

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Rozvoj a řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci

Sára Bradová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sára Bradová

Provoz a ekonomika

Název práce

Rozvoj a řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci

Název anglicky

Development and Management Of Human Capital In Selected Enterprise

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat ty oblasti řízení a rozvoje lidského kapitálu ve vybrané organizaci, které lze optimalizovat, předložit návrh na zlepšení příslušných procesů a doložit jejich přínos pro podnik.

Metodika

Analytická část práce: Analýza současného stavu procesů řízení a rozvoje lidského kapitálu ve vybrané organizaci. Posouzení efektivity jednotlivých procesů pomocí vybraných ukazatelů používaných k měření lidského kapitálu a identifikace slabých míst.

Návrhová část práce: Návrh optimalizace současného stavu a prokázání jejího přínosu zlepšením hodnot vybraných ukazatelů měření lidského kapitálu a charakteristikou ekonomických dopadů.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

lidský kapitál, ukazatele měření lidského kapitálu, optimalizace procesů, ekonomické dopady

Doporučené zdroje informacíBARTOŇOVÁ, B. – BOCK, L. *Nová pravidla : Google – pohled zevnitř : změni váš přístup k životu i práci.*

Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-582-9.

FISCHER, J. – MAZOUCH, P. *Lidský kapitál : měření, souvislosti, prognózy.* V Praze: C. H. Bech, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 12. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 12. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj a řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2017

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji Ing. Martinu Havelkovi a Bc. Václavu Žárskému za odborné konzultace pro praktickou část práce.

Rozvoj a řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci

Development and Management Of Human Capital In Selected Enterprise

Souhrn

Diplomová práce poskytuje komplexní pohled na práci s lidským kapitálem společností skupiny Unicorn. Teoretická východiska vysvětlují pojem lidský kapitál a vymezují jeho místo a význam v podnikové praxi a firemní strategii.

Vlastní práce charakterizuje postupy a procesy používané analyzovanou organizací v oblasti řízení lidského kapitálu v kontextu potřeb podniku a specifčnosti odvětví. Tato charakteristika pokrývá oblasti od nábory přes řízení pracovního výkonu a talent management, až po angažovanost a motivaci pracovníků. Na základě této charakteristiky je vypracována swot analýza práce s lidským kapitálem a jsou vydána doporučení, která vedou ke zlepšení vybraných kritických oblastí. Zároveň je nastíněn pohled na práci s lidským kapitálem společnosti pomocí vyčíslení vybraných ukazatelů úrovně lidského kapitálu, zhodnocení jejich využitelnosti pro společnost a porovnání jejich hodnot v rámci jednotlivých lokalit skupiny Unicorn.

Klíčová slova: lidský kapitál, lidské zdroje, ukazatele úrovně lidského kapitálu, rozvoj, vzdělávání, trendy, informační technologie

Summary

This diploma thesis provides a comprehensive view of the work with human capital of companies which belongs to a group of companies called Unicorn. Theoretical bases explains the concept of human capital and define its place and importance in business practice and corporate strategy.

Practical part describes the procedures and processes used by analyzed organizations in the field of human capital management in the context of business needs and particularities of the business sector. This characteristic covers areas from recruitment through performance management and talent management, to the commitment and motivation of its workers. Based on this characteristic, the SWOT analysis of working with human capital in the company is created and then are released recommendations that lead to improvements in selected critical areas. At the same time is outlined a view to working with the human capital of the company by using selected indicators quantifying the level of human capital, assessed their usefulness for the company and compared their values in individual localities of Unicorn companies.

Keywords: human capital, human resources, indicators of human capital, development, education, trends, information technologies

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Úloha firmy	12
3.2 Lidský kapitál.....	12
3.3 Teorie lidského kapitálu.....	15
3.4 Řízení lidského kapitálu.....	17
3.5 Měření lidského kapitálu	20
3.6 Rozvoj lidského kapitálu	25
3.7 Lidský kapitál – současné trendy a vývoj.....	28
3.8 Lidský kapitál v odvětví IT služeb	32
4 Vlastní práce	35
4.1 Společnost Vigour a.s. a její začlenění ve skupině Unicorn.....	35
4.2 Přístup Vladimíra Kováře k řízení a organizační kultura jeho firem.....	39
4.3 Proces Lidé	41
4.4 Práce s lidským kapitálem ve společnosti Vigour a.s.....	49
4.5 Klíčové procesy v práci s lidským kapitálem	50
4.6 Nábor	50
4.7 Alokace	53
4.8 Řízení pracovního výkonu	54
4.9 Odměňování a benefity	55
4.10 Talent Management	57
4.11 Plánování kariéry	59
4.12 Vzdělávání	63
4.13 Angažovanost a motivace	64
4.14 Vybrané ukazatele úrovně lidského kapitálu v organizaci a jejich zhodnocení ..	68
4.14.1 Vybrané ukazatele úrovně lidského kapitálu	68
4.14.2 Swot analýza práce s lidským kapitálem ve společnosti Vigour	74
5 Zhodnocení výsledků a doporučení pro podnik.....	76
6 Závěr	84
7 Seznam použité literatury	85
8 Přílohy.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1 Poptávka po lidském kapitálu	16
Obrázek 2 Holdingová struktura Unicorn Systems	36
Obrázek 3 Vývoj tržeb skupiny Unicorn	37
Obrázek 4 Rozložení tržeb dle oblastí vzniku	38
Obrázek 5 Vývoj počtu spolupracovníků skupiny Unicorn	38
Obrázek 6 Loga skupiny Unicorn.....	39
Obrázek 7 Unicorn Approach.....	41
Obrázek 8 Schéma metodiky Unicorn Universe Process	42
Obrázek 9 Bostonská matice	44
Obrázek 10 Staffy dle loajality zaměstnanců	45
Obrázek 11 Zařazení procesu Lidé v rámci metodiky uuProcess	49
Obrázek 14 Kariérní cesty K2	60
Obrázek 15 Pyramida staffů	61
Obrázek 16 Počty pracovníků ve staffech Stable a Elite.....	62
Obrázek 17 Staffy navázané na bostonskou matici	63
Obrázek 18 Koncept rozvojového programu pro leadership.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení oblasti vlivu lidského kapitálu	22
Tabulka 2 Ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky	23
Tabulka 3 Porovnání ukazatelů lidského kapitálu mezi pobočkami a celou organizací	69
Tabulka 4 Swot analýza práce s lidským kapitálem společnosti.....	75

1 Úvod

Vzhledem k rostoucímu trendu vývoje společnosti směrem k oblasti produktivních služeb, probíhající digitální revoluci a neustále se měnícímu a zesložitujícímu se podnikatelskému prostředí, výrazně nabývá na důležitosti lidská pracovní síla. Podniky stále více přicházejí na to, že klíčem k úspěchu, konkurenční výhodou a nejcennějším kapitálem jsou lidé, jejich schopnosti, dovednosti a know-how, a že s nimi nakonec stojí a padá úspěch firmy. I při existenci sebelepšího produktu nevznikne nic dostatečně velkého a unikátního bez koordinace činností, řízení, kooperace, inovací a specifických klíčových znalostí.

Relativně mladý pojem lidský kapitál je tedy čím dál více skloňován. Kapitál byl původně definován jako zboží sloužící k další výrobě. Jinými slovy, kapitál je produktivní. Lidé jsou tedy v této koncepci organizacemi vnímáni jako aktiva, jejichž hodnotu lze systematicky zvyšovat.

ICT zažívá za poslední roky díky zmíněné digitální revoluci obrovský boom a oblast lidských zdrojů je pro ni naprosto kritická. Trh je v současnosti výhradně na straně poptávky po práci a pro ICT pracovníky funguje v pravém slova smyslu ideálně. Vzhledem k náročnosti této práce se na trhu objevuje každý rok malé procento absolventů příslušných vzdělávacích institucí, zatímco poptávka po nich je vzhledem k počtu zakázek a realizovaných projektů obrovská. Podporuje to v neposlední řadě také fakt, že Česká republika se čím dál častěji stává cílovým místem podnikání zahraničních firem z důvodu snížení nákladů na lidské zdroje. Tyto organizace sem přesouvají svá vývojová centra a zdražují tak zde cenu práce, zatímco pro ně je situace na zdejších trhu stále velmi příznivá. Současný trh práce je tedy vysoce konkurenční, cena práce zachovává rostoucí trend a schopnost pracovníky získat a hlavně udržet je pro podniky nejen klíčová, ale vysloveně otázkou přežití. Vzhledem k povaze práce v ICT a turbulentnímu technologickému vývoji je u těchto zaměstnanců klíčové vzdělávání. Vzdělávání vyžaduje investice a u investic každý podnik poptává jejich efektivnost a co nejkratší dobu návratnosti.

Ze všech výše uvedených důvodů jsou ICT společnosti nuceny být v práci s lidskými zdroji a lidským kapitálem „mezi nejlepšími“. Pro účely diplomové práce „Rozvoj a řízení lidského kapitálu ve vybrané organizaci“ byla také právě pro tyto skutečnosti zvolena největší česká softwarová společnost Unicorn Systems s cílem představit její přístup k této problematice, zhodnocení úrovně práce s lidským kapitálem a na jeho základě navrhnout možná zlepšení.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je identifikace slabých míst v oblasti řízení a rozvoje lidského kapitálu společností skupiny Unicorn. Identifikace je provedena na základě analýzy současného stavu této problematiky v organizaci. U procesů, jež lze optimalizovat, je navrženo zlepšení, které má vést ke zlepšení úrovně lidského kapitálu společnosti.

Práce je rozdělena do třech hlavních částí. **První část práce** je věnována teoretickým východiskům sloužícím k pochopení podstaty teorie lidského kapitálu a souvisejících pojmů. Věnuje se genezi a vysvětlení pojmu lidský kapitál, základní koncepční teorii lidského kapitálu a jejím východiskům a představuje přístupy k měření lidského kapitálu a současné trendy vývoje této oblasti. Tato část práce je také věnována lidskému kapitálu v kontextu sektoru ICT.

Vlastní práce obsahuje představení společnosti a popis jejího současného přístupu k řízení a rozvoji lidského kapitálu. Je zde představena existující interní metodika společnosti k práci s lidskými zdroji v kontextu přístupu majitele společnosti k řízení firem, organizační kultuře a hodnotám, na nichž je organizace postavena. Dále jsou v této části práce přiblíženy postupy, které organizace uplatňuje v oblasti náboru, alokace pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, talent managementu a plánování kariéry a jejich zhodnocení na základě vlastní zkušenosti a pozorování autora. Součástí vlastní práce je vyčíslení vybraných ukazatelů úrovně lidského kapitálu na základě exportů dat společnosti a následná komparace hodnot jednak mezi jednotlivými lokalitami a společností jako celkem, a jednak vůči statistikám v ICT sektoru v rámci České republiky. Dále je provedena swot analýza práce s lidským kapitálem.

Třetí část práce obsahuje zhodnocení výsledků provedené analýzy a doporučení pro podnik směřující ke zlepšení úrovně lidského kapitálu v organizaci.

3 Teoretická východiska

Kapitola poskytuje teoretický vhled do problematiky lidského kapitálu. Vymezuje pojem lidský kapitál, teorie lidského kapitálu a základní přístupy k jeho měření. Dále představuje trendy v jednotlivých oblastech rozvoje lidského kapitálu v kontextu podnikových strategií a charakterizuje specifika práce s lidským kapitálem v oboru informačních technologií.

3.1 Úloha firmy

Existuje několik podstatných důvodů, proč se subjekty podnikatelského světa uchylují ke shromažďování do větších celků – firem, organizací. Založení firmy je potřeba zejména k dosažení efektivní výroby. Z hlavních benefitů existence podniků jsou to tedy především využití úspor z rozsahu výroby, generování fondů a organizace výrobního procesu. Nejzávažnějším faktorem jsou dozajista rostoucí úspory z rozsahu, k nimž dochází, jestliže s rostoucím objemem výroby klesají výrobní náklady. Toho zpravidla není možné dosáhnout samostatně, stejně tak samostatně nelze vždy výrobu optimalizovat, ani ji maximálně zefektivnit. Dalším důvodem existence firem je opatřování zdrojů na výrobu ve velkém rozsahu. V dnešní ekonomice se většina fondů získává ze zisků společností nebo výpůjčkami od jiných firem, od velkého počtu individuálních spořitelů. Organizace jsou zakládány také kvůli potřebě a nutnosti řízení. Osoba manažera má za úkol organizovat výrobu, přicházet s novými nápady, dohlíží na kvalitu výstupů a náležitosti výrobních procesů, dělá hospodářská rozhodnutí a je zodpovědná za úspěch či neúspěch businessu. Výroba se nemůže organizovat sama o sobě. Někdo musí rozhodnout, zda postavit novou továrnu, zacílit na nový trh či přepracovat podnikovou strategii.

Existence firmy je tedy nutná, protože efektivnost většinou vyžaduje výrobu velkého rozsahu, zajištění dostatku zdrojů a nutnost řízení a koordinaci činností. (Nordhaus, Samuelson, 1995, s. 472)

3.2 Lidský kapitál

Jak již bylo popsáno, na určitý stupeň a velikost podnikání je žádoucí založit firmu. Všechny faktory, které vedou k založení organizace, mají společnou jednu nejpodstatnější věc – jsou k nim zapotřebí lidé. Lidé jsou tedy ti, kdo vlastní lidský kapitál a rozhodují, kde a jak bude využíván, a přispívají tím k dosažení určitého cíle. Každá organizace má vůči zainteresovaným stranám povinnost zajistit optimální fungování a dosahování co nejlepších

výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, ochotě a nadšení lidí, kteří v ní pracují. Bylo provedeno nemalé množství výzkumů, které potvrzují, že uplatňování určitých politik a postupů při řízení lidských zdrojů, nositelů lidského kapitálu, mělo pozitivní dopad na výkon organizace, i když tato problematika trpí jistou kauzální nejednoznačností, jelikož organizaci ovlivňuje tolik vnějších i vnitřních proměnných, že určit přímý dopad v některých oblastech je takřka nemožné. Hlavním důvodem nejednoznačnosti v tomto vztahu je vícenásobná příčinná souvislost, což znamená, že určitý následek má více než jednu příčinu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 98)

Nic to ale nemění na faktu, že lidský kapitál je rozhodně klíčovou součástí každé firmy a jejím nejcennějším zdrojem. To, že lidé se časem stanou ústřední složkou kapitálu a podaří se jim tak vytěsnit strojní fixní kapitál, předpověděl již před sto padesáti lety Karl Marx. Konkrétní vymezení pojmu lidského kapitálu bývá přisuzováno Garrymu S. Beckerovi a Jacobovi Mincerovi, kteří vytvořili následující definici: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ (Fischer, Mazouch, 2016, s. 1)

Je to pojem, který je různými autory různě interpretován, nicméně za obecně vymezenou definici lze považovat právě toto tvrzení, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje. Lidským kapitálem lze označit i produktivní schopnosti člověka. Tento kapitál bývá nazýván základním lidským kapitálem. Koubek v souvislosti s tímto pojmem rozlišuje další pojmy, jakými jsou intelektuální kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál. Toto rozdělení je chápáno jako rozdělení na tři základní složky lidského kapitálu obecně. Jedinci si udržují, vytvářejí a používají, znalosti neboli intelektuální kapitál. V úspěšných společnostech se tento kapitál zásadně podílí na tvorbě hodnoty. Lze ho chápat jako komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, technologií, vztahy se zákazníky a profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí přidanou hodnotu firmy a její konkurenční výhodu na trhu. Tento kapitál se pak rozšiřuje a prohlubuje vzájemným působením a ovlivňováním. Za tímto procesem stojí tzv. společenský kapitál, který tvoří institucionalizované znalosti vlastněné organizací, tedy organizační kapitál. (Armstrong, 2007, s. 111).

Lidský kapitál je tak spojen s rozdílnou schopností různých jedinců vytvářet budoucí důchod a je rozhodujícím faktorem ve tvorbě bohatství ve vyspělých zemích. O takový kapitál je logicky potřeba pečovat, podněcovat a umožňovat jeho rozvoj zejména podporou vzdělávání

svých zaměstnanců, a řídit jej. Úroveň vzdělání a kvalifikace zaměstnanců má totiž velmi podstatný vliv na konkurenceschopnost firem, a tím i na úroveň národního hospodářství. (Kuběnová, 2011, s. 8)

Jednou z nejdůležitějších oblastí, ve které nabývá lidský kapitál na významu, se v posledních letech stává odvětví produktivních služeb.

„Nejobecnější příčinou současných problémů je to, že dosud nedošlo k přeorientaci stávajícího setrvačného vývoje směrem ke společnosti produktivních služeb, tj. společnosti, v níž těžištěm ekonomiky jsou produktivní služby bezprostředně spojené s nabýváním, uchováním a uplatněním lidského kapitálu. Lidský kapitál je zejména v podobě managementu, narůstajícího poznání i nositele unikátních souborů schopností hlavním intenzivním faktorem vývoje.“ (Valenčík, 2014, s. 6)

O rok později Valenčík uvádí, že současnou dobu můžeme považovat za přechod k ekonomice produktivních služeb, a to zejména z následujících důvodů:

- Sektor produktivních služeb se stává dominantním proto, že produkuje rozhodující množství statků.
- Nejvíce ovlivňuje uspokojování jejich potřeb a utváření jejich struktury
- V tomto sektoru nejintenzivněji probíhají inovační procesy.
- Do sektoru produktivních služeb se přesouvá těžiště ekonomické akumulace, jelikož se zde nejvíce hromadí fixní kapitál, který má podobu lidských schopností a vztahů.
- V této oblasti vzniká také nejvíce čistého přebytku, který se stává zdrojem akumulace fixního kapitálu. (Valenčík, 2015, s. 15)

V souvislosti s těmito tvrzeními vyvstává otázka investic do rozvoje lidského kapitálu a jejich efektivnost, měřitelnost a návratnost. K tomu, aby kapitál ve společnosti rostl, je třeba mít propracovaný systém firemního vzdělávání a dobře nastavené firemní procesy, které tento růst umožní a umožní jej řídit a kontrolovat. Této problematice bude věnován prostor v dalších kapitolách.

3.3 Teorie lidského kapitálu

Za zakladatele pojmu lidský kapitál je považovaný T. W. Schulze, který jej poprvé použil v roce 1961 a později roku 1981 ve své práci vysvětlil následujícím způsobem: „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“

N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen a G. Roos vytvořili v roce 1999 obsáhlejší definici: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 50) Jiná rozšířená definice pojetí lidského kapitálu od Pierra Bourdieua říká, že lidský kapitál je jakoukoli kapacitou schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopna nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce. Faktory či vlastnosti, které můžeme označit za ovlivňující úroveň lidského kapitálu, jsou tedy schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti, ale také umět vyhledat nejvhodnější místo pro jejich uplatnění a umět takové činnosti i plánovat a rozvrhovat. (Fischer, Mazouch, 2011, s. 1)

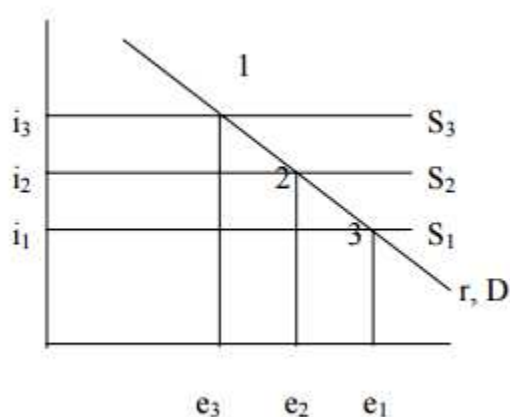
Existují dva klíčové principy, ze kterých vychází teorie lidského kapitálu:

- Lidé jsou aktiva. Jejich hodnotu je možné zvyšovat pomocí investic. Jejich cílem je jako u jiných maximalizace výnosů za podstupování rizika a obětování nákladů.
- Přístup k lidskému kapitálu v rámci firmy musí být podřízen poslání organizace.

Pokud je o lidském kapitálu smýšleno jako o tržní teorii, podléhá obdobným pravidlům jako jiné ekonomické teorie. Nabídku a poptávku po lidském kapitálu je tedy možné znázornit stejně jako u jiných statků. K vyčíslení kupříkladu přínosu let do vzdělávání, je zřejmé, že návratnost má postupně klesající charakter. Investice do lidského kapitálu totiž podléhají zákonu klesajících výnosů. Znamená to, že s rostoucími náklady výnosy klesají, čím vyššího vzdělání je dosaženo – tedy že dodatečné znalosti a schopnosti získané v procesu vzdělávání se zmenšují s růstem rozsahu vzdělávání. Je-li použita analogie jedince k firmě, která kombinuje fixní zdroje s variabilními vstupy, vyplyne i analogický závěr: jedinec disponuje

určitými genetickými fyzickými a mentálními schopnosti s vstupy dosaženými v procesu primárního, sekundárního, případně terciálního vzdělávání, aby vytvořil výstup v podobě schopností uplatnitelných na trhu práce. Individuální vlastnosti (např. IQ, manuální zručnost, kreativita, aj.) mohou být označeny za fixní zdroje. K těmto zdrojům jsou přidávány variabilní vstupy v podobě let vzdělávání. Stejně jako v jiných podobných případech bude dodatečné zvýšení objemu lidského kapitálu klesat. Klesající výnosy pak znamenají, že míra výnosnosti investic do lidského kapitálu se také snižuje. Existuje trend růstu nákladů a poklesu výnosů pro každou další dodatečnou jednotku vzdělávání (každý další rok studia). Vedle fixních genetických předpokladů limituje jedince omezené množství času. Čím více let věnuje studiu, tím méně mu jich zbude na realizaci výnosů z této investice a míra výnosnosti tak logicky opět klesá. Rovněž náklady na každý dodatečný rok studia vzrůstají, protože dochází ke zvyšování alternativních nákladů. Na základě těchto vztahů je možné odvodit křivku poptávky po lidském kapitálu. (Kadeřábková, Soukup, 2001, s. 3)

Obrázek 1 Poptávka po lidském kapitálu



Zdroj: Kadeřábková, Soukup, 2001, s. 4

„Investice se vyplatí tehdy, je-li její míra výnosnosti r vyšší než úroková míra i . Křivka mezní vnitřní míry výnosnosti let studia je tedy křivkou poptávky po lidském kapitálu. Vyplatí se takovou investici provádět až do bodu, kdy $r = i$. Předpokládáme, že jedinec, který zvažuje investici do lidského kapitálu (vzdělání) je "price taker" a půjčuje peněžní kapitál při dané úrokové míře. Vodorovná přímka vyjadřuje, že jedinec čelí dokonale elastické nabídce fondů při této úrokové míře. Např. při úrokové míře i_2 je pro něho e_2 nejvýhodnější

počet let vzdělání. Při vyšší úrokové míře je výhodnější menší počet let, při nižší úrokové míře naopak vyšší.“ (Kadeřábková, Soukup, 2001, s. 4)

Lidský kapitál souvisí také úzce s ekonomickým růstem a ekonomickou modernizací, neboť k rozsahu trhu je přímo úměrně rostoucí dělba práce umožněná specializací. V mnoha zemích je hlavním zdrojem ekonomického rozvoje věda a výzkum, technický rozvoj a investice do vzdělávání, tedy do lidského kapitálu. Podle některých autorů je specializace hlavním motorem výroby. Specializace má ovšem také své limity a existují teorie poukazující na ztráty z nadměrné specializace a hledající její optimální hladiny. V souvislosti se specializací může pak u některých zemí dojít k tzv. Leontiefovou paradoxu. Některé země s vysokou úrovní lidského kapitálu vyváží statky, které jsou náročné na užití práce. Vstupy práce jsou tedy velmi náročné na lidský kapitál. Může se pak stát, že daná země začne vyvážet služby práce náročné na užití specializovaného lidského kapitálu. Někteří ekonomové zabývající se mezinárodní směnou, konkrétně otázkou, proč některé země mající podobnou strukturu, mohou získat ze vzájemné směny výhodu, tvrdí, že výhoda vzniká v důsledku investic do lidského kapitálu, jejichž výnosnost se zvyšuje. Přesněji řečeno země využívají opět rostoucích výnosů z rozsahu, které v důsledku specializace vznikají. Například rozdíly mezi technologiemi vznikají podle Lucase nikoli rozdílem ve znalostech obecně, ale rozdílem v úrovni znalostí jednotlivých lidí, tedy v úrovni lidského kapitálu. Úroveň lidského kapitálu lze chápat i jako signály působící na trhu práce, které mají informovat o vlastnostech nabízeného subjektu na trhu. Tato teorie byla nazvána teorií filtru. Mezi takové signály může patřit úroveň vzdělání a dosažené pracovní zkušenosti. Nicméně stále platí, že z počátku zaměstnavatel investuje v podmínkách nejistoty, jelikož si nemůže být dostatečně jist výrobními schopnostmi uchazeče. Tento předpoklad je dle Spence vymezen jako výchozí bod analýzy trhu práce a lidského kapitálu v případě teorie filtru. Důležitý je také fakt, že oba subjekty jsou schopny se učit. Vzájemná očekávání bývají tedy po čase revidována. Rovnováha je nastolena tehdy, jestliže očekávaný vztah mezi produktivitou, vzděláním, zkušenostmi a ostatními faktory je v souladu s dosaženými výsledky na trhu. (Kadeřábková, Soukup, 2001, s. 7)

3.4 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu, označováno také zkratkou HCM (Human Capital Management), je souhrnným pojmem pro všechny procesy řízení a rozvoje lidského potenciálu vyjádřeného jako hodnota organizace. Podle Armstronga se jím rozumí získávání, analyzování a

předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá strategické investování a operativní rozhodování. Konkurenční výhody lze dosáhnout získáváním a stabilizací pracovníků, talent managementem a programem vzdělávání. Jinými slovy řízení lidského kapitálu by mělo zahrnovat systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v lidských zdrojích vytvářejí hodnotu. (Armstrong, 2015, s. 110)

Rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů je následující: v první zmíněné teorii jsou lidé chápáni jako bohatství, zatímco ve druhé jako náklady. U řízení lidských zdrojů, které zaštiťují především personalisté, je jejich role odlišná od ostatních funkčních útvarů především tím, že se jedná o roli podpůrnou. Měli by poskytovat podpůrné služby pro liniové manažery, kdežto u lidského kapitálu se jedná o roli, která je zcela jasně respektována jako rovnocenný partner v podnikání na vrcholových úrovních řízení. Tento proces je strategický, celo-organizační a orientovaný na přidanou hodnotu. Odborná literatura se v těchto rozděleních různí, avšak vesměs se shoduje na tom, že obecně lidi pracujících ve firmách je potřeba brát spíše jako jejich potenciální bohatství a možnou konkurenční výhodu než pouze jako variabilní náklady. Obzvláště tam, kde firma vytváří specifické know how a dovednosti, které potřebuje ke svému fungování, se její pracovníci stávají cenným, někdy velmi těžko nahraditelným zdrojem podnikání. Obecně vzdělání a dovednosti, kterými disponují její zaměstnanci, determinují potenciál a možnou úspěšnost firmy na konkurenčním trhu. Ke strategické flexibilitě je zapotřebí adaptabilita jejích zaměstnanců, a aby byla konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná, je potřeba, aby zaměstnanci byli loajální a organizaci oddaní. Teorie řízení lidského kapitálu tedy ukazuje následující:

- Orientuje se na řízení lidských zdrojů jako bohatství firmy,
- posiluje přesvědčení, že lidé jsou spíše bohatstvím než náklady,
- zaměřuje pozornost na potřebu existence strategie a procesů řízení lidských zdrojů, v souladu s podporováním dosažení cílů organizace
- zesiluje potřebu být strategický,
- zdůrazňuje roli HR oddělení jako business partnerů. (Armstrong, 2007, s. 49)

I když je v řízení lidského kapitálu velmi podstatné měření, z dosud uvedených informací je více než jasné, že není jeho jediným účelem. Identifikuje ty aspekty řízení lidských zdrojů, které jednoznačně znamenají největší přínos k výkonu podniku – jmenovitě ziskovost,

produktivitu a celkovou efektivitu plynoucí ze zaměstnávání lidí, jejich alokaci a rozvoj. Zároveň vyjasňuje, které investice do lidských zdrojů přinášejí největší návratnost. Taková politika řízení lidských zdrojů by měla zahrnovat:

- Řízení znalostí,
- zabezpečování potřebných pracovních sil,
- talent management,
- řízení pracovního výkonu,
- programy pro vzdělávání a rozvoj,
- nastavené procesy odměňování a oceňování zaměstnanců.

