

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta



Bakalářská práce

Návrh modelu řízení lidských zdrojů společnosti podnikající
na trhu informačních technologií

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Gurská

Martina Zlámalíková

Brno 2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Návrh modelu řízení lidských zdrojů společnosti podnikající na trhu informačních technologií“ vypracovala samostatně a za použití zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

V Brně, dne 16.12.2008

Martina Zlámalíková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce, slečně Ing. Sylvii Gurské, za rady a informace, které mi poskytla při zpracování této práce.

Mé poděkování patří rovněž mým rodičům a manželovi za jejich podporu, kterou mi poskytovali v průběhu mého studia.

ABSTRAKT

ZLÁMALÍKOVÁ, M. *Návrh modelu řízení lidských zdrojů společnosti podnikající na trhu informačních technologií*. Bakalářská práce. Brno, 2008

Tato bakalářská práce se zabývá aktuálními problémy v oblasti řízení lidských zdrojů v rychle se rozvíjející společnosti podnikající na trhu informačních technologií. Teoretická část práce analyzuje a vyhodnocuje současné trendy a přístupy v problematice řízení lidských zdrojů v těchto základních oblastech; v oblasti najímání, propouštění, hodnocení, motivaci, poradenství a péče o zaměstnance.

Praktická část práce vyhodnocuje tyto přístupy ve společnosti ITDevelopment, která úspěšně operuje na evropské trhu informačních technologií. Společnost, která v nedávné době prodělala významný rozvoj a přijala několik nových specialistů a vývojářů, pocítuje významné nedostatky v oblasti personalistiky, jelikož její dosavadní interní systém nebyl nastaven pro větší počet zaměstnanců. Za účelem udržení konkurenční pozice společnosti na trhu jsou v průběhu práce identifikována klíčová doporučení v oblasti lidských zdrojů, včetně jejich finančního dopadu a implementačního postupu, která společnosti napomohou k další stabilizaci a rozvoji.

ABSTRACT

ZLÁMALÍKOVÁ, M. *Proposal of HR strategy in IT company*. Bachelor Thesis. Brno, 2008

This Bachelor Thesis deals with the current status of human resource (HR) management in a fast growing mid-size IT company. The theoretical part of the thesis compares and analyzes current approaches to HR management in its core areas: recruiting, personnel leakage, evaluating, motivating, consulting, and personal assistance.

Practical part of the thesis applied and customized these modern approaches onto a real IT company successfully operating on the European market. The company, benefiting from rapid growth of the market, has recruited new IT consultants and developers recently, which implies a need for inevitable adjustments in their HR management system. In order to maintain the company's competitive advantage in the market, the Thesis identified various recommendations along with their financial impacts and timelines for their implementation.

Obsah

Obsah	5
1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce	8
2.2 Metodika práce	8
3 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů.....	9
3.1 Základní charakteristika řízení lidských zdrojů.....	9
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	9
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	11
3.1.3 Dopady řízení lidských zdrojů na výkony organizace	13
3.2 Najímání zaměstnanců	15
3.3 Propouštění zaměstnanců.....	19
3.4 Hodnocení zaměstnanců	21
3.5 Motivace zaměstnanců.....	24
3.5.1 Motivace prostřednictvím mzdy.....	26
3.5.2 Ostatní motivace	27
3.6 Poradenství a péče o zaměstnance	29
4 Řízení lidských zdrojů společnosti ITDevelopment, s. r. o.	32
4.1 Charakteristika společnosti ITDevelopment.....	32
4.2 Pravomoci vedoucích pracovníků a zaměstnanců personálního útvaru	33
4.2.1 Jednatel společnosti.....	33
4.2.2 Management společnosti.....	33
4.2.3 Operations	34
4.2.4 Oddělení lidských zdrojů	34
4.3 Najímání zaměstnanců	36
4.3.1 Nabízené pracovní pozice	36
4.3.2 Oslovení uchazečů	38
4.3.3 Kontaktování uchazečů.....	47
4.3.4 Výběr uchazečů.....	51
4.4 Propouštění zaměstnanců.....	55
4.5 Hodnocení zaměstnanců	59
4.6 Motivace zaměstnanců.....	62

4.6.1	<i>Motivace prostřednictvím mzdy</i>	62
4.6.2	<i>Motivace prostřednictvím jiných zaměstnaneckých výhod</i>	67
4.7	Poradenství a péče o zaměstnance	70
4.8	Implementační kroky	72
5	Klíčové body - diskuze	75
6	Závěr	76
7	Literatura, zdroje a seznamy	77
7.1	Použitá odborná literatura	77
7.2	Ostatní literatura	77
7.3	Seznam tabulek	78
7.4	Seznam grafů	79
7.5	Seznam obrázků	80

1 Úvod

Problematika řízení lidských zdrojů je v podmínkách České republiky relativně ranou tématikou, která však v několika posledních letech zažívá razantní a dynamický rozvoj, mnohonásobně převyšující průměrná tempa růstu českého hospodářství.

Důvodů pro tuto „ranost“ je několik, ale důvod klíčový je bezpochyby dlouhodobá, centrálně řízená ekonomika od poloviny 80. až do začátku 90. let 20. století, která brzdila příliv profesních zkušeností ze západoevropských, rozvinutých ekonomik; navíc i poměrně dlouhou dobu po pádu komunistického režimu čelila česká (dříve československá) ekonomika mnohem významnějším problémům, než problematice motivujícího pracovního prostředí, efektivní náborové politice, apod.

Ovšem po překlenutí „porodních“ problémů, primárně odvislých od nákladných transformačních kroků, po razantním přílivu zahraničního (především západoevropského) kapitálu a po enormním zvýšení poptávky po vzdělaných a talentovaných pracovnících přichází na řadu i role personalistů a pracovníků oddělení řízení lidských zdrojů.

Základní oblasti problematiky řízení lidských zdrojů jsou v této práci analyzovány jak z teoretického, tak i z praktického hlediska; praktické hledisko navíc vychází z profesní zkušenosti, neboť jsem po určitou dobu vykonávala pozici personalisty v níže popsané společnosti, během níž jsem identifikovala stávající slabá místa a oblasti možného dalšího rozvoje personální politiky této společnosti.

Problematika řízení lidských zdrojů je takřka nevyčerpatelnou oblastí, o níž svědčí i několika set stránkové publikace předních odborníků na tuto oblast; tato práce si neklade za cíl popsat všechny oblasti řízení lidských zdrojů, ale vymezuje se, dle mých názorů a pracovních zkušeností, na oblasti klíčové až nezbytné pro fungování středně velké společnosti na konkurenčním trhu v České republice.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je charakterizovat moderní metody řízení lidských zdrojů ve středně velké společnosti se zaměřením na oblasti: (a) najímání, (b) propouštění, (c) hodnocení a (d) motivaci zaměstnanců, tj. na složky, které jsou pro efektivní fungování menší i větší společnosti klíčové. Dílčím cílem práce je návrh modelu těchto metod pro vybranou společnost ITDevelopment, s. r. o. (název a rovněž některé údaje byly na žádost společnosti pozměněny).

2.2 Metodika práce

V teoretické části práce jsou identifikovány základní prvky jednotlivých výše popsaných oblastí, základní postupy a využívané metodologie a jsou zde popsány nejčastější chyby a problémy jejich realizace a implementace.

Teoretická část této práce se okrajově zaměřuje i na poměrně novou, ale velmi progresivní oblast, a to na (e) poradenství a péči o zaměstnance.

Praktická část práce je zaměřena na uplatnění zkušeností nabytých v části teoretické: na vybrané společnosti ITDevelopment, s. r. o., podnikající na trhu informačních technologií, popisuje fungování výše uvedených oblastí, identifikuje slabá místa stávajícího systému a jsou zde navrženy nové změny a doporučení včetně vyčíslení případných finančních a časových dopadů na společnost jako celek.

Závěrem této práce je shrnutí navržených dopadů na vymezenou společnost jako celku a vyhodnocení, zda-li by se takto restrukturalizovaná společnost byla schopna efektivně uchytit na vysoce konkurenčním trhu informačních technologií v České republice, případně i ve střední Evropě.

Metodika práce vychází především z analýzy dostupných odborných pramenů o problematice řízení lidských zdrojů; tyto odborné prameny jsou dále doplněny o aktuální údaje a trendy na progresivně se vyvíjejícím trhu v České republice.

Tam, kde to bylo možné, je práce obohacena relevantními průzkumy či výzkumy, které tvoří praktický doplněk vymezených teoretických východisek.

3 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

3.1 Základní charakteristika řízení lidských zdrojů

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje¹ spolu s podnikatelským know-how tvoří v dnešním ekonomickém a finančním světě, plném konkurenčních bojů, základní opěrnou složku jakékoli společnosti² podnikající v terciárním a vyšším sektoru³; na lidské zdroje, nebo chceme-li lidský kapitál⁴ jakožto na klíčovou složku ekonomiky pohlíží i nejznámější zakladatelé moderní ekonomie, Samuelson a Nordhaus (1995), kteří v ní vidí „zásobu technických znalostí a dovedností ztělesněných v pracovních silách celé země, jež jsou výsledkem formálního vzdělání a praxe získané v zaměstnání“..

Ekonomičtí odborníci zaměřeni přímo na řízení lidských zdrojů tuto oblast popisují jako „strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“. (Armstrong, 2007)

Pohled na základní cíle řízení lidských zdrojů je mezi předními světovými autory rozličný; např. průkopnická dvojice autorů v oblasti personálního managementu (Werther a Davis) definovala na konci 80. let 20. století 4 základní cíle personálního managementu⁵: (Werther, Davis, 1989)

- 1. Společenský cíl;** tj. sledovat základní požadavky a vlivy společnosti a současně minimalizovat negativní dopady těchto požadavků na organizaci.
- 2. Organizační cíl;** tj. správně nastaveným personálním managementem organizace přispívat ke zvýšení efektivity organizace.

¹ Lidské zdroje neboli tzv. „Human Resources“ neboli tzv. „HR“

² V teoretické oblasti řízení lidských zdrojů se mnohdy namísto společnosti uvádí pojem „organizace“; tato práce chápe tyto termíny jako synonyma.

³ Terciární sektor je tvořen společnostmi podnikajícími na trhu služeb.

⁴ Tzv. „Human capital“

⁵ Pozn. Tato práce chápe termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ jako synonyma. Rozbor shodných rysů a vzájemných rozdílů obou termínů je blíže analyzován např. v Armstrong (2007), str. 38.

3. Funkční cíl; tj. udržovat roli personálního oddělení ve funkční harmonii se strategií organizace.

4. Osobní cíl; tj. asistovat zaměstnancům a pracovníkům při naplnění jejich profesních cílů.

Předcházející pohled na řízení lidských zdrojů popisuje dopady nejen na organizaci samotnou, ale i na její externí okolí, tj. její tzv. „Stakeholdery“⁶.

Na začátku 21. století se autoři při vymezení cílů řízení lidských zdrojů většinou soustředí pouze na vymezení konkrétních cílů z pohledu vlastní organizace; tyto cíle jsou popsány v následující tabulce. (Armstrong, 2007)

Tabulka 1: Cíle řízení lidských zdrojů

Cíl	Charakteristika cíle
Efektivnost organizace	Zaměřit se na oblast lidských vztahů v organizaci, rozvíjet znalosti, dovednosti a talent zaměstnanců a tím přispívat ke konkurenceschopnosti organizace.
Řízení lidského kapitálu	Udržet si schopné a kvalifikované pracovníky prostřednictvím spravedlivě nastaveného systému odměňování, motivování a vzdělávacích aktivit aj.
Řízení znalostí	Získávat, sdílet, využívat a rozvíjet znalosti a dovednosti, jež jsou pro organizaci specifické a jež napomáhají k lepším výkonům.
Řízení odměňování	Odměňovat zaměstnance adekvátně k jejich schopnostem, dovednostem a jimi vykonávané práci.
Zaměstnanecké vztahy	Vytvářet a udržovat zdravé pracovní prostředí mezi managementem, zaměstnanci a odbory.
Uspokojování rozdílných potřeb	Respektovat různorodé potřeby všech zaměstnanců a poskytovat jim stejné pracovní podmínky a příležitosti.
Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou	Zabezpečit fungování inovativních postupů a politik; tzn. začlenit tyto nové politiky do života organizace.

Zdroje: Armstrong (2007), vlastní úprava

Definováním cílů řízení lidských zdrojů se věnují i čeští autoři, blíže např. Koubek (2007), Stýblo (2003).

⁶ Wikipedia; pojem „Stakeholder“ označuje jakéhokoliv aktéra, který ovlivňuje naši organizaci a jehož ovlivňujeme my; např. dodavatelé, odběratelé, blízké okolí organizace, apod.

Obecně lze konstatovat, že ve světové i domácí odborné literatuře neexistuje souhrnná definice základních cílů problematiky řízení lidských zdrojů ve společnosti. Každý autor vychází z vlastní, tudíž i originální, definice; avšak souhrnně lze za **základní cíle** vymezit především **efektivní fungování společnosti v následujících oblastech:**

- **Najímání zaměstnanců.**
- **Propouštění zaměstnanců.**
- **Hodnocení zaměstnanců.**
- **Motivace zaměstnanců.**

3.1.2 *Modely řízení lidských zdrojů*

Řízení lidských zdrojů představuje jednu ze strategických oblastí, která je a priori řízena personálním útvarem⁷, avšak klíčovou roli hrají i vedoucí pracovníci jednotlivých organizačních útvarů, stejně jako vrcholový management společnosti.

Vzhledem k výrazné odlišnosti jednotlivých společností jsou i jednotlivé modely řízení lidských zdrojů, tj. zapojení personálních oddělení a ostatních vedoucích pracovníků, dosti odlišné. V teoretické praxi odborníci vydefinovali typické modely personálního řízení, které pokládají základní východiska pro moderní teorie řízení lidských zdrojů; tyto modely jsou popsány v následující tabulce. (Armstrong, 1999)

Tabulka 2: Teoretické modely řízení lidských zdrojů

Teoretický model	Základní členění	Charakteristika
Modely Karen Leggeové (1978)	• Konformní inovátoři	Manažeři realizující aktivity v oblasti HR v souladu s cíli organizace, svou moc zakládají na zkušenostech.
	• Nekonformní inovátoři	Manažeři usilující o aplikaci odlišných kritérií hodnocení úspěchů společnosti.
Modely Shauna Tysona (1985)	• Model administrativní podpory	HR oddělení zaměřující svou pozornost na rutinní aktivity.
	• Systémově reaktivní model	Dodržování pravidel prostřednictvím realizace politiky organizace.

⁷ Samozřejmě za předpokladu, že má daná společnost personální útvar založen.

Teoretický model	Základní členění	Charakteristika
	<ul style="list-style-type: none"> Model podnikatelsko-manažerský 	Personalisté přizpůsobující svou práci vrcholovému managementu a rozpoznávající nové podnikatelské příležitosti.
Modely Shauna Tysona a Alana Fella (1986)	<ul style="list-style-type: none"> Správcovský model 	Pravomoc nárazových personálních aktivit v rukou liniových manažerů.
	<ul style="list-style-type: none"> Model manažera smluv 	Personální manažer s hlubokými zkušenostmi z oblasti mezilidských pracovních vztahů zastávající v organizaci roli interpreta smluv.
	<ul style="list-style-type: none"> Model architekta 	Personální manažer jako člen vedení organizace, politika HR začleněna do dlouhodobé strategie firmy.
Modely Kathleen Monksová (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Tradiční/administrativní 	Oddělení lidských zdrojů vykonávající podpůrné administrativní aktivity.
	<ul style="list-style-type: none"> Tradiční/kolektivní pracovní vztahy 	Personální oddělení s vypracovanými směrnici v oblasti pracovních vztahů, v oblasti recruitmentu však zaostává.
	<ul style="list-style-type: none"> Inovativní/profesionální 	Personalisté špičkovými odborníky s propracovanými postupy v oblasti plánování HR, hodnocení, motivace a rozvoji pracovníků.
	<ul style="list-style-type: none"> Inovativní/sofistikované 	Personální politika integrována do strategických plánů organizace, personalisté jsou členy vrcholového managementu.
Modely Johna Stoerye (1992)	<ul style="list-style-type: none"> Nositelé změn 	Personalisté průbojní, podílející se na strategickém plánování firmy.
	<ul style="list-style-type: none"> Poradci 	Personalisté jako konzultanti poskytující liniovým manažerům poradenství v oblasti IT.
	<ul style="list-style-type: none"> Usměřovatelé 	Tzv. manažeři nespokojenosti dohlížející na respektování pravidel najímání zaměstnanců.
	<ul style="list-style-type: none"> Služky 	Personalisté vykonávající požadavky liniových manažerů.

Zdroj: Armstrong (1999), vlastní úprava

Teoretické modely řízení lidských zdrojů by měly pomoci vybraným vedoucím pracovníkům především v pochopení fungování, případně nastavení role personálního oddělení a jeho vztahu a vazeb k ostatním vedoucím pracovníkům. Ani na základě těchto teoretických modelů však nelze jednoznačně charakterizovat optimální model řízení lidských zdrojů; vždy je nutné přihlížet i na individuální vnitřní podmínky

společnosti (organizační uspořádání, vzájemné vazby mezi jednotlivými jednotkami, apod.) a její vnější faktory (odvětví, konkurence, pracovní trh, apod.).

Nesmírně zajímavou a hlavně praktickou zkušenost do modelů vnesly výsledky rozsáhlého výzkumu společnosti Deloitte a Vysoké školy ekonomické, realizovaný na přelomu let 2004 a 2005, který, mimo jiné, zkoumal roli oddělení lidských zdrojů v rámci jednotlivých zemí. Velmi zajímavé výsledky tohoto průzkumu popisuje následující tabulka.

Tabulka 3: Role (náplň činností) oddělení lidských zdrojů ve vybraných zemích

Země	Administrativa	Partner pro pracovníky	Nositel změny	Strategický partner
Rakousko	0%	33%	27%	40%
Česká republika	19%	21%	37%	23%
Maďarsko	11%	39%	22%	28%
Polsko	20%	4%	31%	45%
Slovensko	0%	6%	50%	44%

Zdroj: Deloitte (2005)

3.1.3 Dopady řízení lidských zdrojů na výkony organizace

V dnešní době je takřka nemožné, aby na fungujícím trhu existovala společnost, která by neměla vypracován systém řízení lidských zdrojů; ať už vytvořením vlastního specializovaného oddělení či rozdělením jednotlivých kompetencí mezi vybrané řídicí pracovníky.

Tato skutečnost vychází ze základního předpokladu, že více či méně efektivní systém řízení lidských zdrojů přináší organizaci určité pozitivní aspekty; které je však nesmírně těžké jednoznačně identifikovat.

V průběhu 90. let 20. století a na počátku 21. století byly odborníky na oblast lidských zdrojů provedeny důkladné průzkumy, jež si kladly za cíl identifikovat dopady a vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace. Výstupy vybraných výzkumů jsou souhrnně popsány v následující tabulce.

Tabulka 4: Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Autor výzkumu	Použitá metodologie	Zjištěné závěry
Artur (1990, 1992, 1994)	Výzkum dopadu strategie vysoké oddanosti ⁸ a strategie kontroly ⁹ na efektivnost práce.	Strategie vysoké oddanosti s sebou přinesla vyšší úroveň produktivity a kvality, narozdíl od strategie kontroly.
Huselid (1995)	Výzkum prostřednictvím dotazníku a sběr odpovědí od 968 amerických firem používajících systém vysoce výkonné práce ¹⁰ .	Vysoké produktivity práce lze dosáhnout na základě vhodně zvolené motivace pracovníků a na základě odpovídající organizační struktury.
Becker (1996, 1997)	Sestavení jakéhosi ukazatele systému lidských zdrojů, na jehož základě byl proveden průzkum ve společnostech, zabývajících se mírou zavedení tohoto systému v organizacích.	Společnosti vykazující vysoké hodnoty tohoto ukazatele dosahovaly vyšší ekonomické úrovně.
Patterson a kol. (1997)	Výzkum vzájemné vazby mezi kulturou, výkonem podniku a postupy v oblasti lidských zdrojů.	Na ziskovosti a produktivitě se významně podílely zejména dva postupy: (a) získávání a profesní rozvoj pracovníků; (b) vytváření rozmanitých pracovních míst a úkolů.
Guest a kol. (2000)	Analýza vztahů mezi pracovníky implementovaná na 2000 pracovištích.	Výsledky prokázaly pozitivní korelaci mezi výkonem organizace a řízením lidských zdrojů.
Purcell a kol. (2003)	Studium vlivu řízení lidí na výkon firmy.	Největších pracovních výkonů dosahovaly organizace se zavedenými hodnotami trvalého charakteru jako je spokojenost, motivace a oddanost zaměstnanců.

