodnutí a zajištění toho, aby přemýšlení o dlouhodobé perspektivě nebylo ovlivněno krátkodobými hledisky
- **Plánování z organizačních důvodů** – zahrnuje informování o plánech tak, aby jim byla získána podpora a lidi je byli ochotni dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány

Následující schéma (viz Obr. 10: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)), přesně vystihuje jednotlivé kroky plánování lidských zdrojů.



**Obr. 10: Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)**

Plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu organizace, každý z manažerů chápe důležitost identifikace svých budoucích potřeb a zároveň i jejich správného načasování.

Tento plán se dále posílá na schválení do centrály MS, kde se na základě výsledků pobočky – a to nejen finančních, ale i dalších ukazatelů, rozhodne o tom na kolik bude požadovanému navýšení pracovních sil vyhověno. Což zcela objektivně, musím říci, může být, a v některých případech je, demotivující. Nicméně by nás tento fakt neměl odradit od plánování. Takový výsledek jednání by nás měl naopak vést k tomu, že začneme mnohem lépe a efektivněji pracovat s vnitřními zdroji pomocí plánu nástupnictví, či „talent managementu“<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Talent management neboli řízení talentů, viz oddíl 2.7.1.2

### 2.7.1.1. Plán nástupnictví

Plán nástupnictví je pečlivá identifikace, analýza toho, zda v organizaci existují vhodní lidé, kteří mají potenciál a kvalifikaci, jaké organizace potřebuje nejen teď, ale hlavně bude potřebovat v budoucnosti. Tudíž se jedná o plánování potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů.

Plánování nástupnictví je pravidelnou činností, která je vykonávána za velmi pečlivé součinnosti leadership týmu, HR a generální manažerky. Na základě doporučení všech členů týmu a na základě ukazatelů výkonu daného zaměstnance, je rozhodnuto, zda je daný zaměstnanec vhodný proto, aby byl zařazen do plánu nástupnictví. Pokud leadership tým rozhodne, že ano, pak s ním pracuje jeho manažer tak, aby co nejlépe rozvinul jeho potenciál a umožnil zaměstnanci růst nejen v hierarchii vertikální ale i horizontální. Na následujícím obrázku (viz Obr. 11: Možnosti obohacení pracovní pozice), vidíme k jakým obměnám může dojít v rámci jedné pozice.



Obr. 11: Možnosti obohacení pracovní pozice (Šmidochová, 2008, upraveno T. Rubešová)

Zároveň může dojít k identifikaci zaměstnanců, kteří mají vysoký potenciál, neboli HiPos = High Potentials, ti jsou pak zařazeni do Talent Management programu.

### **2.7.1.2. Talent Management**

*„Pod tlakem globalizace se nejvzácnější a nejvyhledávanější ekonomickou komoditou stává lidský talent. Zápas o talenty však není jen soutěží o jejich získání a udržení. Jeho součástí je i schopnost talenty využívat, motivovat a rozvíjet. V podmínkách globalizace se tato schopnost stává jednou z nejvýznamnějších výzev pro management.“ (Urban, 2007, s. 10)*

Talent Management neboli řízení talentů není nic jiného, než používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit to, aby si organizace udržovala, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti, a bude je potřebovat hlavně i v budoucnosti. Je mylné se domnívat, že řízení talentů se týká jen klíčových lidí, tedy lidí, kteří směřují do vyšších či vrcholových funkcí. Řízení talentů je zaměřeno na zlepšování kvality a flexibilního využívání výjimečně schopných pracovníků, kteří mohou mít mimořádný vliv na výkon podniku.

Řízení talentů začíná v podnikové strategii. Společnost si velmi dobře uvědomuje to, že efektivní řízení a využívání vnitřních zdrojů je základem úspěchu. Protože při správném zacházení s talenty budou v organizaci vyrůstat kvalifikovaní, a hlavně vysoce oddaní jedinci.

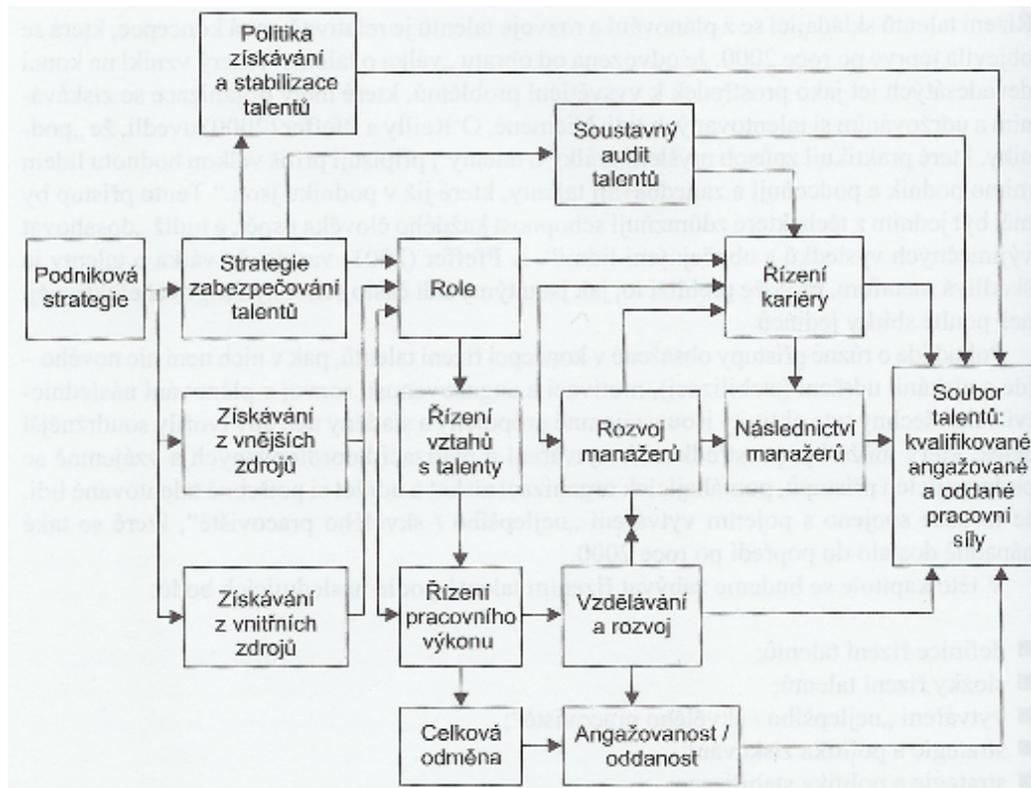
Talenti mají skvělé možnosti se účastnit velké řady školení, která jsou šita na míru přímo jim. Pomocí těchto školení se můžou rozvíjet ať už po své soft-skills stránce, či po stránce technických kompetencí a znalostí.

Soft-skills tréninky se zaměřují na následující (Culo, 2008, volně přeloženo T. Rubešová):

- Empatie – schopnost vcítit se do pocitů druhých lidí a do toho, jak mohou reagovat na různé situace.

- Analytické myšlení – schopnost rozpoznat a řešit problémy.
- Komplexní myšlení – schopnost vidět problémy v souvislostech, nazírání na problém z různých hledisek.
- Komunikativnost – nejen komunikace se zákazníkem a klienty, ale zejména komunikace uvnitř firmy.
- Kreativita – je vyžadována nejen u tvůrčích oborů. Kreativita umožňuje nalézat nová řešení.
- Pracovitost – schopnost přistupovat k problémům aktivně a snažit se soustředit veškerou svou energii na dobrý výsledek.
- Výkonnost – odvádět dobrý výkon, nepodléhat stresu v zátěžových situacích.
- Řešení konfliktů – nemít snahu prosadit svůj názor, ale dospět k řešení, které je výhodné pro všechny.
- Zvyšování kvalifikace – mnoho oborů vyžaduje téměř neustálé učení.
- Organizační schopnosti – znamenají zejména plánování času a práce. Schopnost stanovit priority pracovních úkolů a naplánovat průběh práce.
- Týmová práce – je potřeba pracovat se všemi členy týmu, uvědomit si role, které jednotliví pracovníci zastávají, a přizpůsobit se rozložení sil a schopností týmu.

Na níže uvedeném popisu procesu (viz Obr. 12: Proces řízení talentů (Armstrong, 2007, s. 328)), je jasně viditelná velmi úzká propojenost mezi plánováním pracovních sil, plánováním nástupnictví a řízením talentů.



Obr. 12: Proces řízení talentů (Armstrong, 2007, s. 328)

### 2.7.2. Nábor a výběr zaměstnanců

V předchozí kapitole jsem hovořila o práci s vnitřními zdroji, ale stejně tak důležitá je práce se zdroji vnějšími. Proto teď budu hovořit o náboru a výběru (dále recruitment) zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Počet a pracovní pozice jasně definují plán pracovních sil. Na základě tohoto plánu si recruitment dokáže určit, kdy bude muset hledat vhodné kandidáty na tu kterou pracovní pozici.