Zároveň je potřeba, aby si organizace dokázala odpovědět na následující otázky:

- Co je hnací silou výkonu, který vytváří hodnotu.
- S jakými dovednostmi organizace disponuje.
- Jaké dovednosti opravdu nyní i vzhledem k budoucnosti organizace potřebuje, k dosažení podnikových cílů.
- Jak bude získávat, rozvíjet a udržovat tyto dovednosti.
- Jak může v souladu s tím utvářet podnikovou kulturu a prostředí.
- Jak může zajistit, aby znalosti vytvořené naší organizací byly zajištěny a efektivně využívány.

K vytvoření strategie lidského kapitálu nám mohou posloužit samozřejmě i dlouhodobější výsledky měření. Při její tvorbě je doporučováno klást důraz zejména na následujících šest vzájemně provázaných oblastí:

- Lidé v organizaci,
- pracovní procesy,
- struktura řízení,
- informace a znalosti,
- rozhodování,
- odměňování.

(Armstrong, 2015, s. 113)

Příkladem z praxe, kdy špatné řízení lidského kapitálu vedlo k velkým problémům společnosti, nám může být Toyota. Její případ rozebírá web Eremedia.com. Chybu vidí v 8 HR procesech a zdůrazňuje, že selhání nebylo zapříčiněno izolovanou chybou lidského

faktoru, ale je důsledkem špatného managementu mnoha oblastí, které spolu souvisejí. K zamyšlení zmiňuje například příliš vysoké odměny za dobré výsledky, které vedou k zamlčování problémů, pomalé reakce na zjištěné komplikace, nedostatečně kvalitní nábor a proškolení zaměstnanců, firemní kulturu příliš orientovanou na výkon. Poučením by mělo být, že HR procesy potřebují pravidelné kontroly, revize, aktualizace či audity, aby bylo možné předcházet závažným chybám. (Eremedia.com, 2015)

3.5 Měření lidského kapitálu

Každá organizace prochází vývojem a v jeho určité fázi si uvědomí, že své zdroje, i ty lidské, potřebuje využívat efektivněji, tzn. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců dle jejich přínosu pro organizaci, a další opatření. Proto je potřeba mít nastavený systém hodnocení, ze kterého, je-li nastaven správně, můžeme vyčíst mnoho informací a postavit na něm další rozvoj jak firmy, tak jejího kapitálu v podobě lidí. Na jeho základě můžeme dostat zpětnou vazbu o potenciálu jednotlivých pracovníků a jejich rozvojových potřebách, stanovit výkonové a rozvojové cíle a ovlivňovat postoje vůči firmě. (Pilařová, 2008, s. 11)

„Úlohou měření lidského kapitálu je zkoumat a posuzovat dopad řízení lidských zdrojů a vliv lidí na výkon organizace. Měření lidského kapitálu se týká nacházení a objasňování vazeb, korelací a kauzalit mezi různými soubory (personálních) údajů s využitím statistických metod.“ (Armstrong, 2015, s. 113)

Je nutné vypracovat metody hodnocení lidského kapitálu jako pomůcky pro rozhodování. Problémem ovšem bývá vytvoření rámce, ve kterém lze spolehlivě analyzovat informace, jako je například přidaná hodnota na jednoho pracovníka, produktivita či ukazatele chování pracovníků jako jsou míra fluktuace a absence, míra nehodovosti, ukazatele úspory nákladů vyplývající z navrhovaných zlepšení, a další. Primárně kvalitativní ukazatele je tedy potřeba vyjádřit kvantitativním způsobem.

Zájem o měření lidského kapitálu vyvstal v souvislosti s fakty, že lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty podniku. Výzkumy dokonce ukázaly, že hodnota lidského kapitálu představuje v průměrné organizaci více než 36 % celkových tržeb a také, že proces identifikace způsobu měření lidského kapitálu pomáhá hledat, co je nutné udělat pro nalezení, rozvoj, stabilizaci a optimálního využívání lidského kapitálu. Obecně nelze řídit, aniž by nebylo měřeno. (Armstrong, 2007, s. 54)

Ideální ukazatel blížící se a vyplývající z teoretické definice lidského kapitálu by hypoteticky vypadal následovně. Relativně snáze měřitelnou složkou je úroveň dosaženého vzdělání. Ani ta není dokonale vypovídající, jelikož jednotlivé stejné stupně vzdělání se svým obsahem mohou lišit. Faktem také je, že vyšší úroveň vzdělání neznamena nutně adekvátně vyšší úroveň lidského kapitálu. Jedinec musí k využití disponovat dalšími vlastnostmi a schopnostmi získané informace aplikovat a také mít motivaci je aplikovat. Úroveň lidského kapitálu jednak není v čase konstantní, a jednak současná nízká úroveň neznamena automaticky i budoucí nízkou úroveň. Dovednosti a schopnosti se ovšem mohou po celý život jak rozvíjet, tak ztrácet. Ideálním ukazatelem by tedy byla kombinace ohodnocení úrovně znalostí a potenciálu jejich dalšího rozvíjení. Mezi datové zdroje vhodné pro měření úrovně lidského kapitálu, jejichž pomocí se s využitím statistických metod snaží např. již od 90. let OECD přijít na vztahy, souvislosti a možné prognózy, patří například šetření funkční gramotnosti dospělých, formální a neformální vzdělávání obyvatelstva a další vzdělávání dospělých. (Fischer, Mazouch, 2011, s. 4)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vydává každý rok o tomto šetření publikace Education at a Glance a v roce 2015 se jej celkově účastnilo již 42 zemí. Indikátory, které OECD zkoumá, jsou například: u kolika studentů se očekává dokončení sekundárního či terciálního vzdělání, jak moc jsou v tomto ovlivňováni rodiči, jaké plynou finanční výhody z dosažené úrovně vzdělání, jaký je přínos investic do dalšího vzdělávání, kolik státy průměrně utratí za jednoho studenta, a mnoho dalších. Ke smysluplnosti jakéhokoli měření je bezpochyby potřeba vědět, co přesně měřit, ale také kde. Mazouch a Fišer rozdělují oblasti působení lidského kapitálu do dvou sekcí, jimiž jsou pracovní trh a kvalita života. (Fischer, Mazouch, 2011, s. 2)

Tabulka 1 Rozdělení oblasti vlivu lidského kapitálu

Oblasti vlivu lidského kapitálu			
Pracovní trh		Kvalita života	
Individuální oblast	Společenská oblast	Individuální oblast	Společenská oblast
Individuální produktivita práce	Produktivita práce v celé ekonomice	Postavení ve společnosti	Kvalita společnosti
Nebezpečí nezaměstnanosti	Úroveň nezaměstnanosti	Individuální zdravotní stav	Úroveň zdraví populace
Úroveň osobního důchodu	Daňové příjmy		
Postavení v zaměstnání	Konkurenceschopnost země		

Zdroj: zpracováno dle Fischer, Mazouch, 2011, s. 28

Za hlavní ukazatele využitelné při měření lidského kapitálu tedy lze považovat:

- Základní údaje o pracovní síle – demografické údaje (počty zaměstnanců dle kategorií pracovních míst, pohlaví, věku, změněné pracovní schopnosti, pracovního režimu, absence, nemoci, fluktuace, mzdy, ...),
- údaje o rozvoji a výkonu lidí – vzdělávací a rozvojové programy, řízení pracovního výkonu, hodnocení rozvojového potenciálu, schopnosti, kvalifikace,
- údaje o názorech a postojích lidí – šetření názorů a postojů, tematicky zaměřené diskusní skupiny, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci,
- údaje o výkonu organizace – finanční, provozní a zákaznické. (Armstrong, 2015, s. 115)

Mezi konkrétní příklady mohou patřit dle Armstronga například ukazatele v Příloze 1.

Z ukazatelů dopadů řízení lidského kapitálu na finanční výsledky jsou využívány například následující:

Tabulka 2 Ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky

Finanční ukazatele	Ukazatele produktivity a ROI
Výnosy na jednoho pracovníka	Celkové náklady na odměňování / výnosy
Náklady na jednoho pracovníka	Celkové náklady na odměňování/ celkové náklady
Zisk na jednoho pracovníka	HC ROI

Zdroj: zpracováno dle Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 336

Přístupů k měření lidského kapitálu v organizacích je dle očekávání hned několik. Významným ukazatelem je rozhodně tzv. index lidského kapitálu, jehož autorem je Watson Wyatt. Identifikoval čtyři hlavní kategorie postupů, který by mohly vést až k 30 % přírůstku hodnoty pro akcionáře. Jsou to celkové odměny a odpovědnost, vysokoškolsky vzdělaná, flexibilní pracovní síla, dokonalost získávání a stabilizace pracovníků a čestnost a pečlivost v komunikaci. U každé této kategorie identifikoval její procentuální vliv na tržní hodnotu, po řadě 16,5 %, 9 %, 7,9 %, 7,1 %.

Jiný přístup k měření lidského kapitálu zmiňuje tzv. model výkonnosti organizace, vytvořený firmou Mercer HR Consulting. Je založen na těchto složkách: lidé, pracovní procesy, struktura řízení, informace a znalosti a rozhodování a odměny. Společnost využívá tzv. nástroj vnitřní analýzy trhu práce, který umožňuje rozeznat rozdíly mezi tím, co se v organizaci k dosahování cílů vyžaduje a tím, co se jí skutečně dostává. Andrew Mayo například vytvořil tzv. monitor lidského kapitálu, aby jeho pomocí identifikoval „hodnotu lidského jmění.“ Je založen na předpokladu, že hodnota je v přepočtu na osobu dobrým ukazatelem efektivity lidského kapitálu pro vnitropodnikové účely. V tomto případě absolutní hodnota ukazatele není nejdůležitější. Důležitým kladným efektem je, že organizace měřením může sledovat, jaký je trend lidského kapitálu a vyhodnotit, zda je dostačující. (Armstrong, 2016, s. 115)

Jedním z dalších možností měření je také tzv. standard IIP (od Investros in People), který znamená investování do lidí v zájmu celého podniku a byl přijat poprvé v Británii v roce 1991.

„Standard Investors in People je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své

zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard IIP vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy. Vychází z teze, že lidé jsou nejcennějším zdrojem organizace a náklady na jejich rozvoj jsou investicí do perspektivy efektivního rozvoje organizace.

Jedním z argumentů, proč se věnovat svým zaměstnancům a proč je program investic do nich zajímavý, je vysoká finanční náročnost získávání zaměstnance, která se blíží ke dvěma stům tisícům korun. Podobně je tomu i při odchodu zaměstnance. Stejně tak se dají počítat náklady na absentérství, fluktuaci, motivování či úroveň komunikace mezi lidmi. A právě na tyto oblasti se zaměřuje standard IIP, jehož cílem je prostřednictvím nejmodernějších systémů řízení v oblasti lidských zdrojů posílit celou organizaci.“ (Mráčková, 2008, s. 27)

Standard IIP je založen na třech základních principech, jimiž jsou plánování, aktivity a hodnocení. Tyto principy jsou dále pak dokládány 10 indikátory, z nichž každý se soustředí jedno hlavní téma. Pro úspěšnou certifikaci je potřeba, aby podnik splnil všech 10 ukazatelů, které jsou hodnoceny na základě přesně vymezených důkazů. Důkazy se vždy týkají určité skupiny zaměstnanců, například vrcholových manažerů, manažerů nebo pracovníků. (Mráčková, 2008, s. 29)

Další metodou užívanou v měření lidského kapitálu je tzv. Model excelence EFQM. Opravdu excelentní organizace jsou takové, které usilují o uspokojení svých zainteresovaných stran (stakeholders) tím, čeho dosahují, jak toho dosahují a čeho pravděpodobně ještě dosáhnou. Model excelence EFQM je dalším z účinných nástrojů, který v sobě mimo jiné také zahrnuje rozvoj lidského kapitálu. Posláním modelu excelence EFQM je podněcovat a podporovat aktivity, které vedou k výjimečnosti v uspokojování zákazníků, zaměstnanců, ale i pozitivním dopadům na společnost, ve které firma působí, a samozřejmě na podnikatelské výsledky firmy. Slouží ke třem základním účelům, a to k procesům tzv. sebehodnocení, kdy je tento model porovnávací základnou pro odhalování silných stránek a zejména ke zlepšování firem, k oceňování těch firem, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků tzv. Evropskou cenou za jakost, a jako nástroj inspirace pro ty firmy, které hledají odpověď na důležitou otázku směrů dalšího rozvoje a zdokonalování systémů managementu. (Mráčková, 2008, s. 33)

3.6 Rozvoj lidského kapitálu

Rozvojem v souvislosti s lidským kapitálem souvisí jak procesy, tak investice. Všichni odborníci z těchto oblastí se snaží najít co nejefektivnější způsob, jak do lidského kapitálu rozumně investovat a tím jej co nejefektivněji rozvíjet. Ochota podniků k těmto investicím je pochopitelně závislá na možných přínosech v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti a produktivity práce, zefektivnění některých výrobních procesů a následném ušetření nákladů a zrychlení výroby, zlepšení kvality finálního výrobku či služby a celkově zvýšení výkonnosti celé firmy. Klíčový pojem u investic do lidského kapitálu je tedy rozhodně vzdělávání. Má-li být podnikové vzdělávání úspěšné, musí být v souladu s podnikovými cíli a strategií.

Pracovník, potenciální zaměstnanec, nenabízí na trhu práce pouze své odborné (profesní) znalosti a dovednosti, nýbrž i své fyzické a psychické dispozice. Nabízí nejen schopnost tyto získané znalosti a dovednosti uplatnit, ale i svůj „profesně dovednostní a znalostní fond“ doplňovat či v případě potřeby jej „restrukturalizovat“. Sféra vzdělávání je oblastí, kde se formuje komplexní integrita lidské osobnosti, vytváří se předpoklady pro sdílení hodnotové orientace a identifikace s příslušnou sociální skupinou či vrstvou, eventuálně společností jako takovou (Valenčík a kol., 2003, s. 29)

„Dle názoru Bartáka (2008) úspěch firem v globalizovaném světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své lidi na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich potřebám a očekáváním a promyšleném programu dalšího vzdělávání a rozvoje. Manažeři lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízenými pracovníky musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy spočívá v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich osobním nasazení a uplatnění jejich potenciálu ve svůj prospěch i ve prospěch firmy.“ (Kuběnová, 2011, s. 28)

Investice do vzdělávání jsou tedy chápány jako kapitálové investice, které lze sledovat z hlediska ekonomické efektivity a návratnosti investice. Od klasického kapitálu se ale lidský kapitál samozřejmě liší, a to zejména tou vlastností, že je neoddělitelný od svého nositele, tedy konkrétního člověka. Zahrnuje v sobě pracovní sílu, do které je potřeba investovat tak, aby došlo ke zhodnocení. Zde přichází na řadu opět teorie lidského kapitálu, kde jsou lidé bráni jako jmění, nehmotná aktiva, která se stávají stále důležitější součástí

tržní hodnoty podniku. Investice do lidského kapitálu řadíme mezi střednědobé až dlouhodobé a musí probíhat systematicky a kontinuálně. Mohou probíhat zejména ve dvou liniích. První je rozvoj odborných znalostí a schopností, tedy zvyšování kvalifikace. Druhou oblastí můžeme označit tzv. měkké dovednosti a veškeré další osobnostní charakteristiky. Právě tato linie hraje významnou roli, jelikož její rozvoj je komplexnější a složitější. K některým těmto dovednostem je potřeba vrozená schopnost a aspekty povahy, některé se dají do určité míry naučit, některé nikoli. Stejně tak záleží na konkrétním jedinci, který je schopen se některé z dovedností naučit a některé nikoli. Tato oblast by se dala označit téměř za multiplikátor odborných schopností, něco, co dokáže efekt odborných dovedností znásobit nebo naopak efekt, kterým tyto znalosti přispívají k výkonnosti podniku, několikanásobně snížit. Základem často bývá kompetenční model. Kromě přirozeně daných úskalí, které s sebou rozvoj měkkých dovedností přináší, naráží tato oblast také často na podceňování ze strany manažerů, pro které je stále snazší orientovat se dle tvrdých dat a empiricky prokazatelných faktorů. (Mráčková, 2008, s. 20)

Je dobré si také uvědomovat, že investice do lidského kapitálu nemusí přinést žádoucí efekt, například když někdo věnuje čas rozvoji schopností, které v budoucnu nijak nevyužije. Věda zde ale předpokládá, že když člověk rozvíjí nějakou konkrétní schopnost, kterou nevyužije, tak nerozvíjí pouze tuto schopnost, ale že dochází k celkovému rozvoji, tj. dotyčná osoba je schopna na základě již získaných dovedností rychleji získat další, přičemž alespoň některé z těchto schopností prakticky uplatní. Jinak řečeno, u investic do lidského kapitálu je větší pravděpodobnost, že budou produktivní, tedy že jejich výsledkem investic bude kapitál – statek generující svému vlastníkovvi další příjem nebo užitek. (Heissler, Wawrosz, 2013, s. 3)

Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ve třech základních aspektech – formami, účinky na výši příjmů a spotřebu a výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy. Investovat do lidského kapitálu podnik může i například do zlepšování zdravotního stavu svých zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek, zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 38)

Jak měřit návratnost lidského kapitálu je jednou z nejdůležitějších otázek z teorie lidského kapitálu. V podnikové praxi se můžeme setkat s nejrůznějšími typy hodnocení personálních investic. Obecně se dá prohlásit, že existuje zhruba pět základních přístupů, kterým toto

hodnocení lze provádět. Nejjednodušší, ale zároveň nejméně přesné kritérium je zjišťování reakcí na jeho návrh a průzkum spokojenosti s jeho přínosy. Druhá možnost spočívá v posuzování výsledků v souvislosti s nabitím nových poznatků. Příkladem může být znalostní test k tématu, které bylo školené. Třetí metoda spočívá v hodnocení, jak a zda se opatření promítlo v chování zaměstnanců. Jinými slovy, zda nově získané informace využívají v práci a jsou schopni dovednosti například i dále rozvíjet. Čtvrtá metoda zjišťuje a snaží se vyčíslit dopady změny na ekonomické ukazatele. Snaží se ukázat, zda využitím nových procesů došlo ke zvýšení produktivity, snížení chybovosti, dosažení úspor. Pátou a zároveň nejnáročnější metodou k hodnocení personálních investic je měření finanční návratnosti investic pomocí ukazatele ROI (Return on Investments). Tato metoda vyžaduje jasně oddělit náklady a přínosy opatření ve finančním vyjádření, aby byly vzájemně porovnatelné. (Mráčková, 2008, s. 21)

K rozmyšlení kroků, jak postupovat při tvorbě strategie firemního vzdělávání, je nutné samozřejmě uvažovat a respektovat poslání a vize firmy, jen tak můžeme v souladu s potřebami firmy řídit pracovní výkon. Proces řízení pracovního výkonu je založen na provázanosti některých personálních činností, jinými slovy je to přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody (může být i písemná – např. Dohoda o prohlubování kvalifikace) mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným, zástupcem zaměstnavatele) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si k tomuto výkonu potřebných dovedností. Jedná se o strategicky orientovaný a integrovaný proces, umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurenceschopné. (Bartoňková, 2010, s. 32)

3.7 Lidský kapitál – současné trendy a vývoj

Společnost Deloitte již po čtvrté vydala publikaci Global Human Capital Trends, která na základě průzkumu napříč zeměmi u téměř 7 000 seniorních personalistů a manažerů zjišťuje důležitost a směr vývoje jednotlivých složek lidského kapitálu a celkově trendů v řízení lidských zdrojů. Díky sebraným datům ze 130 zemí světa patří k největším globálním výzkumům zaměřeným na aktuální výzvy v oblasti HR a leadershipu. Následující kapitola shrne nejdůležitější poznatky tohoto výzkumu.

Významné změny v oblasti digitálních technologií, rychlosti inovací a demografické struktury pracovní síly vedou firmy k potřebě měnit své organizační struktury, obchodní a manažerské modely směrem ke kultuře, v jejímž středu stojí zaměstnanec. Pro rok 2016 studie vychází z tématu The new organisation: different by design, kterým reflektuje po letech snahy o zlepšení zaměstnanecké angažovanosti, leadershipu, firemní kultury a mnohých dalších, že ve skutečnosti změnu potřebuje celá organizace jako taková.

Dokonce 92 % respondentů dotazníkového šetření společnosti Deloitte po celém světě označuje tuto oblast za kriticky prioritní. V rámci takové transformace by organizace měly být vystavěné na silných týmech, vedené novým managementem a mít mladé progresivní lídry. K této změně je samozřejmě potřeba, aby vedoucí pracovníci podniku a lidských zdrojů pochopili a vytvořili sdílenou kulturu a takové pracovní prostředí, které bude jejich lidi angažovat, a vytvořili nový model leadershipu a kariérního rozvoje. Mezi těmito změnami dostává HR novou roli coby „pořadatel a designer“. Má za úkol zjednodušit a přizpůsobit procesy, pomoci zaměstnancům vstřebávat záplavu informací v práci a vystavět kulturu spolupráce, vzájemného posilování a inovace. To v podstatě znamená přetvoření všeho, co HR dělá. Aby toto bylo možné, znalosti a schopnosti lidí v HR je nutné posunout výš směrem k návrhovému myšlení, analytice v oblasti lidských zdrojů a ke znalostem behaviorální ekonomie.

Hnacími silami pro tyto významné změny jsou za prvé demografické vlivy, které proměňují složení pracovních sil, a to jak směrem dolů, k mladším ekonomicky aktivním obyvatelům, tak i směrem nahoru k těm starším. Polovinu pracovní síly aktuálně tvoří Millennials, kteří si s sebou nesou vysoká očekávání v odměňování, získávání pracovních zkušeností, dynamického kariérního růstu a konstantního vzdělávání. V ten samý čas jsou pracující Baby

Boomers postaveni výzvám Millennials vést a učit, adaptovat se do role koučů, mentorů a někdy i podřízených.

Druhým významným vlivem je rozvoj digitálních technologií. Technologie v mobilních telefonech, 3D tisky, senzory, internet věcí, to vše mění způsob, jakým se společnosti chovají, jak vyrábějí, nabízejí, prodávají. Sociální média mění i to, jak se společnosti prezentují, nabírají nové spolupracovníky, ale i jak podporují a řídí. Inovativní společnosti se snaží přijít na to, jak pomocí návrhového myšlení a behaviorální ekonomie zlepšit a zjednodušit získání pracovních zkušeností. Tomuto směru se říká digitální HR. V neposlední řadě také samotná rychlost změn se mění a akceleruje, firmy se tedy musí snažit být agilnější a mít schopnost rychle reagovat. To dokládají i změny obchodních modelů například u firem Uber nebo Airbnb.

Třetí důležitý faktor je měnící se vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Doby, kdy většina pracovníků roky čekala na postup u jedné společnosti, jsou nenávratně pryč. Mladí lidé preferují práci u více zaměstnavatelů a očekávají nabývání zkušeností v každé fázi. To vede k potřebám flexibilního pracoviště a hlavně potřebám lidí zastávat smysluplnou práci. Stále více je využívána pracovní síla na různé zkrácené úvazky, v současnosti je jimi pracovní trh obsazen z jedné třetiny. Ještě mnoha firmám chybí postupy a adekvátní podpora, jak s těmito zaměstnanci pracovat. Celkově se pracovní vztah postupně ubírá směrem k tomu, že zaměstnanec bude chápán spíše jako klient.

