

OTÁZKA PRO...

Hodnocení zaměstnanců – pomoc, nebo nutné zlo?

Trápí vás proces hodnocení zaměstnanců? Nejste jediní, je to proces, který tlačí spoustu HR manažerů a svým způsobem připomíná pytel písku na koši pod balonem. Víte, že ho potřebujete, ale je to vlastně zátěž. A je to stejné všude, bez rozdílu kultur, které se v mezinárodních společnostech, jako je NESS, prolínají.

Když s mými kolegy, kteří vedou HR oddělení v jednotlivých zastoupeních naší společnosti po celém světě, probíráme otázky procesu hodnocení, narážíme na stejné problémy. Jedním z nich je třeba skutečnost, že právě hodnocení zaměstnanců je pro většinu manažerů časovou zátěží, které by se nejraději zbavili. Proto chceme tento proces dělat efektivně a jednoduše, abychom nevyráběli nějaké administrativní strašidlo, ale abychom dokázali dávat zaměstnancům kvalitní zpětnou vazbu, která je bude posouvat dál.

Prvním krokem k efektivitě a jednoduchosti je jednotný proces napříč celou společností od Indie přes Izrael, Evropu až po USA, který by následně umožnil smysluplné globální vyhodnocení. Jistě si dovedete představit, že vytvořit takový systém je ambiciózní úkol a vyžaduje od pracovníků HR hodně přípravy a trpělivosti.

Důležité bylo zmapování stávajících hodnotících procesů ve všech našich zastoupeních. O to se postaraly kolegyně z ústředí společnosti, které navštívily všechny pobočky a uskutečnily rozhovory s manažery reálně zapojenými do procesu hodnocení. Nebyl to jednoduchý úkol ani odborně, ani fyzicky (dlouhé lety a časové posuny dají zabrat i otrlým cestovatelům). Poté následovalo několik telefonických konferencí globální HR skupiny, kde jsme se dozvěděli výsledky tohoto průzkumu. Nechci rozebírat detaily, ale pouze se podělit o jeden pro nás zajímavý moment, který z průzkumu vyplynul.

Původně jsme předpokládali, že v globálním procesu budeme muset především nějakým

způsobem sjednotit lokální potřeby či požadavky. Ukázalo se, že je to jinak, že je potřeba brát v úvahu především firemní „populace“. To znamená aplikovat stejná kritéria na zaměstnance stejných profesních skupin, nikoliv podle lokalit. Ve firmě máme skupiny zaměstnanců, kteří pracují na projektech u zákazníků, skupiny obchodníků, administrativních pracovníků apod. Je úplně jedno, ve které lokalitě pracují, řídí se stejnými podnikatelskými záměry, stejnými firemními hodnotami a požadavky na ně jsou všude stejné. Navíc mnoho zaměstnanců v rámci mezinárodních projektů migruje, tudíž by bylo složité u nich uplatňovat lokální pravidla – kterou lokalitu v takovém případě vybrat?



Alžběta Hradcová, NESS Czech

My, kteří jsme se ve skutečném korporátním prostředí ocitli poprvé (NESS Technologies je relativně mladá, ale rychle se rozvíjející firma), procházíme poznáním v mnoha směrech. Podle mého názoru je lepší si stanovit pravidla na základě vlastního výzkumu uvnitř společnosti, dobře poznat její podmínky a možnosti, než suše aplikovat obecná pravidla. Každá společnost má svá specifika a kulturu. Je potřeba naslouchat a vytvářet si vlastní procesy, které budou šité na míru, nikoliv standardně aplikované jen proto, že jinde se to osvědčilo.

Potěšitelné je, že management naší společnosti považuje řízení lidských zdrojů za velmi důležité, věnuje mu dostatek pozornosti a dělá aktivní kroky ke sjednocení HR pravidel a procesů všech zastoupení společnosti ve světě. Bez takového přístupu by nám asi dalo mnohem víc práce udržet ten pytel písku ve vzduchu. Nelze ho totiž shodit, aniž by balon neřízeně nevylétl do výšek, které by nezvládl. Péče o zaměstnance a jejich rozvoj, k němuž pravidelná zpětná vazba výrazně přispívá, pomáhá firmám udržet ten správný směr a výšku.

