

## OTÁZKA PRO ...

## ... HR manažerku „Progresivního zaměstnavatele r. 2006“

Zeptali jsme se Lenky Borkové, HR manažerky společnosti Adastra – držitelky ceny „Progresivní zaměstnavatel roku 2006“.

## Čím jste podle Vás zaujali porotu?

Adastra prochází velkými změnami. V uplynulém roce se např. počet našich zaměstnanců zdvojnásobil a tyto změny s sebou přináší nároky na změny našich interních procesů. V oblasti personální práce jsme např. upravili systém hodnocení, které provádíme pravidelně dvakrát ročně, zavedli jsme nový systém benefitů cafeteria, zlepšujeme adaptační proces nově příchozích kolegů. Dbáme na to, aby se každý nový pracovník co nejlépe zorientoval ve firmě, jednou z cest je také to, že každý nově příchozí má přiděleného svého tutora, který mu pomáhá. Daří se nám udržet loajální a motivované pracovníky, i přes poměrně strmý nárůst počtu zaměstnanců držíme fluktuaci na velmi nízké úrovni.



O co konkrétně jde? Především o motivaci zaměstnanců a jejich vzdělávání a další rozvoj. Pro motivaci našich pracovníků využíváme finanční nástroje přímé i nepřímé.

Nepřímé finanční benefity řešíme formou cafeteria – každý pracovník má přidělený určitý počet bodů, a ty čerpá podle svých preferencí. Benefity poskytované v rámci cafeteria dělíme na plošné a volitelné. Mezi plošné benefity – pro všechny zaměstnance stejné, zařazujeme např. stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, firemní jazykové kurzy apod. Nabídku volitelných benefitů členíme do pěti skupin – zaměstnanci si mohou volit z oblasti kultury, rekreace, sportu, vzdělávání a nadstandardní zdravotní péče. Dbáme o kontinuální kariérní růst našich pra-

covníků, který revidujeme dvakrát ročně. Každý pracovník má zpracovaný plán svého rozvoje, který vzniká, resp. je revidován každoročně na základě výstupů z pravidelného hodnocení. Naši zaměstnanci se kontinuálně vzdělávají ve vysoce odborných technických školeních, využívají širokou škálu soft skillových školení, převážně „šitých na míru“ pro naše potřeby, a v jazykových kurzech. Specialisté se účastní odborných konferencí v tuzemsku i zahraničí. Každý pracovník má vyčleněn určitý počet dní v roce na vlastní rozvoj. Nabídka školení je zveřejněna na našem firemním intranetu.

## Jaká jsou specifika v oblasti IT?

Domnívám se, že v oblasti péče o zaměstnance není velkých rozdílů mezi obory, že kompetence pracovníků neovlivňuje personální práci. Vždy je třeba hledat a udržet kvalifikované a schopné zaměstnance. Určité specifikum vidím v tom, jak rychle se oblast IT rozvíjí, je vyvíjen větší tlak na adaptaci odborníků, na vzdělávání v oblasti technologií i soft skillové dovednosti.

## Co toto ocenění znamená pro společnost?

Toto prestižní ocenění je ohodnocením dlouhodobého vývoje a růstu Adastry. Děk patří nejen vedení firmy a jejím zakladatelům, ale především všem našim pracovníkům, kteří se na úspěších Adastry podílejí. Samozřejmě víme, že stále je co zlepšovat, v žádném případě neusneme na vavřínech. Momentálně pracujeme na tom, jak vylepšit naši interní komunikaci. Což je, jak mnozí vědí, úloha nelehká.

Lenka Borková

HR manažerka, Adastra, s.r.o.