V návaznosti na tyto poznatky vznikl v rámci publikace žebříček top ten trendů v oblasti lidského kapitálu pro rok 2016 dle důležitosti, kterou jednotlivým oblastem přiřadili respondenti. S 92 % důležitostí na vrchol žebříčku vylétl organizační design, na dalších místech zůstávají po řadě leadership, firemní kultura, angažovanost, učení, návrhové myšlení, změny v HR dovednostech, analýza lidských zdrojů, digitální HR a na posledním místě se 71 % management pracovních sil. (Deloitte, 2016)

Podobná doporučení udává také Laszlo Bock, šéf personálního oddělení společnosti Google, jednoho ze světově nejocěňovanějších zaměstnavatelů. Doporučuje dát lidem v práci co nejvíce svobody a nechat je se podílet aktivně na chodu společnosti. Práce je místem, kde lidé tráví v životě velkou část svého času a měli by se v ní proto cítit dobře. Tato tvrzení korespondují s prozaměstnaneckým trendem pracovních vztahů, kterým se současný pracovní trh pomalu vydává. Pro společnost je spokojený zaměstnanec, který dobře odvádí

svou práci a přidává hodnotu, cennou devizou. Pro oba subjekty, zaměstnavatele i zaměstnance, je taková vzájemná kooperace tedy výhodou.

„Jsou-li lidé dobří, měli by být svobodní. Práce není tak smysluplná a příjemná, jak by měla být, protože manažeři, kteří to myslí dobře, v zásadě nevěří, že lidé jsou dobří. Společnosti budují v rámci kontroly nad svými lidmi ohromnou byrokracii. A tyto kontrolní struktury jsou výrazem přesvědčení, že lidem se nedá věřit, anebo přinejlepším toho, že hlubší stránky lidské povahy lze ovládat a usměrňovat prostřednictvím jakési osvícené osoby, která ví, co je nejlepší. A že člověk je z povahy špatný a musí být poután pravidly, odměnami a tresty. Tato kniha vychází z toho, že ti nejschopnější lidé na planetě budou chtít být součástí společnosti, kde panuje svoboda.“ (Bock, 2015, s. 306)

Všechny výše uvedené skutečnosti směřují víc k člověku jako takovému, proto také nabývá na důležitosti i již zmíněná behaviorální ekonomie, kombinace ekonomie s psychologií, mladá disciplína zkoumající tendence a chyby lidského rozhodování u jednotlivce i skupin. Oproti ekonomii klasické začíná konečně počítat s reálným, občas iracionálně se chovajícím člověkem. Tato věda se tedy pokouší systematicky propojit analytický svět se světem iracionálního lidského chování. Její poznatky hojně využívá marketing a zákaznický výzkum, ale přínosné mohou být i v oblasti personalistiky. Příklady mohou být využití znalostí o volbě při nastavování benefitů a zapojování zaměstnanců do klíčových aktivit, znalostí tvorby preferencí při řízení změn nebo znalostí mechanismů individuálního rozhodování. (Learn2grow.cz, 2016)

Chování lidí jako takové bylo v souvislosti s podnikáním a pracovním procesem zkoumáno již dříve, jen ne v tak komplexním pojetí, ale spíše okrajově.

„Z jakého důvodu se lidé chovají různě, proč se nám někdy zdá, že nám nerozumí? Budeme vycházet z individuálních charakteristik lidí, protože každý je jiný. To, v čem se lidé liší, uspořádal Mischel (1986) následujícím způsobem:

- Způsobilost,
- konstrukty – člověkem vytvořené pojmy,
- očekávání,
- hodnoty,
- osobní plány.“

(Charvát, 2006, s.51)

„Při vykonávání nějaké práce se lidé ocitají v nepřeborném množství situací a konfliktů a těmto konfliktům musejí čelit, jsou v nějaké roli. S tím mohou být spojené problémy. Když člověk ve firmě neví, co se od něho očekává, není si jist tím, jak si vede a může se dostat do nějakého stavu nejistoty. S tímto problémem souvisí zvládnání stresu.“ (Charvát, 2006, s.51) Jedny z nejvyužitelnějších poznatků behaviorální ekonomie v HR jsou z oblasti motivace a uznávání a odměňování zaměstnanců. Podle prezidenta americké organizace Recognition Management Institute Roye Saundersona je důležité následující desatero v uznávání a odměnách:

1. **Reciprocita.** Pokud se zaměstnancům dostává uznání, podávají lepší výkony. Pokud zaměstnavatel zaměstnance uznává, může tedy lepší výkony očekávat.
2. **Konformita.** Veřejné projevy uznání působí i na ostatní zaměstnance, kteří v danou chvíli chválení nejsou.
3. **Zpětná vazba.** Forma uznání je předávání pozitivní zpětné vazby, které podporuje určité žádoucí chování.
4. **Potvrzování.** Smyslem uznávání a odměn je potvrzení přínosu konkrétních zaměstnanců.
5. **Ospravedlnění.** Zaměstnanci obecně preferují finanční odměny před věcnými. Pokud jde o nefinanční odměny, mají ale tendenci podávat lepší výkony. Chtějí získat ty nefinanční odměny, do kterých by jinak sami neinvestovali, jelikož by takové investice pro ně nebyly ospravedlnitelné.
6. **Přenositelnost.** Pouze odměny nejsou dostačující. Uznání je psychického charakteru a je nepřenositelné, nelze být s někým vyměněno nebo najednou věnováno někomu jinému.
7. **Společenská hodnota.** Způsoby uznání a odměňování by měly mít potenciál, že o nich zaměstnanci budou chtít mluvit s dalšími lidmi.
8. **Oddělitelnost.** Musí být patrné, že odměna je za „něco navíc“. Odměny by měly být jasně odlišeny od zvýšení platu.
9. **Očekávání.** Uznání by mělo být pro zaměstnance neočekávané překvapení.
10. **Spravedlnost.** Pravidla odměňování by měla jít ruku v ruce s očekáváním v oblasti výkonu. Pokud jsou odměny zrušeny, nelze očekávat nic jiného než demotivaci a pokles výkonu. (Managementnews.cz, 2013)

3.8 Lidský kapitál v odvětví IT služeb

V oblasti IT služeb více než kdekoli jinde platí, že lidský kapitál je nejcennějším aktivem firmy, protože je v tomto odvětví pro zaměstnavatele čím dál náročnější najít a udržet si kvalitní pracovníky. V současnosti je o IT specialisty na trhu největší zájem a poptávka zdaleka převyšuje nabídku. Podle personální agentury AC Jobs by se v Česku uživilo jednou tolik pracovníků v IT, než kolik jich je na trhu nyní. Česká republika se v posledních letech stala rájem zahraničních firem pro levnější, stále dobře kvalifikovanou pracovní sílu. Pro organizaci zaměstnávající za těchto podmínek je rozhodně klíčové dodržovat to, co hlásá. V této oblasti řízení lidských zdrojů je potřeba se naučit zajistit nejen potřeby podniku, ale také naprosto férově a komfortně zajišťovat potřeby jeho zaměstnanců a přijmout taková opatření, která jí umožní lidský kapitál efektivně využívat.

Firmy se tak musí snažit držet krok s konkurencí a rychlým vývojem jak informačních technologií, tak jejich pracovních sil. Vysoká finanční odměna je na tomto trhu samozřejmostí, pracovníci již automaticky očekávají něco navíc. Společnosti tak zkvalitňují a zpříjemňují pracovní prostředí, rozšiřují nabídky zaměstnaneckých benefitů, mění systém pracovní doby a motivačních nástrojů. Učí se také lidské zdroje řídit na dálku vzhledem k rychlému rozvoji tzv. digitálního nomádství, kdy lidé pracují vzdáleně z různých koutů světa během cestování, ale také čím dál četnějších tzv. „home offices“. Nejatraktivnějším a dlouhodobě nejlépe oceňovaným zaměstnavatelem se stává Google, který svým pracovníkům mimo zajímavé práce a finanční odměny nabízí i takové výhody jako je kvalitní stravování, lékařská péče, využití četných sportovních aktivit přímo v místě pracoviště, možnost zapůjčit si vůz k soukromým účelům, možnost věnovat část pracovní kapacity vlastním projektům či studiu, a mnoho dalších. (Schwalbe, 2011, s. 348)

Další dopady, které mohou vzhledem k trendům trhu práce nastat, jsou v počtu odpracovaných hodin, které lze od pracovníků očekávat. Stále častějším jevem je nechuť pracovníků trávit v práci 40 hodin týdně. Je aleko více kladen důraz na volný čas a osobní život. Vzhledem k turbulentnímu vývoji technologií a stále rostoucí poptávce po IT službách se firmy potýkají s nedostatkem pracovníků a často nemohou růst tak rychle, jak by chtěly. I když se podaří nabrat dostatečný počet pracovníků, nezřídka chybí jejich dostatečná seniorita – praxe a zkušenosti. To nutí organizace velmi pečlivě cílit na talenty a aktivně s nimi pracovat. Nejen talenty, ale všechny své lidi, se musí organizace snažit co možná nejefektivněji a kontinuálně rozvíjet. Dalším úskalím jsou pak řídicí pozice. Velmi často se

jim IT pracovníci věnovat nechtějí, nehledě na nedostatečné měkké dovednosti. (Schwalbe, 2011, s. 348)

Co se týká IT trhu práce v České republice, v roce 2015 bylo celkem v IT zaměstnáno 155 100 osob, což jsou pouhá 2, 84 % celkového počtu zaměstnaných osob v ČR. Touto hodnotou se Česká republika drží okolo průměrné hodnoty pro Evropskou unii. Pouze 14 700 osob zaměstnaných v IT, tedy 9 %, byly ženy. Firmy dle statistiky poptávaly 5 500 programátorů, 3 000 IT analytiků a 1 700 software architektů a potenciální pracovníky oslovují už na středních školách. (ČSÚ, 2016)

Nejpočetnější zastoupení má mezi IT pracovníky věková skupina 30–39 let. Devadesát procent IT specialistů má dokončené terciální vzdělání. Nejpočetnější skupinou pracovníků jsou analytici a vývojáři a pracovníci IT podpory. Naopak nejméně zastoupení jsou specialisté v oblasti prodeje IT. (ČSÚ, 2016)

Fluktuace a průměrná doba strávená v zaměstnání v IT dle průzkumu časopisu Computerworld přinesla zajímavá zjištění. Analýza se zaměřila na průměrnou dobu strávenou v jednotlivých IT oddělení a na počet vystřídaných zaměstnavatelů v posledních pěti letech. Z konkrétních odpovědí dotazovaných vyplynulo, že 47 % respondentů setrvává v současném zaměstnání po dobu 6–10 let, druhá nejpočetnější skupina setrvala v zaměstnání v délce mezi 3–5 lety. Výsledky naznačují stabilitu a setrvalý vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Lze však očekávat, že tento trend se velmi pravděpodobně začne obracet s nástupem nových generací do pracovního procesu. U těchto údajů nebyly zaznamenány výrazné odlišnosti týkajících se velikosti podniku ani v jiných oblastech. Kde ale nastávají výrazné rozdíly, jsou jednotlivé pozice. S nejdelší dobou působení se nejčastěji setkáme u nejvýše postavených pozic v rámci IT oddělení, přibližně tři z pěti ředitelů IT či vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení zůstávají u jednoho zaměstnavatele po dobu 6–10 let. Zcela odlišně je tomu u IT manažerů, ti své pracovní místo mění v průměru každé tři roky. Výzkum také ukázal, že významně menší dobu strávenou u jednoho zaměstnavatele vykazují pracovníci, kteří se podílejí na vedení organizace (kolem 3 let), zatímco u pracovníků, kteří se na vedení nepodílejí, je průměrná doba zaměstnání okolo 6 let. (Computerworld.cz, 2005)

Za zdravou míru fluktuace se považují hodnoty 5–7 %, bohužel míra fluktuace ani náklady s ní spojené nejsou ČSÚ sledovány. (Hr-monitor.cz, 2013)

Co se týká nábora ICT specialisty, běžnou praxí je zadávat nábor agentuře, která si při úspěšném najmutí pracovníka nechá jako odměnu tři jeho platy, v průměru tedy okolo 150 000 Kč.

Současný stav rozvoje lidského kapitálu v oblasti vzdělávání popisuje ČSÚ v Šetření o odborném vzdělávání zaměstnanců. Průměrný počet hodin, který zaměstnanec ročně stráví vzděláváním, byl zjištěn ve výši 23,3 hodin. V porovnání s ostatními zeměmi Česká republika v poskytovaném vzdělávání významně zaostává, skončila by v žebříčku sledovaných zemí na předposledním místě. Celkový objem výdajů podniků na vzdělávání je v ČR 0,9 % z objemu celkových nákladů na práci. Průměrná cena jedné hodiny odborných vzdělávacích kurzů vychází na 194 Kč a podíl nákladů na jednoho účastníka těchto kurzů činí 4 506 Kč. Tyto údaje bohužel nejsou k nalezení v rámci jednotlivých ekonomických odvětví. (ČSÚ, 2011)

4 Vlastní práce

Kapitola 4 zahrnuje představení skupiny společností Unicorn a současného nastavení dceřinné společnosti Vigour, a.s. jejich procesů v oblasti práce s lidským kapitálem. Na základě charakteristiky jednotlivých procesů je provedena swot analýza práce s lidským kapitálem a jsou vyčísleny hodnoty vybraných ukazatelů úrovně lidského kapitálu se zhodnocením jejich vypovídací hodnoty pro podnik. Porovnáním hodnot těchto ukazatelů s dostupnými ukazateli v rámci České republiky a odvětví informačních technologií je vyhodnocen stav podniku. Následně je předložen návrh na zlepšení práce s lidským kapitálem v podniku.

4.1 Společnost Vigour a.s. a její začlenění ve skupině Unicorn

Společnost Vigour a.s. vznikla v roce 1994 a od začátku své existence byla členem skupiny Unicorn, která je dynamickou skupinou společností působící v oblasti IT, vzniklou o 4 roky dříve. Unicorn poskytuje komplexní služby v oblasti informačních systémů a informačních a komunikačních technologií a jejím posláním je přinášet klientům konkurenční výhodu a vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových inforatických produktů a služeb dodávaných v dohodnuté kvalitě, kvantitě, termínu a rozpočtu. Hlavními společnostmi skupiny jsou Unicorn Systems, HSI, Unicorn Universe a Unicorn College.

Unicorn Systems je renomovaná evropská společnost poskytující komplexní informační systémy a řešení, která jsou využívána nejvýznamnějšími podniky z různých odvětví. Má skvělé reference z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky, výroby, obchodu, komunikace a médií nebo veřejné správy.

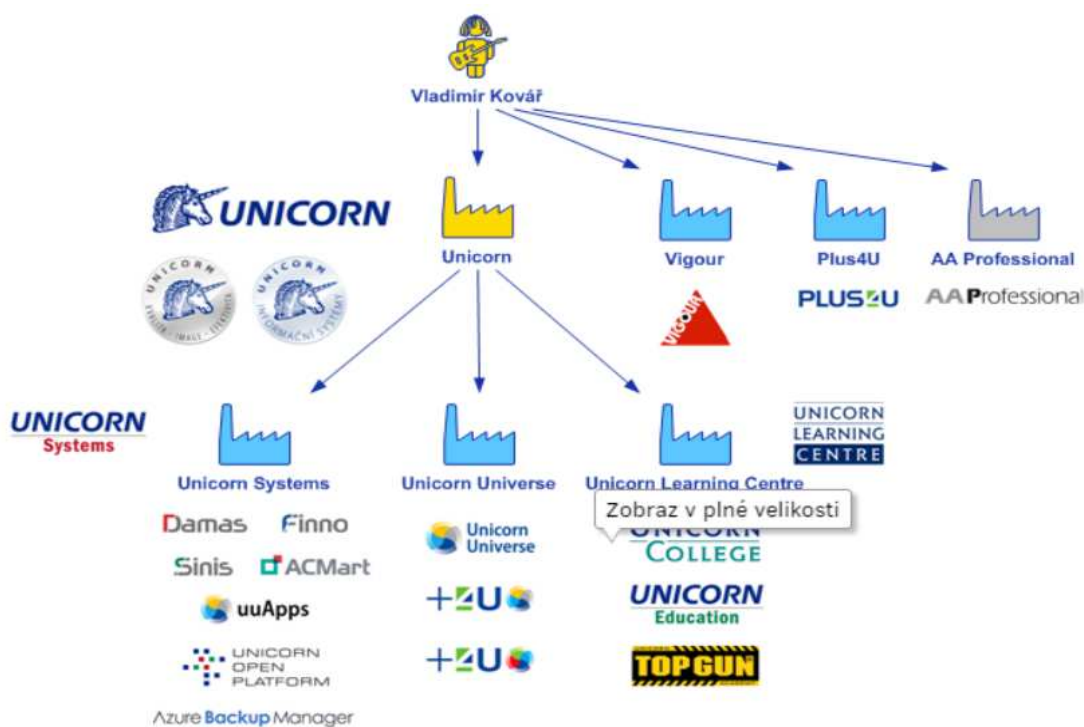
Společnost HSI, která je na českém trhu již více než 20 let mezi nejúspěšnějšími firmami, nabízí komplexní IT řešení s grafickou podporou v oblasti provozně-technických a geografických informačních systémů, informačních systémů pro správu majetku a Facility Management i software pro tvorbu, zpracování, správu a kontrolu graficky orientovaných dat.

Unicorn Universe, třetí člen skupiny Unicorn, je digitální stavebnice informačních systémů, která umožňuje vytvářet chytrá řešení pro podporu řízení, spolupráce a sdílení informací. Uživatelům jsou řešení k dispozici kdykoli a kdekoli při zajištění bezpečného přístupu a ochrany dat. Řešení postavená na této platformě jsou poskytována prostřednictvím internetové služby Plus4U.

Čtvrtý člen skupiny, Unicorn College, je soukromá vysoká škola, která nabízí kvalitní vzdělání v oblasti informačních a komunikačních technologií, ekonomie a managementu. (Unicorn.com, 2017)

Společnost Vigour v rámci skupiny, která se skládá dohromady zhruba ze 60 společností, zajišťuje komplexně lidské zdroje pro naplňování vizí skupiny. Poskytuje pracovní kapacitu, zajišťuje nejen pracovně-právní aspekty, ale také efektivní alokaci pracovníků, jejich kontinuální rozvoj, kariérní směřování, vzdělávání a odměňování. V současnosti zaměstnává okolo 1400 odborníků. Začlenění Vigouru v rámci holdingu a celá holdingová struktura je naznačená na Obrázku 2.

Obrázek 2 Holdingová struktura Unicorn Systems



Zdroj: Interní materiály společnosti

Výše uvedené schéma je společností prezentováno jako organizační struktura. Komplexní schéma pro organizační strukturu ve správnosti použití tohoto termínu společnost vypracované nemá. Celá organizace je projektově orientovaná, organizační struktura je tedy maticová.

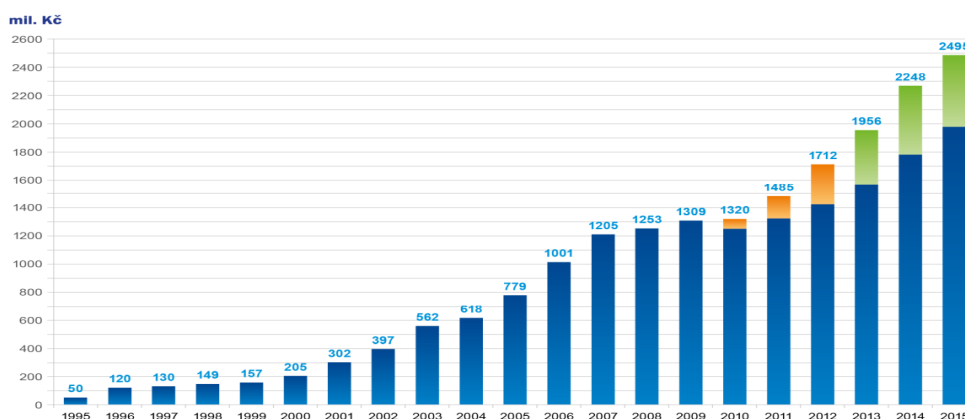
V rámci skupiny je uplatňovaná dělba práce, dalo by se říci interní outsourcing, aby se každá společnost mohla dostatečně kvalitně věnovat svému poslání. V oblasti personalistiky je to

zejména agentura Decard and Penfiled zajišťující nábor, Top Gun Academy zajišťující vzdělávání, a celkově značka produktů a služeb Plus4U zajišťující přidanou hodnotu z hlediska benefitů a podpůrných služeb. Vigour se tak může soustředit na řízení pracovního vztahu se zaměstnancem a koncepční plánování jeho rozvoje. Shrnutím těchto aktivit, na které se společnost ve své činnosti zaměřuje a za které je plně kompetentní, je proces zvaný People, který vychází z interní metodiky uuProcess a bude popsán v dalších kapitolách práce. „Posláním a dlouhodobou vizí společnosti Vigour je rozvíjet best practices personálních činností jak po koncepční stránce, tak i na operativní a metodologické úrovni.“ (Žárský, 2015)

Od svého vzniku celá skupina Unicorn prosperuje a roste, rozšiřuje se za hranice České republiky, naplňuje své cíle a vyvíjí se. Dnes má zhruba 1600 zaměstnanců (pozn. Ne všichni zaměstnanci jsou zaměstnání společností Vigour), tržby na úrovni 2,5 mld Kč a pobočky v Plzni, Hradci Králové, Mladé Boleslavi, Brně, Zlíně, Ostravě, Bratislavě, Prešově, Kyjevě a Arnhemu. Na Obrázku 3 můžeme v průběhu let vidět vývoj tržeb, který koreluje s expanzí poboček a rostoucím počtem spolupracovníků.

Obrázek 3 Vývoj tržeb skupiny Unicorn

Tržby



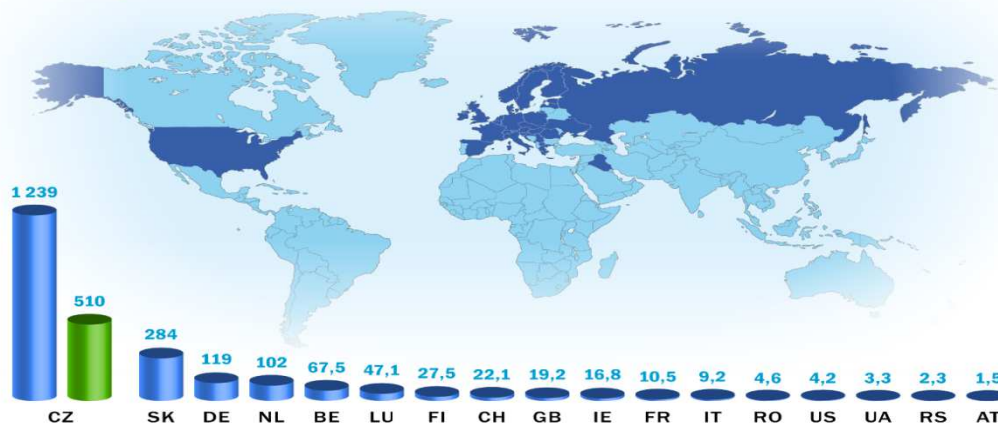
Copyright © 2016 Unicorn a.s. 7

Zdroj: Interní materiály společnosti

Strukturu tržeb mění v posledních letech (2014, 2015) expanze firmy do zahraničí a akvizice nových klientů. Podíl tržeb ze zahraničí tedy tvoří téměř jednu třetinu z celkového obrátu. Konkrétní rozložení tržeb znázorňuje Obrázek 4.

Obrázek 4 Rozložení tržeb dle oblastí vzniku

Tržby



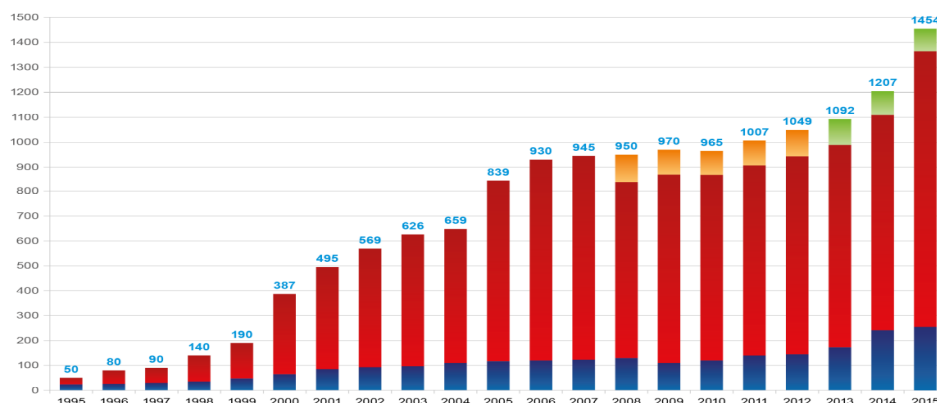
Copyright © 2016 Unicorn a.s. 8

Zdroj: Interní materiály společnosti

Počet spolupracovníků se za dobu existence společnosti téměř ztřicetinasobil. V letech 2014 a 2015 k růstu jejich počtu přispěly také zmíněné akvizice jiných menších společností. Spolupracovníci Vigouru jsou na Obrázku 5 znázornění červeně.