Alžběta Hradcová, HR Manager
NESS Czech, s.r.o.

vás zvou na konferenci

**Analyza prvních zkušeností
s poskytováním dotací z fondů EU**

 24. února 2005, od 13 do 17 hodin
 hotel Barceló Praha, Na Strži 32, Praha 4

 Konference je určena pro majitele a statutární
 orgány podnikatelských společností.

 Více informací a přihlášky na:
<http://konference.ihned.cz/>

KRÁTCE

Firmy neudrží kvalitní zaměstnance

Zatímco si většina českých firem stěžuje, že jim zákoník práce znemožňuje propustit zaměstnance, některé společnosti trápí pravý opak. Nedokážou udržet kvalitní pracovníky, do jejichž vzdělání často investovaly statisíce i miliony korun. Řešením by mohla být delší výpovědní lhůta než současně dva měsíce, uvedli zástupci investorů na setkání, které pořádalo Sdružení pro zahraniční investice.

„Je pro nás těžké udržet zaměstnance, do nichž investujeme stovky tisíc i miliony korun,“ řekl Wend von Wiedersheim ze společnosti Siemens VDO Automotive. Lidé odcházejí za lepšími nabídkami po dvouměsíční výpovědní lhůtě a firma prý nemá šanci získat zpět to, co do nich investovala. Peníze většinou nezíská ani tehdy, když do smlouvy o zvyšování kvalifikace zabuduje povinnost zaměstnance vrátit firmě to, co do něj investovala. Podle ministra a vrchního vládního legistativce Jaroslava Bureše by nebyl velký problém prodloužit výpovědní lhůtu třeba na tři měsíce, tím se však prý situace nevyřeší. Zaměstnavatelé sice nechtějí, aby jimi vyškolený pracovník odešel za lepším, sami však kvalifikovanou pracovní sílu rádi přeplatí.

Bureš připomněl, že na počátku 90. let v ČR fungovalo pravidlo, že nový zaměstnavatel musel zaplatit tomu starému náklady na školení. Tomu by se však podle něj firmy pravděpodobně bránily. Většina českých firem si již léta stěžuje, že jim přemíra ochrany zaměstnanců znemožňuje propouštět přebytečné pracovníky. Vlády prý ve snaze chránit občany zvyšují nezaměstnanost, protože firmy raději nového pracovníka nepřijmou, aby pak neměly problém jej propustit. Bureš v té souvislosti zmínil svůj starý návrh, aby společnosti mohly vedle současných přísných podmínek pro výpověď propustit svého zaměstnance i bez zdůvodnění. Musely by mu však vyplatit roční plat jako náhradu. K prozasení tohoto návrhu podle něj chybí politická vůle. Podle investorů by to navíc lidé zneužívali a svého zaměstnavatele doháněli k podání výpovědi.

Trh práce by měl výrazně uvolnit nový zákoník práce, který vypracovalo ministerstvo práce a sociálních věcí. Platit by mohl nejdříve od roku 2006, podle Bureše však jeho schválení nebude jednoduché. „Zákoník práce se nezrodí v noblesním, nonšalantním procesu, ale v těžkém boji. Nebude to legrace,“ řekl.

FINANČNÍ MANAGEMENT, MODERNÍ ŘÍZENÍ a PRÁVNÍ RÁDCE

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na adrese

predplatne@economia.cz nebo na bezplatné tel. lince 800 110 022.

SOCIÁLNÍ ASPEKTY

Všichni jsme vlastně budoucí důchodci

„Nazdar, důchodce,“ takový pozdrav zazněl jedno ráno v autobuse z úst dobře vypadajícího třicátníka. Okna autobusu byla oblepená více či méně kreativně zpracovanými letáky, které lákaly spolucestující v produktivním věku, aby si na svůj toužebně očekávaný důchod spořili právě v té jejich společnosti. Slováci v poslední době skloňují slovo důchod ve všech pádech. K horlivým debatám současných důchodců o jejich nízkých důchodech a neustálém zdražování přibýly rozhovory mladších o jejich budoucím finančním zabezpečení po dosažení důchodového věku. V SR je od 1. ledna 2005 v platnosti nový důchodový systém a s ním související výraz „pilíře důchodového systému“.