**Kaučink** je termín, který se do češtiny dostal teprve nedávno. Přesto je v poslední době skloňován čím dál častěji. S „coachingem“ jsem se poprvé blíže seznámila v Londýně, v kanceláři personálně-poradenské společnosti Chartwell Search and Selection. Ve Velké Británii zažívá kaučink opravdový boom a zájem společností i jednotlivců razantně stoupá. Tento trend se dá velmi brzy očekávat i u nás. Profesionálně vyškolení kaučeri se nejvíce uplatňují ve firemním kaučinku, velkým hitem je executive kaučink určený pro top management, který se často objevuje také v cafeterii benefitů pro manažery. Pro zájemce o kaučink se na českém trhu nabízí již několik možností, jak se o této metodě dozvědět více. Z osobní zkušenosti mohu vřele doporučit **Kaučink centrum** nabízející několik variant výcvikových kurzů či přednášek. Pod vedením zkušené lektorky **Moniky Bartoničkové** získají účastníci kromě znalosti detailní metodologie i mnoho zajímavých podnětů pro manažerskou či konzultační práci. Zajímavá akce pro kaučery začátečníky i pokročilé – **Coaching conference**, se koná v Praze, 6. a 7. června. Více informací: [www.kaucinkcentrum.cz](http://www.kaucinkcentrum.cz).

Irena Kalužová, Hofírek Consulting

odborná garance:

PRICEWATERHOUSECOOPERS®

AMBRUZ &amp; DARK LAW FIRM

Vás zvou na konferenci

Vysílání zaměstnanců  
v rámci EU

7. června 2006 od 10 do 16 hodin

prostory PricewaterhouseCoopers

Kateřinská 40/466, Praha 2

Více informací a přihlášky:

[www.pravniradce.ihned.cz/konference](http://www.pravniradce.ihned.cz/konference)

economia

OBSAH ROZHODUJE

## Krise zaměstnanců středního věku

Lidé uprostřed své pracovní kariéry by teoreticky měli pracovat se špičkovou produktivitou, ale ve skutečnosti jsou nejnespokojenějším segmentem pracovníků sil.

MODERNÍ  
ŘÍZENÍ

Od zaměstnanců mezi 35 a 54 lety těžko uslyšíte, že jejich pracovní pozice je příjemné místo nabízející možnosti vyzkoušet si něco nového. Jako skupina vykazují nejmenší míru spokojenosti se svými přímými nadřízenými a nejmenší míru důvěry v top management. Čtvrtina z nich nesouhlasí s politikou firmy v důležitých otázkách týkajících se zaměstnanců, pětina hledá příležitosti uplatnění v jiných firmách. Nicméně 85 % zaměstnanců středního věku uvádí, že zásadní změna kariéry je dnes velmi obtížná. Rodinné a finanční tlaky mimo oblast práce je činí konservativními ve volbě další kariéry. Mnozí si nemohou dovolat takové změny, které by zahrnovaly pokles výdělku nebo benefitů.

**Krise zaměstnanců středního věku je firemní problém. Podniky nejsou na jeho zvládnutí připraveny. Proč tomu tak je? A jaké má tento problém řešení? Jak čelit krizi středního věku?** To se dozvíte v květnovém čísle **Moderního řízení** v článku na s. 54 až 56. Ukázkové číslo zdarma si objednáte na adrese: [www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz).

## KRÁTCE

Škoda Auto opět vyhrála v soutěži  
o zaměstnavatele roku

Automobilka Škoda Auto opět zvítězila v soutěži Winterthur Zaměstnavatel roku 2006. Ocenění získala firma loni i předloni. Vítěze soutěže zvolila odborná porota, která vybírala z téměř 400 podniků v ČR. Na druhém místě s malým odstupem skončila firma Glaverbel Czech, následovala Zentiva. Výsledky oznámil Pavel Hulák z pořádající firmy Fincentrum.

(Pokračování na stránce 2)

## ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## I. část: Týmová práce a jak ji pěstovat

## 1. Úvod

Týmová práce je proces, který se musí vyvíjet, a to nezávisle na tom, o jaký druh týmu se jedná. Člověk, který je povolán do týmu, se obvykle nejprve zabývá dvěma základními otázkami:

- Jaký je hlavní úkol týmu?
- Jak bude probíhat spolupráce?