MS preferovaný model recruitmentu je, že pracovníci náboru a výběru jsou outsourcováni, tzn. že je najata externí agentura, která zajišťuje tuto službu.

Tato spolupráce je přesně nastavena parametry, tzv. KPIs<sup>10</sup>, což znamená, že na základě velmi pečlivé analýzy MS externí agentuře nastavil kvalitativní a i kvantitativní parametry pro jejich výkon práce.

Jsou to parametry jako:

- splnění náboru požadovaného počtu nových zaměstnanců za dané období
- správná práce s vnitřními zdroji, oproti využívání služeb personální agentury
- dodržení časového požadavku pro nábor nových zaměstnanců
- odvádění pravidelných reportů
- spokojenost manažerů a nových zaměstnanců, apod.

Recruitment sestává ze 3 klíčových a stále se opakujících aktivit:

- Definice požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách dané pozice
- Přilákání uchazečů – průzkum a vyhodnocení všech zdrojů, nejdříve interních, poté inzerování a využití personálních agentur
- Výběr uchazečů – zde jsou již jednotlivé kroky výběru – třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, atd.

Jelikož jsem u tohoto procesu identifikovala několik nedostatků, provedla jsem podrobnou analýzu, která by měla vést ke zefektivnění celého procesu. Touto analýzou se budu zabírat v kapitole Outsourcing.

---

<sup>10</sup> KPI = Key Performance Indicators, neboli klíčové ukazatele výkonnosti

### 2.7.3. Orientace zaměstnanců

Orientace zaměstnanců je důkladně promyšlený proces, který se skládá z propracovaného programu adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s jejich novými pracovními podmínkami a prostředím.

Orientace se v MS skládá z následujících kroků:

- **Induction Training** – neboli úvodní trénink, na kterém se nový zaměstnanec dozví veškeré potřebné informace o pobočce, o jejím chodu, o procesech firmy a jsou mu dány veškeré potřebné formuláře a informační balíček.
- **Buddy<sup>11</sup> program** – je speciální program, kdy ještě před nástupem nováčka je, na základě vzájemné dohody, vybrán tzv. „kamarád“, který může být z jednotky nováčka, nebo to může být někdo, kdo vykonává obdobnou roli v jiné pobočce či v jiném oddělení. Úkolem tohoto „kamaráda“ je pomoci nováčkovi tak, aby se co nejlépe začlenil do nového kolektivu a napomohl ke zkrácení adaptační doby.

Úkolem nováčka a jeho přímého nadřízeného je stanovení tzv. Commitments<sup>12</sup>, což jsou jeho závazky a plány aktivit, které se zavazuje splnit za daný fiskální rok. Tato aktivita přímo navazuje na systém Řízení pracovního výkonu.

### 2.7.4. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců, a týmů složených z těchto jedinců. To znamená, tvořit vyšší přidanou hodnotu firmě pomocí získaných znalostí, schopností, možností a potenciálu. Řízení pracovního výkonu umožňuje to, aby naplánované cíle byly splněny v dohodnutém rozsahu, kvalitě a čase. Jsou to procesy, které mají za cíl vytvořit sdílené a společné chápání toho, čeho má být dosaženo. Toto řízení

---

<sup>11</sup> Buddy – neboli kamarád

<sup>12</sup> Commitments – závazky, plán cílů na následující fiskální rok, dále budu používat zjednodušeně jako cíle

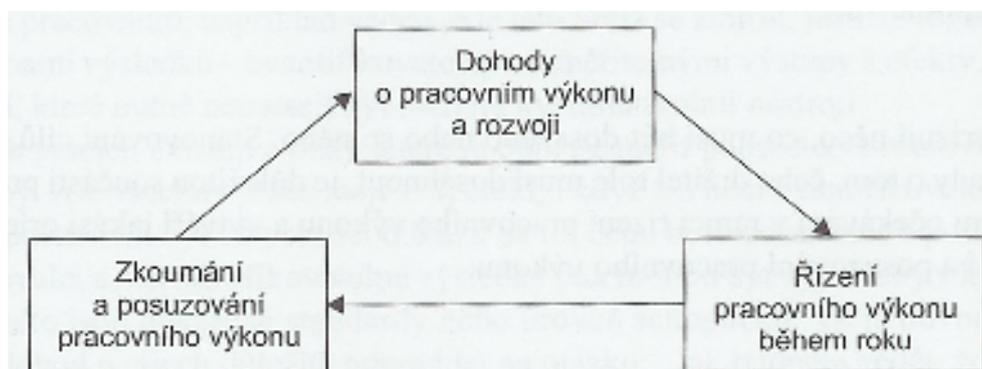
pomáhá zaměstnancům v lepší orientaci v pracovní náplni a také v tom, aby dělali správné věci a jednoznačně rozuměli stanoveným společným cílům.

Hlavními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Týká se měření či zkoumání výstupů v podobě porovnávání odváděného výkonu s očekáváním, které jsou vyjádřené jako cíle. V tomto ohledu se řízení pracovního výkonu zaměřuje na cíle, standardy a měřítka, nebo ukazatele výkonu. Je založeno na dohodě o požadavcích a cílech daného zaměstnance, zlepšování pracovního výkonu a na plánech osobního rozvoje.

Řízení pracovního výkonu je trvalý a flexibilní proces, který vede k tomu, že manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci systému, který definuje proces společné práce za účelem dosažení požadovaných výsledků.

#### 2.7.4.1. Řízení pracovního výkonu jako cyklus

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající cyklus, jak je patrné z následujícího schématu (viz Obr. 13: Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)).



Obr. 13: Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)

Tento cyklus se skládá ze 3 hlavních procesů:

### **A. Plánování**

Plánování jako část řízení pracovního výkonu obsahuje dohodu mezi manažerem a zaměstnancem o tom, co pracovník musí udělat, aby splnil cíle, zvýšil standardy, zlepšil výkon a rozvinul potřebné schopnosti. Zároveň jsou stanoveny priority a klíčové pracovní procesy, kterým musí pracovník věnovat zvýšenou pozornost. Plány jsou východiskem pro přeměnu cílů na akce.

V této fázi je také třeba dosáhnout dohody o tom, jak bude výkon měřen a posuzován, a jaké důkazy budou použity ke stanovení úrovně schopností. Je velmi důležité, aby kritéria byla dohodnuta v této fázi, protože pak budou uplatňována jak pracovníky, tak manažery, ke sledování a demonstrování úspěšnosti práce.

### **B. Řízení pracovního výkonu během roku**

Jedním z nejdůležitějších rysů řízení pracovního výkonu je, že se jedná o nepřetržitý proces, který vyjadřuje správné manažerské postupy udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání tomu odpovídajících kroků. Manažeři by tento krok neměli vnímat jako něco, co musí, ale měl by být vnímán jako nedílná součást jejich vedení a práce se zaměstnanci. Je důležité říci, že řízení pracovního výkonu je u společnosti MS aktivně podporováno leadership týmem, tudíž není chápáno jako něco, co prosazuje HR oddělení a musí být děláno. Manažeři chápou důležitost plnění individuálních a celopobočkových cílů a aktivně se podílí na řízení pracovního výkonu.

Hodnocení se skládá ze 2 hlavních kroků:

- nastavení pravidelných schůzek se zaměstnancem, tzv. „jeden na jednoho“ setkání, při kterém má zaměstnanec i manažer možnost si vzájemně dát zpětnou vazbu

- nastavení si cílů – vždy na začátku fiskálního roku<sup>13</sup> si zaměstnanec ve spolupráci se svým manažerem nastaví svůj plán cílů a závazků

### C. Zkoumání a posuzování

I když je řízení pracovního výkonu nepřetržitým procesem, je stále nutné organizovat dvakrát do roka formální setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Tato pravidelná setkání umožňují zamyslet se nad problémy a výzvami pracovního výkonu a rozvoje. Jsou nástrojem, jehož pomocí se dosahuje uplatnění pěti hlavních nástrojů řízení pracovního výkonu: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.

Zkoumání a posuzování by se mělo opírat o skutečné výsledky práce zaměstnance, musí být konkrétní a nikoli abstraktní, a mělo by umožňovat zaměstnanci i manažerovi se společně podívat na to, jak lze v budoucnu pracovní výkon zlepšit, a jak řešit jakékoliv problémy s plněním standardů výkonu a dosahováním cílů.