O co jde?

Do 31. prosince 2004 peníze na důchod šly jen z jednoho zdroje – z povinných odvodů z hrubé mzdy zaměstnance a z příspěvků zaměstnavatelů do Sociální pojišťovny. To je tzv. první pilíř současného důchodového systému. Druhý pilíř znamená, že budoucí starobní důchod se složí ze dvou zdrojů: půlka příspěvků půjde do Sociální pojišťovny a půlka do zvolené Důchodové správcovské společnosti (DSS) na osobní důchodový účet. Zaměstnanec to nebude stát nic navíc, protože celková výše odvodů se nezmění, jenom se rozdělí mezi první a druhý pilíř. Pro úplnost je třeba dodat, že existuje i třetí pilíř – dobrovolný. Zaměstnanec si přispívá libovolnou částkou ze mzdy, přispět může také zaměstnavatel, zvýší se tak celková suma na důchodovém účtu a zabezpečí se vyšší penze. Toto přispívání stát daňově zvýhodňuje.

Uložené peníze budou pracovat

DSS jsou nově založené finanční instituce, jejichž jedinou činností je starat se o co nejlepší investování peněz budoucích penzistů na jejich osobních důchodových účtech. Budou pod přísnou kontrolou státu a se zabezpečenou zárukou náhrady škod v případě, kdyby došlo k poškození peněz občanů. Každá DSS musí povinně spravovat tři důchodové fondy, z kterých si může přispěvatel vybrat. Jde o růstový, vyvážený a konzervativní fond a občan si z nich vybere hlavně podle svého věku – růstový

fond s sebou nese vyšší riziko investování, a vybere si ho tedy spíš mladší střadatel. Naopak s konzervativním fondem se pojí nízké riziko a povinně si ho musí vybrat lidé, kterým do důchodu zbývá méně než sedm let. V čele 24 důchodových fondů v osmi DSS budou stát kvalifikovaní odborníci, kteří už mají s investováním zkušenosti. Jejich průměrný věk je 33 let.

Od 1. ledna 2005 do 31. června 2006 se každý občan SR musí rozhodnout, jestli zůstane v prvním pilíři, nebo se zapojí do druhého. Důležitým faktorem při rozhodování je, kolik let bude zaměstnanec ještě pracovat, než půjde do důchodu. Jednoduše řečeno, čím déle si bude spořit na vlastním důchodovém účtu, tím vyšší výnos by mu to mělo přinést. Předchozí důchodový systém byl nespravedlivý – všichni lidé dostávali přibližně stejně velké důchody bez ohledu na to, kolik vydělávali a jaké odvody platili.

Začal se boj o budoucí důchodce

Od listopadu 2004 se na Slovensku spustila rozsáhlá kampaň vládních institucí i nově založených DSS. Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SR vydalo informační letáky a brožurky a vytvořilo kvalitně sestavenou webovou stránku, kde vysvětluje principy důchodové reformy, poskytuje informace potřebné pro rozhodování, uvádí různé příklady ze života. Správcovské společnosti investovaly nemalé prostředky do reklamních spotů různého druhu – některé vsadily na dobré jméno partnerské banky či pojišťovny, jiné lákají optimistickými scénkami ze života důchodců v budoucnosti a další nás vtipným způsobem nabádají k tomu, abychom nezůstali někomu na krku (v reklamě to berou doslova).

Od 1. ledna 2005 se do druhého pilíře důchodového systému zapojil i ministr práce, sociálních věcí a rodiny SR Ľudovít Kaník. Stal se tak jedním z 500 tisíc Slováků, kteří se už rozhodli vstoupit do druhého pilíře a doufají, že jim tento krok zabezpečí důstojné, radostné a příjemné prožití podzimu života.