A právě o tyto dva základní problémy jde i v týmu. Proces vývoje týmu vždy probíhá současně ve dvou rovinách:

- v rovině věcné, kde se jedná o všechny aspekty věcného zvládnutí úkolu včetně „sebeorganizace“ týmu (jedná se o skupinový úkol);
- v rovině interakce, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role atd. (jedná se o sociální vztahy).

Týmy obvykle procházejí těmito dvěma rovinami ve čtyřech fázích: je to fáze orientační, fáze konfrontační a konfliktní, fáze konsenzu, kooperace a kompromisu a fáze integrace a růstu.

## 1.1 Orientační fáze

Jedná se o fázi vzniku a utváření týmu. Každý člen má určité očekávání z hlediska věcné povahy i vztahů. Také si obvykle s sebou přináší své dřívější zkušenosti z jiných skupinových situací.

Ve věcné rovině se jedná o otázky typu:

- Co děláme?
- Čeho máme dosáhnout?
- Jaké máme cíle?
- Jak se zorganizujeme, abychom mohli začít pracovat?

## 1.2 Fáze konfrontační a konfliktní

Pro vznik zralého týmu je tato fáze nejdůležitější. Týmy, které v této etapě uvážejí, nebudou mít úspěch a s nejvyšší pravděpodobností se dříve či později vzdají nebo budou rozpuštěny.

Ve věcné rovině dochází u jednotlivých členů týmu k rozporům mezi požadavky úkolu a vlastními ideami. Někdy též dochází ke sporům, jakých metod a postupů se má použít. Každopádně musí na konci této fáze dojít k dohodě a vyjasnění požadavků souvisejících s úkolem, jinak hrozí nebezpečí rozpadu týmu.

V rovině interakce se již otevřeně střetávají rozdílné názory, opatrnost se postupně vytrácí. Členové hledají zastávku pro svá stanoviska,

do hry vstupuje moc. Pod palbou kritiky se často ocitá i vedoucí týmu. Začínají se čím dál více uplatňovat city, které byly ještě v první fázi zatajovány.

## 1.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

V této etapě se situace v týmu uklidňuje. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu, začíná se objevovat pocit sounáležitosti. Členové docházejí k názoru, že s přehnanou soutěživostí se tým nikam nedostane a tvoří si normy chování. Tým je pocíťován jako jeden celek a začíná vznikat solidní základ pro jeho práci. Ve věcné rovině dochází k otevřené výměně potřebných informací a názorů, hledají se

řešení problémů, ustanovují se „pravidla hry“.

V rovině interakce již dochází k harmonii, kterou by tým nejraději zachoval. Z tohoto důvodu nejsou vítány první dotazy ohledně přehodnocení způsobů chování, pravidel apod. O odlišných názorech a tématech,

kteřé by mohly vyvolat případný konflikt, se raději nehovoří. Zkušenosti z druhé fáze obvykle vedou k tomu, že se tým konfliktům vyhýbá, to je však pro tým z dlouhodobého hlediska jevem spíše negativním.

## 1.4 Fáze integrace a růstu

V této fázi již tým dosahuje špičkových výkonů. Věcná rovina je charakterizována tím, že je většina týmové energie plně věnována na řešení týmového úkolu. Tým dosáhl stupně kvalitního „sebeřízení“ a hledá se již jen větší efektivnost. K tomu slouží i pravidelné porady, které umožňují získat zpětnou vazbu o stavu vývoje týmu. Co se týká kvality práce v týmu, musí se jednat o otevřený, nikdy nekončící proces. Pro kvalitu totiž není možné stanovit žádný konečný bod.

V interakční rovině jsou již plně respektovány všechny standardy chování, soudržnost členů je velmi vysoká a u každého z nich došlo k úplné identifikaci s týmem. Dojde-li však v této fázi k nepředvídatelným událostem nebo například ke změně ve složení týmu, je možné, že se tým opět vrátí do druhé fáze. Opravdu zralý tým by však měl být schopen i takovéto situace bez větších problémů zvládat.