Obrázek 5 Vývoj počtu spolupracovníků skupiny Unicorn

Spolupracovníci



Copyright © 2016 Unicorn a.s. 9

Zdroj: Interní materiály společnosti

4.2 Přístup Vladimíra Kováře k řízení a organizační kultura jeho firem

Obrázek 6 Loga skupiny Unicorn



Zdroj: Interní materiály společnosti

Vladimír Kovář, vlastník skupiny Unicorn, propaguje firemní kulturu, kterou symbolizuje logo „Práce hrou.“ V tomto duchu by mělo pracovní prostředí v jeho společnostech být:

- Tvůrčí,
- výkonné,
- efektivní,
- motivující,
- perspektivní,
- spravedlivé,
- transparentní.

Své spolupracovníky vybízí k tomu, aby:

- Byli fajn a v pohodě.
- Byli prospěšní a přidávali hodnotu.
- Domluvili se, podle toho, jak je zrovna potřeba.
- Věnovali se také rodině, svým přátelům, koníčkům.

(Interní materiály společnosti)

Svůj pohled na řízení firem Vladimír Kovář rád sdílí s ostatními a prezentuje jej, ať už před svými spolupracovníky, partnery, či studenty, neboť se domnívá, že je využitelný i pro ostatní.

„Chci být prospěšný, dělat dobré věci, které mají přidanou hodnotu. Pro mě, pro lidi, které mám rád, pro lidi obecně a koneckonců i pro různé bytosti, jako je pes Merlin. A chci, aby mi za to všichni dělali radost. Někteří vybraní tím, že mě budou mít rádi, a ti ostatní například tím, že mi za to budou platit. Podnik považuji za úspěšný, pokud dlouhodobě přidává hodnotu svým zákazníkům prostřednictvím svých produktů a služeb a prosperuje. Je mým

dlouhodobým přáním, abyste věděli, že spolu pracujete ve firmách Vladimíra Kováře, ale hlavně abyste v mých firmách spolu pracovali rádi. Hledám fajn lidi, kteří jsou ostatním prospěšní tím, že tvoří, že přidávají hodnotu (například dělají dobrý software), kteří se kromě svého mateřského jazyka domluví po celém světě (například anglicky a rusky), a kteří mají kromě práce také záliby, své rodiny a přátele i společenskou odpovědnost. Nabízím spolupráci v pracovním prostředí Práce hrou. Spolupráci podle metodiky pro řízení podniků a organizací Unicorn Universe Process přímo propojenou informačním systémem Plus4U, postaveným v digitální stavebnici informačních systémů Unicorn Universe. Dále nabízím celoživotní komplexní vzdělávací systém Unicorn Top Gun Academy. Nabízím mnoho užitečných produktů a služeb pod značkou +4U, které můžete využít pro osobní i profesní potřeby.“ (Interní materiály společnosti)

Společnost Unicorn založil Kovář v roce 1990. Postupem let vyvinul metodiku řízení firem nazvanou Unicorn Process, která je zmíněna výše, o níž se domnívá, že je aplikovatelná i pro ostatní podniky a vede k dlouhodobé prospěšnosti a konkurenční výhodě, a vlastní informační systém Plus4U, pomocí jehož všechny svoje společnosti řídí.

„Domnívám se (vlastně jsem o tom hluboce přesvědčen), že je možné v celé řadě případů podrobnějším řízením, nežli je v současnosti obvyklé, získat podniku konkurenční výhodu. Zároveň jsem však přišel na to, že bez potřebné metodiky a její přímé podpory informačním systémem podrobněji, nežli je obvyklé, řídit nelze.“ (Vladimír Kovář, 2011, s. 2)

Klíčové principy, na kterých své podnikání staví, jsou:

- Systémový přístup,
- delegace kompetencí,
- zaměření na zákazníky a spolupracovníky,
- orientace na cíl,
- standardizace procesů,
- průběžné hodnocení,
- sdílení informací,
- paměť a poučení,
- soustavné zlepšování,
- stabilita a bezpečnost.

(Interní materiály společnosti)

Systemový přístup je definovaný přístupem Unicorn Approach, který Vladimír Kovář popsal ve své dizertační práci. Unicorn Approach výrazně ovlivňuje organizační kulturu celé skupiny, která je založená na svobodě a osobní zodpovědnosti.

Obrázek 7 Unicorn Approach

Unicorn Approach

„Unicorn Approach (Přístup Unicorn) je principiální přístup k podniku a podnikání, ve kterém z Vámi zvoleného portfolia produktů a služeb a s ohledem na Vámi preferovanou dělbu práce, preferované technologie a odhadovaná rizika, odvodíte organizační strukturu, popíšete a předepíšete pracovní postupy jednotlivých podnikových procesů pro všechny zúčastněné role (z řad spolupracovníků, zákazníků, dodavatelů atp.), zdůrazníte klíčové produkty a meziprodukty, pro které rovněž předepíšete strukturu informací a uvedete tento mechanismus v život. Váš podnik se pak stane úspěšným podnikem, a navíc dobrým systémem, který více méně předvídatelně plní účel, pro který byl zřízen.“



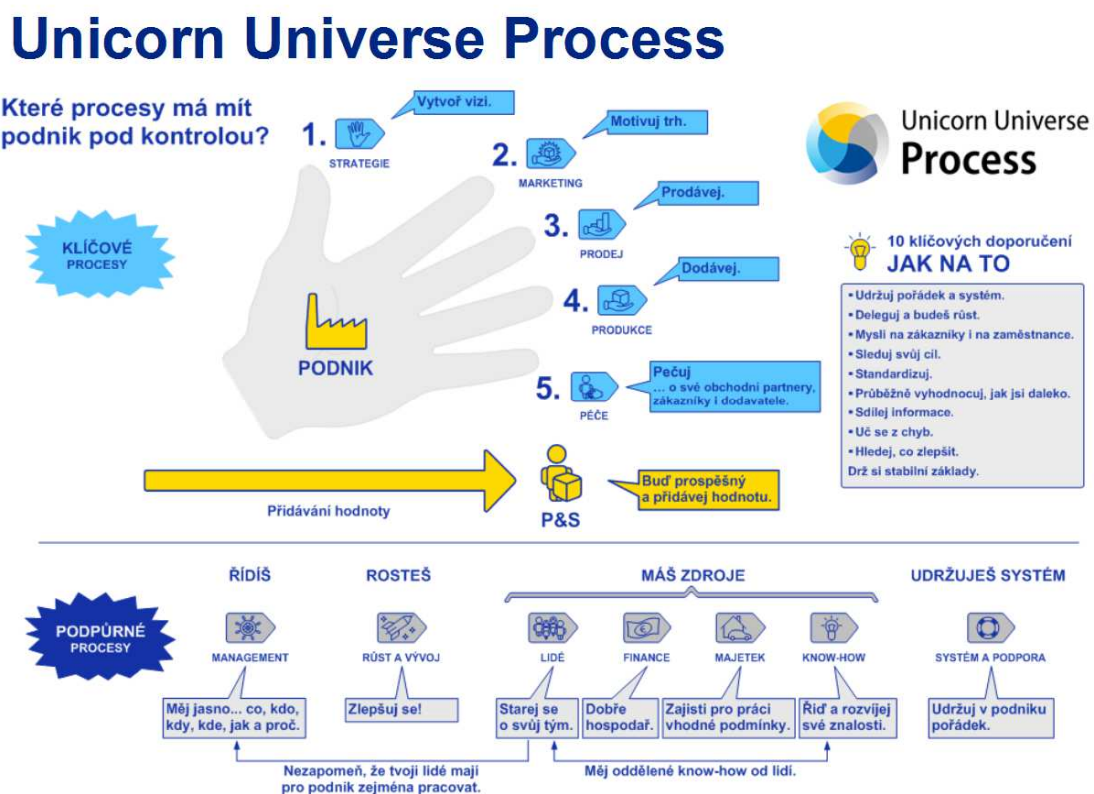
Zdroj: Interní materiály společnosti

Copyright © 2016 Unicorn a.s. 23

4.3 Proces Lidé

V rámci metodiky Unicorn Universe Process byl jako jeden z podpůrných procesů nastaven tzv. proces Lidé. Jeho začlenění vůči ostatním procesům ve skupině Unicorn, jejich vzájemné vztahy a také stavební kameny celé metodiky schematicky zachycuje obrázek 8. Jako klíčové procesy, které podnik potřebuje, aby přidával hodnotu prostřednictvím svých produktů a služeb, metodika označuje strategii, marketing, prodej, produkci a péči. Mezi podpůrné procesy pak řadí management, růst a vývoj, lidi, finance, majetek, know-how a systém a podporu.

Obrázek 8 Schéma metodiky Unicorn Universe Process



Copyright © 2016 Unicorn a.s. 24

Zdroj: Interní materiály společnosti

Klíčové myšlenky procesu lidé jsou velmi jednoduché. Úspěšný podnik potřebuje schopné lidi. Tedy potřebuje mít takové lidi, kteří jsou schopni dělat to, co podnik chce, zkrátka správné lidi na správných místech.

Kvalitní zaměstnanec je ten, který je schopen a ochoten vykonávat práci v požadovaných rolích a za dohodnutých podmínek. V konečném důsledku mají být lidé pro podnik prospěšní a přidávat hodnotu. Kvalitní zaměstnanec se podle firemního přístupu vyznačuje následujícími charakteristikami:

- Je schopen pracovat na požadované roli. Splňuje základní předpoklady.
- Má vyřízeny formální náležitosti, a tedy smí pracovat. Má podepsanou pracovní smlouvu, je seznámen s vnitřními předpisy a podnikovou kulturou, má potřebné pracovní pomůcky.
- Je motivován pracovat. Má vlastní chuť pracovat a zná výhody, které mu podnik nabízí.

- Je zaškolený. Má nezbytné know-how, které potřebuje ke své práci.
- Má možnost profesně růst. Má nastaven kariérní plán.
- Pracuje. Pokud je umístěn, tak svou práci na dané pozici vykonává dobře.

Pro dosažení uvedených charakteristik je metodikou definovaná sada procesů, které budou podrobněji představeny v textu dále.

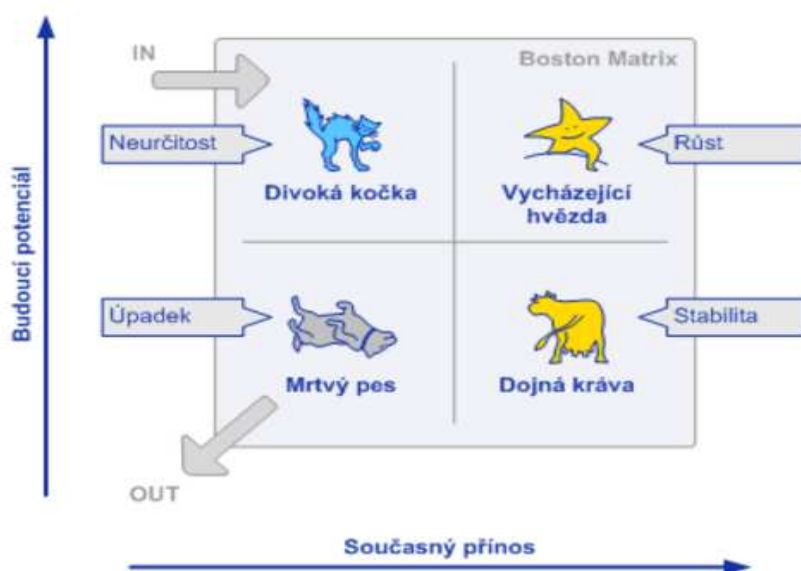
Za pracovní výkon zaměstnance je odpovědný manažer, který si jeho pracovní kapacitu pronajímá. Personalisté jsou odpovědní za sjednanou kvalitu, tedy že je daný člověk schopen pracovat na požadované roli za stanovených podmínek. Za pracovní výkon je vždy zodpovědný přímý nadřízený daného člověka, a pak samozřejmě platí, že podstatnou míru zodpovědnosti nese za vykonanou práci zaměstnanec sám. Na druhou stranu, pokud manažer není s kvalitou pracovníka spokojený, musí mít možnost situaci rychle a efektivně řešit. To znamená motivovat, doškolit nebo vyměnit. V případě výměny je potřeba se daného pracovníka umět zbavit rychle, dočasně třeba i bez náhrady, jelikož ze zkušenosti organizace je lepší, když zaměstnanec na pozici není vůbec, než když tam je a nepracuje dobře.

Struktura a kvalita zaměstnaneckých sil musí odpovídat cílům, kterých chce podnik dosáhnout. Firma musí vědět, jaké lidi chce, v jaké kvalitě, za jakou cenu, v jakém rozsahu a v jakém čase. Základní strukturu pracovních sil utváří společnost na základě parametrů z procesů Strategie a Management, také definovaných v rámci metodiky uuProcess, Ze strategie vyplývají cíle a základní dělba práce, zatímco proces Management vytváří organizační strukturu, v jejímž rámci je možné vytyčené cíle realizovat. Tak vznikají požadavky na zajištění lidí – s různou délkou praxe, s různou kvalifikací. Zároveň je nutné potřebu lidských zdrojů plánovat, a to dostatečně dopředu, aby se tak eliminovala možná strategická překvapení. V souladu s procesem strategie se tedy rámcový plán požadovaných nových kapacit dělá na začátku strategického období.

Zaměstnance si pochopitelně lze také z různých hledisek kategorizovat. Taková kategorizace pak v mnohých ohledech usnadňuje práci a zprůhledňuje vztah zaměstnance s podnikem. Je možné kategorizovat z hlediska specializace, nabraného know-how, potenciálu pro podnik, délky spolupráce, pracovní pozice. Na základě vybraných kategorií metodika s lidmi pracuje a standardizuje průběh některých procesů – například přizpůsobuje nabídku vzdělávání a podnikových benefitů, usnadňuje výběr kandidátů na dané pozice.

V rámci procesu Lidé je u zaměstnanců sledována kvalita i potenciál. Metodika k tomu používá upravenou Bostonskou matici, která je sice původně využívána hlavně v marketingu, ale velmi dobře poslouží i pro účely práce s lidmi. Rozdělení kategorií je chápáno následovně: „První nás naprosto nezajímá (mrtví psi), druhou necháme žít tak trochu vlastním životem, ať se její prvky samy projeví (divoké kočky), o třetí se staráme s příkladnou péčí a dáváme pozor, aby její představitelé zůstaly tam, kde jsou (dojné krávy), a do prvků té poslední skupiny investujeme, co nám síly stačí (vycházející hvězdy), a to tak, aby z nich byly dojné krávy.“ (Interní materiály společnosti)

Obrázek 9 Bostonská matice

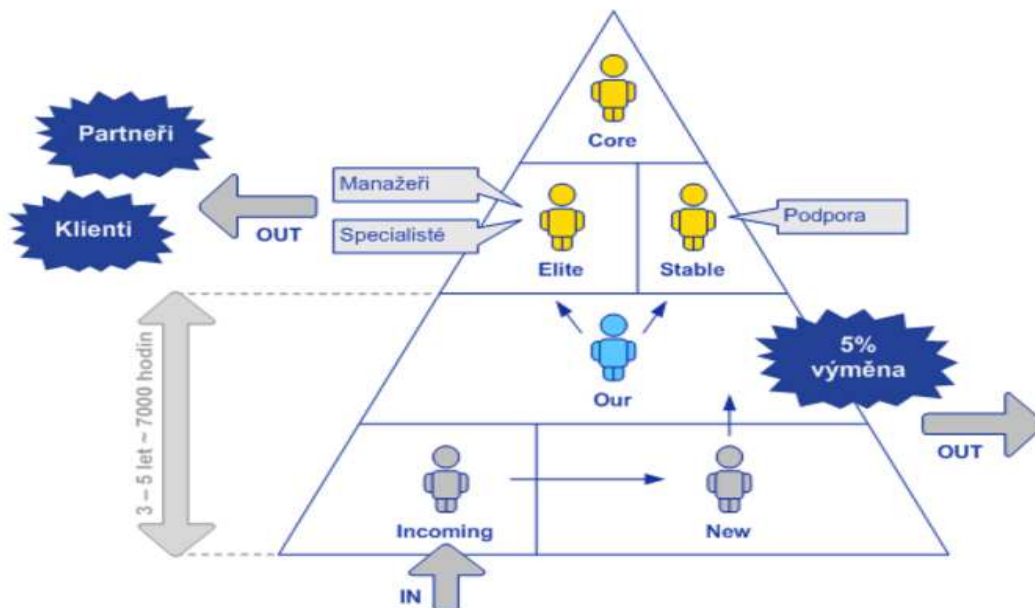


Zdroj: Interní materiály společnosti

Dalším příkladem kategorizace je kategorizace dle loajality zaměstnanců, jinými slovy třídění podle toho, jak dlouho a jak dobře lidé pro podnik pracují. Každý podnik potřebuje mít svojí stabilní základnu, aby mohl dlouhodobě fungovat. A každému podniku se tedy vyplácí, když o tuto základnu přednostně pečuje. Ve Vigouru jsou dle těchto hledisek pracovníci děleni do tzv. staffů, na které je navázaná příslušná škála benefitů a ze kterých vyplývá jejich vzájemný vztah s firmou. Zaměstnanci, kteří pro Vigour pracují déle a dlouhodobě přinášejí hodnotu, mají po zásluze více výhod. Staffy jsou následující:

- **Incoming** – noví lidé ve zkušební době,
- **New** – po uplynutí zkušební doby, tzv. „prověřovací doba“,
- **Our** – lidé, kteří jsou prověřeni, dobře pro nás pracují, a ještě není důvod, aby byli přeřazeni do Stable či Elite,
- **Stable** – lidé, kteří nemají ambice pracovat na řídicích pozicích, ale jsou klíčoví a tvoří stabilní jádro podniku,
- **Elite** – typicky nižší management (projektoví manažeři) a oboroví specialisté, lidé, kteří obvykle zastávají řídicí pozice,
- **Core** – typicky vyšší a střední management (ředitelé divizí, podniků, oddělení), osobní asistentky členů představenstva,
- **Outgoing** – lidé ve výpovědní lhůtě, se kterými je vhodné vztah zrevidovat ve smyslu, jakým způsobem se rozcházíme, a zda by v budoucnu připadalo v úvahu znovu navázání spolupráce.

Obrázek 10 Staffy dle loajality zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti

V rámci procesu Lidé je podporováno fungování trhu pracovních sil i uvnitř podniku. Jednotka lidských zdrojů tedy nabízí volnou kapacitu lidí z registru a dlouhodobě ji pronajímá ostatním jednotkám, které ji pak dle kontraktu o umístění využívají. Lidé uvnitř podniku jsou fixně vedeni v registru pracovních sil a na pozice jsou pouze pronajímání,

umožňuje to pak jejich rychlou náhradu, je-li potřeba. Tím je na vnitřním trhu podporováno konkurenční prostředí.

V rámci péče o spolupracovníky firma preferuje individuální přístup a o každého pečuje zvlášť po celou dobu spolupráce, současně ale podporuje i všechny zaměstnance najednou. Formuje jejich představu o kariérním směřování, vytváří nabídku vzdělávání, pomáhá získávat know-how. Při tom všem ale stále platí, že za svůj profesní růst a výkon jsou v první fázi zodpovědní sami lidé.

Další myšlenkou procesu Lidé je podpora kariéry a tvorba perspektivního pracovního prostředí, které kariérní rozvoj umožňuje. Vychází z předpokladu, že s lidmi roste i podnik a že lidé sami většinou o budování své kariéry mají zájem. K tomu je využíváno koučování a mentoring. Každého zaměstnance by měl během kariéry doprovázet zkušenější kolega. Role kouče/mentora přispívá ke sladění cílů podniku s cíli osobního rozvoje. Kouč jednak zná potřeby podniku, a tak ví, jaké specialisty bude do budoucna potřebovat, a zároveň má přehled o know-how, specializacích a dovednostech, absolvovaných školení a dalších informacích ohledně lidí, kteří jsou mu přidělení, a poskytuje jim pak pragmatické rady. Jako nástroj k tomu metodika používá kariérní plány, které jsou společně se zaměstnancem průběžně tvořeny především prostřednictvím zpětné vazby z pravidelných hodnotících pohovorů.

Na podporu kariéry plynule navazuje podpora vzdělávání. Systematické vzdělávání zvyšuje přidanou hodnotu zaměstnance a podniku se tudíž vyplácí. Možnost vzdělávání by měla být ze strany zaměstnance chápána jako benefit, neboť zaměstnanec tím zároveň zvyšuje svojí kvalifikaci a uplatnitelnost na trhu práce. Vzhledem ke zvyšování konkurence na trhu informačních technologií se však podpora vzdělávání stává téměř samozřejmostí. Znalosti a dovednosti lidí jsou rozvíjeny cíleně a v takovém rozsahu, jaký je pro podnik potřebný.

Aby vše výše uvedené mohlo fungovat, lidé musí mít správnou motivaci. Způsobu, jak lidi motivovat je mnoho, stejně jako faktorů, které lidi motivují, a ty se navíc v průběhu života mění. Podnik by se měl zajímat o to, jak dosáhnout trvale vysokého výkonu u svých lidí. V rámci procesu Lidé jsou jako motivační faktory užívané benefity, odměňování a péče o klíčové lidi. V případě benefitů vychází z toho, že lidé jsou rádi, pokud mohou pracovat s věcmi, které využijí v osobním životě, jako je například notebook, telefon, osobní automobil nebo pracovní a jiné oblečení, které reprezentuje. Stejně tak vítají příspěvky na stravování nebo dovolenou, vítají, pokud mohou udržovat svojí kondici vlivem sportovních

aktivit, pokud podnik pečuje také o jejich zdraví. Obecně lidé oceňují, když vnímají podporu podniku i v osobním životě. Každý je pak spravedlivě odměňován za odváděnou práci dle svých schopností, know-how, výsledků a hodnoty, kterou pro podnik vytváří. Mzda může být například rozdělena na pevnou a pohyblivou složku, kde pohyblivá část je vyplácená na základě pracovních výsledků a nasazení, případně formou projektových odměn, které jsou pak vypláceny na základě dodržení metriky kvality KKTR – kvalita, kvantita, termín, rozpočet.

Je tedy třeba, aby podnik o své klíčové zaměstnance náležitě pečoval – jednak adekvátní výší platu, pak například širší nabídkou benefitů a dalších výhod, které motivují k setrvání v podniku a ostatní zaměstnance zároveň také k profesnímu růstu a směřování na klíčové pozice.

V souladu s výše uvedeným je velmi důležité vytvářet vhodnou podnikovou kulturu, jelikož reprezentuje tradice a hodnoty, na kterých podnik staví, a lze ji tedy chápat jako nepostradatelnou součást úspěchu. Měla by podléhat přirozené evoluci. Měla by být:

- Jasná, čitelná, respektující jednotlivce – taková, aby se s ní lidé mohli jednoduše identifikovat.
- Složená z tradičních hodnot podniku, z prostředků a komunikačních forem v rámci podniku (jednotné oblečení, vyžadovaný styl komunikace, a jiné).
- Do podnikové kultury zasahuje i podnikový marketing, PR, společenská odpovědnost podniku a další.

Další klíčovou myšlenku procesu lidé je, že efektivitu správy lidských zdrojů podporuje dobrý systém. Dobrý systém by měl zaměstnavateli umožnit mít neustálý přehled o svých zaměstnancích a mít informace o nich snadno a rychle dohledatelné. V souvislosti s lidmi jsou zpravidla evidovány osobní údaje včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích, detailní informace o jejich umístění včetně souvisejících kontraktů, absolvovaná školení, získané certifikace, přidělené benefity. Informace nemají v systému pouze ležet, ale musí být možné s nimi aktivně pracovat, systém tedy aktivně ve správný čas připomíná jejich aktualizaci, při které je přímo komunikováno se zaměstnancem.

Co se týká sdílení informací, měly by být přístupné těm, kteří je potřebují, a kteří na ně mají právo. Jsou také zohledňovány různé pohledy na informace o zaměstnancích – jiné

informace zajímají personalisty, jiné informace zajímají projektového manažera, jiné účetní. Správa veškerých těchto informací probíhá pro jednoduchost, přehled a konzistenci, v rámci jednoho systému. Informace tak lze mezi sebou provazovat a náklady na provoz jednoho systému jsou nižší. Systém zároveň pochopitelně musí respektovat platné normy a zákony a být schopen se jim přizpůsobovat, pokud možno rychle a jednoduše.

V neposlední řadě je pro podnik důležité, aby lidé v něm byli vzájemně zastupitelní. Zastupitelnost ve skupině Unicorn pomáhá zajišťovat služba Plus4U prostřednictvím dvou důsledně dodržovaných principů:

- Lidé v systému vystupují v rolích (reprezentuje pracovní pozici i v systému).
- Všechny důležité informace jsou uloženy v systému – know-how je v maximální možné míře odděleno od lidí.