Martina Kravčíková
HOFÍREK CONSULTING SK

Zdroj: www.dochodok.gov.sk

Podniky trátí na kuřácích



Ročně odhadem 70 tisíc Kč trátí podnik na zaměstnanci, který v práci kouří: Kuřák totiž věnuje svému zlovyku z pracovní doby denně v průměru 40 minut, a má tedy nižší výkon v práci. Má také o 50 % vyšší nemocnost a častější absence než nekuřák, častěji utrpí úraz. Podniku stoupají náklady na údržbu prostor, kde se kouří. Desetina požárů na pracovišti zapříčinily cigarety, informovala ředitelka České koalice proti tabáku Kateřina Langrová při představení projektu Nekuřácký podnik. Připomněla, že čtyři pracující z deseti jsou kuřáci. V Česku kouří 28 % dospělých, minimálně čtvrtina chce přestat. „Program je určen podnikům, které chtějí následovat evropské trendy. Cílem je pomoci zaměstnancům i managementu, aby se s novou situací, nekuřáckým pracovištěm, dokázali vyrovnat,“ řekla.

Od letošního 1. ledna vyhlásila nekuřácké pracovní prostředí společnost Kostal vyrábějící součástky pro automobilový průmysl. Zaměstnanci mohou kouřit pouze v půlhodinové přestávce a zcela mimo areál. První zkušenosti ukazují, že většina zaměstnanců nemá s nekuřáckým prostředím problém. „Mnozí dokonce přiznávají, že je to pro ně vynikající příležitost, jak s kouřením skoncovat,“ řekl jednatel společnosti Jan Dressler. „Nekuřácké pracovní prostředí je po ceně cigaret druhým významným faktorem, který motivuje kuřáky přestat kouřit,“ dodala psycholožka Zdeňka Sládečková. Kuřákově zdravotně prospěje, když přestane kouřit, ale podle psycholožky to také vede ke zvýšení jeho celkové spokojenosti, že to dokázal. Dressler řekl, že vyhlášení předcházela motivační kampaň. Všichni zaměstnanci mohli využít poradnu pro odvykání kouření a dostali informace o tom, jak kouření škodí zdraví, i o tom, jak bojovat s abstinenčními příznaky. Nekuřáci se mohli přihlásit jako patroni kuřáků. Těm, kteří se bez cigarety neobejdou, přispívá podnik na náhradní nikotinovou léčbu. Kuřák tak platí čtvrtinu částky, kterou by jinak za léčbu dal. Výše závisí na tom, kolik za den vykouří.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že i ti, kteří kouřit nepřestanou, sníží denní počet cigaret o třetinu. S nekuřáckým pracovištěm jsou spokojeni nekuřáci i kuřáci. Podle průzkumu České koalice proti tabáku je 63 % občanů, kuřáků i nekuřáků, pro uzákonění zákazu kouření na pracovišti. Zákoník práce kouření zakazuje v prostorech, kde jsou nekuřáci. Z průzkumu vyplynulo i to, že obavy zaměstnavatelů, že jim odejdou zaměstnanci, když vyhlásí pracoviště za nekuřácké, jsou neopodstatněné. Polovina kuřáků přijme nekuřácké pracoviště bez problémů, jen 20 % by šlo hledat práci jinam.

FINANČNÍ MANAGEMENT

Právě vychází 1. číslo nového odborného časopisu Finanční Management. Je určen pro vrcholový management odpovědný za finanční řízení středních a velkých společností. Každé dva měsíce se zabývá všemi stránkami strategického finančního řízení, zejména řízením kapitálu, peněžních toků a řízením rizik, a jeho vlivem na výsledky firmy. Analyzuje důležité trendy ve finančním řízení, informuje o odborných otázkách a novinkách potřebných k práci finančních specialistů. Přináší praktické příklady a zkušenosti, jak vykonávat práci efektivněji a přispívat k růstu hodnoty firmy.

Ukázkové číslo zdarma: <http://ib.ihned.cz/predpl/a/nazk.php?idkamp=iHNed&tit=FM>

Předplatné a více informací: tel. 233 071 915 nebo predplatne@economia.cz

OSOBNOSTNÍ RŮST

Umění vnitřního dialogu – základ osobního růstu

Každému z nás je jasné, že pro komunikaci musí být alespoň dva a pro vyjádření názoru musí být co srovnávat. Tak díky dvěma osobnostem v nás prožíváme chvíle sami se sebou a není divu, že již dávnověci mistři osobního růstu nabádali k trávení času o samotě a k naučení se naslouchat tomuto dialogu.