Zdroj: Armstrong (2007), vlastní úprava

Efektivní systémy řízení lidských zdrojů mohou mít na organizaci následující **dopady:** (Armstrong, 2007)

- Přispění k vyššímu pracovnímu výkonu na základě úspěšné realizace náborových aktivit, rozvoje zaměstnanců a na základě dobře nastaveného systému odměňování a motivace těchto pracovníků.

⁸ Strategie oddanosti je založena na zvyšování vzájemnosti zaměstnavatele a zaměstnance.

⁹ Strategie kontroly je založena na kontrole pracovníků, a to bez možnosti jejich vyjádření se k této kontrole.

¹⁰ Systém vysoce výkonné práce – ovlivňuje výkon pracovníků prostřednictvím vzdělávání, pobídkových systémů odměňování a rovněž prostřednictvím precizních postupů získávání a výběru zaměstnanců.

- Nastavení vnitropodnikové kultury, která **zvyšuje kvalitu pracovního prostředí a formulace jasně vize organizace.**
- **Podpora liniovým manažerům** při realizaci podnikové politiky.
- Nastavení jisté **psychologické dohody mezi organizací a zaměstnanci**; tedy předpoklad vzájemného splnění určitých požadavků.

3.2 Najímání zaměstnanců

O důležitosti procesu najímání zaměstnanců (neboli dnes stále populárnějšího termínu „Recruitment“) do společnosti není žádných pochyb; tato skutečnost může být podpořena mnoha argumenty, mezi nimiž vyberme například každoroční výzkum britské asociace „Chartered Institute of Personnel and Development“¹¹ (zkráceně „CIPD“) nazvaný „Recruitment, , retention and turnover“¹².

Aktuální verze výzkumu¹³ realizovaném na vysoce vyspělém trhu práce ve Velké Británii přinesla poměrně zajímavé výsledky; například:

- Pouze polovina společností měla zpracovanu formální strategii pro najímání zaměstnanců.
- Významné problémy při najímání zaměstnanců má okolo 86% všech respondentů; mezi tyto problémy se řadí především: (a) nedostatek kvalifikované síly na trhu (v 70% případů); (b) vysoké platové očekávání (v 44% případů) a za (c) nedostatečné pracovní zkušenosti uchazečů (v 42% případů).
- Mezi nejčastější cesty hledání nových pracovníků patří: (a) využití personálních agentur (78% společností); (b) využití vlastní webové stránky (75% společností) a za (c) využití místních novinových periodik (74% společností).

¹¹ Internetová stránka: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BE3C57BF-91FF-4AD0-9656-FAC27E5398AA/0/recruitmentretentionturnover2008.pdf>

¹² Průzkum realizovaný v roce 2008 byl vypracován ve spolupráci s 779 britskými společnostmi a zaměřoval se na kalendářní rok 2007.

¹³ CIPD (2008)

- Průměrný náklad na najmutí jednoho zaměstnance představoval v roce 2007 přibližně 4 667 GBP¹⁴.

Za **základní cíle najímání zaměstnanců** tak lze považovat především: (Foot, Hook, 2002)

- **Získání dostatečného počtu kvalitních kandidátů** na volné pozice.
- **Sjednocení náborové činnosti** tak, aby společně přispívaly k růstu společnosti a plně respektovali její „image“.
- Provádět **náborové činnosti nákladově efektivním způsobem**.

Postup při získávání zaměstnanců lze rozdělit do **3 vzájemně návazných a propojených kroků** (Armstrong, 2007), (Koubek, 2007); jeho grafická podoba je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Získávání zaměstnanců

Zdroj: Armstrong (2007), Koubek (2007), vlastní úprava

¹⁴ Při kurzu 31 CZK/GBP (září 2009, ČNB) představují tyto náklady ekvivalent přibližně 145 000,- CZK.

Následující tabulka podrobně analyzuje jednotlivé oblasti procesu získávání zaměstnanců.

Tabulka 5: Získávání zaměstnanců

Krok procesu	Popis a charakteristika
Definice požadavků Přípravná fáze, jejímž cílem je sestavit realistický obraz nabízené pracovní pozice.	
Definice pracovní pozice	Definice konkrétní pracovní pozice a stanovení pracovních podmínek odpovídajících této pozici, jimiž je zejména mzda, pracovní doba, zaměstnanecké výhody.
Definice požadavků na uchazeče	Definice tzv. „tvrdých“ schopností (tzv. „hard skills“); tj. požadavků na kvalifikaci, znalosti a zkušenosti neboli profil uchazeče. Definice tzv. „měkkých“ schopností (tzv. „soft skills“); tj. požadavků odpovídajícího chování a postojů uchazeče.
Přilákání uchazečů Identifikace, analýza a využití vhodných zdrojů pro získání potenciálních pracovníků.	
Silné stránky organizace	Silnými stránkami mohou být např. dobrá pověst společnosti na trhu práce, lokalizace pracoviště či spolupráce se zahraničními organizacemi.
Příležitosti pro uchazeče	Příležitostmi se rozumí např. zajímavé platové ohodnocení, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, zajímavá, kreativní práce, možnost profesního růstu či možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců.
Výběr uchazečů, vyhodnocovací fáze Této fázi jako poslednímu kroku v procesu nábory zaměstnanců je nutno věnovat obzvláště velkou pozornost. Metod pro výběr uchazečů existuje celé řada. Mezi nejčastěji využívané však patří následující metody:	
Pohovor	Dnes nejoblíbenější metodou; dle většiny odborníků hraje klíčovou roli při výběru zaměstnanců. Pohovory lze členit dle struktury a množství účastníků. Blíže o jednotlivých druzích pohovorů viz Tabulka 6:
Assessment centre	Jedná se o „diagnosticko-výcvikový program“ ¹⁵ , jež se soustředí převážně na chování uchazeče při plnění simulovaných úkolů, jež jsou pro obsazované pracovní místo typické.
Testy pracovní způsobilosti	Soubor testů zaměřených ať už na posouzení inteligence, schopností, dovedností či psychologické testy zaměřené na rysy osobnosti. Všeobecně se tyto testy užívají jako doplňková metoda výběru uchazečů.
Doporučení -	Velmi často používaná metoda výběru pracovníků, a to zejména v USA. Zdejší společnosti sestavují reference na základě pravdivých

¹⁵ Český název, jež byl pro assessment centre použit, v současnosti se však již termín assessment centre nepřekládá. Koubek (2007)

Krok procesu	Popis a charakteristika
reference	informací, což je dáno zejména morálními kodexy firem; společnosti se snaží zachovat maximální objektivitu referencí, čímž se vyvarují případnému poškození své dobré pověsti.
Dotazník	Sestavován každou organizací individuálně, v němž uchazeč odpovídá na otázky různého charakteru. Neexistuje žádná jednotná podoba dotazníku.

Zdroj: Armstrong (2007), Koubek (2007), vlastní úprava

Klíčová část procesu výběru pracovníků, tj. pohovor, včetně jeho druhů a jejich výhod je rozepsán v následující tabulce.

Tabulka 6: Základní typy přijímacích pohovorů

Druh pohovoru	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
• Individuální pohovor	Veden jedním zaměstnancem společnosti, z převážné většiny se jedná o vedoucího zaměstnance oddělení či celé společnosti.	Vytvoření přátelštější atmosféry.	Nedoporučuje se však aplikovat při výběru uchazeče na vysoce kvalifikovanou pracovní pozici.
• Panelový pohovor	Vedený dvěma či více zaměstnanci; obecně se doporučuje vytvořit „panel“ z vedoucího pracovníka, jež bude přímým nadřízeným nového uchazeče, z personalisty a zkušeného psychologa.	Panelový pohovor je upřednostňován před pohovorem individuálním, a to z důvodu eliminace subjektivity tazatele. Je tedy všestrannější a objektivnější.	Panelový pohovor s sebou přináší větší stresovou zátěž pro uchazeče. Jeho užití je vhodné při obsazování vysoce kvalifikovaných pracovních pozic.
• Postupný pohovor	S tímtež uchazečem je vedeno více pohovorů s různými posuzovateli.	Zachování výhod, jež nám nabízí předchozí dva typy pohovorů, a to navození přátelské atmosféry a snížení subjektivity pohovoru.	Nevýhoda postupného pohovoru spočívá ve větší časové náročnosti.

Zdroj: Armstrong (2007), Koubek (2007), vlastní úprava

Problematika najímání zaměstnanců představuje komplexní, ale současně i klíčovou oblast řízení lidských zdrojů; tato oblast by se však neměla omezovat pouze na operativní „doplňování“ chybějících pracovníků v organizaci, ale měla by permanentně a konzistentně sledovat vývoj situace na okolním pracovním trhu a jí

uzpůsobovat svou personální politiku a strategii vycházející z klíčových faktorů popsaných výše v této kapitole.

3.3 Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců, neboli ukončování pracovního poměru může být vyvoláno ze dvou stran:

1. Ze strany zaměstnavatele.
2. Ze strany zaměstnance.

Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Nejčastějšími důvody rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele jsou neuspokojivé pracovní výsledky zaměstnance a problém vzniku tzv. „nadbytečnosti pracovníků“¹⁶.

- Neuspokojivé pracovní výsledky jsou ve většině případů zapříčiněny nedostatečnou kvalifikací zaměstnance. Takovému jevu je možno částečně předejít správně nastavenými procedurami přijímání zaměstnanců. Úplná eliminace přijetí pracovníka, jež nebude stačit na své úkoly, však není možná. Tento případ je oprávněným důvodem rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem.
- **Nadbytečnost pracovníků** neboli snižování stavu; dle Zákoníku práce tzv. „organizační změny“ představují pro společnosti velmi nepříjemný důvod propouštění. Důvodem vzniku nadbytečných pracovníků jsou buď změny v hospodářské situaci společnosti nebo selhání managementu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Ať už se tedy jedná o jakoukoliv příčinu vzniku nadbytečných zaměstnanců, je potřeba při jejich propouštění postupovat obezřetně, aby se zabránilo poškození dobrého jména společnosti.

¹⁶ Blíže o problematice nadbytečnosti v § 52 Zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

K snížení stavu zaměstnanců může společnost zvolit následující **bezkonfliktní metody**: (Koubek, 2007)

- **Neobsazovat pracovní pozice uvolněné v případě přirozených odchodů** pracovníků, kde přirozeným odchodem rozumíme úmrtí či odchod zaměstnance do penze.
- **Zredukovat přesčasy pracovníků**, zavést zkrácené či poloviční pracovní úvazky.
- **Stimulovat starší zaměstnance k předčasnému odchodu do penze** prostřednictvím odstupného.

Až jako poslední možností (po vyčerpání všech výše uvedených metod) je propustit zaměstnance z důvodu nadbytečnosti. Otázka, které zaměstnance prohlásit za nadbytečné, aby se zachovala zásada spravedlnosti, se v praxi řeší využitím následujících dvou metod: (Foot, Hook, 2002), (Koubek, 2007)

- **Metoda LIFO** („Last In - First Out“); tj. zvolí se pracovní nejmladší zaměstnanci.
- **Metoda založená na úrovni schopností a výkonu zaměstnance**; tato metoda se opírá o hodnocení zaměstnance, kdy je možno propuštění zdůvodnit příloženými podklady. (Problematice hodnocení zaměstnanců je věnována kapitola 3.4)

Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Ukončení pracovního poměru může být **zapříčiněno mnoha faktory**: **osobní** či **rodinné důvody**, **nespokojenost** se stávajícím zaměstnáním, nalezení **lépe placené pozice**, **chuť na změnu**, lepší **perspektiva** apod.

V případě dobrovolného odchodu pracovníků je dobré **analyzovat příčiny výpovědi**. Ty je možno identifikovat prostřednictvím pohovoru s těmito odcházejícími pracovníky, přičemž cílem pohovoru je odhalit skryté problémy a zamezit tak jejich opakovanému výskytu. Osoba, jež vede pohovor, musí být otevřená názorům zaměstnance, tzn. nesmí tyto názory hned na počátku rozhovoru odmítnout jako

neoprávněné. Tím se částečně vyvaruje pomluv, které v takových případech vznikají. (Armstrong, 1999)

Propouštění zaměstnanců je nepříliš oblíbená role personalistů, nicméně její důležitost je nezpochybnitelná, ať už se jedná o ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnavatele či zaměstnance.

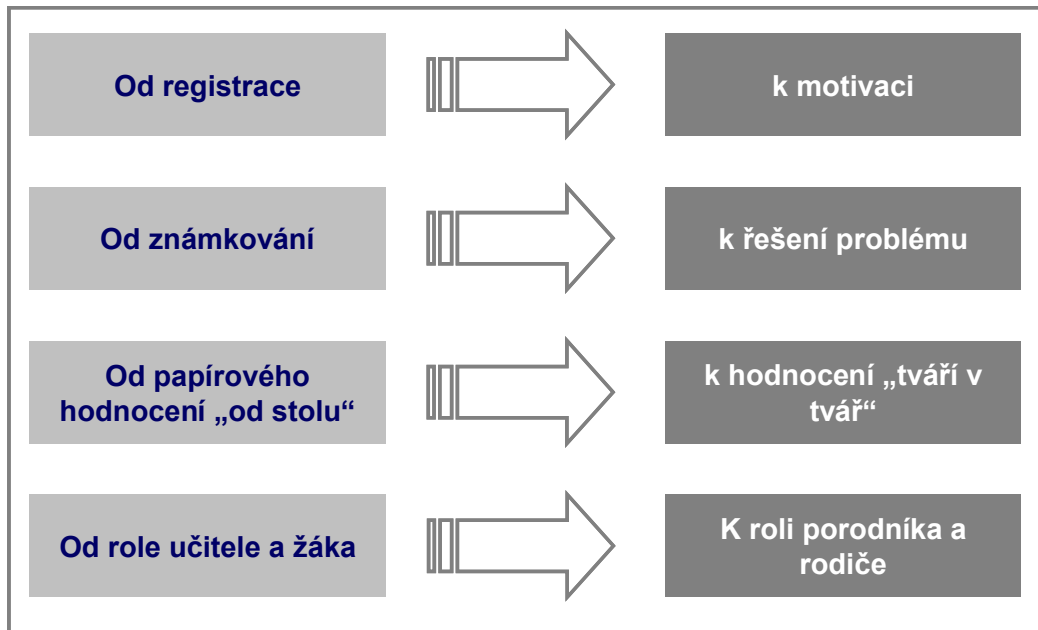
V případě ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnavatele je třeba klást velký důraz na interní komunikaci tohoto rozhodnutí stávajícím zaměstnancům, tj. transparentně tento důvod vysvětlit, aby se zabránilo případným obavám ostatních pracovníků z možné ztráty jejich pozice.

V případě ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance je třeba klást velký důraz na analýzu důvodů, které zaměstnance k tomuto ukončení vedly a v nutných případech modifikovat svou personální (platovou, bonusovou, apod.) politiku. Současně je důležité dbát i na profesionální jednání s odcházejícím pracovníkem a minimalizovat riziko, že bude o organizaci dále šířit negativní informace. (Foot, Hook, 2002)

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení výkonu zaměstnanců je důležitý proces, na jehož základě se vytváří platové struktury a realizuje se interní porovnání výkonu jednotlivých pracovníků.

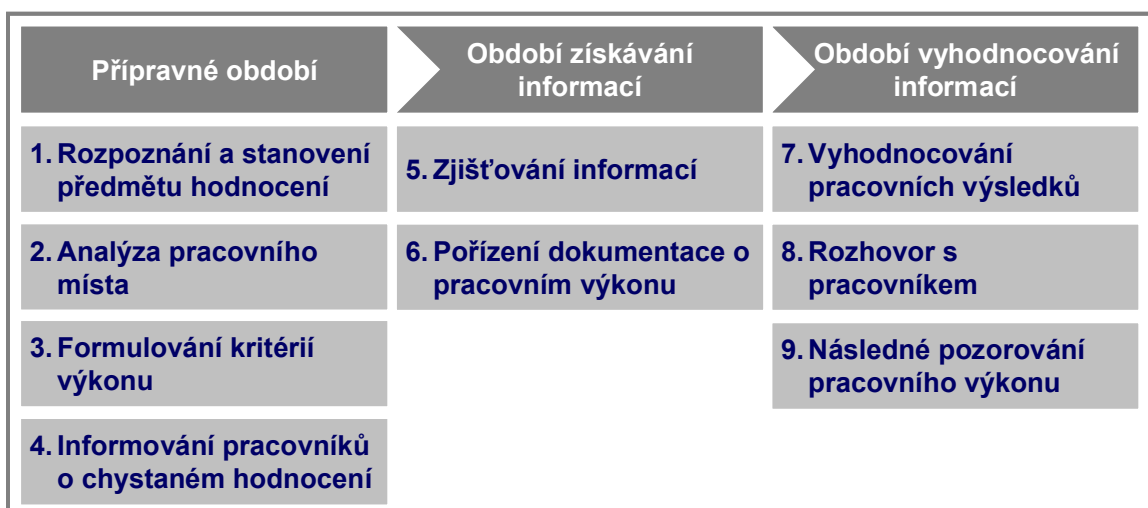
V posledních letech tento proces zaznamenal významný vývoj a posun; grafická podoba tohoto posunu je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Současné trendy v hodnocení zaměstnanců, zdroj Hroník (2004)

Jednotným cílem hodnocení je zvýšit budoucí výkon zaměstnanců; aby se tak stalo, je nezbytné tyto zaměstnance do procesu hodnocení zapojit, tzn. ze zaměstnanců, jež byli doposud pasivními objekty hodnocení, učinit aktivní subjekty podílející se na návrzích cílů a jejich následné realizaci.

Jednotlivé fáze procesu hodnocení zaměstnanců lze kategorizovat do tří rámcových období; těmi je (a) období přípravné; (b) období sběru podkladů pro hodnocení a (c) období vyhodnocovací. Fáze, jež jsou vlastní konkrétním obdobím, jsou zachyceny na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Fáze hodnocení pracovníků, Zdroj: Koubek (2007), vlastní úprava

Metod hodnocení zaměstnanců existuje celá škála, včetně jejich modifikací. Jejich rámcové shrnutí přináší následující tabulka.

Tabulka 7: Metody hodnocení pracovníků

Metoda	Charakteristika
Hodnocení podle výsledků (MBO – Management by Objectives)	Metoda využívající se pro hodnocení vedoucích pracovníků (manažerů). Na samém počátku se definují cíle, jichž má být dosaženo a jež budou předmětem hodnocení. Při sestavování cílů se lze opírat o anglický výraz SMART , jehož interpretace v oblasti managementu je následující: jednotlivá písmena tohoto slova představují vlastnosti vhodně sestavených cílů: S = specific, M = measurable, A = achievable, R = relevant, T = time-framed; přeloženo do českého jazyka, cíle by měly být jednoznačně definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené.
Hodnocení na základě plnění norem	Metoda vhodná pro hodnocení manuálních pracovníků. Organizace sestaví normy práce, se kterými jsou následně srovnávány jednotlivé výkony pracovníků.
Volný popis	Metoda volená převážně k hodnocení práce vedoucích pracovníků. Forma a obsah hodnocení je plně v kompetenci hodnotitele, což s sebou nese nevýhodu špatné srovnatelnosti výkonu hodnocených zaměstnanců.
Hodnocení pomocí stupnice	V praxi nejběžněji používaná metoda, oblíbená svou univerzálností, kdy se hodnotí zvláště jednotlivé aspekty práce, jimiž jsou např. kvalita a množství práce, znalost problematiky, vstřícné vystupování k vedoucím i sobě rovným pracovníkům, ochota spolupracovat, iniciativa atp. Existují tři základní typy stupnice, a to stupnice slovní, číselná a grafická.
Check-list	Forma dotazníku zaměřeného na očekávané chování pracovníka. Pro dotazník jsou charakteristické uzavřené otázky, tj. otázky typu „Ano“, „Ne“.