Ing. Hana Mohelská, tajemnice  
Katedry ekonomie a managementu  
Univerzity Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

Čtete nové číslo časopisu

## Právní rádce!



## Z PRACOVNÍHO PRÁVA:

- Informace na pracovišti
- Praktická příručka: Pracovní doba a doba odpočinku

Ukázkové číslo ZDARMA si objednejte  
na 233 071 197 nebo [www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz).

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

(Pokračování ze stránky 1)

Nežádánějším zaměstnavatelem, kterého volila veřejnost, se staly České aerolinie. Na dalších místech byly T-Mobile a Komerční banka. V minulém roce tuto kategorii vyhrála společnost T-Mobile. Studenti zvolili nejžádanějším zaměstnavatelem počtvrté za sebou Komerční banku.

Cenu Microsoft Zaměstnavatel bez bariér získala firma Siemens, cenu CzechInvest Progresivní zaměstnavatel roku určenou pro malé a střední podniky obdržela společnost Adastra.

Podmínkou pro zařazení společnosti do ocenění Winterthur Zaměstnavatel roku 2006 bylo vyplnění dotazníku, který sloužil jako podklad pro rozhodování odborné poroty. Obsahoval například hodnocení firemní kultury společnosti, zaměřil se na vzdělávání zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody či podporu daného regionu či města.

Soutěže o Živnostníka roku  
se může zúčastnit každý podnikatel

Prvního ročníku soutěže Poštovní spořitelna Firma roku a Makro Živnostník roku, jejímž posláním má být podpora podnikání v Česku, se může zúčastnit každá společnost či podnikatel. Soutěžící mají do konce června čas na podání přihlášek. Na tiskové konferenci to řekl Miloš Růžička z agentury Bison & Rose, která soutěž pořádá.

Po zpracování vybraných ekonomických ukazatelů a podnikatelských příběhů postoupí nejlepší soutěžící nejprve do krajských kol, posléze do finálového kola. Tam se utkají před odbornou porotou a na podzim roku 2006 budou známi republikoví vítězové. „Proti jiným podobným projektům počítáme s objektivním vyhodnocením parametrů na základě poskytnutých ekonomických dat,“ uvedl Růžička. Hlavním přínosem klání by mělo být vzájemné srovnání podnikatelských pozic.

Hospodářská komora ČR navíc zpracuje všem účastníkům zdarma rating, který dá nestranný pohled na hospodaření firmy. „Na základě jeho výsledku může podnikatel také zjistit, zda má šanci uspět například v žádosti o strukturální dotaci z fondů EU,“ podotkl prezident Hospodářské komory hlavního města Prahy Petr Kužel.

**ManagerWeb.cz**

Jediný informační portál  
pro top management  
[www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz)

## EVROPSKÁ UNIE

## Právní problematika vysílání zaměstnanců v rámci EU

Problematika vysílání zaměstnanců v rámci Evropské unie (EU) se dotýká všech zaměstnavatelů sídlících v EU, neboť téměř každý, ať již pravidelně nebo ojediněle, vysílá své zaměstnance na území jiného státu, než ve kterém je sjednáno místo výkonu práce. Tuto oblast, která je pro zaměstnavatele významná především z hlediska růstu nákladů na vyslané zaměstnance, upravuje Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 96/71/ES, o vysílání zaměstnanců v rámci poskytování služeb. Všechny členské státy EU ji byly povinny implementovat do svých právních řádů.

Cílem směrnice je předcházet zaměstnávání levných pracovních sil ve státech EU a za tímto účelem harmonizovat právní předpisy členských států takovým způsobem, aby se vytvořila pravidla minimální ochrany základních pracovních podmínek zaměstnance, která musí dodržovat zaměstnavatelé vysílající zaměstnance k výkonu dočasné práce na území jiného členského státu EU.