Kritéria pro posouzení pracovního výkonu jsou:

- dosažení výsledků v porovnání s cíli
- úroveň znalostí a schopností
- chování při práci ovlivňující výkon
- chování se dle základních hodnot společnosti
- každodenní efektivnost

Jak již bylo řečeno zkoumání a posuzování výkonu probíhá v MS dvakrát ročně:

- **Zhodnocení výkonu**, kdy si zaměstnanec ve spolupráci se svým manažerem stanoví své cíle na nadcházející fiskální rok

---

<sup>13</sup> Fiskální rok - nemusí korespondovat se skutečným kalendářním rokem a zpravidla jeho začátek bývá ze strategických důvodů posunut o čtvrt až půl roku.

- **MYCD**<sup>14</sup> - v polovině fiskálního roku probíhá diskuse nad cíli zaměstnance a jejich případná revize, zároveň s touto diskuzí probíhá i stanovení rozvojového plánu. Zaměstnanec si na základě svých ambicí, svého potenciálu sám určí to, kam by se chtěl rozvíjet, a jaké kroky k tomu musí podniknout. Manažer mu při MYCD dává zpětnou vazbu a radí, co vše by proto měl podniknout.

Na základě úspěšnosti splnění cílů a nejen cílů ale i dalších kritérií je zaměstnanec z pravidla odměněn bonusem, který se liší podle pozice.

### **2.7.5. Vzdělávání a rozvoj**

Jak již bylo naznačeno v textu výše, je každý zaměstnanec zodpovědný za svůj rozvoj a vzdělávání. On musí iniciovat, že by se chtěl rozvíjet, zvyšovat své znalosti a dovednosti. Manažer je ten, který ho podporuje, podává mu zpětnou vazbu a doporučuje mu na základě svých zkušeností a budoucích firemních cílů, co pro něj bude nejvhodnější, a dále, co pro něj bude v krátké a středně dlouhé budoucnosti nutností. Není ovšem rolí manažera zaměstnance vést krok za krokem a přesně určovat, kterého školení se má zúčastnit.

Cílem politiky a programů vzdělávání ve společnosti je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích potřeb společnosti. K dosažení tohoto cíle je nutné, aby lidé byli ochotní se vzdělávat a chápali, co musí znát a být schopni dělat. Důležitá je schopnost převzít zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci ze strany svých manažerů.

Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti MS probíhá na základě MYCD a zpětné vazby manažerů. Nebála bych se říci, že společnost MS má přesné charakteristiky tzv. „učící se organizace“.

---

<sup>14</sup> MYCD = MidYear Career Discussion = pololetní diskuse nad cíli a kariéřním rozvojem zaměstnance

„Učíci se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. ... Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci jeho přístupu k sebevzdělávání, a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny zaměstnance. Schopnost učit se rozšiřuje na „schopnost učení se organizace“. (Palán, 2002, s. 222)

Velmi dobře ilustruje přístup společnosti MS k rozvoji zaměstnanců následující obrázek (viz Obr. 14: Přístup MS k rozvoji zaměstnanců).



Obr. 14: Přístup MS k rozvoji zaměstnanců (Šmidochová, 2008)

Dle tohoto obrázku je patrné jakým způsobem společnost MS koncipuje systém vzdělávání, který má co nejlépe podporovat rozvoj zaměstnanců. 70% rozvoje probíhá on-the-job, neboli přímo výkonem dané pracovní pozice. Dále 20% probíhá pomocí

mentoringu a coachingu. A 10% je věnováno tréninkům, či lépe řečeno školením jako takovým.

Je vhodné si i představit jednotlivé pojmy:

- Mentoring – mentoring je způsob vedení zaměstnanců. Představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Profesionální a sociální rozvoj mentee v organizaci je základní funkcí mentoringu. Mentor je obvykle starší, seniorní, spolupracovník, který má zkušenosti a takovou odbornost, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Kromě role školitele hraje mentor i roli poradce a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu. Mentor pomáhá svému svěřenci (mentee) poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti (Pegg, 2003, volně přeložila T. Rubešová).
- Coaching – Ve firemní oblasti je koučováním obvykle míněny styly manažerského vedení zaměřené na osobu a rozvoj (osobní růst zaměstnance), využívající facilitaci jako prostředek ke zlepšování pracovní výkonnosti - dnes bychom mohli mluvit o koučujícím manažerovi (Pegg, 2003, volně přeložila T. Rubešová).

Přípravě tréninků se budu blíže věnovat v kapitole: Procesy s potenciálem k outsourcingu.

### **2.7.6. Odměňování**

Odměňování, a jeho řízení, se týká formulování a realizace strategie a politiky, jejímž účelem je odměňovat pracovníky spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich příspěvkem k plnění strategických cílů organizace.

V MS je uplatňován systém řízení odměňování, neboli přístup celkové odměny, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, který je propojený s ostatními HR činnostmi vytvářenými za účelem naplňování motivace,

oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Je důležité propojení odměňování s ostatními strategiemi, zejména se strategií týkající se rozvoje lidských zdrojů.

Řízení odměňování je ovlivněno podnikovou strategií, strategií řízení lidských zdrojů a také významem, který přisuzuje odměňování vrcholový management, zároveň je ovlivněna vnitřním a vnějším prostředím organizace, tedy vnější konkurenceschopností a vnitřní spravedlností.

Odměňování ve společnosti MS je velmi efektivní a velmi komplexní proces, který je víceméně nastavený z korporace. MS se účastní speciálních benchmarkingových<sup>15</sup> studií, aby si ověřil, jak kompetitivní ohodnocení svým zaměstnancům nabízí.

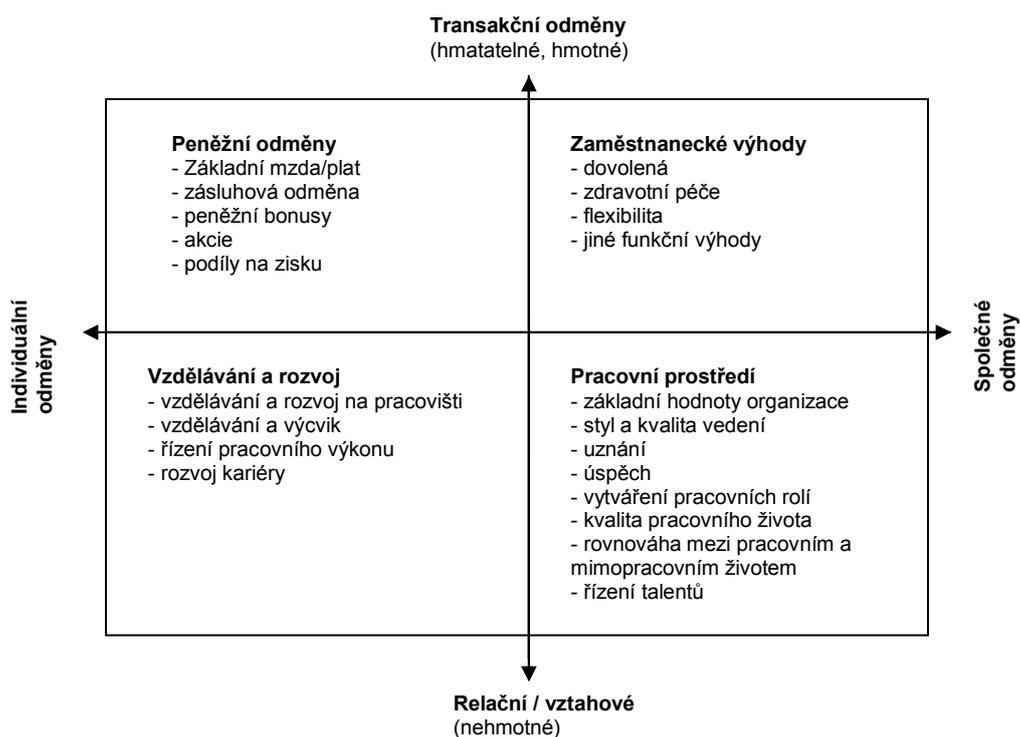
Odměňování nemůžeme omezit pouze na složku finanční, ale musíme do ní zahrnout i složky jako:

- benefity (příspěvek na stravování, penzijní a úrazové pojištění, vlastní notebook, mobilní telefon, automobil, atd.)
- tréninky a rozvoj
- pracovní prostředí (neformální kultura, pružná pracovní doba, atd.)

Souhrnně bychom tyto finanční a nefinanční složky mohly nazvat celkovou odměnou. Celkovou odměnu ilustruje následující obrázek (viz Obr. 15: Celková odměna).