Zastupitelnost má pro zaměstnance i zaměstnavatele jasný přínos:

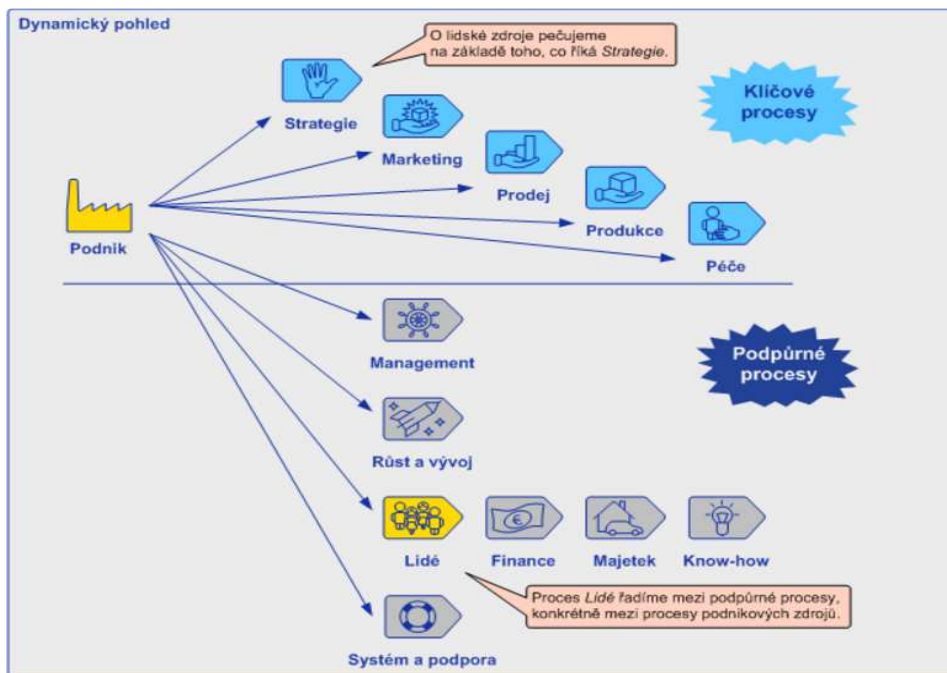
- Zaměstnavatel s odchodem zaměstnance nepřichází o know-how. Informace a výstupy, které souvisí s působením zaměstnance v některé z jeho pracovních rolí, zůstávají v podniku. Náhlá nebo delší nepřítomnost zaměstnance nezpůsobí podniku zásadnější problémy – osobu obsazenou v roli je možné jednoduše zastoupit obsazením náhrady na potřebné období. Zároveň je minimalizované nebezpečí, že by zaměstnanec "vydíral" zaměstnavatele z důvodu, že si drží jedinečné know-how.
- Pro zaměstnance je výhodou, když má při zaučování všechny informace a metodiku, kterou ke své práci potřebuje. Nejlépe včetně přehledu aktivit a úkolů, které v souvislosti s jednotlivými informacemi probíhají (nebo proběhly). Přebírá kompletní agendu aktivit a informací svého předchůdce. Zaškolení je rychlejší a jsou eliminovány důsledky toho, že by někdo opomněl zaměstnanci něco říct.
- Není komplikací, když zaměstnanec odjede na delší dovolenou, onemocní nebo si vezme volno, jeho práci je bez problémů možné předat.

V praxi se podniku zastupitelnost i přes tato opatření nedaří vždy udržet. Stále existují projekty, kde z různých důvodů jeden nebo velmi málo lidí drží složité a klíčové know-how, které je mnohdy už téměř nemožné předat díky rozsáhlosti systému někomu dalšímu. Z velké části ale zastupitelnost funguje bez velkých obtíží.

4.4 Práce s lidským kapitálem ve společnosti Vigour a.s.

HR management v rámci skupiny Unicorn vychází z vize a směřování celé společnosti. Má zde hlavní zodpovědnost za podnikový roční cíl zajištění excelentního poolu ICT specialistů, který je kvartálně revidován za přítomnosti členů top managementu a vychází z rozdělení 12 nejdůležitějších procesů v rámci metodiky uuProcess (viz Obrázek 11).

Obrázek 11 Zařazení procesu Lidé v rámci metodiky uuProcess



Ve Vigouru je správa lidských zdrojů orientována do úzké specializace v oblasti vytvoření, správy, udržení a rozvoje ICT poolu, a tyto činnosti jsou jeho posláním. Vyčlenění této agendy do samostatné organizační jednotky potvrzuje strategický význam HR managementu v rámci celé skupiny.

Priority a cíle společnosti jsou nastavovány ročně. Účelem je stanovit strukturu a počet lidí, které bude podnik v návaznosti na nadcházející období potřebovat, a to tak, aby bylo možné vyplývající požadavky na alokaci flexibilně řešit.

Tato navržená struktura pracovních sil je základem pro již zmíněný dokument Registr pracovních sil. Ten následně stanovuje metriky, cíle a key performance indicators.

Především sleduje:

- Poměr operační struktura vs. projektová struktura (podpůrné procesy vs. produkce),
- mzdové náklady v operační a projektové struktuře dle rolí,
- počty spolupracovníků v jednotlivých lokalitách,

- poměr interních vs. outcourcovaných spolupracovníků,
- poměr jazykových znalostí celého poolu,
- limity odpracovaných hodin u jednotlivých divizí,
- složení poolu z hlediska staffů,
- kritické hranice fluktuace.

Tyto a další ukazatele jsou pak naplňovány v rámci procesu Lidé prostřednictvím klíčových úkolů.

4.5 Klíčové procesy v práci s lidským kapitálem

Kompetence a procesy probíhající v rámci práce s lidmi ve společnosti Vigour a celkově přístup společnosti k řízení lidských zdrojů, a tedy i lidského kapitálu, vychází z metodiky skupiny, a je rozdělen do 8 klíčových procesů pro HR, které v sobě pak ukrývají další jednotlivé podprocesy. Těmito procesy jsou regulace pracovních sil, pracovní vztah, kariéra, vzdělávání, benefity, nábor, ukončení a umístění.

4.6 Nábor

Nábor je v rámci skupiny zajišťován v součinnosti s Unicorn Systems personální agenturou Deckard and Penfield. Současná situace na trhu práce je zhruba od roku 2014 vesměs zcela na straně uchazečů o práci. Jak již bylo řečeno, s velmi rychlým vývojem technologií poptávka po IT pracovnících roste mnohem rychleji, než vycházejí absolventi ze škol a než do potřebných rolí specialisté sami v rámci svojí kariérní cesty dozrávají. Na trhu je tedy silný převis na straně poptávky po schopné pracovní síle. To se promítá do všech aspektů nabídek práce – pracovníky musí práce bavit a daná oblast je po businessové i technologické stránce musí zajímat, musí být psaná v dostatečně atraktivních nových technologiích, kterým se chce pracovník věnovat, měla by umožňovat například služební cesty do zahraničí, pracoviště k tomu musí být flexibilní s kvalitním zázemím a volností (možnost pracovat vzdáleně, pružná pracovní doba, apod.), konkurenceschopnou nabídku benefitů a v neposlední řadě musí být práce velmi dobře zaplacená.

Vigour je známý tím, že se zaměřuje na nábor absolventů vysokých škol a obsazování juniorních pozic. V dlouhodobé praxi se společnosti osvědčuje, může-li si své lidi od začátku vychovat, nehledě na fakt, že vzhledem k organizační kultuře a pevně nastaveným metodickým procesům je pro seniornější role nutná znalost prostředí celé skupiny a je velmi

obtížné, z velké části dokonce nemožné, obsazovat je lidmi z vnějšího pracovního trhu. Tato cílová skupina na pracovním trhu není pochopitelně zajímavá jen pro skupinu Unicorn, ale i pro ostatní společnosti. Nastávají tedy konkurenční boje a změny v očekávání absolventů korespondující převážně s typickými znaky generace Y. Práce je pro ně důležitá, ale má svoji pevnou mez ve věcech, které jsou jí příslušníci této generace ještě ochotni obětovat (chrání si volný čas, prioritní je pro ně studium, klesá ochota k vyšším úvazkům). Jsou si vědomi, že o ně trh bojuje, očekávají vysoké mzdové ohodnocení a postupně u nich klesá loajalita vůči jednomu zaměstnavateli. Tím získává na významu angažovanost vůči náplni a smysluplnosti práce samotné, možnost seberealizace a vidina atraktivního uplatnění do budoucna. Angažovanost se v tomto jako jediný faktor stává spolehlivě imunní vůči konkurenčním nabídkám.

Celá skupina v minulosti neměla nijak aktivní marketing. Fungovala převážně na referencích a dostatečné atraktivitě pracovních možností i nabízeného zázemí velké společnosti. I tak se společnosti dařilo úspěšně získávat zakázky i zaměstnance. Vzhledem k výše popisovaným změnám ale firma v rámci konkurenceschopnosti přistoupila k marketingové kampani „Dáme vám náboj“, kterou pro ni zajišťovala externí společnost Dark Side a.s. V oblasti náboru je start marketingové kampaně z pohledu přiblížení se v tomto směru více aktuálním trendům a zlepšení pozice skupiny na trhu jako atraktivního zaměstnavatele rozhodně pozitivní. Navzdory těmto snahám propagace stále není příliš výrazná a chybí primární a jednoznačné spojení marketingové prezentace se skupinou Unicorn. Kampaň má svůj název, logo i design, pod kterým je prezentovaná, a ve snaze vysvětlit složitou organizační strukturu je v rámci ní používáno stále mnoho názvů různých společností, což může na uchazeče působit zmatečně a nedůvěryhodně. Také webová prezentace je vzhledem k množství existujících stránek a produktů (služba Plus4U, Unicorn Universe, Unicorn Systems, Dáme vám náboj, Vigour, Deckard and Penfield, a jiné) pro uchazeče složitá a nepřehledná.

V návaznosti na tyto aktivity se Vigour zaměřuje na trainee programy pro absolventy, interně zvané „hatchery“. Jejich cílem je vzdělávat specialisty v konkrétních technologiích, jejich koncept proto nesplňuje klasicky využívaný koncept rotace na různých pozicích v rámci společnosti. I v pořádání těchto programů nastala díky vývoji trhu nutnost udělat několik změn.

První změnou je odměna za účast, jelikož motivace možností získat zdarma know how a následně praxi ve velké společnosti, přestala stačit. Ve vstupních testech se pak společnost začala orientovat více na potenciál než na know-how studentů a nahradila technologické testy screeniny analytického a logického myšlení. Účastníkům pak byla poskytnuta větší flexibilita v docházce za předpokladu samostudia. V rámci náboru do hatchery bylo také nutné začít informovat účastníky jasněji o budoucí alokaci, což vedlo až k poskytnutí konkrétní pracovní nabídky na pozici, na kterou účastník nastoupí po úspěšném absolvování programu, ještě před zahájením hatchery.

Vedle těchto aktivit stále existuje potřeba náboru seniorních pracovníků, kteří jsou schopni ihned nastoupit na projekt. V oblasti ICT je velmi hojně se vyskytující headhunting, který ale vyžaduje nemalou investici – jak do vyhledávání a získání takového specialisty, tak do jeho odměny. Jak bylo již v práci zmíněno, manažeři působící v rámci skupiny došli k tomu, že je lepší si do těchto rolí pokud možno pracovníky vychovat. Získají tak lepší poměr cena/výkon a zároveň proaktivnější a angažovanější zaměstnance. S rostoucím množstvím zakázek ovšem nastává problém nedostatečné rychlosti získávání zkušeností u pracovníků, metoda je tedy sice pro získání kvalitní pracovní síly jistě nejlepší možná, ovšem vzhledem k situaci nedostačující.

Pro společnost je tedy vhodné zaměřit se i na headhunting a snahu vymyslet efektivní způsob začleňování již „hotových“ pracovníků či manažerů do skupiny, jelikož by tak byli rychleji platnou posilou a v mnohém by mohli přinést inovativní pohledy a postupy. Pro seniorní pracovníky by měl být vymyšlený adaptační proces s dohledem manažera ze skupiny, a podpora pochopení korporátních metodik.

4.7 Alokace

Vzhledem k tomu, že v rámci skupiny běží paralelně 150 až 200 projektů, je alokaci věnována velká pozornost. Je nezbytně nutné, aby pracovní kapacita byla efektivně využívána. Cílem je samozřejmě uspokojení potřeb jak podniku, tak i pracovníka, jelikož pro zaměstnance s velkým potenciálem je vhodná alokace klíčová, podmiňuje jeho spokojenost, angažovanost, růst na projektu a dlouhodobé setrvání v rámci skupiny. Alokace je řízená v rámci pravidelných kariérních pohovorů za podpory role zvané Resource Coordinator, která se pohovorů také účastní, a pomocí interního nástroje zvaného „Burza práce.“

Burza práce je systémem podporovaný nástroj pro efektivní přidělování volné pracovní kapacity. V informačním systému společnosti existuje místo, aplikace, kde si příslušné role, které si mohou pronajímat pracovní kapacitu (koordinátoři zdrojů, divizní ředitelé), mohou prohlédnout profily lidí s aktuálně volnou pracovní kapacitou a rozhodnout se, zda si ji chtějí pronajmout. V případě, že ano, pošlou v systému požadavek – poptávku, a v rámci tzv. burzovního dne, který probíhá napříč celou skupinou každých čtrnáct dní, může kontrakt uzavřít, není-li na specialistu již zasláná jiná poptávka. V případě uzavření kontraktu musí být zájem pochopitelně oboustranný, tedy jak ze strany projektu, tak i ze strany specialisty, což se zpravidla řeší před burzovním dnem na osobním pohovoru. Portál pro burzu práce slouží zejména k efektivnímu sdílení informací o volné pracovní síle napříč všemi pobočkami a celou skupinou Unicorn. K lepší orientaci mezi nabízenými specialisty jsou všichni z registru pracovních sil řazeni do tzv. poolů. Řazení probíhá podle know-how každého jedince a jím zastávané role. K dispozici je zároveň vždy specialistův životopis, který zaznamenává nejen předchozí pracovní zkušenosti, ale i všechny projekty, kterými specialista po dobu svého působení v rámci skupiny prošel. Dále jsou k dispozici informace, jaká je sazba, za kterou je možné specialistu pronajmout, jaké zná technologie a k dispozici jsou také pravidelná hodnocení od předchozích nadřízených (kontraktorů „pronajímatelů“). Na základě hodnocení od nadřízených vzniká hodnocení a poziční umístění v rámci žebříčku každého poolu, který mezi sebou porovnává všechny zde zařazené specialisty. Každý specialista může být zařazen do více poolů podle know-how a svých preferencí, ve kterých rolích je za danou sazbu ochoten pracovat.

Práce s alokací lidských zdrojů je v organizaci na velmi vyspělé úrovni a v mnohých ohledech s velkým předstihem předčila konkurenci. Burza práce jako nástroj v poslední době ale není ve velké míře k tomuto účelu využíván, jelikož v rámci společnosti prakticky nejsou volné kapacity. Zvýšený důraz by tedy měl být v současnosti věnován spokojenosti pracovníků na projektech ze strany koordinátorů zdrojů, a to nejen v rámci kariérních pohovorů, ale kontinuálně aktivním sledováním přidělené skupiny pracovníků, rozvíjením vzájemného vztahu a udržováním přehledu o dění a klimatu na projektech.

4.8 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu probíhá pomocí dlouhodobého i operativního hodnocení, jehož trend je získáván především z výstupů již popsaných kariérních pohovorů a hodnocení v rámci Burzy práce. Pracovníci jsou hodnoceni zejména ve dvou kategoriích – a to z hlediska výkonu v zastávané roli a potenciálu zastávat v budoucnu roli vyšší. Tvorba těchto metrik je výsledkem snahy najít „ideální“ ukazatel úrovně lidského kapitálu – přesněji úroveň znalostí i potenciálu, jak bylo naznačeno v teoretické části.

V rámci přípravy na pohovory je k dispozici materiál umožňující detailnější pohled na pracovníka a obě hodnocené kategorie. Společnost, a tedy i hodnocení, jsou orientovány primárně na technologické know-how a tvrdé dovednosti. Pokud pracovník má dobré i měkké dovednosti, indikuje to vysoký potenciál zastávat některou z vyšších manažerských rolí. Hodnocení v rámci burzy práce je hodnocení operativního charakteru, kde nadřazený hodnotí jen dvě zmíněné sekce, výkon a potenciál u každého pracovníka, jehož pracovní kapacitu si pronajímá. Pro tato hodnocení je užívaná stupnice 1–10 pro výkon i potenciál, přičemž hodnota 7 odpovídá 100 % výkonu/potenciálu. Tato škála umožňuje přesné a jednoduché řazení spolupracovníků v rámci poolů a umožňuje hodnocení snadno promítnout do bostonské matice.

Podobně jako je tomu u ostatních matic tohoto charakteru, jsou jednotlivé segmenty rozděleny do 6 kategorií:

- **Divoké kočky.** Takto jsou většinou označováni pracovníci na začátku kariéry, o nichž jsou nějaké předpoklady, ale až čas ukáže, zda byly správné. Je u nich předpokládán vysoký potenciál, ale současný výkon je zatím nižší. V hodnocení potenciálu v matici dosahují hodnot 6–10, hodnocení výkonu v hodnotách 1-5.

- **Vycházející hvězdy.** Pracovníci, kteří již projevili jak dobrý výkon, tak vysoký potenciál, u obou tedy stupeň hodnocení vyšší nebo rovno 6.
- **Talenti.** Kategorie z Vycházejících hvězd, u této skupiny je však výkon i potenciál nadprůměrný. U obou hodnocených kategorií je stupeň hodnocení vyšší nebo rovno osmi.
- **Dojné krávy.** Pojmem dojné krávy jsou označováni pracovníci se stabilizovanou kariérou, mají vysoký výkon a již nižší potenciál dalšího rozvoje. V bostonské matici se zařazují do hodnocení výkonu vyšší nebo rovno šesti, hodnocení potenciálu v hodnotách 1-5.
- **Pracovníci s nízkým výkonem.** Pracovníci, které je potřeba sledovat a identifikovat důvody takového hodnocení. V hodnocení mají výkon i potenciál nižší nebo roven pěti.
- **Mrtví psi.** Pracovníci s nízkým výkonem i potenciálem, tento stav signalizuje problém, s takovými spolupracovníky podnik většinou ukončuje spolupráci. V bostonské matici zaujímají místo v hodnocení výkonu i potenciálu v hodnotách 1-3.

Myšlenka hodnocení výkonu a potenciálu a následné sestavování žebříčků pracovníků v jednotlivých rolích lze označit za velmi prospěšnou. Udržuje zdravou soutěž v rámci firmy a podněcuje touhu zaměstnanců na sobě pracovat a zhodnocovat tak lidský kapitál společnosti. Méně vhodná je však zvolená stupnice, kdy hodnota 7 představuje 100 %. Pokud by bylo možné hodnocení provádět rovnou v procentech, bylo by jednoznačné a pro všechny rychle pochopitelné. K současnému systému vznikly relativně složité vysvětlivky k hodnocení, a i přes jejich existenci padaly ze stran spolupracovníků i nadřízených četné doplňující dotazy. Pokud nadřízený systém hodnocení nepochopí správně nebo není ochoten jeho pochopení věnovat dostatek času, výsledky jsou pak zavádějící a reálnou představu o úrovni know-how jednotlivých pracovníků mohou zkreslovat.

4.9 Odměňování a benefity

Mzdová politika firmy není nijak striktně kategorizovaná či rozdělená na tarify. Z hlediska projektové struktury je definován optimální hodinový náklad, ale výsledky projektů, divizí, potažmo celých streamů záleží zcela na jejich manažerech, kteří jsou v rozhodování

autonomní. Mají možnost dle konkrétní situace vyhodnotit, jaké mzdové náklady se jim u kterého pracovníka ještě vyplatí, a to jak pro současnost, tak do budoucna. Organizace vydává k politice odměňování pouze doporučení, která jsou následující:

- Využívat různé motivující složky ohodnocení, jako jsou KPI, cílové odměny.
- V případě mimořádného výkonu jej adekvátně ohodnotit jednorázovou odměnou.
- Mzdové ohodnocení revidovat na kariérních pohovorech, není však cílem ani pravidlem jej každý pohovor navyšovat.
- Navyšování mzdy je dobré vázat na konkrétní cíle a upravovat jej po jejich splnění (dosažení certifikace, posun v roli).

Benefity, které jsou v rámci společnosti zaměstnancům poskytovány, a tzv. „plusy“, na které mají nárok také externí spolupracovníci, jsou v rámci firmy regulovány s cílem dopřát různým kategoriím zaměstnanců napříč společnostmi stejnou péči a držet trend pracovního trhu.

Škála benefitů je navázaná na staffy, tedy hodnocení pracovníků dle loajality, a logicky se rozšiřuje s úrovní staffu, kterého zaměstnanec dosáhne. Cílem majitele celé skupiny je pracovníky občas také překvapit a poskytnou méně standardní benefit nad rámec, jakým může být například plavba na firemních jachtách po chorvatských vodách či pobyt v horské chatě Špindler, kterou společnost vlastní. Mezi „standardní“ benefity patří například využívání dotovaných sportovních aktivit dle lokality, příspěvek na kočárek, mobilní telefon, svatební dar, zvýhodněné školné na Unicorn College, zvýhodněné ceny na soukromý pobyt na chatě Špindler či v apartmánech v chorvatské Rogoznici, a další.

Mzdová politika a následný proces pronajímání pracovní kapacity jsou chytře a zdravě nastaveny. Pracovníci pracují za oboustranně dohodnutou mzdu a je na nich, jak dobře znají svoji cenu, dokáží využít aktuální situace, a sami sebe odprezentovat a prodat. Následné pronajímání jejich kapacit na projekty za předem stanovené sazby, které jsou mimo jiné i cíleným zatížením projektů, aby přinutily ředitele projektů efektivně hospodařit, je zajímavým regulačním nástrojem, který vnitřní pracovní prostředí připodobňuje reálnému pracovnímu trhu. Pracovníci i tento aspekt, tedy jak draze budou následně pronajímání, berou často v potaz při vyjednávání mzdy. Jelikož výpočet sazeb je nelineární a zná jej velmi malé množství lidí, při řízení nákladů nelze ze strany pracovníků jednoznačně odhadnout mzdy kolegů, stav projektu z pohledu nákladů a plánování je jim ale znám. Nevýhodou tohoto systému je, že pokud je projekt ve finanční tísní, vysoké náklady mohou svádět

k pronajímání levnějších pracovníků, kteří ale nemají dostatečnou senioritu na zvládnutí potřebných úkolů v požadované kvalitě, což může mít ve finále na rozpočet stejně neblahý dopad. Zároveň s globálním zvyšováním mezd v IT vyvstává problém financování projektů a jejich udržení v požadované profitabilitě.

4.10 Talent Management

V práci s lidským kapitálem hraje zásadní roli ve společnosti talent management, který pomáhá uspokojovat potřeby projektů v zásadních úkolech HR managementu, kterými jsou regulace pracovních sil a alokace. Pomáhá tím, že dělá maximum pro to, aby daného pracovníka cílil tak, aby byl angažovaný, bylo možné plně využít jeho potenciál, byl dále rozvíjen a byl spokojený. Při uspokojování projektových potřeb mají nejvyšší prioritu kritéria vzhledem ke stavu projektu, tzn. náklady, limity odpracovaných hodin, milníky projektu. Priority talent managementu vstupují sekundárně. Těžiště talent managementu z hlediska dlouhodobého rozvoje lidského kapitálu je postavené na procesech rozvoje talentů, následnictví, auditu talentů, mentoringu a školení. Ty ve firmě vytvářejí základ pro samostatnou jednotku talent management, za kterou je zodpovědný talent management koordinátor.

V současné době je role talent management koordinátora zastoupena jedním člověkem, který zodpovídá za koncepci a koordinaci vzdělávacích aktivit a nastavení kariérních procesů, je zodpovědný za celou oblast vzdělávání a rozvoje, proaktivně se snaží identifikovat potřeby vzdělávání ICT specialistů a funguje jako business partner vůči klientům v rámci skupiny – streamům, realizačním divizím i projektům.

Role, které jsou dál důležité v oblasti rozvoje lidského kapitálu jsou tzv. Kmotři a HR Specialistky.

HR Specialistka je kontaktní osoba, kterou má přidělenou každý spolupracovník v rámci skupiny. Může se na ni obracet s jakýmkoli dotazy či problémy v personální oblasti, řeší s ní vše, co se týká pracovně-právního vztahu, absolvování školení, čerpání benefitů, spokojenosti s alokací, lze se obracet i s problémy osobního charakteru, které by nějakým způsobem zasahovaly do práce. HR Specialistka zároveň funguje také jako business partner pro klienta – streamy, divize, projekty v dané jednotce či lokalitě, kterou má na starost, a vede hodnotící pohovory.

Kmotři jsou interním názvem pro mentory. Opět každý spolupracovník má přiděleného svého kmotra, kterým bývá zpravidla vyšší nadřízený. Mentor se také účastní hodnotících pohovorů. Zná daného člověka po pracovní stránce, je schopen identifikovat jeho silné a slabé stránky, poradit, co by bylo potřeba zlepšit, která role do budoucna by pro spolupracovníka byla vhodná, jakých školení se zúčastnit a obecně v jakých oblastech se vzhledem k budoucnosti vzdělávat. Tato role je velmi důležitá zejména proto, že disponuje technickými a businessovými znalostmi, kterými zástupci z řad HR nedisponují.

Hlavním procesem, za který je oblast talent managementu kompetentní, je identifikace talentů. Jak bylo již v práci zmíněno, talentem je pracovník disponující nadstandardním výkonem i potenciálem. Identifikace talentů vyplývá z bostonské matice, kde talent identifikují hodnoty výkonu i potenciálu vyšší než 8, a přímé nominace od kmotrů/nadřízených, kteří jsou v pravidelných intervalech vyzýváni, aby talenty ve svých organizačních jednotkách označili. I zde se pochopitelně projevuje dezinterpretace vzniklá nepochopením principu hodnocení. Dezinterpretace se projevuje například tím, že se nezdá stává, že nadřízený označí za talent člověka s velmi kvalitním vzácným know-how, který si je zároveň této hodnoty vědom, a který momentálně vzhledem k vytížení na projektu nemá prostor pro aktivity nad rámec pracovní náplně, které by jej posouvaly dále. Označením za talent se nadřízený snaží dát takovému zaměstnanci najevo, že o něm víme a vážíme si jej ve snaze zabránit tak jeho odchodu ke konkurenci vzhledem k současné vyhrocené situaci na trhu. Mimo tuto spíše výjimečnou situaci se v průběhu času projevuje nekonzistentnost v hodnoceních (jak slovních, tak u „známek“), nejasné nominace do talent poolu či jejich pozdější rušení. Kategorie, které nadřízení hodnotí, mají v čase do jisté míry pohyblivé parametry a svoji roli hraje také subjektivita hodnotitelů.