Výše uvedená směrnice se vztahuje na zaměstnavatele se sídlem v jednom členském státě, kteří vysílají zaměstnance do jiného členského státu v rámci nadnárodního poskytování služeb. Základními znaky tohoto vysílání jsou výkon činnosti (poskytování služeb) zaměstnancem pro třetí subjekt na území členského státu, kam je zaměstnanec zaměstnavatelem vyslán, a časová omezenost této činnosti. V případě, že jsou naplněny všechny znaky vysílání, jsou členské státy podle směrnice povinny, bez ohledu na právní předpisy použitelné na daný pracovní poměr mezi vysílajícím zaměstnavatelem a vyslaným zaměstnancem, zajistit, aby vysílající zaměstnavatelé poskytli zaměstnancům vyslaným na území daného členského státu alespoň takové základní pracovní podmínky (např. minimální délka dovolené, minimální mzda), jaké jsou stanoveny příslušnou právní úpravou členského státu, ve kterém je práce vykonávána. Z této povinnosti mohou jednotlivé členské státy stanovit určité výjimky. Není též vyloučeno použití právní úpravy členského státu, z něhož byl zaměstnanec vyslán, pokud stanoví příznivější pracovní podmínky než právní úprava členského státu, ve kterém zaměstnanec vykonává práci.

ČR výše uvedenou směrnici implementovala ke dni vstupu do EU, tj. 1. května 2004, kdy nabylo účinnosti nové znění ustanovení § 6 zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce (dále „ZP“), týkající se vysílání zaměstnanců do jiných členských států Evropských společenství. Na rozdíl od znění obsaženého ve směrnici je však ustanovení § 6 ZP koncipováno velmi široce, což v praxi působí nemalé výkladové a aplikační problémy.

Uvedené ustanovení se nevztahuje pouze na vysílání zaměstnanců zaměstnavatelů z jiného

členského státu k výkonu práce na území ČR, ale nad rámec směrnice také na vysílání zaměstnanců českými zaměstnavateli k výkonu práce na území jiného členského státu EU. To znamená, že pokud vysílá český zaměstnavatel své zaměstnance k výkonu práce do jiného členského státu EU, musí se řídit jak právní úpravou vysílání platnou v daném členském státě, kam jsou zaměstnanci vysláni, tak i českým ZP. Právní předpisy ostatních členských států týkající se vysílání zaměstnanců se přitom mohou od těch českých podstatným způsobem lišit (např. rozsah pojmu vysílání, rozsah pracovních podmínek, které je nutné aplikovat na vyslané zaměstnance, rozsah výjimek z aplikace právních předpisů upravujících vysílání zaměstnanců).

Dále ke současnému znění ustanovení § 6 ZP vyplývá, že tento se na rozdíl od směrnice vztahuje na všechny případy, kdy se jedná o výkon práce na území jiného členského státu EU, aniž by bylo rozhodné, zda je zaměstnanec vyslán v rámci nadnárodního poskytování služeb. V ZP chybí definice vysílání a není zde ani uvedeno, jedná-li se o časově omezenou činnost. V případě doslovného výkladu ZP je tedy možné za vysílání považovat každý výkon práce za-

městnanec na území jiného členského státu EU s tím, že rozhodným hlediskem je zde pouze změna místa výkonu práce, a nikoli dočasné poskytování služby třetímu subjektu. Z tohoto pohledu vysílání podle ZP zahrnuje (kromě těch krátkodobých, na která se vztahuje výjimka stanovená ZP) jakoukoli pracovní cestu do jiného členského státu EU, přeložení v rámci jednoho zaměstnavatele na místo výkonu práce v jiném členském státě EU, dočasné přidělení agenturou práce k uživateli a sjednání místa výkonu práce v jiném členském státě EU.

Zjednodušení a zpřesnění právní úpravy vysílání by měl přinést nový ZP, jehož návrh byl schválen Parlamentem ČR a nyní čeká na podpis prezidenta. Pokud ten návrh podepíše, vstoupí nová právní úprava v účinnost 1. ledna 2007. Ustanovení nového ZP by se mělo vztahovat pouze na vysílání zaměstnanců zaměstnavatelů z jiného členského státu EU k výkonu práce na území ČR, a to v rámci nadnárodního poskytování služeb. Pokud bude tedy český zaměstnavatel v rámci poskytování služeb vysílat své zaměstnance k výkonu práce do jiného členského státu EU, nebude se již toto vysílání řídit českým ZP, ale pouze příslušnými právními předpisy jiného členského státu EU dle místa výkonu práce zaměstnance.