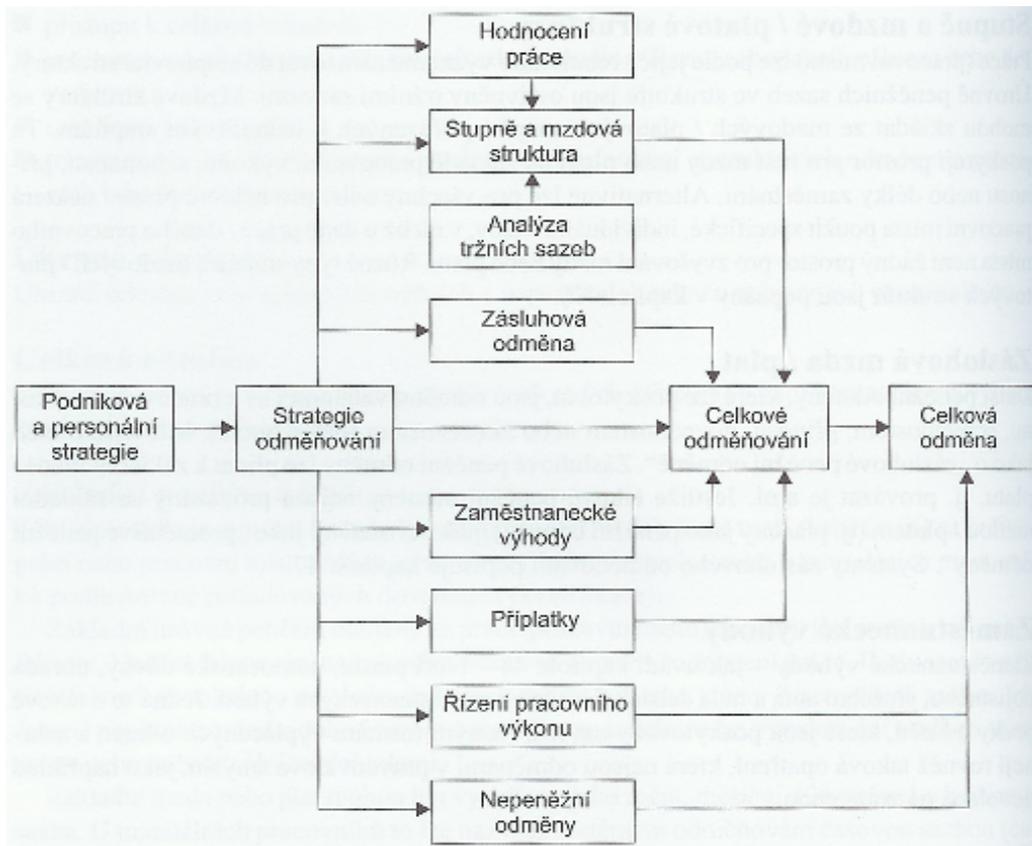
---

<sup>15</sup> Benchmarking - Spočívá ve srovnávání s ostatními konkurenčními firmami, zjištění vlastních silných a slabých stránek a jeho výsledky upozorní na oblasti, ve kterých firma zaostává za konkurencí.



Obr. 15: Celková odměna (Armstrong, 2007, s. 522, upraveno T. Rubešová)

Strategii odměňování vystihuje následující schéma procesu (viz Obr. 16: Proces řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007, s. 520)).



Obr. 16: Proces řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007, s. 520)

### 2.7.7. Administrativa a informační systém

Jelikož popisují všechny hlavní HR procesy, měla bych se zde zmínit i o administrativě a informačních systémech, které jsou ve společnosti MS používány.

Jelikož je společnost MS softwarová firma, má i několik hlavních nástrojů, které umožňují efektivní práci s daty a historií zaměstnanců.

Nástroje jsou například:

- HeadTrax – databáze aktuálních zaměstnanců
- MSPeople – databáze všech zaměstnanců, tzn. i těch, kteří společnost již opustili
- Performance@Microsoft – tento nástroj pomáhá sledovat vývoj výkonnosti a nastavování cílů zaměstnance

- PromoTool – nástroj pro návrh povýšení, či zvýšení platu zaměstnance
- XLS files – nástroj pro zpracování mzdové agendy

To je jen několik málo z nástrojů, které jsou k dispozici. Nyní dochází k revidování a zjednodušování jednotlivých nástrojů, protože v minulosti jsme často naráželi na to, že nástroje nebyly propojené a ta samá informace se musela zadávat na několika místech.

Informační systém zabezpečuje informace potřebné k řízení personálních procesů. Jde tedy o základní databázi zaměstnanců, systém výplaty platů. Zároveň je rozšířen o takové systémy, jako je získávání pracovníků, elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování.

### **2.7.8. Odchod zaměstnance**

Jako poslední proces zbývá odchod zaměstnance. Zaměstnanci odcházejí z mnoha různých důvodů. Může je lákat nová práce nebo donutit jakákoliv tíšňová situace, která je vyvolána určitou nespokojeností v jejich současném zaměstnání. Někdy to může být kombinace obou možností. Mezi další důvody mohou patřit například soukromé problémy, které jsou zcela mimo kontrolu zaměstnavatele, stejně tak jako v případě, kdy někdo změní zaměstnání spolu s partnerem.

Je důležité si uvědomit, že důvody udávané zaměstnanci, kteří organizaci opouštějí jsou často nepravdivé nebo jen z části pravdivé. I přes výstupní pohovory zaměstnanci nejsou většinou ochotní vyjádřit jakoukoliv kritiku na svého manažera, kolegu nebo organizaci celkově, preferují udání méně sporného důvodu svého odchodu.

Nedávný průzkum společnosti CIPD (Hutchinson, Purcell, 2003, volně přeloženo T. Rubešová) vyzdvihuje důležitost liniových manažerů a ukazuje, jak se jejich chování přímo vztahuje na stupeň motivace a satisfakce posouzené přímo zaměstnanci. I neosobní vztah se svým vedoucím může být jedním z důvodů pro jednotlivce k opuštění organizace.

Nedostatek školení a vývojových možností také patří mezi hlavní důvody k dobrovolnému odchodu.

Nicméně odchod zaměstnance nemusí být jenom pryč z MS, může to být i relokace do jakékoli jiné pobočky MS. V tomto je MS velmi flexibilní – zaměstnanci se mohou zúčastnit výběrového řízení na pozici kdekoliv na světě. Samozřejmě je třeba nejdříve informovat svého manažera a ten pak zaměstnanci aktivně pomáhá ve výběrovém řízení.

Co se odchodu z MS týče, tak zde se samozřejmě vše řídí dle platného zákoníku práce. Pokud je to odchod kvůli reorganizaci, pak je zaměstnanci aktivně pomáháno pomocí outplacementové<sup>16</sup> agentury, která zaměstnanci pomůže v zorientování se na trhu práce a případně poskytne potřebná školení.

Program outplacementu zahrnuje tyto body:

- Poradenství ohledně dalšího směrování profesní dráhy
- Definice dovedností, které můžete použít v budoucím zaměstnání
- Poradenství a pomoc při sestavování životopisu, pomoc při přípravě na přijímací pohovory
- Praktický nácvik dovedností pro přijímací pohovory
- Dlouhodobá podpora a pomoc při udržení motivace

---

<sup>16</sup> Outplacement- profesionální podpora a pomoc v hledání nového pracovního uplatnění.

### 3. Praktická část

V předchozí kapitole jsem popsala hlavní procesy HR v MS a nyní bych měla určit, kdo které procesy vykonává.

Obecně se ve společnosti na HR procesech podílejí: leadership tým, manažeři, zaměstnanci a pracovníci HR oddělení. Příloha číslo 1 (viz Příloha 1: HR procesy a jejich aplikace ve společnosti) je přesným zobrazením toho, kdo a jakou měrou se na daných procesech podílí a to těmito způsoby: zodpovídá za proces, podporuje jej, zpracovává, či tento proces iniciuje.

Jako první se zabývám **procesem plánování lidských zdrojů** (viz Příloha 1: HR procesy a jejich aplikace ve společnosti). Tento proces se skládá ze 3 podprocesů:

- a. **plánování jako takové** – je iniciováno manažerem zaměstnance, zodpovídá a procesuje jej recruitment manažer a je podporován HR business partnerem
- b. **plán nástupnictví** – je iniciován manažerem a procesován HR business partnerem
- c. **talent management** – je iniciován manažerem a procesován HR business partnerem

Další z procesů je **nábor a výběr zaměstnanců**. Tento proces se skládá ze 3 podprocesů – definice požadavků, přilákání uchazečů a výběr uchazečů. Na podprocesech se podílí:

- a. **definice požadavků** – zodpovídá za něj manažer a je podporován recruitment manažerem
- b. **přilákání uchazečů** – za tento proces zodpovídá recruitment manažer a je podporován recruitment koordinátorem

- c. **výběr uchazečů** – iniciuje jej manažer, zodpovídá za něj recruitment manažer a je podporován recruitment koordinátorem

Dále je v příloze 1 uvedený proces **Orientace zaměstnanců**, který má 2 podprocesy:

- a. **induction training** – zodpovídá za něj recruitment manažer a je podporován recruitment koordinátorem
- b. **buddy program** – zodpovídá za něj HR business partner a je podporován manažerem

**Řízení pracovního výkonu** je dalším procesem. Ten se skládá ze 3 podprocesů - **plánování jako část řízení pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu během roku a zkoumání a posuzování pracovního výkonu**. Na těchto podprocesech se podílí 3 strany – zaměstnanec, který za tento proces zodpovídá, manažer, který ho podporuje a HR business partner, který tento proces iniciuje.