Zdroj: Koubek (2007), vlastní úprava

Hodnocení zaměstnanců by mělo být plně v kompetenci manažerů, jež jsou **bezprostředními nadřízenými** hodnocených zaměstnanců. Toto tvrzení je podpořeno mnoha teoriemi, jež vychází z praktických zkušeností jednotlivých firem. Výhodou je bezesporu znalost úkolů pracovní pozice podřízeného ze strany manažera; manažer zná své podřízené a může jim tedy poskytnout zpětnou vazbu na jejich pracovní výsledky. Na stranu druhou se mohou vyskytnout i případy, kdy je podřízený pracovník svému vedoucímu a hodnotiteli nesympatický, což se může projevit neoprávněným negativním hodnocením zaměstnance; je tedy nezbytné, oprostít se od subjektivní deformace. (Foot, Hook, 2002)

V posledních letech **nabývá na významu sebehodnocení**, tj. zaměstnanci hodnotí sebe sama na základě předložených formulářů. **Výhodou** sebehodnocení je **vlastní příprava zaměstnanců na hodnotící pohovor**. Zaměstnancům se tak ponechá časový prostor k zamyšlení se nad svou prací a požadavky z ní plynoucí a nad jejich plněním. Výsledky sebehodnocení se konfrontují s výsledky manažerů v průběhu hodnotícího rozhovoru. (Koubek, 2007)

Personalisté zdůrazňují význam stylu hodnotícího rozhovoru a důležitost pečlivé přípravy vedoucího pracovníka na tento pohovor. Dodržování následujících **zásad správného pohovoru** eliminuje jeho možnou kontraproduktivitu: (Koubek, 2007)

- **Zdůraznit účel pohovoru**, jímž je snaha pomoci.
- **Poskytnout zaměstnanci prostor k vyjádření**.
- Nikdy **nezahajovat** pohovor **kritikou**.
- **Zahájit** hodnocení **pochvalou**.
- **Orientovat se pouze na práci a pracovní výsledky** a ne na osobnost zaměstnance.
- **Kritizovat konstruktivně** apod.

Účelně a správně realizovaná hodnocení (samozřejmě s přihlédnutím k osobnostním a charakterním vlastnostem hodnoceného) mohou významně napomoci pozitivní motivaci pracovníků v týmu a utváření příjemné pracovní atmosféry. Na druhou stranou, nesprávně provedená hodnocení mohou u některých pracovníků resultovat až v případnou ztrátu motivace, vyostření vzájemných pracovních vztahů a v konečném důsledku až možným odchodem.

3.5 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců organizace má několik základních rovin, jež společně vytváří ucelené a motivující pracovní prostředí; mezi **základní cíle** všech **motivačních programů** patří především: (Deloitte, 2008)

- Snaha o **přilákání a udržení talentovaných pracovníků**.

- **Finanční i nefinanční efektivní motivace** zaměstnance.
- **Interní spravedlnost při odměňování** na základě transparentního hodnocení zaměstnance.
- **Udržení konkurenceschopné úrovně mezd** ve společnosti.

Motivační programy jsou ve vyspělých společnostech založeny především na následujících **složkách**: (Deloitte, 2008)

- **Finanční odměna.**
- **Rozvojové příležitosti.**
- **Nefinanční benefity.**
- **Spokojenost.**

Příklady jednotlivých složek jsou blíže popsány v následující tabulce. Blíže jsou jednotlivé složky popsány v kapitolách 3.5.1 Motivace prostřednictvím mzdy a 3.5.2 Ostatní motivace.

Tabulka 8: Základní motivační složky

Složka	Příklad
<ul style="list-style-type: none"> • Finanční odměna 	<ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda • Variabilní odměna • Bonusy
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvojové příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Školení a rozvoj • Přístup k informacím • Kariéerní růst • Řízení výkonu
<ul style="list-style-type: none"> • Nefinanční benefity 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění • Spoření • Volný čas • Status
<ul style="list-style-type: none"> • Spokojenost 	<ul style="list-style-type: none"> • Styl vedení • Prostředí • Firemní kultura

Zdroj: Deloitte (2008), vlastní úprava

Klíčovou roli při motivaci hraje ale i okolí organizace, především konkurenční společnosti, které se v případě talentovaných pracovníků mohou pokusit o jejich „přetažení“. Proto by organizace měla sledovat nejen motivaci z vnitřního pohledu (tj. zevnitř firmy, zda-li jsou pracovníci dostatečně motivováni), ale i z vnějšího pohledu (tj. zda-li konkurence nemůže svým výhodnějším motivačním programem způsobit odliv talentovaných pracovníků).

Nicméně při pohledu na rozličné motivační programy by organizace neměla zapomínat na nákladově opodstatněnou efektivnost motivačního programu, tj. veškeré náklady (ať už přímé či nepřímé) vynaložené na motivační programy by se měly organizaci v budoucnu vrátit, například ve vyšší přidané hodnotě, minimalizaci odchodů či zvyšování zájmu o pracovní pozice ve společnosti.

3.5.1 Motivace prostřednictvím mzdy

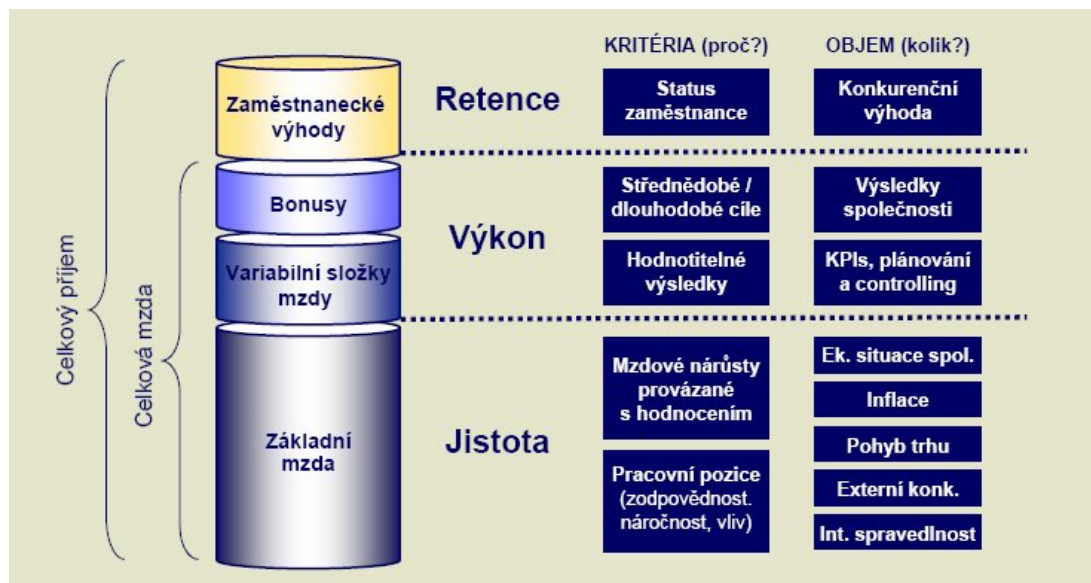
Mzda zaměstnance se ve většině případů skládá ze **3 složek: (a) základní mzda; (b) variabilní složka a (c) bonusy.**

Základní mzda představuje určitou finanční jistotu zaměstnance a je sestavována individuálně pro každou pracovní pozici **na základě vnitřních** (interních) **a vnějších** (externích) **mzdotvorných faktorů:** (Koubek, 2007), (Deloitte, 2008)

- **Interní mzdotvorné faktory** se odvíjí od pracovní pozice a s ní související zodpovědnosti a náročnosti, dále sem patří i mzdové nárůsty provázané s hodnocením a ekonomická situace společnosti.
- **Externí mzdotvorné faktory** se odvíjí od situace na trhu práce a jeho pohyb trhu, inflace a platové situace u konkurenčních společností.

Variabilní složka mzdy spolu s bonusy je zaměstnanci udílána **na základě jeho výkonu a vyhodnotitelných přínosů pro organizaci**, přičemž souhrnný objem vyplácených bonusů závisí na celkových finančních výsledcích společnosti. V převážné většině organizací, jež variabilní složku vyplácí, je tato složka mzdy vyplácena zpětně, a to na základě hodnocení zaměstnance za uplynulý kvartál, půlrok či rok.

Snahou vyspělých společností je jasně odvinout každou mzdovou složku dle transparentních pravidel podle individuálních výsledků hodnocení (Deloitte, 2008).



Obrázek 4: Struktura odměňování

Současné trendy v oblasti odměňování pracovníků směřují především **k výkonovým motivačním formám**. Výkonové odměňování zaměstnanců si klade za cíl posílit vztah odměny a výkonu a na základě toho zaměstnance odměňovat. Dle názoru některých psychologů je však nutné stanovit zdravou mez výkonové motivace, neboť nadměrná motivovanost může narušit lidskou psychiku a navodit vnitřní neklid zaměstnance, čímž se naopak jeho výkon sníží. (Bedrnová, Nový, 2007)

3.5.2 Ostatní motivace

- **Rozvojové příležitosti**; hlavním cílem rozvojových aktivit pro zaměstnavatele z hlediska společnosti je disponování s co nejkvalitnější pracovní silou uvnitř organizace, jejímž prostřednictvím bude firma dosahovat svých ekonomických cílů. Pro zaměstnance jsou naopak tyto rozvojové příležitosti prostředkem k profesnímu růstu a seberealizaci. Za rozvojové aktivity můžeme považovat zvyšování kvalifikace v oboru, jazykové kurzy či různé tréninky se zaměřením na prezentační dovednosti, jednání s klienty a tzv. „soft skills“.
- **Nefinanční benefity**; poskytování benefitů v současné době nabývá na velkém významu. Benefity můžeme chápat jako nástroj k zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jehož prostřednictvím si lze zajistit stabilizaci zaměstnanců ve

společnosti. Organizace volí tento prostředek rovněž k posílení své „image“ a zvýšení atraktivity pro nové potenciální pracovníky. Z ekonomického hlediska lze benefity chápat jako možnost snížení daňového základu. Mezi **současné světové trendy** v oblasti poskytování benefitů patří tzv. „**Cafeteria systém**“; tj. flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů umožňující pracovníkům volit z poskytovaných výhod na základě osobních preferencí. Strukturu benefitů si mohou zaměstnanci upravovat na základě svých potřeb, jež se v průběhu životního cyklu zpravidla mění. Míra poskytování benefitů je ovlivněna typem a strukturou organizace a její strategií v oblasti odměňování a motivace pracovníků. Zaměstnaneckých výhod existuje na trhu práce celá škála. Pro příklad si uvedme nejběžněji poskytované; těmi je dotovaná strava, služební telefon, notebook, jazykové kurzy, firemní kulturní a sportovní akce, dodatečná dovolená, neplacené volno, penzijní připojištění a mnoho dalších. (Deloitte, 2008; Foot, Hook, 2002)

- **Spokojenost;** míra spokojenosti zaměstnanců je determinována vnitropodnikovou kulturou, stylem vedení lidí v organizaci a rovněž pracovním prostředím. Řada odborníků se shoduje v názoru, že ke spokojenosti zaměstnanců lze výrazným způsobem přispět vhodně zvoleným stylem vedení lidí. Neoptimálněji se jeví tzv. „participativní“ styl řízení plně respektující práva zaměstnanců a jejich zájmy. Jako nástrojem pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců je vhodné v pravidelných intervalech (obvykle 1 rok) realizovat anonymní a otevřené průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci a tyto průzkumy pravidelně vyhodnocovat a analyzovat.

Motivace zaměstnanců byla dříve poměrně opomíjená oblast ze strany personalistů; nicméně s přílivem zahraničních investorů a společností do České republiky a s významným nárůstem poptávky po talentovaných a vzdělaných pracovnících se motivační programy staly klíčovou otázkou pro každého jednotlivého uchazeče o zaměstnání.

Tato oblast však bezpochyby skýtá rozsáhlý potenciál pro další vývoj, v neposlední řadě úzce odvislý, mimo jiné, od aktuální daňové politiky a situaci na pracovním trhu.

3.6 Poradenství a péče o zaměstnance

Poradenství a péče o zaměstnance je v českých poměrech poměrně nový a nepříliš rozvinutý jev; jeho počátky lze shledat ve Spojených státech amerických v druhé polovině minulého století, kdy si zaměstnavatelé čím dál více uvědomovali, že: „*It's all about employees; always has been, always will be*“¹⁷.

Základní podstatou poradenství je poskytnout pracovníkům pomoc při řešení pracovních i mimopracovních problémů; pokud se pracovník potýká s významným osobním problémem, definitivně to ovlivní jeho pracovní výkon a soustředěnost. Dle výzkumů v Kanadě a USA¹⁸ mají osobní problémy zaměstnance za následek pokles jeho motivace a výkonnosti až o 35%. Osobní problémy individuálního zaměstnance mohou navíc negativně ovlivnit profesní život jiných pracovníků. Výsledky průzkumu rovněž uvádí alarmující informaci, a to že osobní či interpersonální problémy zaměstnance končí v 65-80 % případů rozvázáním pracovního poměru ať už ze strany zaměstnance či zaměstnavatele.

Na základě nepříznivých dopadů, jež s sebou problémy pracovníků přináší, by si každá firma potýkající se s „problémovými“ zaměstnanci, měla položit následující otázku: „Může a měl by zaměstnavatel poskytnout pracovníkům pomoc při řešení jejich problémů?“ V případě kladné odpovědi na takto položenou otázku se nabízí následující **varianty řešení**:

1. **Najmout firemního psychologa**; dle zkušeností se však mnoho zaměstnanců zdráhá využít těchto služeb z důvodu obav možného vyzrazení jejich problémů.
2. **Uzavřít smlouvu s externím psychologem.**
3. Využít služeb konzultantské společnosti poskytující **program pomoci zaměstnancům**, tzv. „Employee Assistance Programme“ (dále jen „EAP“).

¹⁷ Motto společnosti Interface EAP http://www.ieap.com/eap_program.htm, předního poskytovatele poradenských služeb pracovníkům v USA.

¹⁸ Průzkum realizovaný společností Benefits Interface, Inc.; internetová stránka <http://www.benefits.org/interface/benefit/eap2.htm>

EAP je základním stavebním prvkem v oblasti pomoci zaměstnancům, jenž vznikl v 70. letech ve Spojených státech amerických. Z počátku se tento program zaměřoval na boj proti alkoholismu, jež má neblahé důsledky na výkonnost zaměstnanců, později se jeho oblast působnosti rozšířila i na pomoc a poradenství při rodinných, finančních a právních problémech. V současné době je hlavní náplní programu EAP koučink vedoucích pracovníků, pomoc zaměstnancům při reorganizaci firmy a v kritických životních situacích. Současně s těmito aktivitami poskytuje program EAP pomoc zaměstnancům při řešení osobních problémů, jako jsou např. traumata, partnerské krize, psychické problémy (úzkosti, deprese) nebo závislost na alkoholu (TRAKT, 2008). EAP je v České republice doposud novinkou, která však pomalu, ale jistě začíná nabývat na svém významu. Že se jedná o oblast s vysoce skrytým potenciálem nám dokazují výsledky mnoha výzkumů, zkoumajících dopady EAP na významné americké společnosti; vybrané výsledky jsou stručně popsány v následující tabulce.

Tabulka 9: Vybrané výsledky zavedení EAP

Společnost	Rámcové výsledky zavedení EAP
<ul style="list-style-type: none"> General Motors Corporation 	Aplikace EAP společnosti ušetřila 37 milionů dolarů za rok.
<ul style="list-style-type: none"> United Airlines 	Odhadovaná návratnost investovaného dolaru do EAP je cca 17 dolarů.
<ul style="list-style-type: none"> Northrop Corporation 	Po aplikaci EAP jako nástroje pomoci zaměstnancům v boji proti alkoholismu společnost zaznamenala zvýšení výkonnosti těchto zaměstnanců o 43%. O tři roky později dosahovaly průměrné úspory na každého zaměstnance 20 000 dolarů.
<ul style="list-style-type: none"> Philadelphia Police Department 	Absence z důvodu nemoci se u zaměstnanců zahrnutých do EAP snížila v průměru o 38%, počet pracovních úrazů poklesl o 62%.
<ul style="list-style-type: none"> Oldsmobile's 	Aplikace EAP zaměřeného na boj proti alkoholismu přinesla následující výsledky: redukce zameškaných pracovních dnů o 49%, pokles odchodu zaměstnanců o 56%, pokles stížností o 78%, snížení úrazů o 82% a disciplinárních problémů o 63%.

Zdroj: National Council on Alcoholism and Drug Dependence of the Central Mississippi Area, Inc. 2008, vlastní úprava

České firmy, jež se rozhodnou pro aplikaci modelu EAP, mohou v současnosti využít poradenských a konzultantských služeb vybraných společností, jejichž přehled je následující:

- **Assessment Systems, s. r. o.**¹⁹; poradenská společnost se sídlem v Praze a Bratislavě poskytující komplexní poradenské služby v oblasti lidských zdrojů a profesní psychodiagnostiky ve střední a východní Evropě;
- **TRAKT Olomouc**²⁰; společnost sídlící v Olomouci, nabízející psychologické poradenství, firemní vzdělávání a motivační interaktivní programy;
- **BeharCenter**²¹; pražský psychologický institut poskytující služby jako je např. psychoterapie, diagnostika, EAP, koučink manažerů nebo e-konzultaci;
- **Employee Assistance, s. r. o.**²²; společnost se sídlem v Praze poskytující komplexní služby EAP: poradenství a konzultace v oblasti finanční, organizační, ekonomické, investiční a současně pomoc při řešení osobních problémů.

Problematika péče o pracovníky je stále nedostatečně rozvinutou oblastí, jež byla do současné doby zaměstnavateli opomíjena. Argumenty ve prospěch péče o zaměstnance však hovoří jasně; mimo ekonomické argumenty, jež jsou v této kapitole rozebrány, existují i další pohledy na danou problematiku. Jedním z těchto pohledů může být sociální odpovědnost firmy za své zaměstnance. Armstrong (1999) v souvislosti s tímto pohledem argumentuje: „...výměnou za nabídku svých služeb jsou zaměstnanci oprávněni dostat něco více než jen plat, mají právo být považováni za lidské bytosti“. Stejně tak významný je fakt, že společnost si může prostřednictvím péče o zaměstnance upevňovat svou dobrou pověst loajálního zaměstnavatele a dopomoci si tak k udržení schopných a kvalifikovaných pracovníků.

¹⁹ Internetová stránka http://www.assessmentssystems.sk/generate_page.php?page_id=289

²⁰ Internetová stránka <http://www.trakt.cz/>

²¹ Internetová stránka <http://www.accelerando.cz/beharcenr/cz/frameset.htm>

²² Internetová stránka <http://www.employeeassistance.eu/Employee%20Assistance%20CZ/Vitejte.html>

4 Řízení lidských zdrojů společnosti ITDevelopment, s. r. o.

4.1 Charakteristika společnosti ITDevelopment

Praktická aplikace výše uvedených moderních metod řízení lidských zdrojů je realizována na společnosti ITDevelopment, s. r. o. (dále také „společnost“ nebo „ITDevelopment“), která působí v odvětví informačních technologií a systémů; konkrétně se podílí na vývoji nových softwarových produktů, jejich testování, prodeji a případné modifikaci dle požadavků ze strany zákazníků.