Přímá nominace talentu může vzejít označením jak přímého nadřízeného, tak kmotra či HR Specialistky. V letech 2014–2016 bylo takových nominací zaznamenáno celkem 49, z toho jako relevantní bylo označeno 31 nominací. Identifikované procento talentů organizací ke konci prvního kvartálu 2016 bylo 9,3 %, celkově 110 z 1188 pracovníků. Původní počet z přímých nominací bylo 299 talentů. Selektace organizace probíhá podle kritéria „zájem o růst“, kde respondenti odpovídají na uzavřenou otázku pouze možnostmi ano či ne. Vznikly rozpor mezi touto otázkou a číselným hodnocením potenciálu a výkonu, je třeba nominaci zvážit. V praxi se ukázalo, že s odpovědí ne se objevují experti v určité oblasti, kteří momentálně z osobních důvodů, ať už to je věnování se rodině, fáze kariéry, či jiné důvody,

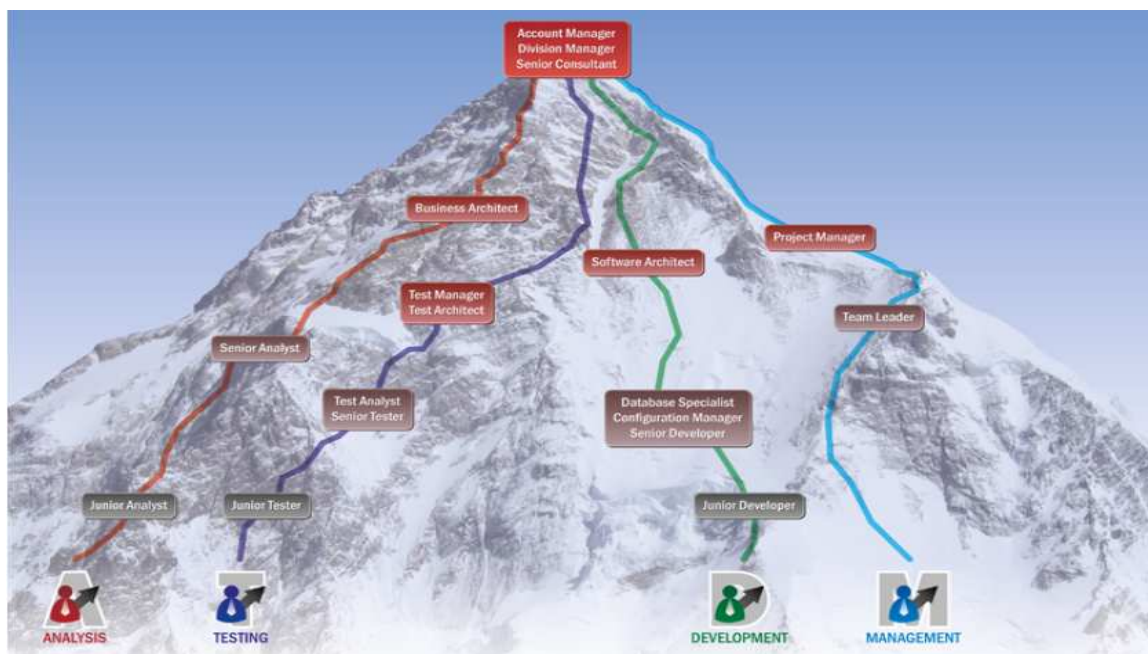
jejichž motivace pro růst je v současnosti utlumená. Tím se pracovník v kategorizaci dle bostonské matice přesouvá do kategorie cash cows jako pracovník s vysokým výkonem a nízkým potenciálem pro růst.

Talent management skupiny je řešen na velmi dobré úrovni. Vzhledem k rozsahu činností talent management koordinátora by jistě bylo vhodné zauvažovat o pracovní posile v této oblasti. Velkou výhodou skupiny je přizpůsobivost vlastního informačního systému tak, aby talent management byl schopný uchovávat na vhodných místech potřebné informace a generovat reporty, což je u mnohých HR systémů problémem. Na takto vysoce konkurenčním trhu a vzhledem k náročnosti a důležitosti jednotlivých pozic je vhodné doporučit v rámci rozvoje talentů více zaměřit na mentorování. U klasických kmotrů není příliš brán zřetel na jejich dovednosti v oblasti mentorování a chuť se této práci věnovat. Proto již v současnost připravuje zlepšení. Budou vybráni kmotři, kteří mají zájem a jsou schopni efektivně vést ostatní spolupracovníky, konkrétně skupinu talentů. Určitou hrozbou však stále zůstává velká racionalita mentorů a mnohdy mylné předpoklady o chování a motivaci lidí. V tomto ohledu by bylo vhodné provádět například osobnostní testy ke zjištění předpokladů pro vedení lidí a zaměřit se více na trénink v oblasti měkkých dovedností i leadershipu jako takového.

4.11 Plánování kariéry

Kariérní plánování v rámci společnosti vychází z definovaných požadavků na jednotlivé typové role v poolu ICT specialistů. Pro naplňování potřeb projektů v rámci kariérního plánování, tedy budoucí zajišťování alokace dostatečného počtu kvalitní pracovní síly pro dané pooly, používá organizace následnictví, mentoring a audit talentů. Následnictví je převážně řešeno nikoli ve Vigouru, ale přímo v Unicorn Systems, které se samo stará o vyšší role počínaje divizními řediteli. Myšlenka plánování kariéry na úrovni celé organizace vychází z definovaných kariérních cest tzv. kariérní horou K2, které znázorňuje obrázek 14:

Obrázek 12 Kariérní cesty K2

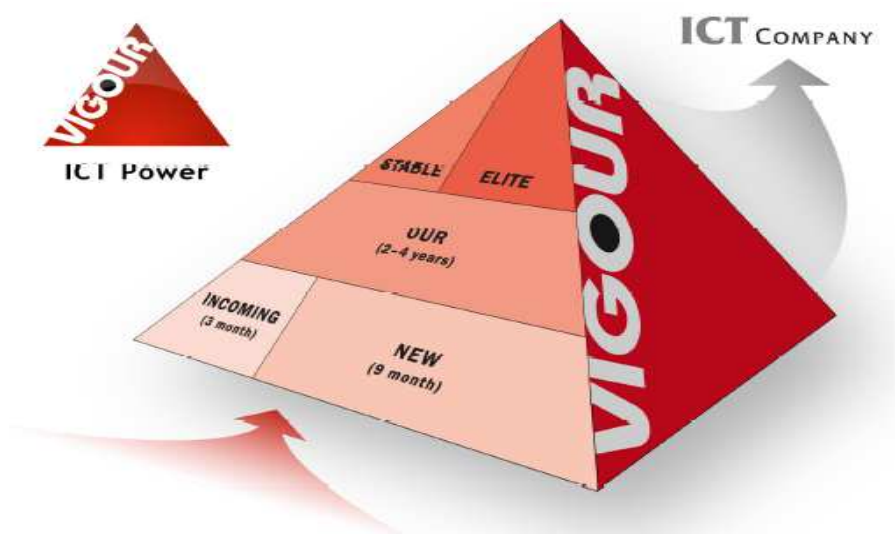


Zdroj: interní materiály společnosti

Kariérní cesty v rámci K2 jsou postaveny na principu kontinuálního růstu z juniorních rolí až po ty nejvyšší. Dlouhodobý kariérní výhled, jehož je hora K2 symbolem, dokládá zájem organizace o dlouhodobou spolupráci s jednotlivými pracovníky a snahu o zhodnocování lidského kapitálu, jehož jsou nositeli. Jednotlivé kariérní cesty jsou rozděleny podle hlavních směrů, kterými se lze v oblasti informačních technologiích ubírat.

V souvislosti s kariérním plánováním hrají roli i již mnohokrát zmíněné staffy, které byly představeny zejména jako kategorizace pracovníků na základě loajality. Staffy však zahrnují širší aspekty jejich klasifikace. Neřadí zaměstnance jen z hlediska loajality, ale zohledňují i vzájemnou délku spolupráce a kariérní směřování, rozvojový potenciál a jistou prestiž v rámci firmy. Vzájemnou hierarchii staffů znázorňuje obrázek 15.

Obrázek 13 Pyramida staffů



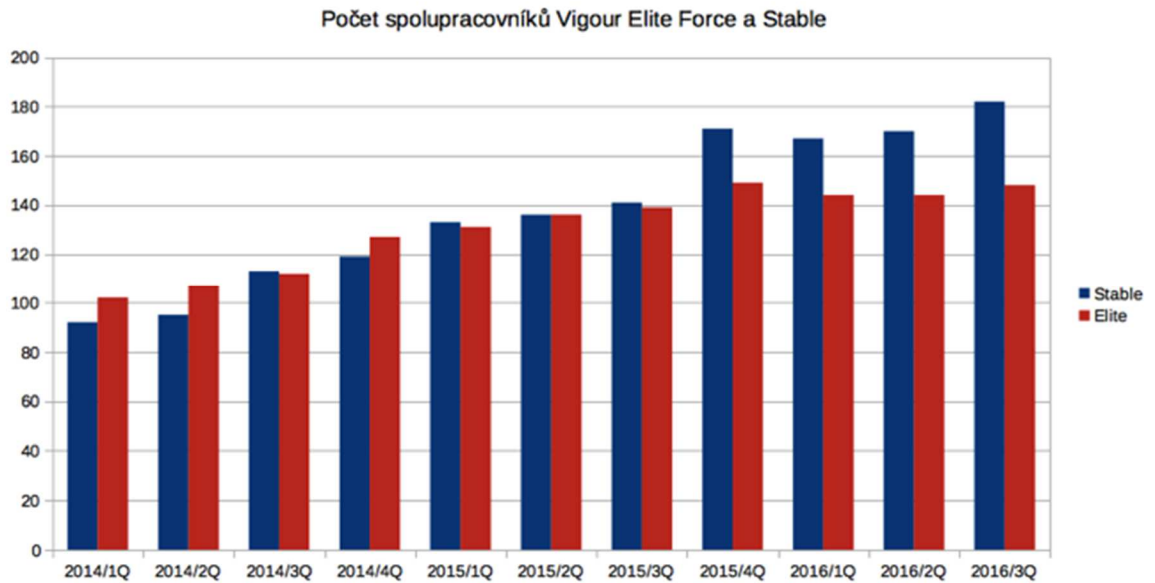
Zdroj: interní materiály společnosti

Staff Incoming reprezentuje nově příchozího zaměstnance do organizace. Pracovník v něm setrvává po dobu třech měsíců, tedy do uplynutí zkušební doby. V případě oboustranné spokojenosti a pokračování spolupráce přechází pracovník automaticky do staffu New, kde setrvává zhruba do délky jednoho roku spolupráce z důvodu odhadnutí vzájemných očekávání a kvality odváděné práce. Pokud během roku probíhá vše dobře, pracovník může být přeřazen do staffu Our. Staff Our znamená, že je vše na správné cestě k postupu do vyšších staffů, ale ještě je potřeba na rozvoji dovedností a znalostí pracovat.

Dva nejvyšší staffy. Stable a Elite, jsou si rovnocenné. V obou staffech jsou zařazeni lidé, se kterými podnik stojí o dlouhodobou spolupráci, na kterých chce stavět růst, a jejichž práce velmi váží. Oba staffy jsou tedy obsazeny pro podnik klíčovými lidmi.

Staffy Stable a Elite se liší kariérními preferencemi. Do staffu Stable jsou zařazováni technologicky orientovaní zaměstnanci, kteří nemají ambice růst do manažerských a řídicích rolí. V ICT to mohou být například seniorní vývojáři či analytici. Oproti tomu staff Elite zaštiťuje ty spolupracovníky, kteří mají potenciál pro růst a chtějí směřovat do řídicích rolí. Nominace do těchto staffů podléhají splnění definovaných kritérií a následnému schválení HR specialistkou a talent management koordinátorem.

Obrázek 14 Počty pracovníků ve staffech Stable a Elite

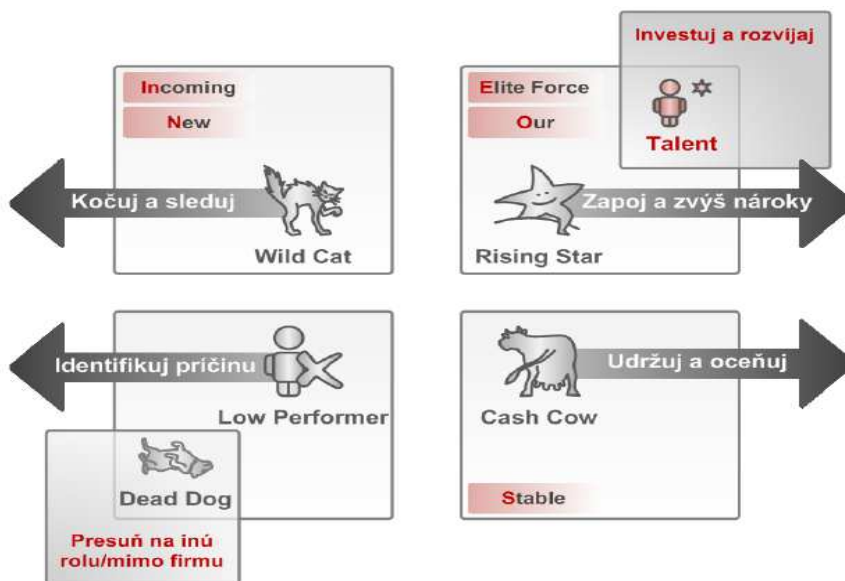


Zdroj: interní materiály společnosti

Z grafu je patrné, že klíčové staffy reprezentuje ve společnosti zhruba 20 % pracovníků.

Z pohledu bostonské matice můžeme tvrdit, že většinou se staffy Incoming a New skládají z pracovníků označených kategorií divoké kočky. Staff Our bývá kombinací vycházejících hvězd a dojných krav, Stable staff bývá složen majoritně z dojných krav, zatímco Elite z vycházejících hvězd.

Obrázek 15 Staffy navázané na bostonskou matici



Zdroj: interní materiály společnosti

V oblasti mentoringu společnost vycházela z konceptu kmotrů, kteří se podílí na směřování a plánování kariéry pracovníků za spolupráce s HR specialistkami a koordinátory zdrojů.

V současnosti kmotrovský pool čítá 142 kmotrů a opravdu každý spolupracovník Vigouru má přidělený svého kmotra. Vzhledem k narůstajícímu počtu zaměstnanců se situace stává neefektivní a dlouhodobě neudržitelnou, jelikož počet pracovníků, kterým se dá smysluplně věnovat v roli opravdového mentora, má nízké limity.

Jasným předpokladem pro roli kmotra je, že by měl své kmotřence dobře znát. To vyzývá k tomu, aby se kmotrem stal nadřízený, což je zároveň kontraproduktivní k požadované nestrannosti. Od kmotra se očekává schopnost koučovat, očekává se dostatečná seniorita k posouzení kariérního vývoje jiné osoby, dostatečná loajalita vůči firmě, aby byl schopen koordinovat v souladu zájmy kmotřence i celé skupiny, měkké dovednosti na dobré úrovni a chuť k mentoringu.

4.12 Vzdělávání

Pro celou skupinu Unicorn primárně zajišťuje vzdělávání samostatná organizační jednotka, kterou je tzv. Unicorn Top Gun Academy. Vzdělávání je napříč organizací považováno za velmi důležité a oboustranně prospěšné a je tak interně i externě prezentováno. K vytvoření této jednotky vedl mimo jiné i fakt, že se nezdálo, že odpovídající kurzy a vzdělávání na externím trhu nebylo možné nebo bylo velmi obtížné najít. V současnosti jsou

zajišťována stále i externí školení v případě potřeby, ale mnohá, speciálně ta zaměřená na „výchovu“ a proškolení řídicích rolí, jsou tvořena a garantována seniorními specialisty z řad zaměstnanců skupiny, kterým je tak zároveň zpřístupněná další stránka rozvoje. Snaha samozřejmě směřuje k tomu, aby vzdělávání sedělo potřebám a strategickým cílům celé skupiny v souladu s realizovanými projekty a alokací pracovníků.

Školení jsou tak navázaná na kariérní horu K2 a reflektují i příslušnost pracovníků k jednotlivým staffům. Kariérní cesty nastíněné horou K2 mají jasně definované vzdělávací programy tak, aby bylo patrné, že vzdělávání a rozvoj jsou naplánované pro každou roli a všechny fáze kariéry.

Do vzdělávání se tedy investují nemalé finanční prostředky – cca 25 milionů korun ročně jen za kurzy pořádané Top Gun Academy. V tomto objemu tedy logicky nabývá na důležitosti otázka vhodnosti a návratnosti těchto investic. Společnost má podklady k vyhodnocení jen některých aspektů přínosnosti vzdělávání, se kterými pracuje. Je to například zpětná vazba na všechny kurzy, která je získávána bezprostředně po jejich absolvování, test, zkouška, či jiné ověření znalostí na konci kurzu či zjištění v rámci kariérních pohovorů, zda získané informace a dovednosti pracovníků v praxi využívá. Co chybí jsou metriky, které by prokázaly přímou souvislost s pracovním výkonem, tedy je-li po absolvování školení pracovník schopný odvést konkrétní práci efektivněji a zda se tento fakt promítá také do ziskovosti. V tomto ohledu chybí mnohé statistiky, například reálná využitelnost, vývoj spokojenosti, hodnocení lektorů.

Zřetelnou hrozbou je vysoká míra interního vzdělávání v souladu s korporátním prostředím. Lektori a odborné role jsou formovány nadřízenými a organizačním prostředím od nástupu až po jejich samostatnost, čímž se jednak přirozeně snižuje hodnota předávaných informací, ale i zužuje pohled pracovníků na problematiku. Pro organizaci by bylo vhodné zaměřit se ve větší míře na externí vzdělávání a sledování trendů. Vhodným způsobem je nechat si poskytnout více vzdělávání od firem, které mají vzdělávání jako stěžejní produkt, a více sledovat, kam a v čem se posouvají z hlediska metodik a řízení také ostatní firmy. Je to aspekt nutný k trvale udržitelnému rozvoji a konkurenceschopnosti.

4.13 Angažovanost a motivace

V otázce vyhodnocení úrovně angažovanosti a motivace pracovníků využívá organizace informace získané opět z podkladů, které jsou generovány jako příprava na hodnotící pohovor. Ve formuláři pro sebereflexi pracovníka jsou otázky:

- Čím jsi nejvíc motivovaný/á?
- Jak Tě motivuje Tvůj současný nadřízený a jak hodnotíš přístup svých nadřízených?

Ve formuláři pro hodnocení od nadřízeného jsou otázky:

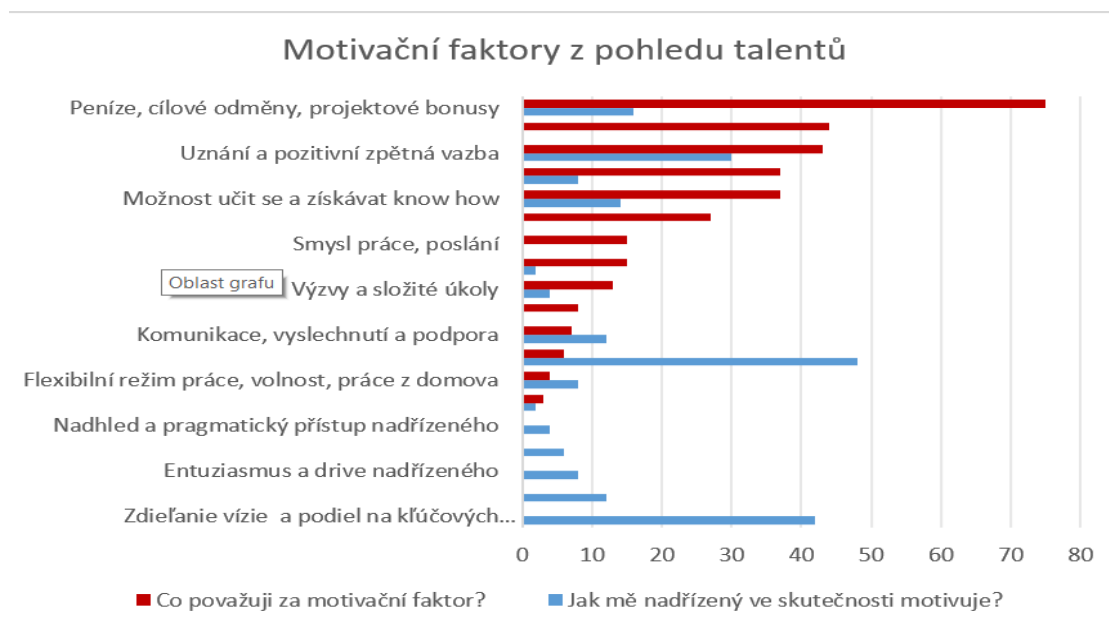
- Čím je podle Tebe nejvíc motivován/a? Jak ho motivuješ Ty?

Další podklady získala organizace z „průzkumu“, kdy ve druhé polovině roku 2015 položila 52 kmotrům otázku:

- Co je hlavním motivačním faktorem pro Tvoje kmotřence s vysokým potenciálem?

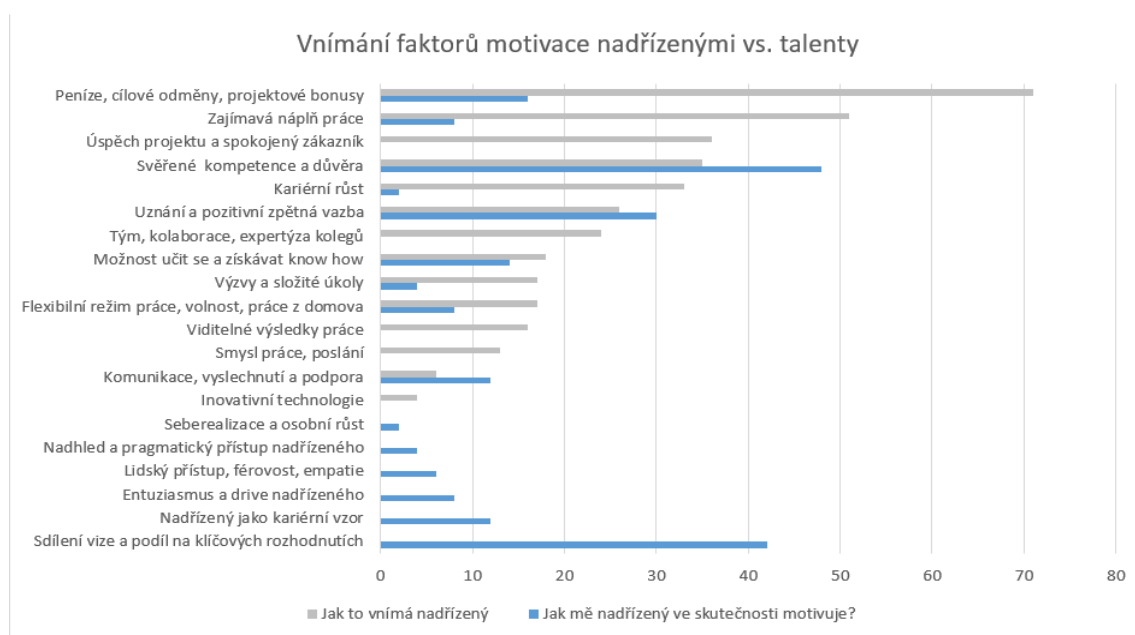
Přehledy z těchto podkladů zpracoval talent management koordinátor společnosti a jejich výstupem bylo srovnání jednotlivých motivačních faktorů z pohledu zaměstnance ve smyslu důležitosti a jak ho ve skutečnosti nadřízený motivuje. Graf v nadneseném významu ukazuje, jak nadřízení skutečně rozumí svým svěřencům a jak se potkávají jejich vzájemná očekávání. V celkovém měřítku vykazuje mezi oběma stranami poměrně výrazný nesoulad.

Obrázek 19 Motivační faktory z pohledu talentů



Zdroj: Žárský, 2015, vlastní zpracování

Obrázek 20 Vnímání faktorů motivace u nadřízených a talentů



Zdroj: Žárský, 2015, vlastní zpracování

V obou případech jako nejvýraznější motivátor vyhrávají finance. Talenti následně upřednostňují v práci zajímavou náplň, úspěch projektu, uznání, důvěru a svěřené kompetence. V bodě „uznání, důvěra a svěřené kompetence“, se s nadřízenými setkávají.

Nadřízení se snaží motivovat především sdílením vizí a možností podílet se na klíčových rozhodnutích. Dále se snaží angažovanost pracovníků rozvíjet pomocí konstruktivní zpětné vazby, formování a mentorování pracovníků.

Znalost podřízených ze strany manažerů je dle výsledků průzkumu významně nízká. Organizace by měla pracovat na zlepšení pochopení svých pracovníků ze strany nadřízených a měla by vyvinout snahu nalézt hlavní příčiny nesouladu, čímž by mohla lépe rozvíjet angažovanost pracovníků.

Úrovní sledování a podpory rozvoje angažovanosti pracovníků by měla být věnována větší pozornost především vzhledem k faktu, že angažovanost spolehlivě udržuje zaměstnance v setrvání v organizaci. Vigour podniká kroky, který by k angažovanosti měly vést, nikdy však nenastal (kromě výše zmíněných otázek) pokus o zhodnocení úspěšnosti těchto kroků a průzkum zaměřený na úroveň angažovanosti. K rozvoji angažovanosti pak také patří znalost této problematiky a schopnost liniových manažerů, kteří zde hrají klíčovou roli, pracovat s lidmi a angažovanost podporovat. Ukázalo se však, že i pro mnohé HR specialistiky je tento pojem těžko uchopitelný a abstraktní, pro kmotry, kteří jsou založením techničtí pragmatici, bude tento pojem velmi pravděpodobně ještě obtížněji definovatelný. Tyto nedostatky by pomohlo vykompenzovat vzdělávání a intenzivní rozvoj leadershipu u liniových manažerů. Cíleně pokládané otázky v průzkumech angažovanosti mohou také pomoci pracovníkům v uvědomění si důležitých aspektů jejich současného pracovního umístění ve Vigouru / Unicornu.