Dnešní člověk má však s tímto požadavkem nelehký úkol. Lidé se bojí trávit čas o samotě a není divu. Dnešní svět každého neustále sytí množstvím všelijakých zvuků, obrazů, příkazů, zpráv, rozhovorů, názorů. Zvykli jsme si na to a připadá nám to zcela samozřejmé. A občasně, alespoň krátké bytí o samotě, není příliš vyhledávaným životním uměním, i když tak důležitým k dalšímu osobnímu růstu.

Všichni to známe, přijdeme domů a hned zapínáme televizi jako kulisu. Sedneme do auta a rádio se spouští automaticky, jdeme na procházku a ve sluchátkách hraje naše oblíbená kapela. V podstatě na tom není nic špatného. Zjistíme však, že pro zdárný osobní růst a k vyřešení vnitřních napětí a konfliktů musíme uniknout alespoň na chvíli z této vřavy civilizace a naučit se přátelit jenom sami se sebou. Říkám alespoň na chvíli. Nutno však v této souvislosti poukázat na stále stoupající počet osamocovaných jedinců, kteří trpí samotou a neumějí si vytvořit přátelství se sebou.

Stále přibývá přepracovaných workoholiků, kteří podobně trpí samotou a pocitem nenaplněnosti, a samozřejmě dalších bohatých i chudých, úspěšných i neúspěšných, propadlých sami před sebou a zoufale hledajících pomoc.

Zde ale mluvíme o samotě, jež vede k osobnímu růstu a k sebepoznání, nikoliv o hledání destruktivní osamocení, jež vzniká z nedostatku poznání sebe i potřeb okolí.

Naše činnost v životě je určena tím, jak sami se sebou komunikujeme. Naše vizuální představy a vnitřní promluvy, výrazy obličejů a tělesné postoje určují, kolik z našich znalostí bude skutečně využito.

Často přistihneme sami sebe v myšlenkovém kolotoči, vidíme-li úspěšné lidi a domníváme-li se, že svého úspěchu dosáhli díky nějakému zvláštnímu nadání. Jejich jediným „nadáním“ je ale schopnost přimět se k činu a ovládnout strach. A to je talent, který si může osvojit každý z nás.

Není komunikace jako komunikace

Každý z nás vytváří dvě formy komunikace. V první řadě vedeme vnitřní dialog. V duchu si představujeme, prožíváme své sny, reagujeme na mnohé připomínky a podněty inteligence, hovoříme k sobě. A vnější komunikace, která v mnoha případech kopíruje tu vnitřní a kterou se dorozumíváme s okolním světem. Používáme slova, tóny, mimiku, postavení těla i pohyby. Obě komunikace mají jistý dopad na nás i na naše okolí. I když ta vnější nemusí zcela odrážet tu vnitřní a dokážeme se navenek tvářit, vnitřní vždy zcela odráží tu vnější. Odhady ukazují, že 99 % naší osobnosti není vidět, a já s tím plně souhlasím. Vše, co prožíváme v okolním světě, se zapisuje do nás, a i když na to můžeme reagovat podle nastavených měřítek, neunikneme potřebě vnitřního rozboru sami před sebou. Ignorací této potřeby hodnocení a dialogu vzniká postupná deprese.

V komunikaci je síla. Ti, kteří se naučí ji ovládat, mohou změnit sebe a své vlastní vnímání světa i způsob, jak okolní svět vnímá je. Naše pocity nejsou důsledkem událostí a okolností, ale přímé interpretace těchto vnímaných skutečností. Životní příběhy mnoha lidí ukázaly na skutečnost, že nezáleží na tom, co prožíváme, ale jak to prožíváme.

Veškerá lidská činnost se odráží ve vnitřním dialogu a zjistil jsem pozorováním, že existují dialogy dva. Ten první vzniká zcela samovolně jako funkce mozku a je reakcí na vše, co přijímáme smysly. Přijaté se porovnává s databází veškerých přijatých informací a vzniklá reakce se projeví jako blesková myšlenka. Ta může být kladná, či záporná. To všichni známe. S někým si povídáme a po rozchodu nám dialog plný emocí znova probíhá v hlavě. Nebo poklidně přijmeme zhodnocení od nadřízeného a doma o něm bojovně přemýšlíme.