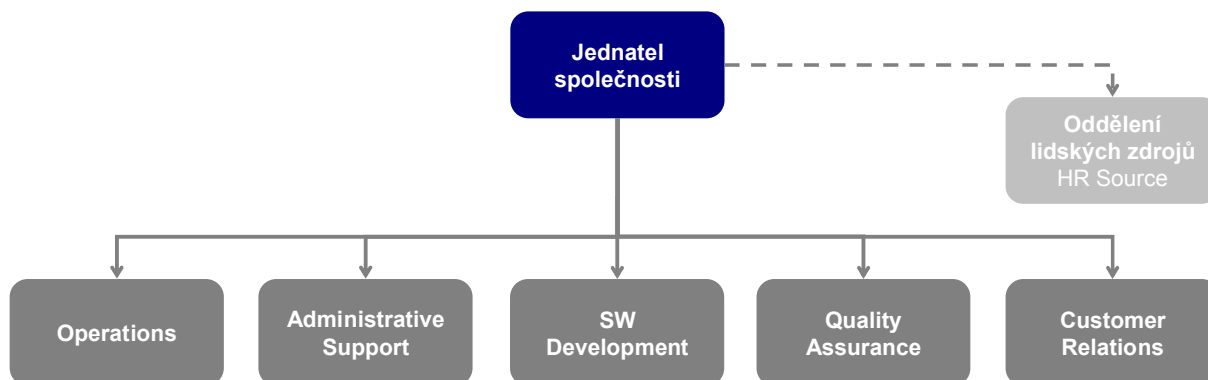
Společnost zaměstnává přibližně sedmdesát zaměstnanců převážně mužského pohlaví, průměrný věk na zaměstnance činí dvacet sedm let. Osmdesát procent zaměstnanců jsou absolventi vysokých škol, a to převážně fakulty Matematicko-fyzikální Univerzity Karlovy a fakulty Elektrotechnické Českého vysokého učení technického. Zbývajících dvacet procent zaměstnanců tvoří studenti vysokých škol.

V čele řídicího managementu společnosti stojí jednatel společně se šesti vedoucími zaměstnanci. Každý z těchto vedoucích zaměstnanců řídí vlastní tým lidí s konkrétní specializací v oboru informačních technologií. Ve společnosti se rovněž nachází samostatné oddělení „Operations“ zajišťující běžný chod firmy: od zajištění kancelářského vybavení, údržby hardwarového vybavení, účetnictví až po péči o zaměstnance.

Ve společnosti nenalezneme oddělení lidských zdrojů. Veškeré činnosti týkající se nábory a propouštění zaměstnanců firma deleguje na společnost HRsource, s. r. o. (název a rovněž některé údaje byly na žádost společnosti pozměněny); můžeme tak hovořit o jisté formě outsourcingu. Základní důvod pro využití outsourcingu ve společnosti ITDevelopment je přenesení odpovědnosti na subkontraktora, tedy na společnost HRsource.

4.2 Pravomoci vedoucích pracovníků a zaměstnanců personálního útvaru

Organizační uspořádání (tzv. „organigram“) společnosti ITDevelopment je zachyceno na následujícím obrázku:



Obrázek 5: Organigram společnosti ITDevelopment, s. r. o.

4.2.1 Jednatel společnosti

V čele společnosti stojí jednatel, který vystupuje jménem společnosti ITDevelopment. Jednatel není v pracovním poměru, nýbrž v poměru obchodně-právním dle smlouvy o výkonu funkce²³; současně je jednatel i statutárním orgánem společnosti.

Společně s vedoucími zaměstnanci se jednatel podílí na strategickém plánování, dohlíží na správný chod společnosti a schvaluje nábor a propouštění zaměstnanců.

4.2.2 Management společnosti

Vedoucí zaměstnanci (management společnosti) řídí vlastní tým lidí dle konkrétní specializace, jako je vývoj softwarových produktů, testování kvality, desktop produkty²⁴, apod. Každý tým se sestává přibližně z deseti zaměstnanců. Náplní práce vedoucího týmu je odborný dohled na práci podřízených, pravidelné čtvrtletní pohovory se zaměstnanci, návrh na zvýšení či snížení variabilní složky mzdy, řešení

²³ Smlouva uzavřená mezi jednatelem a společností ve smyslu ustanovení § 66 Obchodního zákoníku, jež vymezuje práva a povinnosti jednatele.

²⁴ Desktop produkty jsou software produkty, vyvinuté speciálně pro osobní (desktopové) počítače, např. Windows Vista, MS-DOS, MS Office, apod., na rozdíl od server produktů, které jsou vyvinuty speciálně pro využití servery.

interpersonálních konfliktů a v neposlední řadě také komunikace s oddělením operations v běžných záležitostech týkajících se převážně zaměstnanců; například přidělování zaměstnaneckých výhod, výplaty mezd, výběr dovolené atp.

4.2.3 Operations

Oddělení operations je hlavně peněžním správcem společnosti ITDevelopment, protože hlídá veškeré cash flow společnosti. Operations, jak již bylo zmíněno, se stará též o bezproblémový chod společnosti, zajišťuje potřebné vybavení kanceláří, vyřizuje poštovní zásilky, vyplácí mzdy, přiděluje zaměstnanecké výhody a jiné.

4.2.4 Oddělení lidských zdrojů

Společnost ITDevelopment kompletně „outsourcuje“ řízení lidských zdrojů z několika základních důvodů:

- **Vedení speciálního oddělení lidských zdrojů je finančně náročné** (náklady na personálního ředitele se na trhu práce pohybují okolo 50 až 70 tisíc Kč měsíčně, platy minimálně dalších dvou pracovníků HR oddělení se pohybují v rozmezí 20 až 25 tisíc Kč měsíčně; tato částka spolu s odvody na sociálním a zdravotním pojištění tvoří ročně okolo 1,7 milionu Kč²⁵ osobních nákladů. Navíc je potřeba připočítat ostatní provozní náklady – prostory, technické vybavení, telefony, apod.).
- Společnost ITDevelopment pracuje na projektech, které jsou mnohdy nárazové a **náročnost na personální doplnění jednotlivých pracovních týmů je mnohdy dosti nevyvážená**, tj. při dlouhodobých projektech nároky na personální doplnění většinou klesají, zatímco v případě většího počtu menších projektů jsou nároky na toto doplnění vyšší (např. pracovníci s konkrétní znalostí daného software). Tato skutečnost významně ztěžuje nastavení optimálního počtu pracovníků HR oddělení.

²⁵ Postup výpočtu: plat personálního ředitele: 12x60 000 = 720 000,- Kč, odvody zaměstnavatele 35%, tj. 252 000,- Kč; platy dvou pracovníků HR oddělení: 2x22 500x12 = 540 000,- Kč, odvody zaměstnavatele 35%, tj. 189 000,-Kč. Celkem 1 701 000,- Kč na osobních nákladech pro personální oddělení.

- Společnost ITDevelopment je menší společností, tudíž je **obtížné nalézt kvalitního manažera**, který by dlouhodobě vedl oddělení lidských zdrojů; na trhu je po kvalitních lidech s touto specializací enormní zájem a dříve nebo později obdrží tento manažer nabídku od větší společnosti, které nečiní významnější problém nabídnout plat na dvojnásobek až trojnásobek možností ITDevelopment.

Oproti předcházejícím argumentům vůči vytvoření vlastního oddělení lidských zdrojů ve společnosti ITDevelopment je nutné zmínit, že i samotný **outsourcing** tohoto oddělení má svá **úskalí**:

- **Pracovníci HRsource nemají příliš osobní přístup** k zaměstnancům ITDevelopment, protože nesuplují roli personálního oddělení pouze v této jedné společnosti, ale v případě potřeb i pro ostatní své klienty.
- Vzhledem ke skutečnosti, že **profesionální společnosti HR jsou hodně drahé, ITDevelopment si najala společnost nepříliš známou**, což se mnohdy podepisuje na kvalitě služeb.
- **V případě špatné náborové politiky může společnost HRsource poškodit dobré jméno společnosti ITDevelopment.**

Jak již bylo uvedeno, ITDevelopment využívá služeb společnosti HRsource, s. r. o. (dále také „HRsource“), kterou tvoří přibližně deset zaměstnanců. Pět z nich je studenty ekonomických fakult a ani jeden ze stálých zaměstnanců bohužel není fundovaným odborníkem na lidské zdroje. Majitelem a současně jednatelem společnosti HRsource je bývalý zaměstnanec společnosti ITDevelopment. Společnost HRsource si za své služby účtuje fixní částku 500 Kč za hodinu²⁶.

HRsource poskytuje poradenství v oblasti personalistiky, organizačních a manažerských oblastí. Společnost ITDevelopment na ni převedla odpovědnost za správný průběh přijímacího řízení s novými uchazeči a rozvazování pracovních poměrů se stávajícími zaměstnanci, se kterými společnost ITDevelopment nehodlá dále

²⁶ Ceny za služby použité v této práci jsou uváděny bez daně z přidané hodnoty (DPH); jelikož je společnost ITDevelopment plátcem DPH, může si uplatnit daň na vstupu.

spolupracovat. Společnost HRsource zahajuje komunikaci s uchazeči o zaměstnání, shromažďuje potřebné podklady od kandidátů, organizuje technické pohovory s vedoucími jednotlivých IT oddělení a v případě úspěchu uchazeče u pohovoru uskuteční podpis pracovní smlouvy.

Společnost HRsource též převzala od oddělení operations správu personální agendy, což s sebou obnáší archivaci a aktualizaci veškerých dokumentů týkajících se stávajících zaměstnanců; každoročně též organizuje odpočinkové aktivity pro zaměstnance, ať už se jedná o firemní sportovní dny, dlouhodobější pobyty v přírodě či prosté tzv. „teambuildingové“ akce²⁷.

Jednatel společnosti, vedoucí pracovníci jednotlivých IT oddělení a zvolený zaměstnanec společnosti HRsource zasedají vždy jedenkrát týdně k poradě, kde se společně řeší rozmanité záležitosti: od finančních záležitostí, zaměstnaneckých výhod až po interpersonální konflikty a případné výpovědi.

Společnost ITDevelopment vykazuje roční tržby v rozmezí 60 – 100 mil. Kč. Zisková marže²⁸ u společností z odvětví informačních technologií se pohybuje v rozmezí 10 – 20%, což je i případ společnosti ITDevelopment, která tak představuje průměrně ziskovou společnost v daném odvětví.

4.3 Najímání zaměstnanců

4.3.1 Nabízené pracovní pozice

Jako každá společnost na trhu práce, tak i společnost ITDevelopment vyhledává potenciální uchazeče, kontaktuje je a v případě oboustranného zájmu přijímá jako své zaměstnance. V současné době společnost otevírá nové oddělení zákaznické podpory, což s sebou nese nutnost najmout vhodné zaměstnance na nově vzniklé pracovní pozice (a) technického inženýra a (b) operátora zákaznického centra. Současně se ve společnosti uvolnily stávající pozice (c) administrátora a (d) QA inženýra²⁹.

²⁷ Outdoorový (mimo kancelář realizovaný) výcvik manažerů zaměřený na rozvoj komunikace a spolupráce, posílení týmového ducha či zdokonalování vedení lidí.

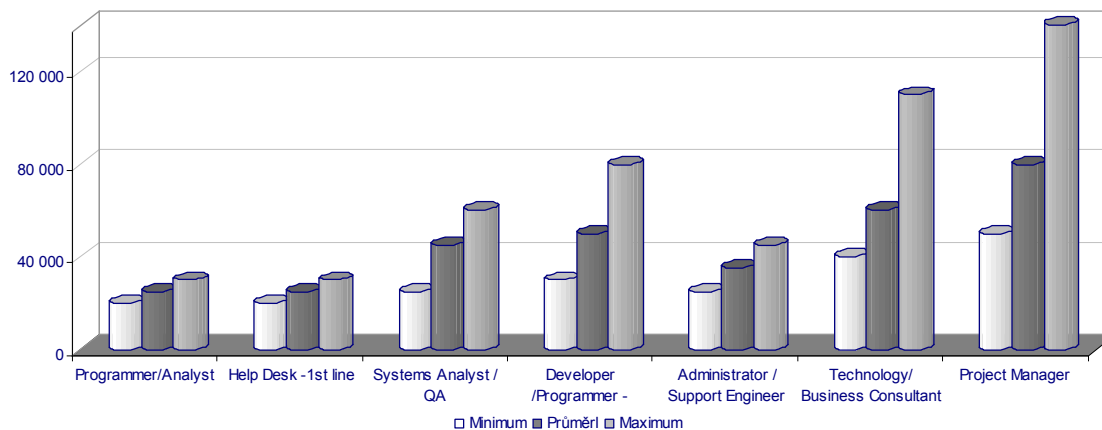
²⁸ Podíl zisku na celkových tržbách společnosti.

²⁹ Zkratka QA je odvozena z anglického „Quality Assurance“ neboli zajištění kvality.

Každá pracovní pozice s sebou nese konkrétní požadavky na uchazeče:

- **Pracovní pozice technického inženýra** vyžaduje řádně ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru informačních technologií, pětiletou praxi v daném oboru, perfektní znalost anglického jazyka v mluvené i psané podobě, znalost druhého světového jazyka na komunikativní úrovni. Klíčovým požadavkem na uchazeče je verbální zdatnost, ochota vyhovět zákazníkovi a vyřešit jeho problém a v neposlední řadě schopnost pracovat pod stresem. Dle platového průzkumu v České republice, provedeného společností HAYS Specialist Recruitment³⁰, se průměrné platové ohodnocení pracovní pozice technického inženýra pohybuje kolem 50 000 Kč/ měsíc.
- **Pozice operátora zákaznického centra** vyžaduje středoškolské vzdělání, znalost minimálně dvou světových jazyků v mluvené i psané podobě, ochota vyhovět zákazníkovi a schopnost pracovat pod stresem. Průměrná mzda zaměstnance zastávajícího tuto pozici se pohybuje v rozmezí 20 – 30 000 Kč/ měsíc.
- **Pozice administrátora** s sebou nese administrativní znalost IT produktů, znalost odborného anglického jazyka, technické myšlení, organizační schopnosti, středoškolské či vysokoškolské vzdělání. Průměrné platové ohodnocení se pohybuje kolem 35 000 Kč/ měsíc.
- **Pozice QA inženýra** ke svému zvládnutí vyžaduje dobré znalosti operačních systémů, programovací dovednosti, velmi dobrou znalost anglického jazyka v mluvené i psané formě, preciznost a týmovou spolupráci. Průměrná mzda se pohybuje okolo 45 000 Kč/měsíc.

30 Internetová stránka <http://www.hays.cz/salary-overviews.aspx>



Graf 1: Platová struktura pracovních pozic v oboru informačních technologií v ČR

Zdroj: HAYS Specialist Recruitment

4.3.2 Oslovení uchazečů

Společnost používá k oslovení potenciálních uchazečů následující prostředky:

- Pracovní internetové portály.
- Vlastní webovou stránku společnosti ITDevelopment.
- Personální agentury.
- Vysoké školy, pracovní veletrhy.

Tyto prostředky jsou dále podrobně rozepsány v této kapitole.

⇒ Pracovní internetové portály

Současný stav

K zveřejnění volných pracovních pozic společnost využívá převážně české inzertní portály práce, jejichž rámcový seznam je uveden v následující tabulce.

Tabulka 10: Seznam využívaných inzertních portálů v ČR

Název portálu	Internetová stránka
Jobs.cz	http://www.jobs.cz/
Job	http://www.ejob.cz/

Název portálu	Internetová stránka
ITjobs	http://www.itjobs.cz/jobs/
KELLY Services (Talents Technology) ³¹	http://www.talents.cz/
monster	http://www.monster.cz/
iKariera.cz	http://www.ikariera.cz/
ManMark ECONOMY	http://www.manmark.cz/dt/cz/
Grafton recruitment	http://prace.grafton.cz/

K využívání zahraničních pracovních internetových portálů společnost donutily především problémy při získávání pracovníků na pozice operátorů zákaznického call centra. Český pracovní trh nevykazoval dostatek adekvátně jazykově kvalifikované pracovní síly. Společnost HRsource se proto rozhodla využít zahraniční inzertní portál práce společnosti iTS European³². Pracovní pozice je však nutno inzerovat v anglickém jazyce, což s sebou přineslo nečekaný problém, a to nepřesnou představu uchazečů o náplni práce. Již název pozice „Zástupce zákaznického servisu“ se ukázal jako zavádějící; někteří kandidáti se domnívali, že jde o obchodního prodejce. Jen stěží si mohli domyslet, že se jedná konkrétně o pozici telefonního operátora. Nedostatečný popis inzerovaných pracovních míst měl za důsledek zdlouhavou komunikaci s uchazeči, v jejímž průběhu se kandidátům precizovala skutečná náplň práce a její podmínky.

Společnost při definici požadavků na pracovní pozici operátora zákaznického call centra specifikovala nutnou znalost anglického jazyka a druhého světového jazyka. Na základě toho se přihlásili uchazeči se znalostí anglického a ruského jazyka, který se však ukázal ve firmě jako nevyužitelný. Opět se však musela vést komunikace s těmito uchazeči a její následná archivace, což s sebou přineslo zbytečné časové ztráty a nadbytečné výdaje pro společnost ITDevelopment.

Návrh nových opatření

Inzerce pracovního místa selhávala již v základním bodě, a to v nejednoznačné specifikaci požadavků na pracovníka. **Klíčovým bodem je korektní a výstižný název**

³¹ Pozn. Kelly services koupila českou společnost Talents Technology v březnu 2007.

³² Internetová stránka: <http://www.itseuropean.com/>

pracovní pozice, který by neměl být zavádějící. Název pozice musí být zvolen tak, aby poskytl zájemcům realistický obraz práce, tedy aby si potenciální uchazeči vytvořili jasnou představu o nabízené pracovní pozici. Totéž platí o popisu pracovního místa; nezbytné je uvést především typy pracovních úkolů, jež bude zaměstnanec zastávat a za něž případně ponese odpovědnost.

Pracovní požadavky je vhodné při specifikaci pozice rozčlenit na **(a) požadavky nezbytné**, tj. takové, od nichž se nelze odchytil a **(b) požadavky žádoucí**, jež nejsou pro pracovní pozici bezpodmínečně nutné. (Koubek, 2007) **Mezi nezbytné požadavky** je možno zařadit nutné dosažené vzdělání, znalost anglického jazyka, znalost druhého světového jazyka, přičemž se jmenují všechny jazyky, jejichž znalost firma poptává. Do nezbytných požadavků je možné zařadit i příjemné vystupování, ochotu vyhovět všem zákazníkům a schopnost pracovat pod stresem, jelikož je zřejmé, že operátoři se téměř denně setkávají s nedůstojným jednáním právě ze strany zákazníků.

Jako žádoucí požadavek je doporučováno uvést pracovní zkušenosti. Ne vždy jsou však zárukou schopného pracovníka. Naproti tomu je jistě řada lidí, kteří zkušenosti se zmíněným pracovním místem nemají, přesto jsou schopni zastávat práci lépe než uchazeči s praxí.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Aby byla inzerce volných pracovních míst efektivní, je nezbytné se detailně s danou pozicí seznámit; tedy znát práci, pracovní podmínky a požadavky, jež tato pozice na pracovníka klade. To s sebou přináší větší počáteční časové nároky. Je nutná kooperace managementu společnosti ITDevelopment se společností HRsource. Vedoucí pracovníci jednotlivých IT oddělení musí poskytnout společnosti HRsource podrobné informace a podklady týkající se všech volných pracovních míst. Odhadovaný čas nutný k seznámení se společností HRsource s pracovní pozicí bude zhruba 1 hodina. Na základě těchto informací pak může společnost HRsource sestavit adekvátní inzeráty s jednoznačnou specifikací pracovních pozic. Eliminuje se tak zdoluhavá komunikace s uchazeči, v jejímž průběhu se kandidátům upřesňuje skutečná náplň práce. To s sebou přinese i finanční úspory pro společnost ITDevelopment, která musí v současnosti

hradit společnosti HRsource náklady spojené s inzercí pracovních míst a komunikací s uchazeči.

Sestavení jednoho inzerátu bude vyžadovat zhruba 3 hodiny práce. Počet inzerovaných pozic se ročně pohybuje okolo patnácti. Rámcové roční náklady spojené s inzercí pracovních pozic lze poté vyčíslit na 30 000 Kč³³.

⇒ **Vlastní webová stránka společnosti ITDevelopment**

Současný stav

Společnost využívá k inzercí volných pracovních míst rovněž vlastní webové stránky, jež jsou napsány v českém jazyce. Specifikace pracovních pozic je však uvedena v jazyce anglickém, což představuje na první pohled jazykový nesoulad.