**Vzdělávání a rozvoj** logicky navazuje na řízení pracovního výkonu. Tento proces se skládá z následujících podprocesů:

- a. **on-the-job** – za tento proces zodpovídá zaměstnanec a podporuje ho manažer
- b. **mentoring a coaching** – zodpovídá za něj zaměstnanec, podporuje manažer a zpracovává HR business partner
- c. **tréninky** – za ty je zodpovědný HR business partner

**Odměňování** je další navazující proces a skládá se ze 2 podprocesů – **odměňování**, za které je zodpovědný HR business partner a **benefity** za které zodpovídá HR koordinátor.

**Administrativa** je dalším procesem, který je popsán v příloze 1. Skládá se ze 2 hlavních administrativních oblastí a to:

- a. **administrativa nových zaměstnanců** – za tu je zodpovědný Recruitment koordinátor
- b. **administrativa stávajících zaměstnanců** – zodpovídá za ni HR koordinátor

Poslední proces, který je uveden v tabulce přílohy 1, je proces **odchodu zaměstnance**. Ten má následující podprocesy:

- a. **odchod ze společnosti** – iniciuje buď manažer, nebo zaměstnanec, a za tento podproces zodpovídá HR koordinátor
- b. **odchod v rámci společnosti** – tento iniciuje a zodpovídá za něj zaměstnanec, který je podporován manažerem a zpracovává ho HR koordinátor
- c. **outplacement** – zodpovídá za něj HR business partner a je zpracováván externí agenturou, neboli je outsourcován.

Na základě výše získaných informací je zřejmé, že zaměstnanec se přímo, či nepřímo, účastní všech procesů a manažer víceméně také, a dále jsem identifikovala, že HR plní 4 hlavní role. Tyto role jsou zvýrazněny v příloze 2 (viz Příloha 2: HR procesy převedené do rolí HR).

Z kapitoly 2.7.2. „Nábor a výběr zaměstnanců“, víme, že role Recruitment Manažera a Recruitment Koordinátora jsou již outsourcovány. Při bližším prozkoumání tabulky jsem došla k závěru, že poslední role, kde je potenciál k outsourcingu je HR Koordinátor. Protože on je vykonavatelem převážně administrativních úkonů, které se dají velmi jednoduše a bez větších dopadů outsourcovat.

Podrobným zkoumáním významu procesů v pojetí MS jsem narazila na potenciál outsourcingu při trénincích, a to přesněji na fázi realizace. Jako další proces, kde je velký výskyt vedlejších a podpůrných procesů, je administrativa „životního cyklu zaměstnance“, neboli správa zaměstnaneckých dat a dále administrace benefitů.

Těmto bodům se budu věnovat v následujících podkapitolách a zaměřím se na to, zda je vhodné je outsourcovat, či nikoliv.

### 3.1. Procesy s potenciálem k outsourcingu

Před samotným popisem procesů s potenciálem k outsourcingu je vhodné si říci, co outsourcing je.

Outsourcing je proces, při kterém společnost deleguje vedlejší a někdy i podpůrné procesy ze své interní struktury na externího dodavatele, který se specializuje na provádění těchto operací. Považuje se za strategické rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů, anebo k zaměření na důležitější úkoly.

Zároveň uvádím i hlavní výhody a nevýhody outsourcingu. MS již dlouhodobé zkušenosti s outsourcingem má, a jeho výhody má ověřeny, nicméně je vhodné je zmínit. Tyto body jsem shrnula do následující tabulky (viz Tab. 3: Výhody a nevýhodu outsourcingu (Synek, 2007, s. 204, upraveno T. Rubešová)):

<b>Výhody outsourcingu</b>	<b>Nevýhody outsourcingu</b>
Přístup k novým technologiím, kterými disponuje dodavatel	Nutnost vytváření nových externích vztahů, jejich řízení a kontrola
Úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti	Možnost úniku informací mimo společnost
Lepší transparentnost nákladů a jejich evidence	Nutnost řešit otázku strukturalizace a pracovních sil
Vyšší flexibilita vlastních provozních možností	Riziko stagnace zaměřením na úzkou oblast činnosti
Finanční úspora	Ztráta kontroly nad procesem
Volné zdroje a soustředění se na core business	Možná ztráta talentů vytvořených uvnitř organizace
Zobecnění a využití znalostí z jiných společností	Zaměstnanci mohou reagovat negativně na outsourcing, kvalita jejich práce se může zhoršit

Tab. 3: Výhody a nevýhodu outsourcingu (Synek, 2007, s. 204, upraveno T. Rubešová)

### 3.1.1. Administrativa

*„Personální administrativa je součástí personální práce zajišťující nezbytnou administrativní složku řízení i administrativu spojenou s personálním řízením, pracovně-právními úkony, administrativou při přijímání a uvolňování zaměstnanců, vedení nezbytné evidence, apod.“ (Palán, 2002, s. 151)*

Jak jsem již nastínila výše, zaměřím se na vedlejší a podpůrné procesy a na to, zda je vhodné je outsourcovat, či nikoliv. Konkrétně se tedy jedná o procesy – příjmu zaměstnance, odchodu zaměstnance, procesování benefitů a přípravy podkladů pro mzdy.

Abych mohla tyto procesy důkladně popsat, musím určit následující údaje:

- vlastníka procesu
- začátek a konec procesu
- definice rozhraní procesu s ostatními (tzn. kdo další do procesu vstupuje)
- atributy (podstatné znaky) procesu
- výkonnostní ukazatele procesu
- vstupy a výstupy procesu

Cílem není převést celé tyto procesy na externí společnost, neboli je kompletně outsourcovat. Cílem je určit ty kroky (podprocesy), které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu společnosti, jsou pouze funkčními a proto mají vysoký potenciál k outsourcingu.

### 3.1.1.1. Proces příjmu zaměstnance

Pro kvalitní popis procesu příjmu zaměstnance je třeba identifikovat následující:

- **Vlastník procesu** – vlastníkem procesu je Recruitment Manažer, HR business partner a manažer.
- **Začátek a konec procesu** – proces začíná předáním osobních údajů vybraného kandidáta v rámci procesu „Proces nábory a výběru“ HR koordinátorovi a končí archivací osobní a mzdové složky zaměstnance.
- **Definice rozhraní procesu s ostatními** – tohoto procesu se dále účastní Recruitment koordinátor a HR koordinátor.
- **Atributy procesu:**
  - počet zaměstnanců společnosti
  - průměrná fluktuace za poslední rok (příchody a odchody)
  - vytvoření nových míst/změn v minulém roce
- **Výkonnostní ukazatele procesu**
  - procenta plnění plánu čerpání finančních prostředků na lidské zdroje
  - chybí přímý výkonový ukazatel (možnost výstupů z kontrolingu – např. kompletnost dokumentace, vstupních prohlídek, doba zpracování apod.)
- **Vstupy a výstupy procesu**
  - Vstupy procesu jsou:
    - a. Dokumenty zaměstnance potřebné pro jeho příjem a budoucí zpracování mzdové a související agendy, plus všechna potřebná dokumentace
    - b. Pracovní náplň zaměstnance
  - Výstupy procesu jsou:
    - a. Pracovní smlouva
    - b. Zavedená data v personálním systému
    - c. Výplata

- **Definice jednotlivých kroků procesu**

Následující tabulka (viz Tab. 4: Proces příjmu zaměstnance), jasně ukazuje kroky a proces, jakým je nastaven příjem zaměstnance. Je z ní viditelné, že do procesu zasahuje příliš mnoho lidí, a že administrativa je rozdělena mezi HR Koordinátora a Recruitment Koordinátora.