Zajímavé je, že při zkoumání všech těchto proudů zhodnocování zjistíme, že některé z nich nejsou podle našich hodnot pravdivé. Dokážeme sami odhalit vlastní nedostatečnost potřeby upgradu. Odhalujeme druhou osobnost, která na to upozorní a jež má k dispozici jiný zdroj poznání. Zajímavý to stroj ten náš mozek! Sami tedy dokážeme zhodnotit pravdu a vnitřním dialogem poučit sami sebe, že tato

(Pokračování na stránce 4)



PERSONÁLIE

• **Šárka Maříková**, manažerka oddělení finančního PR v agentuře **Crest Communications**, postoupila na pozici account ředitelky. Předtím pracovala v PR agentuře AMI Communications jako account manažerka v japonské poradenské firmě.

• Výkonnou ředitelkou pro lidské zdroje **Českého Telecomu** se stala **Rostislava Gordon-Smith**. Má osmnáct let zkušeností v působení v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v ČR i v zahraničí, např. ve společnostech APP Group (Ness CEE), KPMG, RadioMobil, Nortel a dalších. Je zakladatelkou společnosti PeopleImpact, konzultační firmy v oblasti lidských zdrojů. V roce 2000 byla jmenována jednou z 50 největších světových vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů (program „50 World's Top HR Leaders“).

• Novým generálním ředitelem výrobce stavebních izolačních panelů **Kingspan Hradec Králové**, jenž patří stejnojmenné irské společnosti, se stal Angličan **Ken Wilson**. Ve funkci nahradil **Jana Císka**, který se stal ředitelem jednotky firmy zabývající se výrobou a prodejem příslušenství k panelům.

• Novým ředitelem společnosti **Rigips**, tuzemského výrobce stavebních materiálů, se stal **Richard Teplý**. Vystřídal **Miroslava Bittnera**. Teplý pracoval v posledních deseti letech ve vedení firem spjatých se stavebnictvím. Např. ve spol. Ideal Standard (vyrábí sanitární keramiku) a Phillips Lighting (výrobce průmyslových svítidel).

• Bývalý ředitel pro datové a internetové služby Českého Telecomu **David Grunděl** je od února obchodním ředitelem telekomunikační firmy **eTel**.

• Agentura pro distribuci a marketing **ADM** má nového generálního ředitele **Petra Zháňala**. Posledních šest let pracoval u společnosti United Parcel Service (UPS), naposledy jako generální manažer UPS Česká republika.

• Ve výrobci a prodejci vlněných přízí Vlnap Nejdek převzal od února místo generálního ředitele **Joachim Schulz** z Německa. Nahradil bývalého ředitele **Martina Liebla**. Nový generální ředitel působí takřka 30 let v textilním průmyslu. Do Nejdku přišel ze skupiny Wagenfelder Spinnereien, jíž je nejdecká textilka součástí.

• Ředitelem **ČEZ** v Polsku, kam chce tato energetická firma v budoucnu expandovat, je od 1. února **Kamil Čermák**. Dříve pracoval v ČSA jako výkonný ředitel pro obchod a marketing. Předtím pracoval v Českém Telecomu jako výkonný ředitel pro korporátní klientelu.

• **André Jérôme** byl jmenován do nové funkce viceprezidenta pro právní a regulační záležitosti u společnosti **Oskar Mobil** a stal se tak členem Oskarova nejvyššího vedení. Do jeho působnosti spadá i oddělení nákupu.

• Novým generálním ředitelem tuzemské pobočky počítačové firmy **Hewlett-Packard** se stal **Milan Prypoň**, který v minulosti vedl slovenskou pobočku HP. Prypoň nahradil **Pavla Kaláška**, který koncem loňského roku odešel do firmy **Logica CMG**. Prypoň, který ve firmě pracuje od roku 1994, se stal zároveň ředitelem divize Customer Solutions Group.