Dalším nedostatkem uvedených inzerátů je široká škála požadavků, což může odradit i jinak velmi vhodné potenciální uchazeče. Na druhé straně nabídka příležitostí, jež jim může pracovní pozice nabídnout, je velmi nízká. Jako hlavní příležitosti zde společnost uvádí práci ve velmi mladém kolektivu či domácí připojení k internetu.

Návrh nových opatření

V první řadě se doporučuje sjednotit jazykovou podobu webových stránek společnosti s inzeráty. Stránky by měly být vytvořeny v dvojí jazykové mutaci, a to jak v českém, tak v anglickém jazyce pro potenciální uchazeče ze zahraničí.

Co se týče požadavků, jejich počet je vhodné snížit na požadavky nezbytně nutné a požadavky žádoucí. Vítané a okrajové požadavky je pro zjednodušení procesu vhodné zcela vynechat.

Z nabízených příležitostí je nezbytné zásadně vyloučit možnost práce v mladém kolektivu. Potenciální uchazeči, obzvláště ti dříve narození, by tuto příležitost mohli chápat jako věkovou diskriminaci.

³³ Výpočet nákladů za služby společnosti HRsource: celkový vynaložený čas v rámci 1 roku je 60 hodin (15 inzerátů * 4 hodiny) * 500 Kč = 30 000 Kč.

Rovněž uvedení možnosti domácího připojení k internetu není v současné době zvlášť velkou příležitostí, pokud vezmeme v úvahu současné sazby za internet, které se pohybují od 350 Kč/ měsíc.

Do nabídky příležitostí je naopak vhodné zahrnout například možnost profesního růstu či nabídku jazykových kurzů, které ve skutečnosti společnost zaměstnancům hradí.

V současnosti stále více firem volí méně formální styl inzerátů, což zcela jistě vyvolá přátelštější dojem u potenciálních uchazečů. Proto je vhodné tento způsob inzerce aplikovat i u inzerátů společnosti ITDevelopment.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Vytvoření anglické verze internetové stránky bude v kompetenci dvou zaměstnanců společnosti ITDevelopment. Čas potřebný k vytvoření těchto stránek lze odhadovat na 4 dny práce. Průměrná hodinová sazba zaměstnance ITDevelopment činí 200 Kč; rámcové vyčíslení finančních nákladů je 12 800 Kč³⁴.

⇒ Personální agentury

Současný stav

Některé pracovní pozice ve společnosti kladou na potenciální uchazeče vysoké nároky, například pozice technického inženýra ke svému zvládnutí vyžaduje pětiletou praxi v oboru a aktivní znalost dvou světových jazyků v mluvené i psané formě, což s sebou přináší velký problém při vyhledání vhodných kandidátů. Z tohoto důvodu se společnost HRsource obrátila na nejlepší personální agentury v České republice jako je Robert Half³⁵, Grafton recruitment³⁶, Advanced Search³⁷ nebo ICT recruitment³⁸, které mají větší znalost trhu práce a jsou zběhlejší ve vyhledávání nových potenciálních uchazečů; základní nevýhodou je ale vysoká cena služeb těchto personálních agentur.

³⁴ Výpočet nákladů: celkový vynaložený čas je 64 hodin (4 dny * 8 hodin * 2 pracovníci) * 200 Kč = 12 800 Kč.

³⁵ Internetová stránka: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/>

³⁶ Internetová stránka: <http://prace.grafton.cz/>

³⁷ Internetová stránka: <http://www.asearch.cz/>

³⁸ Internetová stránka: <http://www.ictrecruit.com/>

Návrh nových opatření

Společnost HRsource využívala služeb personálních agentur zcela nárazově, pouze v případech, kdy měla sama problém s vyhledáváním vhodných kandidátů na danou pracovní pozici. Pokud se už pro služby personálních agentur společnost rozhodla, oslovila více agentur současně, což s sebou přineslo vyšší náklady. V tomto případě by bylo výhodnější provést průzkum na trhu práce, zvolit si jednu personální agenturu, se kterou by se uzavřela smlouva o dlouhodobější spolupráci, ve které by se předem stanovily nižší sazby za služby.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Nová opatření si vyžádají větší časové nároky na průzkum a výběr personální agentury, což se v konečné fázi ale vykompenzuje nižšími náklady při případném využití zvolené agentury.

Doporučená doba spolupráce s personální agenturou jsou tři roky, hodinová sazba za služby této agentury, jež bude stanovena ve smlouvě, se bude pravděpodobně pohybovat okolo 1 200 Kč.³⁹ Předpokládaná doba spolupráce s personální agenturou bude v jednom roce zhruba 150 hodin; roční náklady za služby agentury pak budou činit přibližně 180 000 Kč.⁴⁰

⇒ **Vysoké školy, pracovní veletrhy**

Současný stav

V poslední době se osvědčil nový způsob inzerce volných pracovních míst, a to prostřednictvím jednoduchých letáků umístěných na nástěnkách technických fakult jednotlivých vysokých škol s IT zaměřením; společnost jimi tak může přímo oslovit technicky zaměřené studenty či čerstvé absolventy se zájmem dalšího kariérního uplatnění v oblasti IT. V současné době se však na trhu práce vyskytuje nedostatek technicky kvalifikované pracovní síly, což má za důsledek skutečnost, že téměř každá

³⁹ Tato částka je stanovena na základě neoficiálních informací oslovených pracovníků personálních agentur a každoročně je aktualizována o inflační index.

⁴⁰ Výpočet nákladů za služby personální agentury: celkový vynaložený čas v roce je 150 hodin * 1200 Kč = 180 000Kč.

IT společnost dnes poptává odborníky na informační technologie přímo při jejich studiích; toto tvrzení podporuje například i průzkum Katedry informačních technologií, Vysoké školy ekonomické v Praze z roku 2006, který zjistil, že již při magisterském studiu na částečný úvazek pracuje 80% všech studentů⁴¹.

Návrh nových opatření

Vzhledem k markantnímu převisu poptávky po IT vzdělaných odbornících na českém pracovním trhu a osvědčení se přímého kontaktu se vzdělávacími institucemi osobně se skrývá velký potenciál v užší spolupráci společnosti ITDevelopment s těmito vysokými školami.

Doporučeným postupem je přímé zapojení se do tzv. „**Career Days**“⁴², v překladu „dny kariéry“. Career Days jsou pořádány mezinárodní studentskou organizací AIESEC a jsou celostátním setkáním studentů vysokých škol s nejznámějšími společnostmi v České republice. Účelem tohoto setkání pro zaměstnavatele je mimo jiné získávání budoucích zaměstnanců přímo na půdě vysoké školy. Studenti mohou naopak získat cenné informace o společnostech, o volných pracovních místech či možnostech budoucího uplatnění. Studenti na Career Days nemusí hledat jen práci, mohou si domluvit i spolupráci na bakalářské nebo diplomové práci, brigádu nebo zahraniční stáž.

Společnost ITDevelopment by zapojením se do Career Days dostala příležitost k vybudování lepší image. Mohla by rovněž uspořádat předběžné pohovory a vyhlédnout si tak vhodné studenty, čímž by nabyla jistých výhod nad ostatními konkurenčními společnostmi.

Aby se společnost ITDevelopment dostala do lepšího povědomí potenciálních uchazečů z řad studentů, je vhodné se obrátit i přímo na děkany/rektory vysoké školy s návrhem uzavřít spolupráci, díky níž by škola využila zkušeností společnosti ITDevelopment, která by formou přednášek z vybraných oblastí pomohla oživit

⁴¹ Internetová stránka:

http://kit.vse.cz/KIT/WCMS_KIT.nsf/pages/KonkurenceschopnostAbsolventuItOboruVsAVosNaTrhuPra ceVCr.html

⁴² Internetová stránka: <http://www.careerdays.cz/>

a zatraaktivnit výuku. Na druhou stranu by společnost ITDevelopment mohla přímo při těchto přednáškách oslovit potenciální uchazeče.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Je zřejmé že navázání užší spolupráce s vysokými školami, respektive účast na Career Days s sebou ponese vysoké počáteční náklady. Společnost ITDevelopment musí určit pracovníky, kteří se Career Days zúčastní a tyto pracovníky řádným způsobem zaškolit, a to tak, aby společnost díky jejich prezentaci působila seriózně, byla schopna sebe a projekty, na kterých pracuje, co nejlépe představit, ale hlavně aby dokázala zaujmout případné potenciální uchazeče. Společnost ITDevelopment budou na Career Days zastupovat 3 zaměstnanci. Mzdové náklady na tyto zaměstnance budou činit 9 600 Kč⁴³. Odpovědnost za jejich zaškolení, co se týče prezentačních dovedností, bude přenesena na vzdělávací společnost Lepší firma, s. r. o.⁴⁴ Předpokládaná doba školení bude 2 dny. Finanční náklady na školení jsou odhadovány na 20 000 Kč. Náklady rovněž vyvolá tisk letáků a brožur o společnosti a drobné dárkové předměty (propisky, trička, apod.) Rozpočet nákladů vynaložených na propagační materiál je zobrazen v následující tabulce:

Tabulka 11: Finanční náklady na propagační předměty

Propagační předměty	Počet kusů	Marketingový návrh	Cena za kus	Cena celkem
Letáky	500	5 000 Kč	3 Kč	6 500 Kč
Brožury	500	15 000 Kč	20 Kč	25 000 Kč
Tužky	500	-	10 Kč	5 000 Kč
Trička	150	-	200 Kč	30 000 Kč
Tašky	500	-	5 Kč	2 500 Kč
Celkem	-	-	-	69 000 Kč

⁴³ Výpočet nákladů: celkový vynaložený čas je 48 hodin (2 dny * 8 hodin * 3 pracovníci) * 200 Kč = 9 600 Kč.

⁴⁴ Internetová stránka: <http://www.lepsi-firma.cz/>

Celkové finanční náklady spjaté s účastí společnosti ITDevelopment na Career Days budou činit 98 600 Kč⁴⁵.

Další oblastí spolupráce s vysokými školami je formou přednášek o projektech, na něž se společnost specializuje. Roční počet přednášek by se mohl pohybovat okolo sedmi. Standardní délka přednášky je 90 minut. Přednášky budou poskytovat tytéž zaměstnanci, kteří se zúčastní Career Days, neboť již budou vyškoleni v prezentačních dovednostech. Mzdové náklady na přednášející zaměstnance lze odhadnout na 5 000 Kč⁴⁶ za rok.

Vyhodnocení oslovení uchazečů

Následující tabulka poskytuje rámcový přehled veškerých metod oslovení uchazečů aplikovaných společností ITDevelopment, rozbor současných postupů a návrhy možných změn v této oblasti.

Tabulka 12: Shrnutí metod oslovení uchazečů

Metoda oslovení	Současná situace	Návrhy ke zlepšení
Pracovní internetové portály	<ul style="list-style-type: none"> Domácí inzertní portály práce, zahraniční portály práce; inzerce pracovních pozic v anglickém jazyce se zavádějícím názvem. 	<ul style="list-style-type: none"> Název pracovních pozic volit tak, aby byl co nejdůstojnější a poskytoval realistický obraz práce, nutnost specifikovat nezbytné a žádoucí požadavky na uchazeče.
Vlastní webová stránka společnosti	<ul style="list-style-type: none"> Stránka společnosti v českém jazyce, inzeráty v jazyce anglickém, velká škála požadavků na uchazeče, nabídka příležitostí zcela nedostatečná. 	<ul style="list-style-type: none"> Sjednotit jazykovou podobu inzerátů, snížit počet požadavků na uchazeče, znění inzerátů psát méně formálním stylem.
Personální agentury	<ul style="list-style-type: none"> Zcela nárazové využívání služeb více personálních agentur současně. 	<ul style="list-style-type: none"> Na základě průzkumu zvolit jednu seriózní personální agenturu a uzavřít s ní smlouvu o dlouhodobější spolupráci.

⁴⁵ Výpočet nákladů: mzdové náklady + náklady na školící firmu + náklady na propagační materiál (9 600 Kč + 20 000 Kč + 69 000 Kč) = 98 600 Kč.

⁴⁶ Výpočet nákladů: celkový vynaložený čas je 10,5 hodin (7 přednášek * 1,5 hod.) * 200 Kč = 2 100 Kč + ostatní náklady (doprava, bonusy zaměstnancům, apod.)

Metoda oslovení	Současná situace	Návrhy ke zlepšení
Vysoké školy, pracovní veletrhy	<ul style="list-style-type: none"> Jednoduché inzertní letáky umístěné na nástěnkách technických fakult vysokých škol. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapojit se do Career Days. Poskytovat přednášky na vysokých školách, a to z oblasti specializace společnosti.

Celkové náklady, jež společnost ITDevelopment vynaloží na návrh a realizaci nových opatření v oblasti oslovení uchazečů, jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 13: N-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – oslovení uchazečů

Metoda oslovení uchazečů	Časová náročnost	Finanční náročnost
Pracovní internetové portály	60 hodin	30 000 Kč
Vlastní webová stránka společnosti ITDevelopment	64 hodin	12 800 Kč
Personální agentury	150 hodin	180 000 Kč
Vysoké školy, pracovní veletrhy	74,5 hodin	103 600 Kč
Celkem	348,5 hodin	326 400 Kč

4.3.3 *Kontaktování uchazečů*

Současný stav

⇒ **Emailový kontakt**

Nejčastější formou kontaktování a komunikace s uchazeči je kontakt prostřednictvím emailů, k němuž se společnost HRsource uchýlila na základě dlouhodobějších zkušeností. Ukázalo se totiž, že řada lidí technického založení má jistý sociální blok, tedy problémy s komunikací, obzvláště pak se zcela neznámými lidmi. Společnost si proto vytvořila vlastní sadu vzorových emailů, které uchazečům s malými obměnami rozesílá.

- **Silné stránky**

Zcela nepopíratelným přínosem těchto vzorových emailů je značná úspora času; zaměstnanci společnosti HRsource pouze zvolí vzorový email na základě fáze, v níž se komunikace s uchazečem nachází. Například první vzorový email obsahuje poděkování za zasláný životopis, aniž by se prozatím učinilo jakékoliv rozhodnutí. Společnost HRsource tím získá časový prostor k prostudování životopisu a k případné konzultaci s vedoucími IT oddělení společnosti ITDevelopment. Dalším přínosem emailové komunikace s uchazeči je možnost archivace veškeré korespondence mezi společností HRsource a uchazečem. Společnost ITDevelopment tak může kdykoliv do archivu nahlédnout a zjistit, v jaké fázi se jednání s konkrétním uchazečem nachází.

- **Slabé stránky**

Nedostatkem emailového kontaktu je určitá neosobnost a anonymita uchazeče, který se může prostřednictvím emailů prezentovat jako schopný a zkušený odborník, přičemž skutečnost je mnohdy jiná. Názorným příkladem je reálná situace, kdy společnost HRsource vedla s takovýmto uchazečem měsíční komunikaci prostřednictvím emailu, uchazeč se jevil jako zkušený a oboru znalý odborník, přičemž u pohovoru nakonec vykázal absolutní neznalost dané problematiky, nebo pro svůj stud před vedoucím pohovoru nebyl schopen reagovat na položené otázky. Společnost ITDevelopment přesto musela uhradit společnosti HRsource veškeré náklady spojené s touto komunikací.

⇒ **Telefonický kontakt**

K telefonickému kontaktování uchazeče se dříve společnost HRsource uchýlovala v ojedinělých případech, často pouze na žádost vedoucích zaměstnanců, kteří chtěli přednostně pozvat daného uchazeče k pohovoru.

V poslední době se z důvodu nedostatku času využívá telefonického kontaktování uchazečů více, a to přímo v souvislosti s nově otevřeným zákaznickým call centrem. Společnost HRsource telefonicky oslovuje převážně cizince, kteří sice na inzerovanou nabídku práce reagovali, ale z důvodu nejasně specifikovaných požadavků v inzerátu se na společnost obrací se základními dotazy, týkajícími se náplně práce,

platového ohodnocení, pracovní doby atp., čímž se rozhovory protáhnou a jelikož jde převážně o telefonáty do zahraničí, značně se prodraží.

- **Silné stránky**

Výhodou kontaktu je bezesporu rychlost vyřízení požadavku. V případě oslovení potenciálního zaměstnance call centra má společnost HRsource možnost ověřit si komunikační dovednosti uchazeče, které jsou pro pozici telefonního operátora zcela nepostradatelné.

- **Slabé stránky**

Nevýhodou je neuchovatelnost informací sdělených prostřednictvím telefonního rozhovoru. Telefonáty jsou navíc finančně nákladné a mnohdy nepřinesou kýžený efekt; uchazeč například po jasné specifikaci náplně práce tuto pracovní nabídku odmítne.

Návrh nových opatření

Z důvodu nejednotného postupu v oblasti kontaktování uchazečů lze společnosti HRsource doporučit vytvoření jednotné metodiky náborové politiky; tedy sestavit odpovídající vnitropodnikové směrnice, jimiž by se bez výjimky řídili všichni zaměstnanci.

Vytvořením směrnic by se rovněž eliminovalo časově náročné školení každého nově příchozího zaměstnance do společnosti HRsource; nový zaměstnanec by obdržel vnitropodnikové směrnice k samostatnému prostudování a až v případě nejasností by se obrátil na své kolegy s dotazy a připomínkami.

Metodiku náborového procesu je možno zvolit následující:

1. krok: odeslání děkovného emailu za zasláný životopis spolu se zprávou o termínu vyrozumění uchazeče od vedoucího IT oddělení,

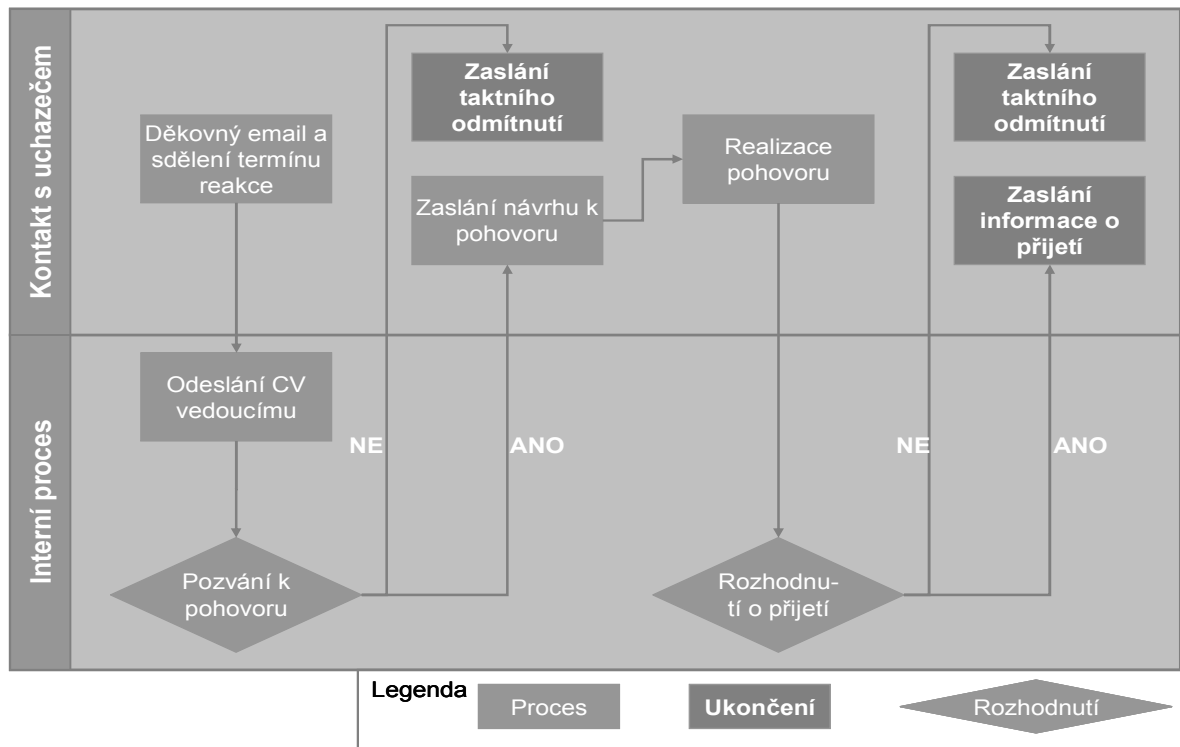
2. krok: odeslání životopisu konkrétnímu vedoucímu IT oddělení dle pracovní pozice, na niž se uchazeč hlásí, žádost o vyrozumění zda uchazeče odmítnou či pozvat k pohovoru,

3. krok: vyrozumění uchazeče, a to buď taktí odmítnutí; jako důvod uvést např., že uchazečův profil neodpovídá dané pozici anebo zaslání návrhu k pohovoru s vedoucím IT oddělení,

4. krok: pozvání uchazeče k pohovoru, pohovor,

5. krok: odeslání vyrozumění uchazeči, zda u pohovoru uspěl či nikoliv; v případě neúspěchu uchazeče požádat o možnost archivace jím zasláního životopisu a odmítnutí zmírnit zprávou o možnosti budoucího kontaktování v případě, že by se objevila pozice, jež by odpovídala uchazečově profilu.