*Více informací k dané problematice se dozvíte na konferenci Vysílání zaměstnanců v rámci EU, která se koná v Praze 7. června 2006.*

Klára Valentová, advokátka  
Ambruz & Dark, advokáti, v.o.s.



## PERSONÁLIE

• Reklamní agentura **Linea Recta** posílila tým o dvě nové projektové manažerky: **Kateřinu Papežovou** a **Zdeňku Hanzalovou**. Budou pracovat na značkách pro klienta Unilever.

• Obchodním ředitelem stavební společnosti **Atrium** je **Vlastimil Makovec**. Posledních pět let ve firmě zodpovídal za přípravu projektů rodinných domů a detailní jednání s klienty.

• Generálním ředitelem české pobočky **Microsoftu** byl jmenován **Michal Čupa**. Bude dohlížet na všechny obchodní aktivity a programy provozované Microsoftem v ČR. Ve funkci nahradí Jiřího Deváta, který byl generálním ředitelem české pobočky od roku 2000.

• Manažerkou komunikace **ČSA** je od května **Jana Višková**. Od června převezme i úlohu tiskové mluvčí od **Jitky Novotné**, která odchází na mateřskou dovolenou.

• Novou posilou útvaru marketingu společnosti **GiTy** je **Martina Bartošiková**. Bude se starat o vnitřní komunikaci firmy a media relations. Současně bude odpovědnou redaktorkou firemního časopisu **Magazín GiTy**.

• Marketingovým ředitelem tuzemského zastoupení společnosti **Ford Motor** je od května **Ota Sedláček**, který dosud u Fordu působil jako manažer pro značku. Ve funkci vystřídal **Dušana Fornůska**, který odchází.

• Ředitelem oblasti Manažerského poradenství **Consultingu České spořitelny** se stal **David Viduna**, který v této funkci vystřídal **Marcela Babczynského**.

• Ředitelem informačních technologií **GE Money Bank** pro ČR a SR se stal **Petr Beneš**. Do střední Evropy se přesunul z Thajska, kde působil jako projektový manažer s odpovědností za oblast IT v nově otevírané GE Money Retail Bank. Ve funkci IT ředitele Beneš nahradí **Miroslava Červenku**.

• Jeden z nejvýše postavených manažerů v mobilním operátoru **Vodafone ČR**, viceprezident pro značku a komunikaci **Igor Přerovský**, odejde na začátku června z firmy. Jeho funkci bude dočasně zastávat viceprezident pro marketing **Mario Mele**. Důvodem odchodu Přerovského je atraktivní nabídka na vysokou marketingovou pozici v bankovním sektoru na ruském trhu.

• Na pozici technického a produktového ředitele portálu **Atlas.cz** nastoupil od května **Petr Šnajdr**. Do Atlasu přichází ze společnosti **OrBit**, kde pracoval na pozici Support & Services Director.

• Generálním manažerem a místopředsedou představenstva **Vodovody a kanalizace Jižní Čechy** (VaK JČ) se stal **Pavel Matoušek**. Matoušek nahradí **Martina Paštiku**.

• Na pozici marketing & PR manažer společnosti **Screenvision Czech** byl jmenován **Lukáš Burda**. Do jeho působnosti bude spadat řízení marketingových aktivit, rozvoj nových obchodních příležitostí a PR eventy.

• Dosavadní obchodní ředitel **Pavel Knorr** byl jmenován novým country manažerem společnosti **Lego Trading ČR/SR**. Ve funkci vystřídá **Villyho Outzena**, který odchází řídit pobočku do Koreje. Knorr bude současně koordinovat key account management v oblasti střední a východní Evropy.

## ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

## České platy dohánějí EU pomalu

Češi si jako členové Evropské unie platově polepšili, ale dohánět alespoň střední úroveň evropské pětadvacítky se jim daří pomalu. Čeští pracující loni za svůj výkon dostávali 55 % průměrné částky zjištěné v celé unii v přepočtu podle kupní síly, když před vstupem do Evropské unie v roce 2003 to bylo 53,6 %. Dorovnávání bude podle analytiků trvat desítky let, jak zjistila ČTK.

Evropská komise neseleduje v členských zemích jen základní platy, ale i prémie, příspěvky na ubytování nebo bydlení či sociální příspěvky. Podle těchto rozšířených kritérií Češi loni prací měsíčně vydělali 26 742 Kč. V přepočtu podle parity kupní síly, kde se zohlední rozdíly v cenách zboží a služeb v jednotlivých státech, vystoupal domácí průměrný příjem již na zhruba 44 tisíc Kč. V celé Evropské unii tažené vyspělejšími západními státy je to ovšem kolem 80 tisíc Kč.

„Je zde vidět, že EU doháníme i z hlediska průměrných mezd, respektive celkových odměn zaměstnanců, i když poněkud pozvolna.



Nepředpokládám, že průměru dosavadní EU 25 dosáhneme během jedné generace,“ shrnul analytik České spořitelny Jan Jedlička.

Šlapající domácí ekonomika sice pohání mzdy vzhůru ve zhruba dvakrát rychlejším tempu, než je obvyklé v celé unii, ale na západě se zase podle ekonoma firmy Cyrrus Petra Bárta odměny za práci přesouvají od tradiční mzdy k výhodnějším a motivačně lépe využitelným odměnám mimo plat. Příkladem je třeba příspěvek na nadstandardní zdravotní pojištění. „Teprve až se i u nás rozšíří neplatové, daňově výhodnější složky odměn, budou odměny růst výrazně rychleji,“ poukázal Bártek.

Podle experta Československé obchodní banky Petra Dufka je dalším důvodem českého platového zaostávání i poměrně vysoká nezaměstnanost, která zmírňuje hlasy volající po vyšších mzdách. „Lidé jsou často rádi, že mají práci, a netlačí nijak silně na zvyšování mezd,“ míní. Přizpůsobování mezd také brzdí zákazy pohybu pracovních sil ve starých členských státech EU.

## PRŮZKUM

## Americké firmy lépe využívají zaměstnance než evropské

Americké firmy dokážou lépe využít zaměstnance než firmy evropské. Zatímco podniky v Evropě zvýšily mezi lety 2003 a 2004 své příjmy na pracovníka o 8,2 %, americkým společnostem tyto příjmy vzrostly o 11,7 %. Spojené státy dlouhodobě vykazují lepší schopnost vytvářet příjmy převyšující náklady na zaměstnance, a udržují tak vysokou přidanou hodnotu lidského kapitálu. Vyplývá to ze studie Globální trendy v řízení lidských zdrojů, kterou zveřejnila společnost PricewaterhouseCoopers.

Stále více podniků využívá tzv. outsourcing a offshoring, což je vyčlenění některých aktivit mimo danou společnost nebo z daného regionu. Přitom hlavním důvodem přestávají být nižší náklady, ale firmy oceňují především znalosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců vnějšího poskytovatele nebo pracovní síly v regionu.

Společnosti přesouvají některé aktivity zejména do Indie, Číny, Brazílie, na Filipíny, ale také do zemí střední a východní Evropy. Významným faktorem je potom úroveň jazykové vybavenosti místní populace. Poslední vý-

zkumy nicméně ukazují, že najít kvalifikovanou a levnou pracovní sílu i v těchto regionech začíná být obtížné.

Studie analyzuje rovněž vztah mezi produktivitou firmy a poměrem času, který zaměstnanci stráví prací a který věnují osobnímu volnu. Společnosti podporující tuto rovnováhu přitom dosahují lepších výsledků.