Číslo kroku	Zodpovědnost	IS	Popis
	Recruitment Manažer	-	Předání osobních údajů vybraného kandidáta – na základě podkladů z procesu náboru a výběru (vždy musí předcházet schválená systemizace), v rámci dohody je pracovníkovi předán seznam požadované dokumentace
1	Zaměstnanec		Předání dokumentace pro mzdovou a související agendu – na základě obdrženého seznamu potřebné dokumentace
2	Recruitment Koordinátor	-	Kontrola předané dokumentace – dokumentace nutná pro přípravu pracovní a mzdové smlouvy a zavedení do systému. Dokumentace od zaměstnance a z procesu náboru a výběru.
3.	Recruitment Koordinátor	-	Je OK?
4.	Zaměstnanec	-	Doplnění / oprava chybějící dokumentace
5.	Recruitment Koordinátor		Příprava pracovní smlouvy – vypracování v souladu se systemizací a na základě nabídky, kterou budoucí zaměstnanec obdržel
6.	Recruitment Koordinátor	HeadTrax	Založení emailového účtu
7.	Recruitment Koordinátor		Jde o standardní smlouvu?
8.	Recruitment Manažer	-	Schválení pracovní smlouvy- kontrola znění pracovní smlouvy v případě, že není standardní
9.	HR Manager	-	Podpis pracovní smlouvy
10.	Zaměstnanec		Podpis pracovní smlouvy
11.	HR Koordinátor	XLS files	Zadání podkladů do systému
12.	HR Koordinátor	-	Kompletace osobní a mzdové složky
13.	HR Koordinátor	-	Uložení osobní a mzdové složky Archiv HR
14.	HR Koordinátor		Personální a mzdová agenda ukončena

**Tab. 4: Proces příjmu zaměstnance**

### 3.1.1.2. Proces odchodu zaměstnance

Pro popis tohoto procesu je třeba určit následující:

- **Vlastník procesu** – vlastníkem procesu je HR Koordinátor.
- **Začátek a konec procesu** – proces začíná potřebou ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, nebo potřebou zaměstnance opustit společnost a končí archivací osobního spisu zaměstnance.
- **Definice rozhraní procesu s ostatními** – dále do procesu vstupuje HR business partner, Manažer zaměstnance, okrajově i HR Manažer a finanční oddělení společnosti.
- **Atributy procesu:**
  - počty a formy odchodů zaměstnanců společnosti
  - důvod odchodu
- **Výkonnostní ukazatele procesu** – počet a % odchodů dle jednotlivých forem a důvodů
- **Vstupy a výstupy procesu**
  - Vstupy procesu jsou:
    - a. Výpověď ze strany zaměstnance
    - b. Požadavek na ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele
  - Výstupy procesu jsou:
    - a. Ukončení pracovního poměru
    - b. Výstupní dokumentace pracovníka
- **Definice jednotlivých kroků procesu**

Níže uvedená tabulka (viz Tab. 5: Proces odchodu zaměstnance) jasně definuje kroky, které je třeba podniknout při odchodu zaměstnance, a to odchodu buď dobrovolného, či nedobrovolného z organizačních důvodů.

Číslo kroku	Zodpovědnost	IS	Popis
1.	Manažer	-	Potřeba ukončení pracovního poměru – Nadřízený pozice informuje svého HR Business Partnera
2.	HR business partner	-	Vůle zaměstnance?
3.	HR business partner	-	Dohoda? – Předběžné informování HR Koordinátora a HR Managera
4.	HR Koordinátor	-	Dohoda o skončení PP – příprava dohody o ukončení pracovního poměru dle schválené metodiky a šablon smluv, odpověď.
5.	HR Koordinátor	-	Předání návrhu dohody HR business partnerovi
6.	HR business partner		Předání dohody zaměstnanci
7.	Zaměstnanec		Podpis dohody
8.	HR Koordinátor	HeadTrax, XLS files	Vyrovnaní finančních a materiálních závazků – potvrzuje na základě podkladů ze systému a z podkladů dodaných zaměstnancem, vyrovnaní vzájemných závazků před ukončením procesu je prioritou
9.	HR Koordinátor	HeadTrax, XLS files	Zadání dat a důvodu odchodu do systému
10.	Manažer	-	Oznámení (návrh) o plánovaném ukončení pracovního poměru (a jeho formě) + sdělení důvodu ukončení pracovního poměru – předání HR Business Partnerovi
11.	HR business partner		Kontrola všech náležitostí návrhu
12.	Manažer		Projednání s HR
13.	HR business partner		Návrh OK?
14.	HR Koordinátor		Jde o §53/46 e, f ? – předání podkladů právníkovi
15.	Právník		Sestavení výpovědi – na základě podkladů od HR Koordinátora
16.	HR business partner		Projednání se zaměstnancem, nabídka volných míst, outplacement – postup odpovídající standardu společnosti a podmínkám dohodnutých ve smlouvě
17.	HR Koordinátor		Výpověď dle příslušného § ZP – kompletace podkladů
18.	Manažer a HR business partner		Předání podepsané výpovědi zaměstnanci na vědomí
19.	HR Koordinátor		Vyrovnaní finančních a materiálních závazků – potvrzuje na základě podkladů ze systému a z podkladů dodaných zaměstnancem, vyrovnaní vzájemných závazků před ukončením procesu je prioritou
20.	HR Koordinátor		Zadání dat a důvodů odchodu do informačního systému

**Tab. 5: Proces odchodu zaměstnance**

### 3.1.1.3. Administrace benefitů

Pro kvalitní popis procesu administrace benefitů je třeba znát následující:

- **Vlastník procesu** – vlastníkem procesu je HR Koordinátor.
- **Začátek a konec procesu** – proces začíná potřebou zaměstnance k navýšení příspěvku penzijního připojištění, změna úrazového pojištění či přihlášení k poskytovateli zdravotní péče.
- **Definice rozhraní procesu s ostatními** – do tohoto procesu jako další vstupuje zaměstnanec.
- **Atributy procesu** – počty změn
- **Výkonnostní ukazatele procesu** – počet a rychlost provedených změn
- **Vstupy a výstupy procesu**
  - vstupy procesu je požadavek zaměstnance
  - výstupem procesu jsou změněné údaje
- **Definice jednotlivých kroků procesu**

Tato tabulka (viz Tab. 6: Administrace benefitů), nás seznamuje s jednotlivými kroky, které je třeba podniknout při změně, či při obdržení nového požadavku, na ten který benefit.

Číslo kroku	Zodpovědnost	IS	Popis
1	Zaměstnanec		Zaslání informací, vyplnění formuláře
2	HR Koordinátor	-	Kontrola předané dokumentace
3.	Zaměstnanec	-	Doplnění / oprava chybějící dokumentace
4.	HR Koordinátor	XLS files	Změna údajů, zanesení do informačního systému

Tab. 6: Administrace benefitů

### 3.1.1.4. Příprava mzdových podkladů

Pro popis procesu přípravy mzdových podkladů je třeba určit následující:

- **Vlastník procesu** – vlastníkem procesu je HR Koordinátor.
- **Začátek a konec procesu** – proces začíná jakoukoliv změnou výše mzdy zaměstnance, potřebou vyplacení bonusu. Končí úspěšným zavedením do mzdového systému a výplatou.
- **Definice rozhraní procesu s ostatními** – do tohoto procesu dále vstupuje Manažer, HR business partner a HR Manažer.
- **Atributy procesu** – počty změn
- **Výkonnostní ukazatele procesu** – počet a rychlost provedených změn
- **Vstupy a výstupy procesu**
  - vstupem procesu je požadavek manažera
  - výstupem procesu je změněná výše výplaty, proplacený bonus
- **Definice jednotlivých kroků procesu**

Následující tabulka (viz Tab. 7: Příprava mzdových podkladů), nás seznamuje s tím, co je potřeba podniknout za kroky k tomu, aby zaměstnanec dostal proplacený bonus, či se mu zvýšil plat.

Číslo kroku	Zodpovědnost	IS	Popis
1.	Manažer		Zaslání informací
2.	HR Koordinátor	-	Kontrola předané dokumentace
3.	Manažer	-	Doplnění/oprava chybějící dokumentace
4.	HR Koordinátor	XLS files	Změna údajů, zanesení do informačního systému, vystavení dodatků
5.	HR Koordinátor		Příprava dodatků, či dopisů o odměně
6.	HR manager		Podpis
7.	Manažer		Předání dokumentů zaměstnanci

Tab. 7: Příprava mzdových podkladů

### **3.1.1.5. Shrnutí procesů administrativy**

Jak je z definic jednotlivých kroků patrné, tyto procesy lze identifikovat jako vedlejší, tzn. jsou obdobou hlavních procesů, ale nejsou z hlediska poslání a vize firmy důležité natolik, aby se výrazným způsobem podílely na hlavní podnikatelské činnosti firmy. Vedlejší procesy mohou být prováděny souběžně s hlavními procesy nebo sdílenými procesy. Jako takové jsou žhavými kandidáty na vyloučení z vlastní činnosti firmy formou outsourcingu.

Zároveň je z popisů možná identifikace procesů podpůrných. Jejich výstupem je tvorba podmínek, které podporují funkce hlavních procesů. Jejich charakteristickým rysem je tvorba přidané hodnoty pro zaměstnance, tedy efekt, který zaměstnanec sice nevidí, ale který je nezbytný pro efektivní fungování firmy.

Standardně se podpůrné procesy neoutsourcují. Nicméně si nemyslím, že by to mělo být překážkou. Proto, aby mohl být outsourcing realizován, je důležité si nastavit parametry a požadavky, které by měla daná firma, která by byla vybrána jako poskytovatel outsourcingu, splňovat.