Procesní podoba navržené metodiky je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 6: Navržený rámcový náborový proces

Časová a finanční náročnost nových opatření

Vypracování vnitropodnikových směrnic bude časově nákladné; bude potřeba zvolit zaměstnance společnosti HRsource, kteří navrženou metodiku vypracují a za niž budou finančně odměněni. Jelikož nejde o službu klientovi, veškeré finanční náklady budou hrazeny z rozpočtu společnosti HRsource.

Rámcový návrh vnitropodnikových směrnic bude vypracován vedoucím společnosti HRsource. Časové nároky tohoto návrhu lze odhadovat na 3-4 hodiny práce. Poté bude návrh předán k vypracování jednomu z řad zaměstnanců. Tento zaměstnanec bude mít na vytvoření detailní metodiky náborového procesu vyhrazeny čtyři pracovní dny. Svou práci odevzdá vedoucímu společnosti k závěrečné kontrole, která zabere zhruba jeden pracovní den.

Celkové finanční náklady tak budou dosahovat cca 10 500 Kč.⁴⁷

Tabulka 14: N-2-Shrnutí časových a finančních nároků⁴⁸ – kontaktování uchazečů

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Návrh metodiky náborového procesu	3,5 hodin	1 750 Kč
Vypracování metodiky náborového procesu	32 hodin	4 800 Kč
Schválení metodiky vedoucím společnosti HRsource	8 hodin	4 000 Kč
Celkem	43,5 hodin	10 550 Kč

4.3.4 Výběr uchazečů

Současný stav

Uchazeč, jehož životopis zaujme alespoň jednoho z vedoucích IT oddělení, je pozván k osobnímu pohovoru, jež je standardně veden dvěma osobami, a to vedoucím IT oddělení a jedním z řadových zaměstnanců tohoto oddělení. Pokud má o pohovor s uchazečem zájem více vedoucích, účastní se pohovoru místo řadového zaměstnance.

K pohovoru jsou zváni nejen uchazeči, kteří se přihlásili na základě inzerátu, ale také uchazeči, jež doporučil některý ze stávajících zaměstnanců. Doporučení uchazeči jsou ve většině případů zváni k pohovoru jako první a mnohdy jsou, co se týče konečné fáze výběru, upřednostněni před ostatními. Rizikem tohoto postupu je však okamžik, kdy se doporučený uchazeč na dané pozici neosvědčí a společnost jej musí po určité

⁴⁷ Výpočet nákladů: náklady na zaměstnance HRsource: (150 Kč/hod * 32 hod = 4800 Kč) + náklady na vedoucího společnosti HRsource: (500 Kč/hod * 11,5 hod = 5750 Kč) = 10 550 Kč.

⁴⁸ Časové a finanční nároky vynaložené společností HRsource; nevztahují se na společnost ITDevelopment.

době propustit; toto může vyvolat jistou nevoli na straně zaměstnance, který tohoto propuštěného uchazeče doporučil.

Ve společnosti ITDevelopment se rovněž vyskytují skryté případy diskriminace uchazečů, a to na základě absolvované vysoké školy. Například absolventi Fakulty informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické jsou již od prvního okamžiku považováni za technicky méně zdatné. Všeobecně je jim též připisována vysoká suverenita vystupování, která se však ve společnosti ITDevelopment příliš necení; naopak může působit až kontraproduktivně.

Pro samotný pohovor má společnost ITDevelopment vytvořen vlastní formulář se základní sadou otázek, který využívají vedoucí IT oddělení u všech uchazečů, bez ohledu na pracovní pozici, na niž se uchazeči hlásí. Formulář obsahuje obecné otázky týkající se například očekávané výše platu, pracovní doby, pracovních zkušeností, dále otázky technického zaměření, přičemž konec formuláře je otevřený a dává tak vedoucím IT oddělení prostor k doplňkovým informacím ve vztahu k dané pracovní pozici.

Zodpovědnost za přijímací řízení řadových zaměstnanců v jednotlivých IT oddělení nese společnosti ITDevelopment, oproti tomu zodpovědnost za přijímací řízení u pozice technického inženýra⁴⁹ byla přenesena přímo na společnost HRsource; ta musí uskutečnit i technicky zaměřené pohovory. Je tedy nezbytné vytvořit vlastní formulář pro strukturovaný pohovor.

Návrh nových opatření

Za účelem objektivního a současně efektivního výběru potenciálních zaměstnanců je důležité jasně definovat politiku výběrového procesu ve společnosti ITDevelopment, jež bude uplatňována při výběru uchazečů na jakoukoliv pracovní pozici.

Použití individuálního pohovoru jako jediné metody výběru zaměstnanců s sebou přináší svá úskalí v podobě velkého množství chyb, jichž se vedoucí IT oddělení při pohovoru dopouští. Jejich nejčastější chybou je již výše zmíněná

⁴⁹ Blíže o pozici technického inženýra viz kapitola 4.3.1 Nabízené pracovní pozice

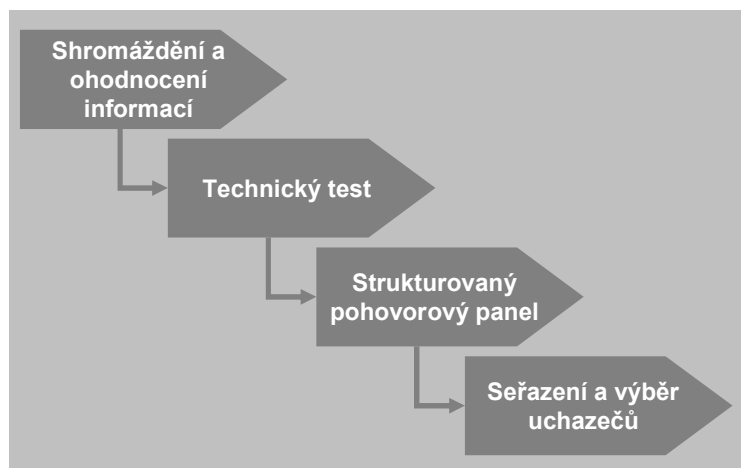
stereotypizace⁵⁰, a to v případě absolventů Fakulty statistiky a informatiky Vysoké školy ekonomické. Ti jsou předem přiřazeni do skupiny technicky méně zdatných a nadměrně sebevědomých lidí, což je ve většině případů důvodem k jejich odmítnutí.

Aby se společnost vyvarovala závažných chyb jako jsou předsudky či unáhlená rozhodnutí, je jí navrženo aplikovat následující postup:

- Na samém počátku přijímacího řízení společnost **shromáždí dostatečné množství informací** o uchazeči, poté tyto informace srovná s veškerými požadavky specifikovanými u dané pracovní pozice; tam, kde se budou požadavky shodovat se znalostmi a dovednostmi uchazeče, se uvede **znak +**, v opačném případě, tedy v případě chybějící znalosti, se uvede **znak -**, uchazeči budou nakonec seřazeni dle množství znaků +, -. (Foot, Hook, 2002)
- V druhém kroku uchazeči dostanou k vypracování **test zaměřený na znalosti z oboru informačních technologií**; výsledky testu budou rovněž seřazeny od nejlepších po nejslabší.
- V předposledním kroku výběrového procesu bude zvolen **strukturovaný pohovorový panel**; tzn. že pohovor bude veden třemi osobami, a to vedoucím IT oddělení, jedním z řadových zaměstnanců daného IT oddělení a zaměstnancem společnosti HRsource trénovaným v oblasti rovných příležitostí a v oblasti kladení otázek.
- V poslední fázi se všichni uchazeči seřadí dle zadaných kritérií (dle počtu znaků +,-, výsledku technického testu a dle hodnocení na základě pohovoru), a to od nejvíce vhodných až po nepřijatelné.

Navrhovaný postup je graficky znázorněn na následujícím obrázku.

⁵⁰ Nejnebezpečnější chyba vnímání uchazeče Foot, Hook (2002)



Obrázek 7: Proces výběru pracovníků

V případě pohovorů by měla společnost ITDevelopment zajistit uchazečům **klid a pohodu**, nevystavovat je záměrně stresu, protože již pohovor samotný působí na většinu lidí stresově. Návrhem je například usazení uchazeče ke kulatému stolu namísto situace, kdy tazající sedí vedle sebe naproti uchazeči (Foot, Hook, 2002), dále nabídnout uchazeči nápoj a eliminovat veškeré rušivé faktory, kterými může být například zazvonění telefonu tazajícího, vyrušení jinými zaměstnanci společnosti apod.

Uchazeč musí být chápán jako rovnocenný partner a jako k rovnocennému partnerovi by se tak mělo i přistupovat. Společnost si musí uvědomit, že špatným přístupem k uchazeči může ohrozit svou dobrou pověst.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Odpovědnost za shromáždění dostatečného množství informací o uchazeči bude přenesena na společnost HRsource. Ta provede srovnání specifikovaných požadavků s uchazečovým profilem a rovněž ponese odpovědnost za korektní vyhodnocení technického testu. Výsledek své práce odevzdá společnosti ITDevelopment. Na závěr se jeden ze zaměstnanců HRsource zúčastní strukturovaného pohovoru.

Finanční náklady vynaložené za služby společnosti HRsource v případě jednoho uchazeče jsou odhadovány na 2 750 Kč.⁵¹ Ročně se o pracovní místo ve společnosti

⁵¹ Výpočet nákladů: sběr informací: 1 hod, srovnání informací s profilem uchazeče: 2 hod, vyhodnocení technického testu: 0,5 hod, účast při pohovoru: 1,5 hod, sdílení informací, konzultace se společností ITDevelopment: 0,5 hod; celkový vynaložený čas je 5,5 hod * 500 Kč/hod = 2 750 Kč.

ITDevelopment uchází zhruba 40 kandidátů. Roční náklady spjaté s výběrem potenciálních zaměstnanců pak budou činit 110 000 Kč.

Tabulka 15: N-3-Shrnutí časových a finančních nároků na 1 uchazeče – výběr uchazečů

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Sběr informací o uchazeči	1 hodina	500 Kč
Srovnání požadavků na uchazeče s uchazečovým profilem	2 hodiny	1 000 Kč
Vyhodnocení technického testu	0,5 hodiny	250 Kč
Účast na strukturovaném pohovoru, konzultace se společností ITDevelopment	2 hodiny	1 000 Kč
Celkem	5,5 hodin	2 750 Kč

4.4 Propouštění zaměstnanců

Současný stav

Společnost ITDevelopment **rozvazuje pracovní poměr** se svými zaměstnanci především **ze tří základních důvodů**:

1. Z důvodu **nadbytečnosti**.
2. Z důvodu **neuspokojivých pracovních výsledků** a z důvodu soustavného či závažného porušování pracovních povinností.
3. Pracovníci odcházejí z **vlastní vůle**.

ad 1.) **Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti** je sice oprávněným důvodem propouštění, avšak nemuselo by se tak stát v případě optimálního plánování lidských zdrojů. Společnost ITDevelopment pro tyto případy aplikuje metodu **LIFO**, tzn. propouští nejdříve ty zaměstnance, jež mají odpracovanou nejkratší dobu ve společnosti ITDevelopment⁵².

⁵² Podrobněji o metodě LIFO viz literatura (Koubek, 2007)

ad 2.) Nejčastějším důvodem **zrušení pracovního poměru ve zkušební době** jsou neuspokojivé pracovní výsledky. Písemné vyjádření o zrušení pracovního poměru zaměstnanec obdrží poslední pracovní den. Výpověď je dána také těm zaměstnancům, kteří se soustavně proviňují proti pracovní kázni, a to i přesto, že je společnost ITDevelopment písemně vyzve k nápravě chování a vyrozumí o možnosti výpovědi. Nejběžnějším důvodem výpovědi jsou neomluvené pozdní příchody zaměstnanců.

ad 3.) **Pracovníci**, jež ze společnosti **odcházejí z vlastní vůle**, tak činí většinou z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, z důvodu nedostatečné perspektivy či z důvodu špatných vztahů se spolupracovníky.

Návrh nových opatření

ad 1.) V případě selhání plánování lidských zdrojů a následné nutnosti propustit zaměstnance z důvodu nadbytečnosti by se společnost měla oprostít od metody LIFO, která je sice metodou objektivní při výběru propouštěných zaměstnanců, ale zároveň může vést k „zastarávání“ pracovníků ve společnosti ITDevelopment. Efektivnější metodou se jeví propustit zaměstnance, jež mají nejmenší přínos pro společnost. Aby tato metoda byla co nejobjektivnější, doporučuje se vybrat zaměstnance s nejnižším bodovým hodnocením viz kapitola 4.5 Hodnocení zaměstnanců.

Přesto se může stát, že propuštění zaměstnanci budou tuto výpověď ze strany společnosti ITDevelopment brát jako neoprávněnou.

Za účelem zamezení budoucího šíření negativních informací o společnosti by měla diskuze s propouštěnými zaměstnanci probíhat diskrétně, avšak otevřeně. Jasným nastíněním situace ostatním zaměstnancům se společnost může rovněž vyvarovat pomluv a jistého strachu těchto zaměstnanců z dalšího propouštění. V případě společnosti ITDevelopment je právě předmět jejího podnikání rozhodující pro zachování dobré pověsti, protože jak je již výše uvedeno, poptávka po odbornících na informační technologie v současnosti převyšuje nad nabídkou.

Dalším návrhem je nabídnout propouštěným zaměstnancům pomoc při hledání nového zaměstnání, tedy tzv. **outplacement**⁵³. Zřejmě žádný ze zaměstnanců této pomoci nevyužije, nicméně i tímto vstřícným krokem by se dopomohlo k uchránění dobré pověsti společnosti ITDevelopment.

ad 2.) V případě, kdy zaměstnanec dosahuje neuspokojivých pracovních výsledků a stává se pro společnost ztrátovým, nastává potřeba zrušení pracovního poměru s tímto zaměstnancem. Co se týče **zrušení pracovního poměru ve zkušební době**, lze doporučit doručit propouštěnému zaměstnanci **písemné oznámení tři dny před skončením pracovního poměru**. Tyto tři dny jsou dle Zákoníku práce⁵⁴ **lhůtou pořádkovou**, tzn. její nedodržení nezpůsobuje neplatnost úkonu, (Mervartová, 2008) zaměstnanci se však poskytne určitý časový prostor k přijetí této nepříjemné skutečnosti. Zaměstnanci bude rovněž navržena varianta možnosti výběru neplaceného volna, tj. po dobu těchto tří dnů již nebude povinen (v případě, že nemusí dokončit rozpracovaný projekt) docházet do zaměstnání.

Vzhledem ke skutečnosti, že dochází ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době, není zaměstnavatel dle § 66 Zákoníku práce povinen udávat důvod tohoto zrušení; tohoto bodu upraveného Zákoníkem práce by měla využít i společnost ITDevelopment; pracovní poměr by byl tedy zrušen bez písemného udání důvodu. Tímto vstřícným krokem by se eliminovalo možné negativní ovlivnění dalšího profesního uplatnění zaměstnance mimo společnost ITDevelopment. Důvody propuštění je možno zaměstnanci sdělit pouze osobně a s tím, že nebudou dále šířeny.

ad 3.) Případu odchodu zaměstnanců z vlastní vůle a návrhům řešení této problematiky je věnována kapitola 4.6.1 Motivace prostřednictvím mzdy a kapitola 4.7 Poradenství a péče o zaměstnance.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Za konzultaci s propouštěnými zaměstnanci a za objasnění situace vzniku nadbytečných zaměstnanců ve společnosti ITDevelopment bude odpovědná společnost

⁵³ Převedení propouštěných zaměstnanců do jiného zaměstnání.

⁵⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

HRsource. Ta se musí nejprve seznámit se všemi okolnostmi týkajícími se propouštění z důvodu nadbytečnosti a strategicky zvolit nejvhodnější způsob informování zaměstnanců. Časové nároky, jež bude potřeba vynaložit ze strany společnosti HRsource k seznámení se situací propouštění nadbytečných zaměstnanců ITDevelopment a k přípravě na pohovor s těmito zaměstnanci, lze odhadovat na 2 hodiny.

Čas potřebný k informování každého jednotlivého zaměstnance lze odhadovat na 1 hodinu. V případě, že by se některý z propouštěných zaměstnanců rozhodl využít nabídky společnosti ITDevelopment, a to pomoci při hledání nového zaměstnání, společnost HRsource by si při převzetí zodpovědnosti za tuto problematiku musela vyhradit některé ze svých zaměstnanců, kteří by se na danou oblast zaměřili. Odhadované časové nároky v případě jednoho zaměstnance budou činit přibližně 8 hodin. Celkové finanční náklady za služby společnosti HRsource budou dosahovat 5 500 Kč na zaměstnance.⁵⁵ Společnost ITDevelopment je nucena ročně propustit z důvodu nadbytečnosti průměrně 3 zaměstnance.

Tabulka 16: P-1-Shrnutí časových a finančních nároků na 1 uchazeče – propouštění zaměstnanců

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Seznámení se situací společnosti ITDevelopment, příprava pohovoru se zaměstnanci ITDevelopment	2 hodiny	1 000 Kč
Informování a objasnění situace individuálnímu zaměstnanci	1 hodina	500 Kč
Outplacement	8 hodin	4 000 Kč
Celkem	11 hodin	5 500 Kč

⁵⁵ Výpočet nákladů za služby společnosti HRsource: celkový vynaložený čas je 11 hod *500 Kč/hod =5 500Kč.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Současný stav

Vedoucí jednotlivých IT oddělení hodnotí všechny zaměstnance ze svého týmu. Hodnocení probíhá formou individuálních ústních pohovorů, kde se zhodnotí zaměstnancův výkon za uplynulé tři měsíce. Konzultují se jednotlivé úkoly, jež byly zadány na dané čtvrtletí, hodnotí se úspěšnost jejich realizace a zda bylo dosaženo vytyčených cílů. Poté se stanoví úkoly pro nadcházející čtvrtletí.

Vedoucí IT oddělení vyhotoví písemné vyjádření hodnocení každého zaměstnance a tuto písemnou zprávu předá společnosti HRsource spolu s návrhem variabilní složky mzdy zaměstnance. Společnost HRsource následně připraví dodatek pracovní smlouvy, v němž se uvede aktuální částka variabilní složky mzdy.

Mimo tohoto kvartálního hodnocení se rovněž provádí hodnocení roční, které probíhá na stejné bázi jako hodnocení kvartální; tzn. na začátku roku jsou sepsány úkoly, na konci roku se provede jejich vyhodnocení. Od čtvrtletního hodnocení se však hodnocení roční liší ve způsobu odměnění zaměstnanců. Na základě výkonu je zaměstnanci udělen vánoční (roční) bonus, který dosahuje zhruba poloviny měsíčního platu zaměstnance.

Na začátku každého kvartálu se koná porada všech vedoucích společnosti ITDevelopment, kteří zde vzájemně konzultují výši plánovaných odměn pro zaměstnance ze svého oddělení, aby se zamezilo případné nesourodosti při každoročním navyšování mezd pracovníků v jednotlivých IT oddělení.