Zpráva PwC uvádí, že evropské firmy považované za zaměstnavatele, kteří podporují vyváženost mezi pracovním a osobním životem zaměstnance, mají zisk 38 775 eur na jednoho pracovníka oproti ostatním společnostem, jež dosahují 4700 eur. Studie však připouští možnost, že právě vyšší výkonnost těchto společností je předpokladem pro zavedení různých sociálních programů pro zaměstnance.

Data pro tento výzkum poskytlo více než 15 tisíc organizací v Evropě a v USA a vztahují se k období od roku 2004 do první poloviny roku 2005.

Zpráva se nevěnuje jednotlivě srovnání České republiky. Podle manažerky PwC pro lidské zdroje Martiny Wolfové bude obdobná studie o ČR zveřejněna v červenci.

Newsletter HRM line vydává společnost Economia, a.s., ve spolupráci s personální a poradenskou firmou

**HOFÍREK CONSULTING**

[www.hofirek.cz](http://www.hofirek.cz)

Chcete-li odebrat newsletter HRM line, přihlaste se na [www.economia.cz/newsletter](http://www.economia.cz/newsletter).

• Společnosti **Orco Hotels Collection** a **Ma-Maison Residences** jmenovaly **Daniela Peneta** ředitelem obchodu a marketingu. Z Prahy bude dohlížet na marketingové aktivity těchto firem ve střední a východní Evropě.

• Viceprezidentkou ČSA pro marketing a vývoj produktu se od května stala dosavadní ředitelka pro obchodní zastoupení ČSA v západní Evropě **Marie Macounová**. Vystřídala tak **Marcelu Hrdou**.

• Výkonným ředitelem sekce Management dodavatelských služeb, kterou vytvořilo nové vedení **Českých aerolinií**, se od 1. května stal **František Šír**, jenž přišel z Raiffeisenbank.

• Dozorčí rada **KB** jmenovala členem představenstva **Jana Juchelku**, stávajícího ředitele Obchodní divize Praha. Jmenování podléhá schválení ČNB a je platné od 1. července 2006.

• **Josef Severa** a **Andrea Rajmová** ze společnosti Ernst & Young byli opět zvoleni do **Rady Českého institutu interních auditorů (ČIIA)** jako viceprezidenti na dvouleté období. Severa je prvním viceprezidentem ČIIA pro projekty a zároveň tajemníkem Institutu, Andrea Rajmová bude i nadále zastávat funkci viceprezidentky pro komunikaci.

• Valná hromada **Hypoteční banky** zvolila nového člena dozorčí rady – **Ladislava Macha**. Ten nahradil **Jiřího Nosála**, který na své členství v dozorčí radě rezignoval.

• Obchodním ředitelem ve společnosti **JÄKL Karviná** je od 1. května **Daniel Stolarz**. Ke stejnému datu se ujme funkce místopředsedy představenstva **Lubomír Cieslar**, výrobně-technický ředitel Jäklu. Stolarz a Cieslar nahradí dosavadního šéfa obchodu a místopředsedu představenstva **Roberta Ágha**, který z firmy odchází.

• **Michal Janatka** byl ve firmě **LogicaCMG** jmenován obchodním ředitelem pro sektor finančních služeb. Bude řídit obchodní tým a další rozvoj vztahů s bankami, pojišťovnami, leasingovými firmami a ostatními poskytovateli finančních služeb.

• Novým členem představenstva **Raiffeisenbank** se stal **Igor Helekal**, který ve vedení banky bude zodpovídat za oblast řízení rizik a informačních technologií. Helekal přišel z pozice generálního ředitele a předsedy představenstva společnosti Callin. Ke konci března banku opustil ředitel pobočkové sítě **František Šír**. Jeho místo zaujal **Ivo Vavříček**, dosavadní ředitel drobného bankovníctví pro region Morava. Odchází i ředitel divize řízení rizik **Brett Belcher**. Ten bude působit v rámci skupiny Raiffeisen na Ukrajině.