Největší důraz budeme klást na zkušenosti, profesionalitu, rychlost odváděné práce, formu, kterou by daná služba byla poskytována – zda bude potřeba zajistit pracovní místo na pobočce, nebo by vše fungovalo na bázi elektronického kontaktu.

V neposlední řadě by se musely stanovit KPIs – klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou nejdůležitějším faktorem při stanovování podmínek outsourcingu.

Na základě zkušeností s outsourcingem recruitmentu navrhuji tuto formu realizace:

- stanovení jedné hlavní kontaktní osoby, která bude klíčovým kontaktem pro zaměstnance, když budou potřebovat vyřídit jakoukoliv formalitu – potvrzení o výši platu, navýšení penzijního připojištění, apod.

- veškeré podklady pro mzdy, apod. budou přeposílány zabezpečenou formou hlavní kontaktní osobě pro zpracování mezd. Zasílání může být realizováno přes aplikaci Sharepoint<sup>17</sup>, nebo přes zabezpečené emailové zprávy.
- externí firma bude mít přístup do interních informačních nástrojů, ale pouze na základě uzavřené smlouvy o mlčenlivosti

Časová realizace tohoto modelu plně závisí na možnostech společnosti, na procesu schválení nového modelu, na alokaci finančních prostředků, atd. Zároveň se musí dodržet proces vypsání výběrového řízení, které je také časově náročné. Dle mého odhadu by tento model mohl být aplikován od ledna roku 2009, ale jak jsem již výše zmínila, je tento časový rámec podmíněn mnoha faktory.

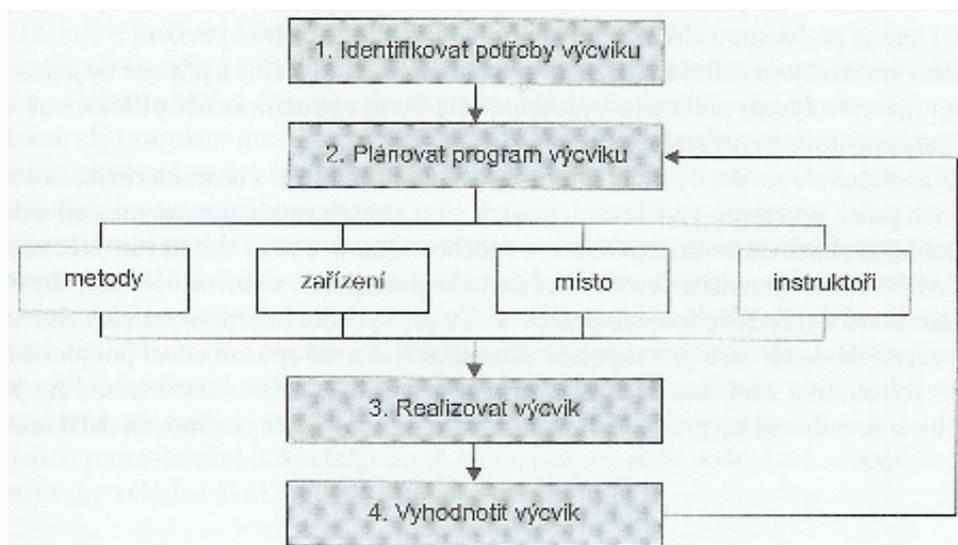
### **3.1.2. Tréninky**

Jak již bylo řečeno v kapitole Vzdělávání a rozvoj, potřeby vzdělávání a rozvoje jsou identifikovány na základě potřeb zaměstnanců. Momentálně to funguje tak, že veškeré tréninky – výběrové řízení, logistiku, apod. si organizuje HR manažerka, což je vzhledem k jejímu postavení a časovému vytížení zbytečná administrativní činnost, která jí zdržuje od strategických rozhodnutí a naplňování cílů. Tento proces jsem taktéž identifikovala jako proces s potenciálem k outsourcingu. Konkrétně se jedná o fázi realizace vzdělávacích akcí.

Následující schéma nám načrtne jednotlivé kroky procesu (viz Obr. 17: Model systematického výcviku (Armstrong, 2007, s. 475)).

---

<sup>17</sup> Obdoba intranetu, s možností omezení přístupových práv a výměny souborů zabezpečenou cestou.



Obr. 17: Model systematického výcviku (Armstrong, 2007, s. 475)

Fáze realizace vzdělávacího procesu navazuje na plánování a rozpočtování vzdělávání. Spočívá především v organizačním zajištění vzdělávacích programů. Patří sem zejména činnosti, které probíhají ještě před zahájením samotného školení, jako jsou :

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávací akce (případně jmenovitý výběr školitelů)
- vyjednávání podmínek se smluvními partnery
- zhotovení a uzavření smluv
- zajištění lokality
- zajištění patřičného zařízení, studijních materiálů a pomůcek
- obstarání letenek, či jiné zajištění dopravy, a ubytování
- včasné informování účastníků školení
- distribuce instrukcí ke kurzu, apod.
- vlastní realizace kurzu

Je nutné nastavit i proces, který bude následovat po ukončení kurzu. Veškeré kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají dle plánu a schváleného rozpočtu. Každé vzdělávání by se také mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo,

do jaké míry přineslo požadované výsledky. O vzdělávací by měly být evidovány a archivovány údaje pomocí prezenčních listin, kopií dokladů o absolvování kurzu, výsledků znalostních testů, dotazníkových šetření, výstupů v podobě závěrečných prací a další materiály.

Vyhodnocování akce by mělo být povinné a zpracované výstupy by byly následně použity jako podklad pro další plánování, identifikaci potřeb a stanovování cílů vzdělávání zaměstnanců v dalším období. Efektivita vzdělávacích akcí se v MS hodnotí podle:

- okamžitých reakcí účastníků – zpětná vazba na lektora, dotazníky spokojenosti, testy pro ověření znalostí, jejichž vyhodnocení zajistí lektor,
- míry aplikace v praxi – vyhodnocení provádí vedoucí pracovník, interní a externí audity.

Tato forma outsourcingu je zatím na českém trhu novinkou a proto tu čelíme problému s tím, že žádný takový dodavatel není. Nicméně si nemyslím, že by toto mělo být překážkou. Momentálně si na trhu buduje velmi dobré jméno firma Wings4U, která nabízí takové služby, které mají firmám co nejvíce zjednodušit život. Proto se domnívám, že navázání spolupráce s touto firmou by bylo velmi dobrým krokem.

Co se časové realizace týče, tak znovu vše záleží na vypsání výběrového řízení, a nastavení si spolupráce s externí společností, u které se bude tato služba outsourcovat. Nicméně si myslím, že u tohoto procesu je realistický termín leden až červen 2009. Tento termín volím proto, že by daná firma měla začít spolupracovat během MYCD, aby řádně pochopila systém identifikace vzdělávacích potřeb.

## 4. Závěr

Tuto práci jsem rozdělila do 3 hlavních částí a to z důvodů, které nastíním v dalších odstavcích. První část teoreticko-metodologická přináší teorii týkající se vývoje řízení procesů, problematiky workflow a typů procesů. Tento teoretický úvod je nezbytný k získání znalostí, které mi pomohly v dalších kapitolách práce. Na základě těchto znalostí jsem byla schopná vytvořit si metodiku, kterou jsem pak použila ve třetí části práce.

Druhá část – analytická, se věnuje představení společnosti Microsoft, její historii, misi a vizi, jejichž znalost je nezbytná k pochopení fungování oddělení lidských zdrojů v této společnosti. Zároveň jsem v této části zmapovala hlavní HR procesy, podle životního cyklu zaměstnance.

Vyvrcholením této práce je část praktická. Jak již bylo v předchozím textu přislíbeno, zaměřila jsem se na řádný popis všech procesů HR a to hlavně na ty, které mají potenciál k outsourcingu.

V kapitole administrativa jsem velmi detailně rozebrala a popsala administraci nábora a odchodu zaměstnanců, administraci benefitů, přípravy mzdových podkladů a v neposlední řadě problematiku tréninků.

Při pečlivém prozkoumání těchto rozborů jsem došla k závěru, že části v těchto procesech jsou buď procesy vedlejší, či podpůrné, a tudíž mají velký potenciál pro outsourcing.

Již při prvním pohledu na popis procesu administrace nábora je zřejmé, že tento proces se skládá z příliš mnoha kroků, a že do něj vstupuje více než nezbytně nutné množství účastníků. Při formě outsourcingu tohoto procesu je velmi důležité jasně definovat to, kdo je za co zodpovědný, zároveň určit kvantitativní (doba zpracování smlouvy, zadání podkladů do mzdového systému atd.) a kvalitativní (bezchybné zpracování smluv, zadání do mzdového systému atd.) parametry, které budou jasnými ukazateli toho, jak je daný proces efektivní, resp. jak je efektivní poskytovaná služba.