Newsletter Human Resources Management vydává společnost **Economia, a.s.**,

ve spolupráci s personální a poradenskou firmou **HOFÍREK CONSULTING**

<http://www.hofirek.cz>, paha@hofirek.cz, Ječná 15, 120 00 Praha 2, tel.: 224 990 160

(Pokračování ze stránky 3)

myšlenka není pravdivá. Mluvíme sami se sebou, stanovujeme si cíle, nacházíme odvahu jednat a překonávat strach. Poučujeme ustrašené malé já o pravdivosti svých cílů, postojů a snů. Vše tedy záleží pouze na mně. Já si stanovuji cíle a hledám cestu k jejich dosažení. Já si vykresluji svůj životní sen a dbám na jeho naplňování. Já se účastním vnitřního dialogu a usměrňuji veškeré reakce svým směrem. Poučuji a vzdělávám svůj systém, aby reagoval tak, jak jsem si předem stanovil. Životní cesta je výzvou ke zdokonalování a osobnímu rozvoji, jehož základem je vnitřní dialog.

Jak ale mohu naslouchat vnitřnímu dialogu, když jsem stále syčen mnoha podněty zvenčí? Všechny pět smyslů je stále burcováno vzruchy a naše jediné vědomí tak zpracovává pouze tento druh podnětů. Neumí totiž pracovat s více věcmi najednou. V takové situaci není možné, aby vnitřní dialog probublal napovrch tak, abychom ho vědomě zaslechli. On sice probí-

há, ale jde mimo dosah našich smyslů. Je jako-by hlasem něměho hledajícího jiné cesty, abychom si ho snad jednou všimli.

Jediným znakem výsledku toho vnitřního jednání je to, jak se cítíme. Zkusme se podívat na své pocity minulý týden, jaké byly na stupnici 1 až 10? Byly jeden den na 8 a druhý na 2? Nebo mi dokonce kolísaly během dne? Zkusme si týden vést deníček svých pocitů. Jak se cítím, jsou mé pocity stabilní, nebo kolísají? Velká rozkolísanost anebo příliš nepříjemných pocitů života k ničemu je jasnou známkou nenaslouchání a výzvou: „Človče, zastav se a udělej si čas na sebe. Máš schůzky s každým, jenom ne sám se sebou. Jdi dnes do lesa a naslouchej sám sobě. Napiš si, co uslyšíš, a začni to realizovat.“ Naučit se naslouchat sám sobě a vést vnitřní dialog je velké umění, které vede k sebezdokonalení a lepšímu, plnějšímu životu. Proč nezačít s jeho učením právě teď?

Aleš Kalina
kalina@koucink.cz

PRÁVNÍ PORADNA

Změny sociální státní podpory s dopady na rodiny s dětmi

Sněmovna prý schválila nějaké další změny v oblasti státní sociální podpory. Můžete nám je více přiblížit?

Gizela Jesenská, Plzeň

Máte pravdu, sněmovna schválila ve třetím čtení hned tři poslance návrhy, na kterých spolupracovalo ministerstvo práce a sociálních věcí a které budou mít významné dopady na rodiny s dětmi. Změny zákonů se nyní postupují senátu a dále k podpisu prezidentovi.

První změna se týká zákona o státní sociální podpoře, konkrétně nároku na rodičovský příspěvek. Podle informací uveřejněných na webu ministerstva práce a sociálních věcí by od 1. ledna 2006 měli mít rodiče, kteří pobírají rodičovský příspěvek, možnost umístit své dítě starší tři let do mateřské školy nebo obdobného zařízení na čtyři hodiny denně, aniž by ztratili nárok na tuto dávku. Pro děti mladší tří let zůstává možnost navštěvovat jesle, mateřskou školu nebo jiné obdobné zařízení po dobu pěti dnů v kalendářním měsíci.

Nezměněna zůstává také úprava možnosti navštěvovat uvedené zařízení čtyři hodiny denně, existují-li u dítěte nebo rodičů závažné zdravotní důvody. Změna tohoto zákona umožní výplatu rodičovského příspěvku ženě, která je ve výkonu vazby a má u sebe dítě, o něž se stará. Dosavadní úprava umožňuje výplatu této

dávky jen ženě, která je ve výkonu trestu odnětí svobody.