4.14 Vybrané ukazatele úrovně lidského kapitálu v organizaci a jejich zhodnocení

V následující kapitole bude provedeno vyčíslení vybraných ukazatelů úrovně lidského kapitálu a zhodnocení jejich vypovídací hodnoty pro společnost. Zároveň bude provedeno porovnání těchto ukazatelů vývojového centra v Plzni, Hradci Králové a Brně proti výsledkům za celou organizaci a s dostupnými statistikami z oboru informačních technologií či trhu práce České republiky. Výsledky by měly identifikovat výhody či slabiny distribuce realizace projektů do jednotlivých lokalit, pomoci charakterizovat jednotlivé pobočky z hlediska lidského kapitálu a identifikovat v této oblasti případná slabá místa.

Následně bude vyhotovená SWOT analýza práce s lidským kapitálem ve společnosti Vigour a na základě výsledků obou metod bude předložen návrh opatření vedoucí ke zlepšení úrovně lidského kapitálu ve společnosti.

4.14.1 Vybrané ukazatele úrovně lidského kapitálu

Následující ukazatele mají za cíl porovnat stav jejich hodnot v Plzni, Hradci Králové a Brně s celou společností. Veškeré údaje jsou zpracovány z interních dat a reportů pro období kalendářního roku 2016.

Tabulka 3 Porovnání ukazatelů lidského kapitálu mezi pobočkami a celou organizací

Ukazatel	Hodnota pro plzeňské vývojové centrum	Hodnota pro hradecké vývojové centrum	Hodnota pro brněnské vývojové centrum	Hodnota pro celou společnost
Průměrná délka spolupráce (roky)	3,4	5,67	4,02	4,56
Průměrná délka spolupráce lidí ve staffu Elite (roky)	8,35	8,96	9,86	8,89
Věk	30,94	31,54	30,28	32,78
Pohlaví ženy x muži (% vůči celé organizaci)	13,77 x 9,08	7,69 x 17,29	6,52 x 3,63	14,46 x 85,54
Struktura úvazků (HPP, EXT, DPČ, DPP)	48,44 x 43,22 x 7,69 x 2	49,63 x 47,91 x 2,42 x 0,03	54,15 x 39,63 x 6,22 x 0	44,35 x 51,84 x 3,72 x 0,1
Průměrná mzda dle jednotlivých úvazků (HPP, EXT, DPČ)	34 621 x 431 x 139	33 549 x 412 x 121	38 743 x 497 x 155	39 806 x 458 x 154
Struktura staffů Elite, Stable, Our, New, Incoming (%)	10,11 x 10,11 x 34,83 x 28,09 x 16,85	26,31 x 17,53 x 36,59 x 15,63 x 2,39	30,18 x 9,52 x 32,25 x 17,40 x 10,65	15,81 x 16,94 x 33,18 x 16,58 x 13,61
Počet hodin vzdělávání na zaměstnance za rok	12	2,5	5	15,2
Náklady na vzdělávání na pracovníka (Kč)	10 011	9 707	6 654	15 341,4
Fluktuace (%)	21,1	9	26,9	27,6
Míra přežití (%)	94,4	92,5	88,6	73,28
Náklady spojené s fluktuací (Kč)	85 139	85 139	85 139	130 250
Náklady na odměňování na pracovníka (Kč/rok)	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	592 082

Mzdové náklady na pracovníka (Kč/rok)	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	580 518
Čistý zisk na pracovníka (Kč/rok)	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	Nelze vyčíslit	24 767

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná délka spolupráce

Průměrná délka spolupráce s Vigourem napříč celým poolem je 4,56 roku. Z celé statistiky významně vybočuje staff Elite force, kde je průměrná délka spolupráce kolem osmi let, což potvrzuje úspěšnou snahu společnosti o začleňování klíčových lidí s vysokou angažovaností s cílem dlouhodobé spolupráce do tohoto staffu.

Průměrná délka spolupráce na plzeňské pobočce koresponduje s čísly za celou společnost. Průměrná délka na pracovníka v Plzni je 3,4 roku a ve staffu Elite force spolupráce průměrně trvá 8,35 roku. Údaj pro staff Elite force v Plzni je mírně nižší než údaj za celou společnost, je zde však nutné přihlídnout k faktu, že plzeňská pobočka je mladší a existuje teprve 11 let oproti 24 letům existence celé společnosti. Největší a stabilní pobočka v Hradci Králové vykazuje nejlepší hodnoty. Brněnská pobočka má nejdelší průměrnou délku spolupráce pro staff Elite force, zatímco průměrná délka spolupráce celkově je relativně nízká. Je to z důvodu, že na této pobočce sídlí help desk, kde je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. Naopak ve staffu Elite force, ve kterém jsou zařazeny klíčové IT role, ukazuje hodnota na velmi dobrou práci s lidskými zdroji. Z uvedených srovnání tohoto ukazatele nelze jednoznačně tvrdit, že spolupráce na pobočkách je stabilnější, nicméně ukazuje na vyrovnanou práci s lidským kapitálem napříč společnostmi i za různých podmínek. V porovnání s hodnotami vyplývajícími z průzkumu uvedeným v kapitole 3.8 korespondují hodnoty společnosti s uvedeným rozpětím výzkumu.

Věk, pohlaví, struktura úvazků a staffů

Ukazatele průměrného věku jsou pro pobočky nepatrně nižší, než je průměrný věk za celou firmu, hodnoty se však pohybují v malém rozmezí mezi 30–32 lety. V tomto ohledu je společnost vyvážená a z dat nevyplývají žádné pozoruhodné rozdíly. Údaj odráží zjištění ČSÚ, že nejpočetnější věkovou skupinou zaměstnanou v IT sektoru je 30-39 let.

Co se genderové vyváženosti týká, poměr je většinou nakloněn mužům, jichž je v IT stále převaha. Nejvyšší zastoupení žen vykazuje dle ukazatele hodnota za celý Vigour, jelikož zahrnuje i pražskou centrálu, kde je mnohem výraznější počet podpůrných rolí obsazených ženami, než je tomu na pobočkách. Tomuto ukazateli se nejvíce blíží plzeňská pobočka. Hodnota ukazatele téměř dosahuje průměrné hodnoty ukazatele pro celou společnost. Tato skutečnost naznačuje, že v Plzni je zastoupení žen v IT výrazně vyšší než na ostatních pobočkách, jelikož zastoupení podpůrných rolí je na pobočkách srovnatelné. Počty těchto nástupů mimo jiné také naznačují souvislost s počtem přijatých žen po obsazení muže do role náboráře. Oproti průměrné hodnotě pro Českou republiku, která jde dle ČSÚ cca 9 %, vykazuje společnost výborné výsledky.

Ukazatele průměrných mezd u jednotlivých forem spolupráce ukazují levnější pracovní sílu v jednotlivých lokalitách. V poslední době se ovšem vlivem situace na trhu a příchodu zahraniční konkurence do ČR začínají rozdíly mezd stírat. Oproti průměrným mzdám v IT v České republice, má společnost průměrné mzdy výrazně nižší. Příčinou těchto výsledků je částečně interní zatížení sazbami za pronájem pracovní kapacity, kterým vzniká tlak na nižší mzdy, částečně se do tohoto údaje promítá fakt, že značný počet seniorních spolupracovníků působí jako externisté za hodinovou sazbu. Je to ale rozhodně faktor, který společnost může ohrožovat na trhu práce, jednak kvůli headhuntingu a jednak kvůli náborem nových pracovníků, kteří u konkurence dostanou lepší nabídky. Na druhou stranu i přes tento fakt se dosud společnosti dařilo jak nabírat nové spolupracovníky, tak růst, což ukazuje opět na dobrou práci s lidským kapitálem.

V zastoupení jednotlivých staffů vykazuje oproti hodnotám pro celou společnost plzeňská pobočka výrazný nedostatek v zastoupení staffu Elite force i Stable. Nízké hodnoty tohoto ukazatele souvisí s dobou existence pobočky. Zároveň z výraznějšího zastoupení staffu Our vyplývá, že podhoubí pro postup do vyšších staffů je dostatečné a lze předpokládat, že hodnoty ukazatelů budou v nejbližší možné době zlepšeny. Brněnská i hradecká pobočka vykazuje naopak výrazně lepší hodnoty oproti průměru v celé organizaci.

Ze struktury úvazků nejsou viditelné znatelné rozdíly, pouze podíl externích spolupracovníků v Praze je vyšší, než je tomu u poboček. Vzhledem k rychle se rozvíjícímu IT trhu a jeho trendům lze předpokládat, že tyto poměry budou brzy vyrovnané.

Počet hodin vzdělávání na zaměstnance

Za rok 2016 je počet hodin vzdělávání na zaměstnance celého Vigouru 15,2 hodiny. Hodnoty pro pobočky jsou nižší, nejvíce se přibližuje plzeňská pobočka s 12 hodinami, Brno má pak 5 hodin, Hradec Králové 2,5 hodiny. Celkově jsou však hodnoty oproti průměru za Českou republiku výrazně nižší. Pobočky mohou vzhledem k menšímu počtu organizačních jednotek, a tím snazší vzájemné kooperaci, lépe identifikovat potřeby vzdělávání pro své zaměstnance vzhledem k charakteru projektů. Některá školení pak mohou pokrýt potřeby více jednotek najednou. Organizace by se měla na vzdělávání na pobočkách rozhodně více zaměřit.

Náklady na vzdělávání na pracovníka

Náklady na vzdělávání pro celou společnost v roce 2016 dosáhly úrovně 18 210 277 Kč, zatímco za plzeňskou pobočku se jednalo o částku 890 990 Kč, u Hradce Králové 1 291 000 Kč a Brno 705 305 Kč. Nejvyšší hodnota průměrného nákladu na školení na pracovníka tedy náleží hradecké pobočce.

Srovnání je relativní vzhledem k tomu, že pracovníci poboček se mohou pochopitelně účastnit kurzů školených v jiné lokalitě, což společnost v současnosti nedokáže z dat přesně získat. Pravdou zůstává, že podporovat vzdělávání lokálně a školit potřebné kurzy přímo v místě pobočky je ze stran divizí i pracovníků pobočky velmi vítáno a preferováno, jelikož považují kurzy za mnohem efektivnější z důvodu jejich přizpůsobení konkrétním potřebám. Zároveň náklady mohou být uspořeny sdílením kurzů mezi organizačními jednotkami, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole. Přesto, že v počtu hodin vzdělávání na pracovníka jsou hodnoty společnosti podprůměrné, investice do vzdělávání jsou obrovské. Průměrný náklad na vzdělávání na pracovníka v ČR je dle ČSÚ 4 506 Kč, vzdělávání v rámci společnosti je tedy velmi drahé. Částečně je to dané sektorem a potřebnou úrovní a odborností kurzů, z velké části jsou ale ceny kurzů nadhodnocené díky obchodnímu vztahu mezi společnostmi.

Fluktuace a míra přežití

Ukazatele fluktuace jsou v rámci společnosti velmi vysoké. Za ideální hodnotu je považována míra fluktuace mezi 5-7 %, zatímco průměrná fluktuace ve společnosti se pohybuje téměř na hodnotě 28 %. Výrazně lepší hodnoty vykazuje pouze hradecká pobočka, která je velmi stabilní, plzeňská i brněnská pobočka mají fluktuaci kolem 20 %. Fluktuaci na pobočkách ovlivnil významně jednak vyšší nábor zaměstnanců a jednak příchod nových zahraničních firem do daných lokalit. Více vypovídající je v tomto případě personální ukazatel míry přežití, jehož hodnota se u poboček pohybuje kolem 90 % oproti 73 % v rámci celé společnosti. Tento ukazatel naznačuje, že spolupráce na pobočkách je stabilnější a náboru se díky dobré komunikaci a znalosti prostředí daří vybírat vhodné uchazeče.

Náklady spojené s fluktuací

Náklady spojené s fluktuací lze těžko vyjádřit v tvrdých číslech, jelikož každý případ odchodu může mít odlišný charakter. Vigour neneso rizika spojené se ztrátou know-how při odchodu pracovníka, toto riziko si nesou plně projekty samy. Povaha nákladů spojených s odchodem pracovníka pak záleží na konkrétní dohodě a situaci, například z které strany je spolupráce ukončena, zda zaměstnanci náleží odstupné či jiné odměny. Pro modelových příklad je zde počítáno s odchodem dohodou, kdy zaměstnanec pracuje do posledního dne a z jeho odchodu tedy neplynou žádné nadstandardní náklady.

Náklady spojené s náborem nového zaměstnance lze vyčíslit uspokojivěji. Je bráno v úvahu, že za nově nabitým spolupracovníkem zaplatí Vigour společnosti Deckard and Penfield 30.000 Kč. Nového pracovníka pak potřebuje společnost zaevidovat a integrovat ho do firmy, což stojí zhruba 3 hodiny práce HR Specialistky. Pro účely vyjádření hodinového nákladu na práci byla vzata průměrná hodinová sazba 564 Kč/h, která dostatečně nevypovídá o hodnotě průměrné sazby za práci kmenových zaměstnanců Vigouru, ale poslouží pro relativní srovnání.

Na každého nově pronájemného pracovníka od Vigouru do Vladimírových společností je poskytována první dva měsíce sleva ve výši 30 % a 15 %, která je zde vyjádřena průměrným hodinovým fondem 168 hodin a opět průměrnou hodinovou sazbou 564 Kč/h. Povaha těchto nákladů je pro celou společnost i pro pobočky většinou stejná. Může se lišit v případě, kdy odchází pracovník pronajatý přímo klientovi, kdy je klientem požadován čtrnáctidenní překryv pracovníků (odcházející a nahrazující pracovník), zatímco společnosti platí ale jen

cenu jednoho pracovníka. Tento způsob pronájmu na pobočkách nefunguje, tímto nákladem je tedy zatíženo vyčíslení na straně celé společnosti a výsledný ukazatel pak vyjadřuje lepší hodnotu pro pobočky.

Náklady na odměňování a další finanční ukazatele úrovně lidského kapitálu

Finanční ukazatele použité z tabulky vycházely z údajů, že za rok 2016 bylo celkem na mzdové náklady zaměstnanců vyplaceno 689 074 943 Kč, náklady na benefity poskytované zaměstnancům byly vynaloženy ve výši 13 725 856 Kč. Celá společnost měla ke konci roku 2016 1187 pracovníků pronajímaných do Vladimírových společností od Vigouru, plzeňské vývojové centrum pak mělo 89 pracovníků, hradecké 141 a brněnské 88.

Bohužel tyto údaje lze vyčíslit pouze pro společnost jako celek. Vzhledem k organizační struktuře existuje v rámci Vigouru více společností, na které jsou jednotliví pracovníci zaměstnáváni, a z toho důvodu nelze identifikovat finanční výsledky spojené přímo s konkrétní lokalitou, ale vždy jen za danou jednotlivou společnost.

S přihlédnutím ke složitosti jak organizační struktury, tak forem spolupráce, nemají takové ukazatele úrovně lidského kapitálu pro společnost přidanou hodnotu. Míra zkreslení je tak vysoká, že nemají potřebný vypovídací charakter.

4.14.2 Swot analýza práce s lidským kapitálem ve společnosti Vigour

Na základě předchozích zjištění je v této kapitole vypracována swot analýza práce s lidským kapitálem ve společnosti. Zohledněny jsou všechny procesy, které organizace k práci s lidským kapitálem používá, a aktuální situace na trhu v oboru informačních technologií.

Tabulka 4 Swot analýza práce s lidským kapitálem společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Proces Lidé – propracovaná strategie práce s lidmi • Podpora řízení lidského kapitálu vlastním informačním systémem – konzistentnost informací • Organizační kultura – práce hrou – podněcuje angažovanost pracovníků • Široké spektrum nabízených projektů a technologií – atraktivita zaměstnavatele • „Interní outsourcing“ HR a náboru • Práce s talenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptace seniorních a manažerských rolí v organizaci • Kompetence pro práci s lidskými zdroji u řídicích rolí a mentorů • Nedostatečná efektivita kmotrovství (příliš mnoho svěřenců jednoho mentora) • Vyšší odborná kvalifikace HR rolí • Vzdělávání kmotrů a manažerů v oblasti práce s lidskými zdroji • Úzký korporátní svět – zúžený pohled, příliš interního vzdělávání • Drahé interní vzdělávací kurzy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využívání zahraničních pracovníků jako levnější pracovní kapacity – vzdálené řízení • Výběr manažerských rolí na základě osobnostních testů • Headhunting – získání klíčových lidí • Práce s generací Y – angažovanost, drive, nové myšlenky • Data driven HR management • Využití a znalost behaviorální ekonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenceschopnost mzdových podmínek na trhu • Prezentace na trhu – složitost, množství firem, značek, webových prezentací • Headhunting – potenciální ztráta klíčových lidí • Nedostatečné pracovní kapacity a jejich zdražování na trhu • Pomalé vyžívání pracovníků do seniorních rolí • Práce s generací Y – vyšší fluktuace, nižší loajalita, odlišné priority, důraz na volný čas

Zdroj: Vlastní zpracování

Swot analýza ukazuje, že v oblasti práci s lidskými zdroji má společnost mnoho silných stránek a v této oblasti si již nyní nevede špatně. Vzhledem k rychle se rozvíjícímu trhu a obrovské konkurenci existuje ale i nemalé množství hrozeb. Organizace by se měla zaměřit

na posilování kompetencí pro práci s lidmi u řídicích rolí a zvyšování angažovanosti pracovníků. V rámci rozvíjení stávajících pracovníků je vhodné zaměřit se na zvyšování efektivity vzdělávání a jít v souladu s trendy péče o zaměstnance.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení pro podnik

Komparace ukazatelů úrovně lidského kapitálu ukázala některé rozdíly mezi prací s lidským kapitálem v rámci vývojových center v porovnání s hodnotami pro celou společnost. V určitých aspektech ukazatele naznačují výhodnost distribuce vývoje do jednotlivých lokalit. Je to především vyšší míra přežití pracovníků, levnější pracovní síla a dlouhodobost spolupráce. Vlivem situace na trhu práce se rozdíly postupně stírají, i kdyby ovšem veškeré aspekty práce s lidským kapitálem byly pro všechny lokality totožné, zůstává významným benefitem široké obsazení trhu práce, jelikož pracovníků v tomto sektoru je trvalý nedostatek.

Analýza ukázala, že organizace měří úroveň lidského kapitálu ve vypovídajících a pro ni užitečných ukazatelích a že použití „tvrdých“ finančních ukazatelů úrovně lidského kapitálu by nemělo vzhledem ke složitosti organizační struktury a vnitřního uspořádání společnosti dostatečnou vypovídací hodnotu. Organizace dosud nesledovala výsledky všech ukazatelů přes jednotlivé lokality. Vlivem rozvoje společnosti a rostoucí potřeby nakládat efektivně s lidskými zdroji od roku 2017 ale přistoupila k jejich charakterizování prostřednictvím zpracování dat a vyčíslení veškerých potřebných ukazatelů a statistik, jejichž součástí jsou i některé výše uvedené – viz Příloha 3. Organizace na úrovni lokalit dosud nesleduje fluktuaci a míru přežití. Vůbec nesleduje počet hodin a náklady na vzdělávání na zaměstnance, jež lze k lepšímu posouzení úrovně vzdělávání doporučit. Monitorovány dosud nejsou ani údaje jako náklady na odměňování, mzdové náklady na pracovníka, ani zisk na pracovníka. Tato data by pro organizaci měly ryze informativní charakter, jejich sledování proto není nutné. Zajímavý by mohl být jejich vývoj v čase, který by mohl dokreslit představu o reakcích společnosti na změny na trhu práce. Na základě ukazatelů úrovně lidského kapitálu ve vývojových centrech a pro celou organizaci lze vysledovat společné znaky v „chování“ lidského kapitálu, mohou být identifikovat příčiny či dopady těchto znaků a případných rizik, a provedena opatření. Použité postupy vedoucí k lepším hodnotám ukazatelů lze pochopitelně adekvátně uplatnit i v rámci celé společnosti. Aby tohoto bylo docíleno, koná

se každé čtvrtletí pro každou lokalitu i centrálu společnosti porada ke struktuře pracovních sil za přítomnosti příslušného managementu a členů představenstva společnosti.

Charakteristika společnosti pomocí dat je nyní již velmi dobře podchycena, nicméně dosud chybí kontinuální sledování ukazatelů souvisejících s efektivností vzdělávání, které by přispěly k jeho zkvalitnění a lepším přehledu o investicích do lidského kapitálu.

Byly identifikovány dvě klíčové oblasti, pro něž bylo navrženo zlepšení.

První oblastí je **vzdělávání**. Z dat vyplývá, že aby došlo ke zlepšení výše použitých ukazatelů v oblasti vzdělávání, bylo by vhodné optimalizovat firemní vzdělávání ve smyslu otevření více kurzů, které by ideálně měly mít nižší ceny. Vzhledem ke korporátní kultuře není snadné takové změny většího rázu provést, proto by pro zatím bylo vhodné investovat více do lokálního vzdělávání na míru potřebám projektů. Zlepší se jednak ukazatel vynaložených nákladů a jednak počet hodin vzdělávání na jednoho pracovníka. Tento návrh je logickým krokem, avšak navýšení počtu školení samo o sobě nezaručí, že vzdělávání bude přínosnější a efektivnější, i když lze předpokládat, že větší počet školení bude ku prospěchu. Na základě uvedených poznatků lze organizaci doporučit zaměřit se více na **externí vzdělávání** navzdory způsobu nastavení firemních procesů a „obchodní“ provázanosti jednotlivých firem v rámci skupiny (Vigour nakupuje školení od Top Gun Academy). Unicorn má bezesporu specialisty s unikátním know-how, kteří jsou schopni poutavě předávat svoje znalosti a zkušenosti dál. Podstatným úskalím ovšem bývá, že právě tito specialisté mají zároveň nejméně volné „mimopracovní“ kapacity, kterou mohou těmto aktivitám věnovat. Je důležité, aby se věnovali dlouhodobým programům, které slouží k výchově řídicích rolí v rámci firmy, na kterých stojí mnoho velmi důležitých projektů, výchova juniorů a jsou nositeli cenného know-how. Je zde prospěšná možnost předání zkušeností v rámci firmy, vyzkoušených best practices, korporátní standardy, metodiky a přístup dle Unicorn Approach, čímž je také zvyšována angažovanost, která je u těchto rolí klíčová.

U školení, kde není kladen takový důraz na spojení s firmou, se ale mnohdy osvědčilo najmutí externí firmy, která má školení jako hlavní předmět činnosti. Externí školitele lze využívat na ta technologická školení, kde nemají specialisté z řad zástupců firmy nejvyšší know-how v této oblasti, ale například začínají používat novou technologii. Konkrétně na plzeňské pobočce se toto ukázalo jako skvělé řešení v případě školení frameworku AngularJS, na jehož výuku se specializuje firma Angular.cz. Měla jej poutavě připraveno, a

to jak prezentaci, tak prostředí, kde si studenti mohli jednotlivé úkony zkusit, byla schopna poskytovat měsíc po konání kurzu podporu a konzultace v případě potřeby. Studenty školení bavilo, byli nadšení a neváhali se ozvat s pochvalou za zorganizování.

Školení převážně interního charakteru mají mnohé benefity, ale i mnohá úskalí. Pokud neškolí v rámci firmy uznávaná a známá osoba, hraje určitou roli autorita vůči školiteli a následná míra věnování pozornosti celému školení. Mnoho interních školení, jejichž součástí jsou vždy často opakované firemní zásady, a jsou orientována na způsob činností, jaký je používán v rámci organizace, vedou u studentů postupem času k negativnímu postoji, „otrávení“ či absolutní nechuti na školení jít.

Tento fakt má dvě hlavní příčiny. I když se to samozřejmě neděje ve všech kurzech, časté opakování firemních zásad je studenty vnímáno jako nátlak. Lidská povaha je nastavena tak, že čím více je člověku něco nuceno, tím více to odmítá. Sdílení přístupu k řízení a sdílení metodik jsou důležité věci a je pochopitelné rozčarování managementu, když se na některé otázky zaměstnanců zeptá a oni je ani přes časté opakování nevědí. V tomto ohledu lze doporučit zaměřit se na jiný způsob předání informací, například formou **gamifikace**, kde by obsah sdělení byl komplementem k jiné aktivitě a zapamatování konkrétního faktu by nastalo v podstatě jako vedlejší efekt.

Druhým aspektem, který nepodporuje atraktivitu interního vzdělávání je, že **lektoři** z řad zaměstnanců nejsou lektory. Nejsou učitelé, nemají znalost, jaké jsou efektivní metody vzdělávání, jak výklad rozložit, jak poutat pozornost. Tyto dovednosti zlepšují pouze vlastní praxí. Zde je vhodné interním lektorům, kteří chtějí školit a vzdělávacím aktivitám se v rámci firmy věnovat, poskytnout příslušnou lektorskou „kvalifikaci“.

Nejsou to však jen tyto faktory, kvůli kterým by pro organizaci bylo dobré zaměřit se více i na externí vzdělávání. Je určitě pravdou, že externí kurzy nemusí být kvalitnější, i když tak mohou být vnímány z řad zaměstnanců právě proto, že se jedná o externí školení. Díky přemíře interního vzdělávání existuje postupem času i podstatná hrozba, že organizace sama sobě zužuje rozhled v jednotlivých oblastech a úhly pohledu, jakými se na problematiku dívá. Pokud by toto nebylo vědomě hlídáno, snadno by se mohlo stát, že v určitých ohledech skupina „zaspí“, zatímco rychle se vyvíjející IT svět už považuje za samozřejmé, že některé věci jsou jinak. Na základě toho lze doporučit účastnit se konferencí a diskuzních fór a sdílet know-how v rámci odborných týmů. Není pravda, že by se tyto doporučené věci ve firmě významně zanedbávaly. Kontinuální snaha o ně je, ale je potřeba se této oblasti vědomě

věnovat a klást na ni důraz, jelikož naráží na časté upozadění díky momentálně důležitějším prioritám, a v neposlední řadě podporovat tento trend ve všech oblastech, u technologicky založených rolí, u manažerských rolí, ale i v oblasti řízení a personalistiky.