Návrh nových opatření

Aby se vytvořila jistá zpětná vazba mezi hodnoceným zaměstnancem a hodnotícím vedoucím, lze společnosti ITDevelopment doporučit dvoufázové hodnocení.

1. fáze: Nejprve zaměstnanec zhodnotí sám sebe⁵⁶ na základě předloženého hodnotícího formuláře, který bude obsahovat jednotlivé hodnocené aspekty práce. U každého aspektu bude uvedena číselná stupnice s body 1 – 5, kde jednička představuje nejslabší pracovní výkon a pětka výkon nejlepší. Souhrnné hodnocení bude stanoveno na základě váženého aritmetického průměru.

2. fáze: Vyplněný formulář zaměstnanec odevzdá svému nadřízenému. Shodný formulář bude vyplněn i vedoucím oddělení a předán zaměstnanci určitou dobu před hodnotícím pohovorem. Zaměstnanec tak dostane příležitost k obeznámení se s výsledky hodnocení v dostatečném časovém předstihu a s tím spojenou možnost přípravy dotazů, námitek a připomínek. Možnost této přípravy bude jistě přínosem pro výsledný pohovor.

Za významný bod v oblasti hodnocení zaměstnanců je považována možnost participace zaměstnanců na procesu tohoto hodnocení. Společnost ITDevelopment by měla na své zaměstnance pohlížet jako na rovnocenné partnery a společně s nimi hledat řešení stávajících nedostatků. Přílišná dominance některých vedoucích společnosti ITDevelopment vyvolává u zaměstnanců obavy z hodnotícího pohovoru a činí tak pohovor kontraproduktivní.

V případě ročního hodnocení by měla společnost následovat své konkurenty v odvětví a zvednout výši odměn za uplynulý fiskál. Zaměstnanec by byl opět hodnocen pomocí bodové stupnice, která by v tomto případě nabývala hodnot 1 – 10. Na základě přiděleného počtu bodů by se stanovil roční bonus.⁵⁷ Maximální výše bonusu by odpovídala měsíční mzdě zaměstnance. Jednalo by se o jistou obdobu třináctého platu.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Aplikace dvoufázového hodnocení zaměstnanců s sebou přinese nárůst finančních i časových nákladů, které bude potřeba vynaložit na přípravu hodnotících formulářů pro zaměstnance. Příprava, tisk a roznoš formulářů zaměstnancům bude v kompetenci společnosti HRsource.

⁵⁶ Blíže o sebehodnocení v teoretické části práce, kapitola 3.4 Hodnocení zaměstnanců.

⁵⁷ Výpočet ročního bonusu: Nejlepší hodnocení = 10 bodů = 100% z měsíční mzdy zaměstnance, nejnižší možné ohodnocení zaměstnance = 1 bod = 10% z měsíční mzdy zaměstnance.

Počáteční časové nároky vynaložené k sestavení univerzálního formuláře, jež budou zaměstnanci používat k sebehodnocení každý kvartál, jsou odhadovány na 8 hodin práce. Příprava, tisk a roznos formulářů na začátku každého kvartálu zabere nejvýše 2 hodiny. Celkové finanční náklady, jež bude potřeba uhradit za služby společnosti HRsource, budou činit v prvním čtvrtletí 5 000 Kč, v každém následujícím čtvrtletí poté 1 000 Kč.⁵⁸

Zvýšení ročních bonusů bude pro společnost ITDevelopment představovat vysoký jednorázový výdaj, což se značnou měrou promítne do hospodářského výsledku společnosti. Na tento vysoký finanční výdaj je nutno pohlížet i z pozitivního hlediska, kterým je snížení daňového základu pro korporátní daň. Společnost o tento výdaj sníží zisk, který je koncem každého fiskálu zdaňován. Na zvýšení ročně vyplacených bonusů je rovněž nutno pohlížet jako na efektivní nástroj konkurenceschopnosti. Tento vstřícný krok ze strany společnosti ITDevelopment posílí motivaci zaměstnanců a přispěje k pocitu sounáležitosti těchto zaměstnanců se společností.

V krajní situaci, kdy by všichni zaměstnanci společnosti ITDevelopment dosáhli maximálního ročního hodnocení, by celková souhrnná částka ročně vyplacených bonusů činila 2 422 000 Kč⁵⁹.

Tabulka 17: H-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – hodnocení zaměstnanců

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Sestavení univerzálního hodnotícího formuláře pro zaměstnance společnosti ITDevelopment	8 hodin	4 000 Kč
Příprava, tisk, roznos hodnotících formulářů	8 hodin	4.000 Kč
Maximální možná výše ročně vyplacených bonusů	-	2 422 000 Kč
Celkem	16 hodin	2 430 000 Kč

⁵⁸ Výpočet nákladů za služby společnosti HRsource: celkový vynaložený čas v prvním kvartálu je 10 hod * 500 Kč/hod = 5000 Kč, vynaložený čas v následujících kvartálech bude 2 hod * 500 Kč/hod = 1000 Kč.

⁵⁹ Výpočet ročně vyplacených bonusů: počet zaměstnanců společnosti ITDevelopment * průměrná měsíční mzda zaměstnance = 70 * 1 * 34 600 Kč = 2 422 000 Kč.

4.6 Motivace zaměstnanců

4.6.1 Motivace prostřednictvím mzdy

Současný stav

Měsíční mzda zaměstnanců společnosti ITDevelopment se skládá ze dvou složek, a to ze složky fixní a složky variabilní. Průměrná hodinová sazba (fixní složka mzdy) zaměstnance společnosti ITDevelopment činí 200 Kč. Pokud vyjdeme z měsíčního hodinového fondu plného úvazku, který činí 173 hodin, fixní složka hrubé měsíční mzdy zaměstnance bude činit 34 600 Kč. Variabilní složka mzdy je zaměstnanci stanovena na základě osobního hodnocení za uplynulý kvartál.

Výše mzdy je pro každého zaměstnance stanovena individuálně. Nejvýznamnějším mzdovotvorným faktorem ve společnosti ITDevelopment je počet odpracovaných let. Významným faktorem při stanovení mzdy zaměstnance jsou rovněž dovednosti z oboru informačních systémů a technologií. Až jako třetí v pořadí je faktor vysokoškolského vzdělání. Že vzdělání není klíčovým faktorem dokazuje i fakt, že řada zaměstnanců převyšuje svým vzděláním některé vedoucí IT oddělení.

Každému uchazeči o zaměstnání ve společnosti ITDevelopment je v průběhu přijímacího pohovoru rovněž položena otázka, jaká je jeho představa o finančním ohodnocení práce. Právě odpověď na tuto otázku hraje nemalou roli při sestavení měsíční mzdy tohoto potenciálního zaměstnance.

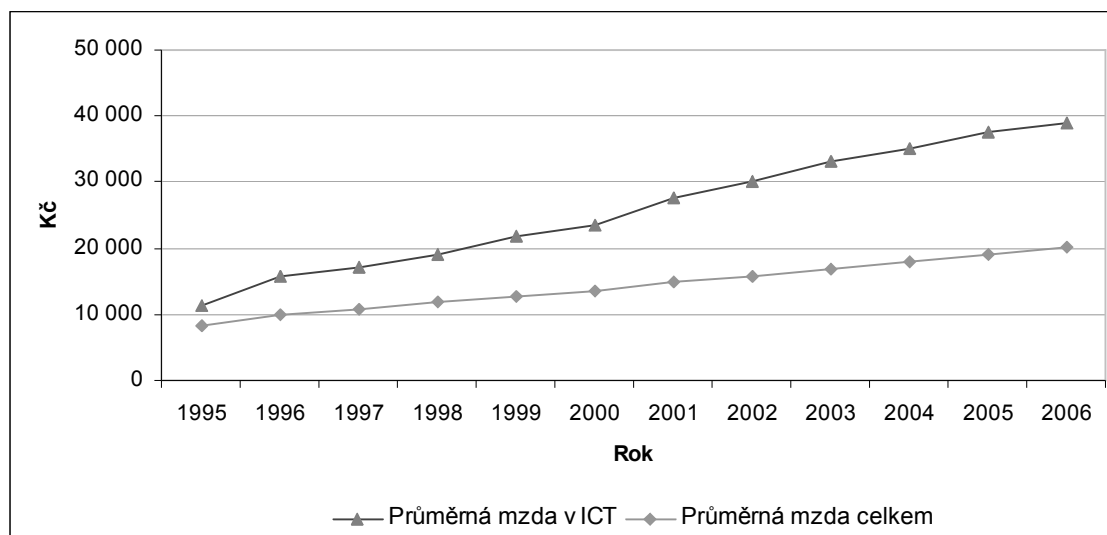
Společnost ITDevelopment až do současné doby sázela spíše na své dobré jméno než na dostatečné platové ohodnocení svých zaměstnanců. V posledních letech však společnost zaznamenává stále častější odchody pracovníků z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení. Děje se tak převážně u starších a zkušenějších zaměstnanců.

Návrh nových opatření

Na základě výše vypočtené průměrné měsíční mzdy zaměstnance společnosti ITDevelopment a v porovnání s platovými průměry v tomto odvětví je zřejmé, že zaměstnanci této společnosti jsou finančně nedoceny. Můžeme si tak ověřit na základě platového průzkumu v oblasti informačních technologií, provedeného společností

Hays.⁶⁰ Průměrná měsíční mzda odborníků na informační technologie se na českém trhu práce pohybuje okolo 45 000 Kč.

Tempo růstu průměrné mzdy v odvětví informačních a komunikačních technologií v porovnání s tempem růstu průměrné mzdy v České republice je zobrazeno v následujícím grafu.



Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR a mzdy v ICT

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu⁶¹

Aby se zabránilo odchodu schopných a zkušených zaměstnanců, je nezbytné, aby společnost ITDevelopment konzistentně sledovala situaci na trhu práce a této situaci pak adekvátně přizpůsobila platová hodnocení svých zaměstnanců.

Monitorování českého pracovního trhu by mělo být svěřeno společnosti HRsource, jejíž zaměstnanec, jeden ze studentů, by pravidelně každé čtvrtletí monitoroval vývoj průměrné mzdy v České republice, prováděl průzkum mezd v odvětví informačních technologií a analyzoval formy odměňování pracovníků u konkurenčních společností. Jako zdroj dat mu mohou posloužit internetové stránky Českého statistického úřadu či nabídky práce v oboru informačních technologií inzerované na domácích portálech práce.

⁶⁰ Hays je vůdčí globální společností v oboru získávání specialistů a služeb lidských zdrojů. Internetová stránka: <http://www.hays.cz/library/pdf/czech/IT2006-eng.pdf>

⁶¹ Internetová stránka: <http://www.czso.cz/>

Co se týče dobrého jména společnosti, jde nepochybně o faktor hrající při výběru zaměstnání významnou roli. Nedoporučuje se však na tento faktor příliš spoléhat a to hlavně u zaměstnanců, jež mají své rodiny, které je potřeba finančně zabezpečit. Takoví zaměstnanci se budou při volbě zaměstnání řídit převážně výší platu. Naopak dobré jméno společnosti bude ovlivňovat zejména mladší zaměstnance. Právě tito mladí lidé se při volbě zaměstnavatele řídí jeho respektovaným jménem. Tento jev se vyskytuje i ve společnosti ITDevelopment. Mladí lidé si této společnosti váží a díky její dobré pověsti jsou ochotni po jistou dobu pracovat za nižší mzdu než je průměrná mzda v odvětví. Pokud se poté tito zaměstnanci rozhodnou pro změnu zaměstnání, mají díky svým zkušenostem ze společnosti ITDevelopment významnou konkurenční výhodu nad ostatními uchazeči.

Pro efektivní a transparentní finanční ohodnocení pracovníků lze společnosti ITDevelopment doporučit sestavování finanční odměny zaměstnance metodou porovnávání mzdovorných faktorů. Každému z faktorů u analyzovaných klíčových pracovních pozic se přidělí určitá část mzdy, a to na základě významu jednotlivého faktoru pro výkon konkrétní pracovní pozice. Finanční částka přiřazená každému jednotlivému faktoru musí rovněž vypovídat o relativním významu tohoto faktoru v porovnání s tímtož faktorem jiné pracovní pozice. (Werther, Davis, 1989), (Koubek, 2007)

Porovnáváme následující mzdovorné faktory:

- zodpovědnost,
- vzdělání, kvalifikace,
- znalosti, dovednosti,
- zkušenosti, počet let odpracovaných ve společnosti ITDevelopment,
- duševní námaha.

Tabulka 18: Stanovení mzdových relací prostřednictvím metody faktorového porovnávání

Klíčová zaměstnání						
Klíčové faktory	Vedoucí IT oddělení	Technický inženýr	Operátor call centra	Administrátor	QA inženýr	Vývojář SW
Zodpovědnost	10 000 Kč	9 000 Kč	4 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Vzdělání, kvalifikace	15 000 Kč	13 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Znalosti, dovednosti	10 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč	8 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Zkušenosti, praxe	8 000 Kč	8 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč	8 000 Kč	7 000 Kč
Duševní námaha	7 000 Kč	10 000 Kč	8 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč	10 000 Kč
Celkem mzda v Kč	50 000 Kč	50 000 Kč	25 000 Kč	35 000 Kč	40 000 Kč	45 000 Kč

Zdroj: Werther, Davis (1989), vlastní úprava

Je zřejmé, že problematice finančního ohodnocení jednotlivých typů zaměstnání musí být věnována dostatečná pozornost. Aby bylo toto hodnocení co nejobektivnější, doporučuje se jeho realizace svěřit do rukou školených analytiků. Z důvodu úspory nákladů lze společnosti ITDevelopment navrhnout sestavení skupiny lidí, jež se hodnocením bude zabývat, a to z řad vlastních zaměstnanců a z řad zaměstnanců společnosti HRsource. Hodnotící skupinu by tedy měl tvořit jednatel společnosti ITDevelopment, vedoucí jednotlivých IT oddělení a dva zaměstnanci společnosti HRsource. Tato skupina by vždy jedenkrát ročně ověřovala správnost pořadí těchto mzdovorných faktorů, posuzovala a verifikovala čtvrtletní výstupy studenta ze společnosti HRsource. Při sestavování adekvátních mezd kopírujících aktuální mzdy v odvětví musí být nepochybně zohledněny roční tržby společnosti ITDevelopment, stejně jako aktuální míra inflace.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Čas, jež student společnosti HRsource vynaloží na čtvrtletní monitoring cenového vývoje na českém trhu práce, lze odhadovat na 1,5 dne; roční finanční náklady za služby tohoto studenta budou poté činit 24 000 Kč.⁶²

Čas potřebný k setkání hodnotící skupiny za účelem ročního přezkoumání mzdových ohodnocení zaměstnanců ITDevelopment a k případné změně výše těchto mezd bude činit 3 dny. Hodnotící skupiny tvoří mimo jiné dva zaměstnanci společnosti HRsource, roční finanční náklady za jejich služby budou představovat 24 000 Kč.⁶³ Očekávané roční zvýšení osobních nákladů je 10%; finančně tedy 2 906 400 Kč⁶⁴.

Tabulka 19: M-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – motivace prostřednictvím mzdy

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Monitoring cenového vývoje mezd v ČR	48 hodin	24 000 Kč
Přezkoumání mzdových ohodnocení zaměstnanců ITDevelopment	48 hodin	24 000 Kč
Roční nárůst osobních nákladů	-	2 906 400 Kč
Celkem	96 hodin	2 954 400 Kč

Efektivní a konkurenceschopný systém motivace zaměstnanců prostřednictvím mzdy s sebou nese dva protichůdné jevy: (a) nedostatečná motivace pracovníků pomocí mzdy může způsobit společnosti přílišný odliv schopných, ale dostatečně neoceněných pracovníků, ale oproti tomu (b) „přeplácení“ pracovníků se negativně podepisuje na celkovém hospodaření společnosti, konkrétně ve vysokém podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti.

⁶² Výpočet nákladů za služby studenta HRsource: celkový vynaložený čas v rámci 1 roku je 48 hod * 500 Kč = 24 000 Kč.

⁶³ Výpočet nákladů za služby společnosti HRsource: celkový vynaložený čas v rámci 1 roku je 48 hod * 500 Kč = 24 000 Kč.

⁶⁴ Výpočet nárůstu osobních nákladů: : počet zaměstnanců společnosti ITDevelopment*průměrná měsíční mzda zaměstnance * 10% * 12 měsíců = 70 * 34 600 Kč * 0,1 * 12 = 2 906 400 Kč.

Klíčem ke konkurenceschopnému motivačnímu prostředí je sledovat jak profesní vývoj zaměstnance, tj. jeho zkušenosti, vědomosti a schopnosti, tak i vývoj okolí, tj. růst mezd v odvětví, inflaci a celkovou makroekonomickou situaci i ekonomickou situaci ve společnosti.

4.6.2 Motivace prostřednictvím jiných zaměstnaneckých výhod

Současný stav

Společnost ITDevelopment zvyšuje svou atraktivitu a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím benefitů, jejichž poskytování je integrováno do firemního systému odměňování zaměstnanců.

Celková hodnota poskytovaných benefitů činí na jednoho zaměstnance zhruba 2 500 Kč/ měsíc.

Plošně poskytovanými benefity⁶⁵ jsou:

- Dotovaná strava zaměstnancům; vždy na začátku každého měsíce dostanou zaměstnanci stravenky, z nichž polovina hodnoty stravenky je hrazena společností ITDevelopment.
- Každý den čerstvé ovoce.
- Nápoje jako je káva, čaj, džus, Coca Cola, voda, mléko.
- 3 dny v roce tzv. „sick days“; tj. zaměstnanec zůstane z důvodu nevolnosti či nemoci doma a není přítom povinen přinést neschopenku od lékaře.
- Dodatečná dovolená, která činí jeden pracovní týden v roce (tj. 5 týdnů dovolené celkem).
- Sportovní vyžití; každý zaměstnanec může využít volných vstupenek do bazénu, posilovny či navštěvovat hodiny jógy.
- Dárkové či upomínkové předměty.

⁶⁵ Plošné benefity jsou udělovány všem zaměstnancům bez výjimky.

Benefity, jejichž poskytování je **odvislé od pracovní pozice** zaměstnance a délce odpracované doby ve společnosti:

- Příspěvek na důchodové připojištění.
- Jazykové kurzy.
- Společenské události (vstupenky do divadla, apod.).
- Teambuildingové akce.
- Očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě.
- Opce, akcie atp.

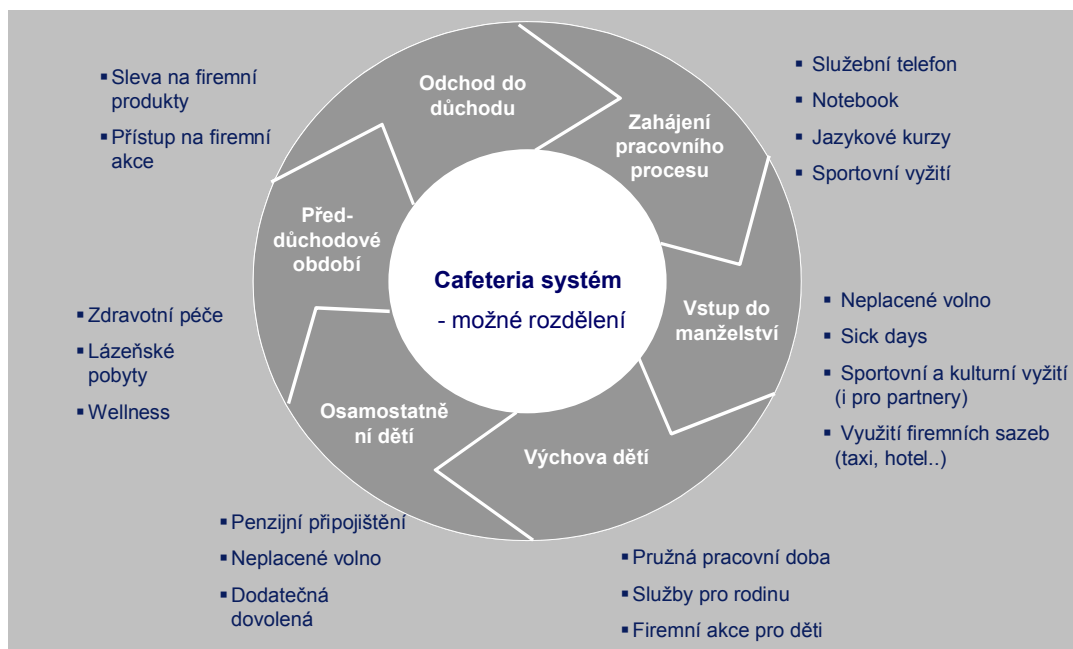
Nabídka benefitů je ve společnosti ITDevelopment poměrně široká; zaměstnanci si nejvíce cení týdne dovolené navíc, sportovního vyžití a nápojů a ovoce na pracovišti.