Druhá změna se dotýká zákoníku práce, zákona o prodloužení mateřské dovolené, o dávkách v mateřství a o přídávkách na děti z nemocenského pojištění a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kterou se rozšiřuje možnost čerpat mateřskou (rodičovskou) dovolenou v případech svěřeni dítěte do náhradní rodinné péče.

Podle platné právní úpravy mohou osoby, které převezmou dítě do náhradní rodinné péče, pobírat peněžitou pomoc v mateřství nejdéle do osmi měsíců věku dítěte. Poté mohou rodiče pobírat pouze rodičovský příspěvek, který je zpravidla výrazně nižší. Změna, kterou schválili poslanci, umožňuje čerpat rodičovskou dovolenou a pobírat peněžitou pomoc v mateřství po dobu 22 týdnů i při převzetí dítěte staršího, nejdéle však do sedmi let jeho věku.

Poslední změna (zákon o státní sociální podpoře) se týká rodin, které mají v pěstounské péči tři a více dětí nebo alespoň jedno dítě s těžkým zdravotním postižením. Jejím cílem je podpořit tyto rodiny, a to především tím, že se doba výkonu pěstounské péče bude posuzovat jako doba účasti na nemocenském a důchodovém pojištění.

JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka časopisu Právní rádce



- Vydavatelství **Economia** změnilo od února vnitřní strukturu. Nově vznikla divize Hospodářských novin, v jejímž čele stojí současný šéfredaktor HN **Roman Gallo**. Ten bude současně i ředitelem divize. Ředitelem nové divize časopisů, do níž spadají týdeníky *Ekonom* a *Obchodní věstník*, je **Jiří Holna** (přichází ze spol. Axel Springer). Vedoucí nového oddělení firemní komunikace *Economie* se stala **Lenka Šišová** (přišla z útvaru externí komunikace T-Mobil). Divizi odborného tisku vede dále **Sylvie Šmeráková**. Ředitelem divize *Economia Online* zůstává **Petr Štěpánek**.
- Novým ředitelem počítačové společnosti **EMC ČR** se stal **Jiří Krátký**. Dosavadní ředitel EMC **Tomáš Martůnek** bude obchodním ředitelem pro region střední Evropa.
- Novým obchodním ředitelem společnosti **Unilever ČR** je od ledna **Miloš Medřický**. Vystřídal **Richarda Krejčího**. Medřický přišel do Unileveru ze společnosti *Opavia-LU*, kde působil od roku 2002 jako generální ředitel a předseda představenstva.
- Společnost **Triola** má od 1. února nového generálního ředitele. **Přemysl Pavel** nahradil **Zbyňka Slavíka**, který zůstává předsedou představenstva.

Obrácená strana moci

Moc je přitažlivá, ale má i své stinné stránky: strach, pocity bezmocnosti a obavu ze ztráty moci. Mnozí manažeři se s tím vyrovnávají jen obtížně.

Švýcarský poradce **Walter Hoffmann** se tímto tématem intenzivně zabýval ve své studii „*Moc v managementu*“, z níž vychází pozoruhodný článek otištěný v *Moderním řízení* 2/2005 na s. 63 až 65. Píše se v něm mj.:

Strach nepatří k obrazu úspěšného manažera. Strach ale mají všichni, od předsedy správní rady až po řadového pracovníka. Nicméně čím výše člověk vystoupí v hierarchii, tím je méně ochoten svůj strach přiznat.

V odborné literatuře se téma strachu v managementu do značné míry přehlíží. To se projeví i v odpovědích manažerů, kteří byli v rámci zmíněné studie dotazováni.

Zířka použili slovo strach, byli zdrženliví, pokud šlo o detaily prožité situace, nebo zapírali situace, kdy měli strach – protože mocní mohou všechno, jenom ne mít strach. Někteří však přesto hovořili otevřeně a líčili především svůj strach ze selhání a ze ztráty společenského statusu. Posuzujeme-li jejich výpovědi detailněji, pak je patrné, že svůj strach silně kontrolují nebo potlačují. Kdo strach připouští, riskuje, že bude napadnutelný, zranitelný – a v krajním případě označen za „případ pro psychiatra“. Zajímavá je v tomto kontextu úvaha o konstruktivní stránce strachu i rada psychologů, jak odolat strachu. Více se o tom dočtete v citovaném článku.