Vhodným nástrojem k řízenému zhodnocování lidského kapitálu vzděláváním je firemní **Burza práce**. Role pracovníků jsou v ní pečlivě definovány jak z hlediska kompetencí, tak z hlediska know-how a doporučených školení. Tato podpora není však firmou dostatečně prezentována a propagována a následkem toho není prakticky využívána. Organizaci lze doporučit pomocí interního marketingu připomenutí těchto existujících podkladů pro řízení a zhodnocování lidského kapitálu a vybídnutí k jejich aktivnímu užívání, včetně zdůraznění z toho plynoucích benefitů. V případě absolvování uvedených doporučených kurzů lze zaručit, že role mají standardizovanou základní sadu potřebných znalostí a používají stejnou terminologii, kterou používá zákazník.

Co se týká konkrétní organizace vzdělávacích kurzů a školení, bylo by vhodné upravit sběr **zpětné vazby** a způsob jejího následného zpracování. V současné době je zpětná vazba od uchazečů sbíraná stejným několika otázkovým dotazníkem po každé jednotlivé lekci. To vede k tomu, že studenty časté dotazování obtěžuje a zpravidla chtějí jen úkol co nejdříve „odklikat“. Rovněž vyhodnocení zpětné vazby bývá v nepřehledné tabulce, ze které lze těžko vyčíst, jaký je vlastně závěr hodnocení. Toto doporučení by však bylo pro společnost Top Gun Academy, jelikož agenda kolem organizace kurzů je plně v její kompetenci. Z těchto skutečností vyplývá vhodnost nalezení přesnějších metrik úspěšnosti jednotlivých školení, například dát studentům za úkol vypracovat zadání před začátkem kurzu a pak totéž zadání po absolvování s využitím znalostí získaných v kurzu, a posoudit efektivitu obou řešení z hlediska způsobu řešení samotného, kvality a času.

Druhou oblastí k předložení návrhu na zlepšení byla identifikována oblast **kompetencí pro práci s lidmi**.

Tato oblast je pro skupinu Unicorn naprosto klíčová a zároveň poměrně problematická. Naráží na nedostatek IT pracovníků, díky němuž mnohé „klasické“ zákonitosti práce s lidskými zdroji přestávají fungovat či jsou obtížně proveditelné. Zároveň platí, že ve všech případech, avšak velmi často, že o co větší existuje u lidí vysoká racionalita, IQ a logické uvažování, o to nižší bývá schopnost orientovat se v mezilidských vztazích a sociálních dovednostech. Zároveň jsou tyto lidé obtížněji čitelní.

S vědomím, že současná situace na trhu pracovních sil v oblasti ICT nedovoluje si zaměstnance přespříliš vybírat, je vhodné doporučit pro role, které budou mít přímo na starosti řízení lidí a práci s nimi, využití **osobnostních testů**, které by byly schopny predikovat schopnosti v této oblasti. Na základě výsledků by bylo jasné, na jaké úrovni člověk je, zda je k tomu vůbec vhodný, a v čem a zda se dá úroveň kompetencí posílit.

Vhodnou cílovou skupinou pro osobnostní testy jsou projektoví manažeři, softwaroví architekti a business architekti, kteří jsou v přímém každodenní kontaktu se svým týmem a nejvíce mohou ovlivňovat angažovanost a spokojenost svých pracovníků, a kmotry. Prověření těchto kompetencí u nižšího managementu by zároveň zaručilo, že i všichni ve vyšších řídicích rolích budou schopnostmi disponovat, jelikož do vyššího managementu jsou zaměstnanci povyšováni.

Využit lze například Hoganovu osobnostní psychodiagnostiku, konkrétně Hoganův rozvojový test HDS a Inventář motivů, hodnot a preferencí.

Rozvojový test je možné využít v oblasti osobnostního rozvoje a rozvoje manažerských dovedností. Pomáhá vytipovat jedince, kteří mají problém s týmovou prací a jedním z dalších možných výstupů je zpráva o schopnosti vést. Zpráva je založena na údajích z 360 stupňové zpětné vazby a je propojena s klíčovými manažerskými kompetencemi. HDS diagnostikuje 11 druhů chování, které se projevuje ve stresových situacích a které může jedinci bránit v adaptaci na stres a v efektivní komunikaci.

Inventář motivů, hodnot a preferencí MVPI lze využít také pro rozvoj manažerských dovedností a schopností vést. Leadership report umožňuje zjistit jaké pracovní prostředí manažer preferuje a dává toto prostředí do souvislosti s jeho vlivem na motivaci podřízených. MVPI lze také využít pro stanovení kompatibility motivace v týmu. Porovnání výsledků jednotlivých členů týmu umožňuje stanovit potenciální konflikty a silné oblasti a motivy, které pohánějí tým jako celek. Všechny testy lze zároveň využít k výběru zaměstnanců.

Dalším návrhem pro posílení kompetencí v oblasti vedení lidí a komunikace je vypracování **rozvojového programu pro liniový management**. Příprava programu může proběhnout za spolupráce s externími firmami školící danou oblast, je však třeba účast pracovníků HR oddělení společnosti díky znalosti veškerých aspektů oboru. Na obrázku číslo 18 je návrh konceptu takového rozvojového programu, který by pokryl aktuální potřeby rozvoje. S přihlédnutím k vnímání otázky práce s lidmi a komunikace dle znalostí racionálních IT

specialistů je nutné, aby byl kurz sestaven srozumitelně s důrazem na odlišnosti jednotlivých lidí, například ve stylech vedení, a s dostatkem podkladů k prezentovaným tvrzením – doložit je průzkumy, statistikami, studiemi. Práce všech v celé společnosti je orientovaná primárně na výsledky, je tedy nutné ukázat jejich souvislost se vztahy, které mohou dosažení dobrých výsledků významně podpořit.

Obrázek 16 Koncept rozvojového programu pro leadership

1 | Leadership – Teorie, praxe a aktuální trendy



Styly vedení/řízení lidí – Od manažera k leaderovi

Autoritativní - benevolentní - konzultativní - participativní | Direktivní - demokratický - liberální



Role manažera v Unicornu

Práce manažera je práce jako každá jiná. Manažeři musí dokázat sladit podnikové cíle s cíli svými i s cíli svých spolupracovníků. Vytvářet pracovní prostředí, vydělávat, prosperovat.



Poslání leadera v Unicornu

Kontinuálně vytvářet takové **podmínky** a **prostředí** pro týmy/projekty, kde budou **spolupracovníci**

1. dosahovat očekávané a hmatatelné **výsledky** a současně
2. čerpat motivaci a energii ze **vztahů** v daném týmu.

2 | Leadership – Koncept rozvoje



3 | Situační Leadership – Praktický trénink



Dynamicky a nácvikovou formou vedené workshopy na vybraná témata – situace z praxe

Žádná teorie předem - přímé učení se a „aha“ momenty z modelových situací s profesionálem pro rozvoj leadership dovedností

- Dovednost vést obtížné rozhovory
- Zvládnání konfliktních situací
- 7 nejčastějších chyb ve vedení lidí - poukázání na ně a trénink slabých míst
- ...další témata dle průběžné zpětné vazby od účastníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Koncept zahrnuje zdůraznění rozdílu v roli manažera a leadera. Leader by se měl zároveň pozastavit nad svou vnitřní motivací k vedení a lépe pochopit některé aspekty svého chování. K základním oblastem souvisejícím přímo s výsledky je zařazeno zadávání práce, poskytování zpětné vazby, motivace lidí a rozvoj. Velmi důležité je vysvětlit fungování lidské motivace, jelikož jak dotazníkové šetření z roku 2015, tak praxe ve firmě ukázaly, že vzájemné nepochopení mezi nadřízenými a zaměstnanci je výrazné.

Část programu orientovaná na vztahy zahrnuje oblasti pochopení a vyjasnění vztahu leadera k sobě samému, vztahy k jednotlivci a týmu a v neposlední řadě vztah k organizaci. Po absolvování těchto částí kurzu je důležitý praktický trénink některých dovedností, poslední část tedy zahrnuje nácvik rozhovorů a modelových situací, zdůraznění častých chyb ve vedení lidí a jejich dopady na tým a projekt, zvládání konfliktních situací, akční formou bez předchozí teorie, učení pomocí „aha efektu“, které je nejlépe zapamatovatelné a významně pomáhá pochopení a zažití dané problematiky.

6 Závěr

Práce s lidským kapitálem je v oboru informačních technologií současné doby klíčovou složkou úspěchu organizace. V této diplomové práci byla charakterizována práce s lidským kapitálem ve skupině společností Unicorn, působící již přes dvacet let na českém i zahraničním pracovním trhu. Byly charakterizovány současné procesy, které v této oblasti organizace využívá, a byly vyčísleny vybrané ukazatele úrovně lidského kapitálu. Následně byla provedena swot analýza práce s lidským kapitálem a předložen návrh na zlepšení klíčových vyplývajících oblastí.

Analyzovaná skupina společností Unicorn je již nyní v práci s lidským kapitálem na vyspělé úrovni. Organizace používá z většiny ukazatele úrovně lidského kapitálu, které pro ni mají vypovídací hodnotu a jsou relevantní, byly však doporučeny i některé další, které je pro podnik vhodné sledovat. Komparace ukazatelů mezi celou společností a vývojovými centry potvrdila výhodnost distribuce vývoje do jednotlivých lokalit, avšak rozdílly se vlivem situace na trhu postupně stírají. Swot analýza současného stavu práce s lidským kapitálem v organizaci identifikovala dvě klíčové oblasti, jejichž zlepšení by bylo společnosti přínosem. První oblastí je vzdělávání. Zde bylo společnosti navrženo více se zaměřit na externí vzdělávání a sledování trendů, jelikož přemíra interního předávání informací po čase způsobuje jejich zkreslení a zužuje odborníkům rozhled. Korporátní standardy a metodiky by bylo vhodné předávat zaměstnancům nikoli formou neustálého opakování, ale například formou gamifikace. Další důležitou oblastí je chybějící lektorská „kvalifikace“ školitelů, která by měla být doplněna, aby školení zbytečně neztrácela na kvalitě a atraktivitě. Užitečným nástrojem v oblasti vzdělávání může být ve společnosti také interní mechanismus zvaný „Burza práce“, v rámci kterého je dle typových rolí definována pro každou z nich potřebná sada školení a kompetencí. Nástroj by měl být společností více propagován, jelikož o existenci typových rolí mnoho manažerů netuší.

Druhou oblastí, na kterou by se organizace měla zaměřit, je zvyšování kompetence pro práci s lidmi u liniových manažerů, kteří na každodenní bázi přímo ovlivňují postoje zaměstnanců. Výsledkem těchto doporučení je využívání osobnostních testů pro zjištění předpokladů pro vedení lidí a koncept rozvojového programu v oblasti leadershipu navržen na míru potřebám společnosti.

7 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. Vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOCK, Laszlo. *Nová pravidla: Google pohled zevnitř: změni váš přístup k životu i práci*. Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-582-9.

FISCHER, Jakub, MAZOUCH, Petr. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KADEŘÁBKOVÁ, Božena, SOUKUP, Alexandr. *Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost*. 2001. ISBN 80-213-0863-X.

KOVÁŘ, Vladimír. *Unicorn Enterprise System Powered Company: Metodika pro řízení podniku a organizací s přímou podporou informačního systému*, 2011. Disertační práce. Univerzita Hradec Králové, Vedoucí práce doc. RNDr. Jaroslava Mikulecká, CSc.

KUBĚNOVÁ, Vladimíra. *Návrh systému hodnocení vzdělávání ve „společnosti BR“*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Markéta Horáková.

MRÁČKOVÁ, Eva. *Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku*. Zlín, 2008. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 2. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

VALEŇČÍK, Radim. *Lidský kapitál a investice do vzdělání: Sborník u 16. ročníku mezinárodní konference*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-7408-085-2.

VALEŇČÍK, Radim. *Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. ISBN 978-80-7408-103-3.

WAWROSZ, Petr., HEISLER, Herbert. *Vybrané bariéry investic do lidského kapitálu*. *Naše společnost* 11 (1): 36-46, <http://dx.doi.org/10.13060/1214-438X.2013.11.1.4>

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ŽÁRSKÝ, Václav. *Talent Management v společnosti Vigour a.s.* Praha, 2016. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Elektronické zdroje

Fluktuace lidí v českém IT [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/archiv/fluktuace-lidi-v-ceskem-it-24326>

Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by Design [online]. Texas: Deloitte University Press, 2016 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html>

Informační ekonomika v číslech: Česká republika a svět [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-29]. ISBN 978-80-250-2749-3. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/vyказы/vyberove_setreni_pracovnich_sil

Statistické šetření o dalším odborném vzdělání zaměstnanců. Český statistický úřad [online]. Praha, 2006 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statisticke_setreni_o_dalsim_odbornem_vzdelavani_zamestnancu

Studie: Globální trendy v řízení HR 2016. HR news [online]. 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/studie-globalni-trendy-v-rizeni-hr-2016-id-2719851>

Uznávání a odměňování: Inspirace z behaviorální ekonomie [online]. 2013 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/uznavani-a-odmenovani-inspirace-z-behavioralni-ekonomie-id-1852516>

Poznatky z behaviorální ekonomie pro HR [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.learn2grow.cz/blog/aktuality/poznatky-z-behavioralni-ekonomie-pro-hr/>

A Think Piece: How HR Caused Toyota To Crash [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.eredia.com/ere/a-think-piece-how-hr-caused-toyota-to-crash/>

Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012 [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

Skupina Unicorn [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://unicorn.com/cz/unicorn-group>

Další zdroje

Interní materiály společnosti Unicorn Systems, a.s.

8 Přílohy

Příloha 1 Ukazatele využívané při měření lidského kapitálu

Ukazatel	Možné využití
Struktura pracovní síly – pohlaví, věk, plný úvazek, částečný úvazek	Analýza rozmanitosti pracovní síly, posuzování důsledků převahy zaměstnanců v různých věkových skupinách, posuzování závislosti organizace na částečných úvazcích
Délka zaměstnání	Posuzování míry úspěšnosti v oblasti stabilizace zaměstnanců, určování podílu dlouhodobě a krátkodobě zaměstnaných, analýza výkonu zkušenějších zaměstnanců
Úroveň schopností – absolventi, kvalifikovaní zaměstnanci	Posuzování a porovnávání úrovně skutečných a požadovaných schopností, určování opatření k řešení nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců
Fluktuace – míra fluktuace pro různé kategorie zaměstnanců	Určování oblastí, ve kterých je nutné přijmout vhodná opatření ke zvýšení stability pracovníků, posuzování úrovně oddanosti a angažovanosti zaměstnanců
Fluktuace - náklady	Prosazování opatření ke snížení nežádoucí míry fluktuace
Míra absence a nemocnosti	Určování problémů a prosazování opatření ke zvýšení efektivity politiky v oblasti řízení přítomnosti v práci
Průměrný počet volných pracovních míst vyjádřený v procentech na celkovém počtu zaměstnanců	Určování oblastí s potenciálním nedostatkem pracovní síly
Celkové náklady na odměňování (mzdy a zaměstnanecké výhody)	Analýza produktivity
Skutečné mzdové sazby vyjádřené v procentech na mzdových sazbách odpovídajících mzdové politice	Kontrola uplatňování mzdové politiky
Podíl zaměstnanců v různých kategoriích, kterým je vyplácena zásluhová odměna nebo odměna podle výsledků	Posuzování oprávněnosti víry organizace v to, že odměna by měla odrážet přínos zaměstnanců

Celkové zvýšení mzdy různých kategorií zaměstnanců vyjádřené jako procento ze mzdy	Posuzování a porovnání skutečného a plánovaného zvýšení mzdových nákladů, srovnávání zvýšení mezd
Průměrná výše mimořádných a zásluhových odměn vyjádřená v procentech ze základní mzdy pro různé kategorie zaměstnanců	Analýza nákladů na odměny, posuzování a porovnávání skutečného a plánovaného zvýšení odměn, srovnávání zvýšení odměn
Rovnost v odměňování	Odhlování rozdílů v odměňování mužů a žen
Procento zaměstnanců s osobním plánem rozvoje	Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit
Počet hodin vzdělávání na zaměstnance	Posuzování skutečné úrovně vzdělávacích aktivit (neodhalí dosaženou kvalitu nebo dopad vzdělávání)
Procento manažerů, kteří se účastní formálních rozvojových programů pro manažery	Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit
Procento zaměstnanců z vnitřních zdrojů, kteří byli povýšeni	Posuzování úspěšnosti řízení talentů
Procento manažerských funkcí, které mají určeného následníka na základě plánování následnictví	Posuzování úspěšnosti řízení talentů
Procento zaměstnanců, kteří se účastní formálního hodnocení pracovního výkonu	Posuzování úrovně řízení pracovního výkonu
Rozdělení hodnocení pracovního výkonu podle kategorií zaměstnanců a organizačních jednotek	Posuzování sporných otázek a vývojových trendů v hodnocení pracovního výkonu
Četnost a závažnost úrazů	Posuzování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Snižování nákladů a zvyšování výnosů jako výsledek zlepšovacích návrhů zaměstnanců	Posuzování hodnoty vytvářené zaměstnanci

Zdroj: zpracováno dle Armstrong, 2015, s. 116

Příloha 2 Výpočet vybraných ukazatelů úrovně lidského kapitálu

$$\begin{aligned} & \text{Míra fluktuaace} \\ & = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Míra přežití} \\ & = \frac{\text{počet pracovníků, kteří po 12 měsících v podniku stále pracují}}{\text{počet nástupů za posledních 12 měsíců}} \times 100 \end{aligned}$$

Hradec Králové

Počet odchodů za rok 2016: 12

Počet nástupů za rok 2016: 29

Počet pracovníků 1.1.2016: 124

Počet pracovníků k 1.1.2017: 141

$$\text{Míra fluktuaace} = 12 : \left(\frac{141 + 124}{2} \right) \times 100 = 9 \%$$

Počet nástupů od 1.3.2015 do 28.2.2016: 40

Počet odchodů do 1 roku od nástupu: 3

$$\text{Míra přežití} = \left(\frac{37}{40} \right) \times 100 = 92,5 \%$$

Brno

Počet odchodů za rok 2016: 24

Počet nástupů za rok 2016: 21

Počet pracovníků k 1.1.2016: 90

Počet pracovníků k 1.1.2017: 88

$$\text{Míra fluktuaace} = 24 : \left(\frac{90 + 88}{2} \right) \times 100 = 26,9 \%$$

Počet nástupů od 1.3.2015 do 28.02.2016 44

Počet odchodů do 1 roku od nástupu: 5

$$\text{Míra přežití} = \left(\frac{39}{44}\right) \times 100 = 88,6 \%$$

Plzeň

Počet odchodů: 15

Počet nástupů: 51

Počet pracovníků k 1.1.2016: 53

Počet pracovníků k 1.1.2017: 89

$$\text{Míra fluktuace} = 15 : \left(\frac{89 + 53}{2}\right) \times 100 = 21,1 \%$$

Počet nástupů od 1.3.2015 do 28.02.2016: 36

Počet odchodů do 1 roku od nástupu: 2

$$\text{Míra přežití} = \left(\frac{34}{36}\right) \times 100 = 94,4 \%$$

Náklady spojené s fluktuací

Pobočky

30 000 nábor

11 000 vstupní školení IT Specialist Introduction

28 426 30% sleva na sazbě první měsíc

14 213 sleva 15% na sazbě druhý měsíc

čas HR Specialistky – zaevidování pracovníka a úvodní zaškolení 1 500

Celá organizace

30 000 nábor

11 000 IT Specialist Introduction

45 120 sazba při výměně pracovníků u klienta

28 426 30% sleva na sazbě první měsíc

14 213 sleva 15% na sazbě druhý měsíc

Čas HR Specialistky – zaevidování pracovníka a úvodní zaškolení 1 500

Počet hodin vzdělávání na zaměstnance

Celá společnost

Náklady na vzdělávání 18 210 277 Kč

Počet spolupracovníků 1 187

Průměrný náklad na jednoho spolupracovníka

$$\text{Náklad na vzdělávání na pracovníka} = \frac{18\,210\,277}{1187} = 15\,341,4 \text{ Kč}$$

Plzeň

Náklady na vzdělávání 890 990 Kč

Počet spolupracovníků 89

$$\text{Náklad na vzdělávání na pracovníka} = \frac{890\,990}{89} = 10\,011,12 \text{ Kč}$$

Hradec Králové

Náklady na vzdělávání 1 291 000

Počet spolupracovníků 141

$$\text{Náklad na vzdělávání na pracovníka} = \frac{1\,291\,000}{141} = 9\,156 \text{ Kč}$$

Brno

Náklady na vzdělávání 705 305 Kč

Počet spolupracovníků 88

$$\text{Náklad na vzdělávání na pracovníka} = \frac{705\,305}{88} = 8\,015 \text{ Kč}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Vybrané statistiky struktury pracovních sil společnosti Unicorn Systems

Workers in localities

Workplace / Allocation	Praha	Hradec Králové	Plzeň	Bratislava	Kyjev	Brno	Mladá Boleslav	Arnhem	Ostrava	Localities not specified	Zlín	Total
Praha	415	5						1		2		423
Hradec Králové	2	136					2					140
Plzeň	2		92					2				96
Bratislava				82								82
Kyjev					62							62
Brno						49		1				50
Mladá Boleslav	1						24					25
Ostrava									10			10
Arnhem	1							5				6
Zlín						1				1	4	6
Prešov				5								5
České Budějovice	4											4
Olomouc							1			3		4
Ternopil					3							3
Ostatní								1				1
Total	425	141	92	87	65	50	27	10	10	6	4	917

Zdroj: Interní materiály společnosti

Staff (2016/12)

2016/12 Staff	USY		
	Accepted hours		Workers
-			
Elite	18 625	15,81%	139
Stable	19 953	16,94%	149
Our	39 076	33,18%	308
New	19 526	16,58%	168
Incoming	16 029	13,61%	121
Total	117 771	100,00%	917
External Specialist			104
Client Specialist			99
Total			1120

Zdroj: Interní materiály společnosti

Staff (3M Average)

Staff Average 3M (10 - 12/2016) Staff	USY		
	Accepted hours		Workers
Senior Consultant	4 830	3,59%	31
Elite	22 348	16,59%	140
Stable	22 636	16,80%	151
Our	48 274	35,84%	330
New	26 589	19,74%	191
Incoming	10 029	7,45%	65
Total	134 706	100,00%	908

Zdroj: Interní materiály společnosti

Contract type (2016/12)

Contract Type	Accepted hours		Workers
HPP	52 227	44,35%	404
EXT	61 050	51,84%	441
DPČ	4 376	3,72%	67
DPP	118	0,10%	5
Total	117 771	100,00%	917

Zdroj: Interní materiály společnosti

**Contract Rate - Min,
Max, Average**

Type role	USY			
	Min	Average	Median	Max
Project Manager	313	706	692	1 665
Software Architect	495	768	746	1 045
Business Architect	510	783	755	1 347
Team Leader	327	587	560	863
Analyst	230	571	563	1 080
UX Designer	577	652	690	690
GIS Consultant	325	419	420	510
Configuration Administrator	396	580	588	798
DB Specialist Oracle	268	607	654	934
DB Specialist MSSQL	542	890	754	1 508
Developer Android	432	545	496	755
Developer iOS	367	367	367	367
Developer Java **	417	654	627	1 015
Developer Java *	192	410	367	772
Developer .NET **	267	659	668	950
Developer .NET *	301	476	432	853
Developer C++	268	516	551	703
Developer BPM	613	661	649	720
Serviceman **	404	557	553	668
Serviceman *	268	416	391	693
Infrastructure Specialist	889	889	889	889
Front-end Developer	432	493	477	586
uuApp Developer uuOS 8*	372	422	422	471
Configuration Manager	432	522	507	677
Build Engineer	393	439	439	484
Operation Specialist	349	457	465	576
Test Architect	430	650	690	785
Test Analyst	203	492	474	878
Tester	104	371	383	755
Key Support Role Assistant	248	374	367	497
Helpdesk Operator	144	284	288	432
Trainee	268	314	327	405
Extra Type Role	367	367	367	367
Senior Consultant	186	626	595	1 782
	674	1 104	1 073	1 608

WBI Worker	563	723	705	955
Client Specialist	184	694	556	10 808
External Specialist	178	820	825	1 520
Average	367	575	562	1 116

Zdroj: Interní materiály společnosti

Age and Length of cooperation

Staff	Average age	Average length of cooperation	Average length of cooperation	Workers
		(Last Entry Date)	(First Entry Date)	
Senior Consultant	39,21	1,21	12,54	32
Elite	34,19	7,72	8,89	139
Stable	37,69	7,46	8,48	149
Our	31,17	2,69	3,43	308
New	29,72	0,81	1,11	168
Incoming	29,9	0,27	0,32	121
Total	32,53	3,51	4,56	917

Zdroj: Interní materiály společnosti

Gender/Staff

Gender	Men		Women		Total	
	Count	%	Count	%	Count	%
Staff						
Senior Consultant	31	3,24%	1	0,62%	32	2,86%
Elite	128	13,36%	11	6,79%	139	12,41%
Stable	133	13,88%	16	9,88%	149	13,30%
Our	263	27,45%	45	27,78%	308	27,50%
New	133	13,88%	35	21,60%	168	15,00%
Incoming	92	9,60%	29	17,90%	121	10,80%
Client Specialist	78	8,14%	21	12,96%	99	8,84%
External Specialist	100	10,44%	4	2,47%	104	9,29%
Total	958	85,54%	162	14,46%	1120	100,00%

Zdroj: Interní materiály společnosti