To se dá aplikovat i na zbylé procesy. Jak již bylo řečeno pečlivé nastavení KPIs je nejdůležitějším krokem.

Pokud se podíváme na popsané procesy z hlediska osob, které do nich vstupují, je zcela zřejmé, že osoba HR Koordinátora má na starosti převážně vedlejší či podpůrné procesy, neboli procesy, které nemají přidanou hodnotu, tudíž se dají outsourcovat. Proto doporučuji, aby tyto procesy (převážně personální administrativy) byly této roli odejmuty a přesunuty na externí firmu.

Tím, že se tyto procesy a zodpovědnosti odejmou HR Koordinátorovi se před námi otevírají 2 možnosti:

- nutnost rozvázání pracovního poměru s HR Koordinátorem, pak se ale vystavujeme otázce, co se zbylou pracovní náplní
- možnost posunout se o stupeň výše a předat část zodpovědností HR business partnerů právě HR Koordinátorovi, čímž docílíme toho, že HR business partneři se stanou „Strategickými partnery“ pro manažery a stanou se ještě více nepostradatelným partnerem pro chod pobočky

Vím, že změny procesů jsou vždy určitým způsobem bolestivé, ale jak již bylo výše v textu naznačeno, pokud se chce firma rozvíjet stejně dynamicky, v tomto případě pokud se chce HR oddělení posunout o stupeň výše, je nezbytné, aby tento krok byl učiněn.

## 5. Soupis bibliografických citací

Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, s. 310 – 522. ISBN 978-80-247-1407-3

Carda A., Kunstová R.: *Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*, 2.vyd, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 44. ISBN 80-247-0666-0

Culo S.: *Soft skills trainings* [online]. Gummersbach: 2008. Aktualizace 6.4. 2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupné na www: [www.highpotentials.kienbaum.de](http://www.highpotentials.kienbaum.de).

Fiala, A. a kol.: *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*, Praha: Verlag Dashöfer, 2004. ISBN 80-86229-19-X

Fiala, J., Ministr, J.: *Průvodce analýzou modelováním procesů*, Ostrava: VŠB Ostrava, 2003. ISBN 80-248-0500-6

Gates, B.: *The road ahead*, USA: Penguin Books, 1996. ISBN 0-14-024351-8

Hutchinson S., Purcell J.: *Bringing policies to life: the vital role of front line managers in people management*, London: CIPD, 2003. ISBN 1843980533

Oddělení lidských zdrojů Microsoft s.r.o.: *HR Manual*, Praha, 2008

Palán, Z.: *Výkladový slovník – Lidské zdroje*, Praha: Academica, 2002, s. 151-222. ISBN 80-200-0950-7

Pegg, M.: *The art of mentoring*, USA: Management Books, 2003

Řepa, V.: *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*, 2.vyd., Praha: Grada, 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-2252-8

Synek, M. a kol: *Manažerská ekonomika*, 4.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, s. 204. ISBN 978-80-247-1992-4

Šmidochová, M.: *HR Processes*, Praha, 2008

Urban, J.: *Važte si talentů a věnujte se jim*, 1-2 2007, Praha: Economia HRM 1-2/2007, s.10

Vondrák, I.: *Metody byznys modelování pro kombinované a distanční studium* [online]. Ostrava: 2004. Aktualizace 6.4. 2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupné na [www: http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody\\_byznys\\_modelovani.pdf](http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf)

## 6. Bibliografie

Bedrnová, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3

Bělohávek, F.: *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

Doktorová, B.: *Vybrané kapitoly z teorie organizace*, Praha: UK, 1994

Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*, Praha: VŠE Praha, 2001

Kierman M.J.: *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21.století*, Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-56-5

Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

Livian, Y.F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X

Polák J., Merunka V., Carda A.: *Umění systémového návrhu*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0424-2

Robbins, S.P.: *Essentials of Organizational Behavior*, USA: Prentice-Hall, Inc. 2000

Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

## 7. Příloha 1 – HR procesy a jejich aplikace ve společnosti

Procesy	Podprocesy	Zodpovídá	Podporuje	Zpracovává	Iniciuje	
Plánování lidských zdrojů	1. plánování jako takové	Yellow	Green	Yellow	Green	Manažer
	2. plán nástupnictví			Green	Grey	Recruitment manažer
	3. talent management		Green			HR business partner
Nábor a výběr zaměstnanců	1. definice požadavků	Green	Yellow			Leadership tým
	2. přilákání uchazečů	Yellow	Orange			Recruitment Koordinátor
	3. výběr uchazečů	Yellow	Green		Green	Zaměstnanec
Orientace zaměstnanců	1. Induction training	Yellow	Orange			HR Koordinátor
	2. Buddy program	Green	Green			Outsourcováno
Řízení pracovního výkonu	1. plánování jako část řízení pracovního výkonu	Blue	Green		Green	
	2. řízení pracovního výkonu během roku	Blue	Green		Green	
	3. zkoumání a posuzování pracovního výkonu	Blue	Green		Green	
Vzdělávání a rozvoj	1. on-the-job	Blue	Green			
	2. mentoring, coaching	Blue	Green	Green		
	3. tréninky	Green				
Odměňování	1. odměňování	Green				
	2. benefits	Blue				
Administrativa	1. nových zaměstnanců	Orange				
	2. stávajících zaměstnanců	Blue				
Odchod zaměstnance	1. odchod ze společnosti	Blue			Blue	
	2. odchod v rámci společnosti	Blue	Green	Blue	Blue	
	3. outplacement	Green		Red		

Příloha 1: HR procesy a jejich aplikace ve společnosti

## 8. Příloha 2 – HR procesy převedené do rolí HR

Proces	Podprocesy	Zodpovídá	Podporuje	Zpracovává	Iniciuje	
Plánování lidských zdrojů	1. plánování jako takové	Yellow	Green	Yellow		Recruitment manažer
	2. plán nástupnictví			Green		HR business partner
	3. talent management		Green			Recruitment Koordinátor
Nábor a výběr zaměstnanců	1. definice požadavků		Yellow			HR Koordinátor
	2. přilákání uchazečů	Yellow	Orange			Outsourcováno
	3. výběr uchazečů	Yellow	Green			
Orientace zaměstnanců	1. Induction training	Yellow	Orange			
	2. Buddy program	Green				
Řízení pracovního výkonu	1. plánování jako část řízení pracovního výkonu				Green	
	2. řízení pracovního výkonu během roku				Green	
	3. zkoumání a posuzování pracovního výkonu				Green	
Vzdělávání a rozvoj	1. on-the-job					
	2. mentoring, coaching			Green		
	3. tréninky	Green				
Odměňování	1. odměňování	Green				
	2. benefity	Blue				
Administrativa	1. nových zaměstnanců	Orange				
	2. stávajících zaměstnanců	Blue				

Odchod zaměstnance				
1. odchod ze společnosti				
2. odchod v rámci společnosti				
3. outplacement				

**Příloha 2: HR procesy převedené do rolí HR**

## **9. Příloha 3 – seznam obrázků a tabulek**

**Obr. 1:** Funkční způsob řízení

**Obr. 2:** Procesní způsob řízení

**Obr. 3:** Metamodel procesu

**Obr. 4:** Typy WfMS z hlediska charakteru vykonávaných procesů (Carda, Kunstová, 2003, s. 48, upraveno T. Rubešová)

**Obr. 5:** Rámcový procesní model (Fiala, Ministr, 2003, upraveno T. Rubešová)

**Obr. 6:** Model zdokonalování procesů – PDCA cyklus

**Obr. 7:** Strategie společnosti MS

**Obr. 8:** 7 segmentů společnosti MS

**Obr. 9:** Strategický hráč

**Obr. 10:** Proces plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 310)

**Obr. 11:** Možnosti obohacení pracovní pozice

**Obr. 12:** Proces řízení talentů (Armstrong, 2007, s. 328)

**Obr. 13:** Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)

**Obr. 14:** Přístup MS k rozvoji zaměstnanců

**Obr. 16:** Proces řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007, s. 520)

**Obr. 17:** Model systematického výcviku (Armstrong, 2007, s. 475)

**Tab. 1:** Porovnání procesního a funkčního řízení

**Tab. 2:** Porovnání základních typů workflow (Carda, Kunstová, 2003, s. 51, upraveno T. Rubešová)

**Tab. 3:** Výhody a nevýhody outsourcingu (Synek, 2007, s. 204, upraveno T. Rubešová)

**Tab. 4:** Proces příjmu zaměstnance

**Tab. 5:** Proces odchodu zaměstnance

**Tab. 6:** Administrace benefitů

**Tab. 7:** Příprava mzdových podkladů

Diplomové práce se půjčují

pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Rubešová, T.: HR procesy ve společnosti Microsoft, se zaměřením na potenciál outsourcingu**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat, jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>



<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>