Návrh nových opatření

K maximální spokojenosti a loajality zaměstnanců a k dosažení co nejvyšší možné konkurenční výhody na trhu lze společnosti ITDevelopment doporučit zavedení flexibilního systému odměňování zaměstnanců, tzv. **Cafeteria systém**⁶⁶. Cafeteria systém neboli „Benefity na míru“ je zaměstnanci rovněž vnímán jako zájem zaměstnavatele na jejich názoru. Čerpání zaměstnaneckých výhod na základě Cafeteria systému bude závislé na bodovém ohodnocení každého konkrétního benefitu a taktéž na počtu bodů přidělených zaměstnanci. Body budou zaměstnancům uděleny dle charakteru pracovní pozice a dle čtvrtletního hodnocení. Každý zaměstnanec si tak může vybírat benefity dle svých momentálních potřeb a přiděleného počtu bodů, jež se mu budou odečítat z jeho „účtu“.

Současným světovým trendem v systému odměňování zaměstnanců, který lze doporučit i společnosti ITDevelopment, je efektivní vytvoření balíčků zaměstnaneckých výhod v závislosti na životních fázích člověka. Možný návrh Cafeteria systému pro jednotlivé životní etapy pracovníků je zachycen na následujícím obrázku.

⁶⁶ Blíže o Cafeteria systému viz v teoretické části práce, kapitola 3.5 Motivace zaměstnanců.



Obrázek 8: Schéma možného nastavení Cafeteria systému pro společnost ITDevelopment, zdroj: Deloitte (2008), vlastní úprava

Časová a finanční náročnost nových opatření

Implementace Cafeteria systému do firemní strategie odměňování je záležitost vyžadující pečlivou analýzu dané problematiky s přímým dopadem na celkové finanční náklady společnosti ITDevelopment.

Aplikace tohoto systému vyžaduje následující postup:

1. Najmutí poradenské firmy, která každoročně provede detailní analýzu potřeb zaměstnanců ve společnosti ITDevelopment. Odhadované časové nároky této fáze jsou 2 člověkodny.
2. Navrhnutí Cafeteria systému reflektujícího požadavky a specifikace společnosti ITDevelopment. Odhadované časové nároky návrhu jsou 2 člověkodny.
3. Fáze schválení navrhnutého systému společností ITDevelopment.
4. Po schválení nastává konečná fáze, a to implementace systému do strategie odměňování. Odpovědnost tohoto finálního kroku bude přenesena na společnost HRsource, jejíž zaměstnance je nutno zaškolení vybranou poradenskou firmou. Odhadované časové nároky potřebné k zaškolení společnosti HRsource jsou 2 člověkodny.

Při výpočtu celkových nákladů vynaložených na služby poradenské společnosti vyjdeme z průměrné hodinové sazby konzultantů poradenských společností, která činí zhruba 1 200 Kč. Předpokládaný denní fond pracovní doby bude činit 8 hodin.

$$\text{CN} = \text{člověkodny} * \text{denní fond pracovní doby} * \text{hodinová sazba konzultanta}$$

Celkové finanční náklady za služby poradenské společnosti budou činit 57 600 Kč⁶⁷.

Tabulka 20: M-2-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – zaměstnanecké výhody

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
Analýza potřeb zaměstnanců společnosti ITDevelopment	16 hodin	19 200 Kč
Návrh Cafeteria systému	16 hodin	19 200 Kč
Zaškolení společnosti HRsource	16 hodin	19 200 Kč
Celkem	48 hodin	57 600 Kč

4.7 Poradenství a péče o zaměstnance

Současný stav

Problematika poradenství a péče o zaměstnance je doposud ve společnosti ITDevelopment opomíjenou oblastí, ve které se vedení společnosti nijak výrazně neangažovalo.

Tuto skutečnost však nelze jednoznačně přiřazovat pouze na vrub vedení společnosti, které v této oblasti prozatím nevidělo adekvátní perspektivu a řídilo se především zažitými standardními přístupy, které aplikovaly i konkurenční společnosti.

Nicméně, vzhledem k narůstajícím konkurenčním tlakům na trhu IT a chronickému nedostatku kvalifikovaných pracovníků je nezbytné, v rámci udržení konkurenční pozice, připravit alespoň rámcovou strategii rozvoje této oblasti.

⁶⁷ Výpočet nákladů za služby poradenské společnosti: $\text{CN} = 6 * 8 * 1\,200$

Navíc díky osobním neshodám a názorovým rozepřím ze společnosti ITDevelopment odešlo v poslední době několik vysoce kvalifikovaných pracovníků a společnost musela pracně a nákladně hledat adekvátní náhradu za tyto pracovníky.

Návrh nových opatření

Aby se společnost vyvarovala dalších výpovědí ze strany klíčových zaměstnanců, a to ať už z důvodu osobních problémů či z důvodu špatných mezilidských vztahů na pracovišti, lze společnosti ITDevelopment doporučit uzavření dlouhodobé spolupráce s externími psychology – psychoterapeuty či využití služeb některé poradenské společnosti, specializující se na **produkt EAP**.⁶⁸ Rozsah služeb v rámci EAP je široký a pro každou firmu je sestaven zcela individuálně; pro společnost ITDevelopment se jako efektivní jeví následující kombinace služeb:

- Možnost osobní schůzky zaměstnance s psychologem.
- Bezplatná telefonická linka pomoci zaměstnancům.
- Přístup na jinak zpoplatněné stránky poradenské společnosti, jež nabízí možné návrhy řešení nejčastěji se vyskytujících problémů.

Na program EAP jako nástroje integrovaného do firemní strategie péče o zaměstnance je možno pohlížet také jako na preventivní opatření, neboť součástí poskytované služby jsou pravidelné analýzy a statistické přehledy pro zaměstnavatele, který může na jejich základě podnikat kroky vedoucí k eliminaci či nápravě problémů.

Aby se zajistila efektivní investice finančních prostředků a eliminovalo se případné zneužívání EAP ze strany zaměstnanců, lze společnosti ITDevelopment doporučit začlenění této služby do nabídky zaměstnaneckých výhod. EAP by byl stejně jako ostatní benefity bodově ohodnocen; čerpání by tedy bylo závislé na počtu bodů přidělených každému jednotlivému pracovníkovi. Tím by se zaručilo využití služby pouze těmi zaměstnanci, jež pomoc skutečně potřebují.

⁶⁸ Blíže o EAP viz v teoretické části práce, kapitola 3.6 Poradenství a péče o zaměstnance.

Časová a finanční náročnost nových opatření

Běžně se služby EAP hradí formou paušálního měsíčního poplatku za každého zaměstnance zaregistrovaného do tohoto programu. Tato částka se zpravidla pohybuje v řádu desítek korun. V případě kalkulace, že by se do EAP zaregistrovalo všech sedmdesát zaměstnanců společnosti ITDevelopment a za předpokladu, že měsíční poplatek na jednoho zaměstnance bude 80 Kč⁶⁹, celkové vynaložené měsíční náklady na služby poradenské společnosti pak budou činit zhruba 5 600 Kč⁷⁰, ročně pak 67 200 Kč.

Tabulka 21: P-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – poradenství a péče o zaměstnance

Kroky	Časová náročnost	Finanční náročnost
EAP	-	67 200 Kč
Celkem	-	67 200 Kč

Pokud vezmeme v úvahu náklady, jež je potřeba vynaložit na vyhledání, zaměstnání a zaškolení nového pracovníka a rovněž možný pokles produktivity práce, zapříčiněný osobními problémy zaměstnance, bude finanční náročnost v případě využití služeb poradenské společnosti bezesporu nižší.

4.8 Implementační kroky

V předcházejících částech této práce byly identifikovány základní oblasti řízení lidských zdrojů společnosti ITDevelopment, ve kterých byly shledány více či méně významné nedostatky, byly navrženy nové kroky a postupy, které by tyto nedostatky měly eliminovat a byla odhadnuta případná časová a finanční náročnost.

Pro další postup je nezbytné, aby společnost ITDevelopment na základě zde vydefinovaných časových i finančních nákladů stanovila své priority (např. upřednostnila navýšení ročních bonusů oproti navýšení měsíčních mezd) a na základě těchto priorit poté stanovila další postup prací.

⁶⁹ Odhad částky stanoven na základě článku odborného portálu ManagerWeb.cz: „Osobní problémy brzdí výkon: co s tím?“, internetová stránka: http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-26021200-T00000_d-osobni-problemy-brzdi-vykon-co-s-tim

⁷⁰ Výpočet nákladů za služby poradenské společnosti: CN = 70 zam. * 80 Kč/ zam. = 5 600 Kč.

Ideální doba pro implementaci navrhovaných změn je horizont dvou let; tj. v případě začátku prací na začátku roku 2009 lze předpokládat jejich dokončení do konce roku 2010.

Následující tabulka přináší agregované shrnutí navrhovaných změn včetně jejich časových a finančních dopadů na společnosti ITDevelopment.

Tabulka 22: Souhrnné roční náklady vynaložené společností ITDevelopment na návrh a realizace změn v oblasti řízení lidských zdrojů

ID	Oblasti řízení lidských zdrojů	Pod-oblast	Náklady za služby společnosti	Časová náročnost nových opatření	Finanční náročnost nových opatření
N-1	Najímání zaměstnanců	Oslovení uchazečů	HRsource	60 hodin	30 000 Kč
N-1	Najímání zaměstnanců	Oslovení uchazečů	ITDevelopment	122,5 hodin	96 400 Kč
N-1	Najímání zaměstnanců	Oslovení uchazečů	Personální agentura	150 hodin	180 000 Kč
N-1	Najímání zaměstnanců	Oslovení uchazečů	Lepší Firma, s.r.o.	16 hodin	20 000 Kč
N-2	Najímání zaměstnanců	Kontaktování uchazečů	HRsource	Časové náklady se nevztahují na ITDevelopment	Finanční náklady se nevztahují na ITDevelopment
N-3	Najímání zaměstnanců	Výběr uchazečů	HRsource	220 hodin	110 000 Kč
P-1	Propouštění zaměstnanců		HRsource	33 hodin	16 500 Kč
H-1	Hodnocení zaměstnanců		ITDevelopment	-	2 422 000 Kč
H-1	Hodnocení zaměstnanců		HRsource	16 hodin	8 000 Kč
M-1	Motivace zaměstnanců	Mzda	HRsource	96 hodin	48 000 Kč
M-1	Motivace zaměstnanců	Mzda	ITDevelopment	-	2 906 400 Kč
M-2	Motivace zaměstnanců	Zaměstnanecké výhody	Vybraná poradenská společnost	48 hodin	57 600 Kč
P-1	Poradenství a péče o		Vybraná	-	67 200 Kč

ID	Oblasti řízení lidských zdrojů	Pod-oblast	Náklady za služby společnosti	Časová náročnost nových opatření	Finanční náročnost nových opatření
	zaměstnance		poradenská společnost		
	Celkem	-	-	761,5 hodin	5 962 100 Kč

Výstupem předcházejících analýz a doporučení je také pravidelný rámcový roční rozvrh aktivit, který plně reflektuje doporučené změny a aktualizace vydefinované v předcházejících kapitolách. Grafická podoba tohoto rozvrhnutí je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 23: Roční rozvrh aktivit společnosti ITDevelopment v oblasti řízení lidských zdrojů

Úkol	Q1			Q2			Q3			Q4		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Účast na Career Days												
Porada hodnotícího managementu												
Kvartální hodnocení zaměstnanců ITDevelopment												
Roční hodnocení zaměstnanců ITDevelopment												
Vyplácení ročních bonusů												
Monitoring cenového vývoje mezd v ČR												
Přezkoumání mzdových ohodnocení zaměstnanců												
Návrh a implementace Cafeteria systému												

5 Klíčové body - diskuze

Personální řízení, neboli řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává čím dál více relevantní součástí vnitropodnikové strategie všech vyspělých společností, které na ni každoročně uvolňující vyšší a vyšší objemy prostředků.

Tato práce se pokusila analyzovat oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti ITDevelopment; výstupem této práce je ucelený přehled navrhovaných změn, který ovšem vyvolává některé základní otázky:

- ⇒ Klíčová otázka je spjata se samotným organizačním začleněním personálního oddělení: je pro společnost ITDevelopment efektivnější, aby měla řízení lidských zdrojů, pro IT společnost tak důležité, mimo svou základní organizační strukturu a navíc „outsourcované“?
- ⇒ Další otázka se týká využití renomovaných personálních agentur, jejichž služby jsou poměrně nákladné a navíc společnost ITDevelopment nebude rozhodně klíčovým klientem těchto agentur, tj. je otázkou, zda-li tyto personální agentury udrží vysoký profesionální standard svých služeb i v rámci dlouhodobější spolupráce.
- ⇒ Dále je nutné zmínit i problematiku výběru uchazečů – je efektivní mít proces jejich selekce co nejvíce zautomatizovaný s minimem výjimek či je lepší ponechat si v něm alespoň minimální prostor pro zapojení subjektivních názorů vedoucích pracovníků, kterým se daný uchazeč jeví jako perspektivní, i když jeho výsledky v průběhu výběrového řízení nebyly optimální?
- ⇒ Poslední, ale nejspíš rovněž klíčová otázka je spjata s navyšováním osobních nákladů společnosti spjaté se zvýšením ročních bonusů a zvýšením základních platových podmínek zaměstnanců; nemůže toto razantní zvýšení ohrozit konkurenceschopnost společnosti na velmi kompetitivním trhu IT řešení?

6 Závěr

Společnost ITDevelopment představuje progresivní společnost na trhu IT nejen v České republice; společnost zaznamenala poměrně razantní vývoj v několika posledních letech, který byl zčásti odrazem markantního „boomu“ IT odvětví a zčásti správně nastavenou interní politikou rozvoje společnosti.

Pro další rozvoj společnosti je však nezbytné správně zvolit střednědobou strategii, tj. strategii na dalších 3 až 5 let neboli jednoznačně definovat své priority a body pro další rozvoj.

Doporučené priority a body v oblasti řízení lidských zdrojů jsou popsány v této práci; nicméně jejich implementace není otázkou několika měsíců. Navíc je potřeba realizované změny průběžně analyzovat a zpětně vyhodnocovat.

Společnost ITDevelopment je však, podle mého názoru, po implementaci těchto změn v oblasti HR (ideálně v horizontu dvou až tří let), schopna efektivně konkurovat i renovovaným IT společnostem, které ji svým jménem a zázemím v mnohém předčí.

Klíčem pro udržení a případné zlepšení konkurenční pozice společnosti je pokračování v synergickém rozvoji nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i v ostatních klíčových oblastech, jako například investičně-strategických projektech, nákladové efektivitě, cenové konkurenceschopnosti či zlepšováním interních procesů a činností.

Klíčem pro další rozvoj v oblasti personalistiky může tak být i tato práce a její závěry a zjištění.

7 Literatura, zdroje a seznamy

7.1 Použitá odborná literatura

[1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

[4] FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

[5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1458-2.

[6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[7] MERVARTOVÁ, J. *Vybrané otázky pracovního práva*. Brno: MZLU, 2008. ISBN 978-80-7375-153-1.

[8] SAMUELSON, P.A. – NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-x.

[9] WERTHER, W.B.jr. – DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-04-x.

7.2 Ostatní literatura

[10] *Otevřená encyklopedie Wikipedie* [online]. 2008 [cit 2008-09-25]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

[11] *Chartered Institute of Personnel and Development* [online]. 2008 [cit 2008-09-25]. Dostupné na WWW: <http://www.cipd.co.uk/default.cipd>

[12] *Interface EAP* [online]. 2008 [cit 2008-09-25]. Dostupné na WWW: http://www.ieap.com/eap_program.htm

[13] *Benefits Interface, Inc.* [online]. 2008 [cit 2008-09-25]. Dostupné na WWW: <http://www.benefits.org/interface/benefit/eap2.htm>

[14] *HAYS Specialist Recruitment* [online]. 2008 [cit 2008-10-28]. Dostupné na WWW: <http://www.hays.cz/salary-overviews.aspx>

[15] *Oficiální stránky Katedry informačních technologií VŠE* [online]. 2008 [cit 2008-10-28]. Dostupné na WWW:

http://kit.vse.cz/KIT/WCMS_KIT.nsf/pages/KonkurenceschopnostAbsolventuItOboruVsAVosNaTrhuPraceVCr.html

[16] *Career Days 2008* [online]. 2008 [cit 2008-10-28]. Dostupné na WWW: <http://www.careerdays.cz/aiesec/cz/home/Main/index.jet>

[17] *Oficiální stránky Českého statistického úřadu* [online]. 2008 [cit 2008-10-28]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/>

[18] *ManagerWeb.cz* [online]. 2008 [cit 2008-10-28]. Dostupné na WWW: <http://managerweb.ihned.cz/>

[19] DELOITTE. *Motivační program – Zaměstnanecké výhody*. 2008.

7.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
Tabulka 2: Teoretické modely řízení lidských zdrojů	11
Tabulka 3: Role (náplň činností) oddělení lidských zdrojů ve vybraných zemích.....	13
Tabulka 4: Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace	14
Tabulka 5: Získávání zaměstnanců.....	17
Tabulka 6: Základní typy přijímacích pohovorů	18
Tabulka 7: Metody hodnocení pracovníků	23
Tabulka 8: Základní motivační složky.....	25
Tabulka 9: Vybrané výsledky zavedení EAP	30

Tabulka 10: Seznam využívaných inzertních portálů v ČR	38
Tabulka 11: Finanční náklady na propagační předměty	45
Tabulka 12: Shrnutí metod oslovení uchazečů	46
Tabulka 13: N-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – oslovení uchazečů ..	47
Tabulka 14: N-2-Shrnutí časových a finančních nároků – kontaktování uchazečů	51
Tabulka 15: N-3-Shrnutí časových a finančních nároků na 1 uchazeče – výběr uchazečů	55
Tabulka 16: P-1-Shrnutí časových a finančních nároků na 1 uchazeče – propouštění zaměstnanců	58
Tabulka 17: H-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – hodnocení zaměstnanců	61
Tabulka 18: Stanovení mzdových relací prostřednictvím metody faktorového porovnávání	65
Tabulka 19: M-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – motivace prostřednictvím mzdy	66
Tabulka 20: M-2-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – zaměstnanecké výhody	70
Tabulka 21: P-1-Shrnutí ročních časových a finančních nároků – poradenství a péče o zaměstnance	72
Tabulka 22: Souhrnné roční náklady vynaložené společností ITDevelopment na návrh a realizace změn v oblasti řízení lidských zdrojů	73
Tabulka 23: Roční rozvrh aktivit společnosti ITDevelopment v oblasti řízení lidských zdrojů	74

7.4 Seznam grafů

Graf 1: Platová struktura pracovních pozic v oboru informačních technologií v ČR	38
Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR a mzdy v ICT	63

7.5 Seznam obrázků

Obrázek 1: Získávání zaměstnanců	16
Obrázek 2: Současné trendy v hodnocení zaměstnanců, zdroj Hroník (2004)	22
Obrázek 3: Fáze hodnocení pracovníků, Zdroj: Koubek (2007), vlastní úprava	22
Obrázek 4: Struktura odměňování	27
Obrázek 5: Organigram společnosti ITDevelopment, s. r. o.	33
Obrázek 6: Navržený rámcový náborový proces.....	50
Obrázek 7: Proces výběru pracovníků	54
Obrázek 8: Schéma možného nastavení Cafeteria systému pro společnost ITDevelopment, zdroj: Deloitte (2008), vlastní úprava.....	69