

line HRM

6. 1. 2006
číslo 1

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

OTÁZKA PRO...

Jak využívat externí a interní lidské zdroje

Společnost LINCOLN CZ, s.r.o., stála na prahu roku 2005 před obtížným personálním úkolem, který zřejmě řešila v České republice každá firma s náročnou výrobou.

Postupně, jak jsme zvyšovali svoji výkonnost a objem produkce, přibývaly k požadavkům na výrobu postupně i nároky na ostatní procesy podporující výrobu. Jedním z nich byl požadavek na vybudování oddělení kvality včetně výstupní kontroly. Tato činnost byla doposud zajišťována formou samokontroly nebo kontrolní činností v mateřské společnosti, která prodávala hotové výrobky zákazníkům.

Hledání uvnitř

Úkol vybudovat oddělení kvality se samozřejmě týkal oblasti lidských zdrojů a naplánovali jsme jej na dvě etapy. V první se pozornost vedení firmy soustředila na výrobní část kontroly, tzv. litačku. Vzhledem ke složité situaci na trhu práce a vzhledem ke zkušenostem z mateřské firmy byly do pozic pracovníků kvality vybrány tři pracovníci dělnických profesí, většinou bývalí předáci se středoškolským vzděláním. Po intenzivním zaškolení v mateřské firmě začali tito pracovníci plnit svoje úkoly v běžném výrobním procesu.

Výsledek se dostavil velmi záhy a byla to „dobrá investice“. Zásadním způsobem byla snížena chybovost vyrobených výrobků dodaných do mateřské firmy. Chybovost, která dříve často dosahovala i hodnot v desítkách procent, se rychle upravila pod deset procent s tendencí k setrvalému dlouhodobému poklesu. K tomuto vývoji došlo i navzdory růstu výroby. S tím byl spojený i příliv nových pracovníků na dělnické pozice. Zde se opět nejvíce hodily zkušenosti pracovníků kontroly

z jejich předchozího působení ve firmě v pozici předních dělníků.

Výhody využití interních zdrojů se ukázaly rychle. Tito „staronoví“ pracovníci kvality si dokázali rychle vybudovat přirozenou autoritu mezi svými bývalými kolegy. Ke snížení chybovosti došlo jednak díky zvýšené frekvenci kontrol, ale i růstu zodpovědnosti a zlepšení samokontroly výrobních pracovníků. Nevýhodou a jistým handicapem tohoto rozhodnutí jsou určité stereotypy chování, které si přená-

šejí i do své nové role v technické funkci. Jejich odbourání a také zpřetrhání dřívějších vazeb vyžaduje určitý čas.

Druhý krok

Na základě stále se zlepšujících výsledků v dodávkách přistoupilo vedení společnosti k druhé etapě, kterou bylo zřízení výstupní kontroly. Důvodem jejího vybudování bylo smysluplné završení výrobního procesu. Výroba v jedné části společnosti a kontrola ve druhé, toto řešení i přes dobré osobní vztahy mezi pracovníky nepřinášelo potřebný efekt. Výrobě i kontrole chyběla konkrétní okamžitá zpětná vazba a znalost podmínek a problémů navzájem. Zároveň toto řešení zřetelně snižovalo flexibilitu společnosti při dodávkách svým zákazníkům.

Proto pro vybudování výstupní kontroly zvolilo vedení společnost odlišnou strategii. Bylo zřejmé, že vycházet při jejím budování jen z vlastních zkušeností, tj. postupovat jako v první etapě, nemusí přinést podobný pozitivní efekt.

Činnost výstupní kontroly nevyžaduje tolik poznatků z výroby, ale potřebuje více standardních znalostí z oblasti kvality. Vedení společ-

(Pokračování na stránce 2)

HR Management

Nový časopis
pro efektivní řízení
lidských zdrojů



- HR strategie
- Recruitment, motivace a vedení, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělávání
- Sociální aspekty řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké vztahy, pracovní prostředí, ergonomie
- Finanční řízení v HR
- Informační technologie pro HR management

Pro předplatitele časopisů Moderní řízení,
Finanční Management a
Právní rádce sleva 30 procent.

Více informací a ukázkové číslo
ZDARMA na tel.: 800 110 022 nebo na
www.ManagerWeb.cz.

KRÁTCE

Manažerské dovednosti pro vědeckovýzkumné pracovníky

Věda a výzkum už dávno nejsou věcí osamělých geniálních pracovníků. Jsou stále více prací týmovou, která často překračuje hranice pracoviště, ale i zemí a kontinentů. Ukazuje se, že vědeckovýzkumní pracovníci potřebují i manažerské znalosti a dovednosti, které jim školy v dostatečné míře ještě neposkytují. Pomoci řešit tento problém má nový projekt Univerzity Pardubice – Centrum manažerských dovedností ve vědě a výzkumu (CENMAD).

Cílem projektu je vytvoření jedinečného komplexního vzdělávacího cyklu nejen pro již „hotové“ vědeckovýzkumné pracovníky, ale také pro studenty doktorských studijních programů. Pilotní část projektu a vzdělávacího cyklu bude určena pro odborníky z vysokých škol, včetně domácí univerzity, a institucí zabývajících se vědou a výzkumem v severovýchodních Čechách. V první fázi proběhne příprava vzdělávacího kurzu a následně jeho tříměsíční pilotní část.

Výuka bude zaměřena zejména na management, projektový management, komunikační dovednosti, informační technologie, ochranu duševního vlastnictví, transfer technologií a využití výsledků vědy a výzkumu, popularizaci a šíření výsledků výzkumu a vývoje a na průřezová témata jako projektová angličtina, udržitelný rozvoj, environmentální aspekty apod. Projekt je stoprocentně financovaný z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Po ukončení pilotního projektu bude kurz nabízen formou celoživotního a dalšího vzdělávání. Více na <http://cenmad.upce.cz>.

ManagerWeb.cz

Jediný informační portál
pro top management
www.ManagerWeb.cz

(Pokračování ze stránky 1)

nosti se tedy rozhodlo pro získání vhodných pracovníků z externích zdrojů. Zde se nám osvědčila spolupráce s personální společností. Potřebovali jsme zkrátka člověka, který by byl nositelem potřebných zkušeností a znalostí. Tyto konkrétní znalosti měly být dvojího charakteru. Jednak v obecné rovině (standards řízení kvality) a jednak v konkrétní rovině (řešení procesů používaných v jiných firmách, nejlépe z automobilového průmyslu, který určuje trendy v této oblasti).

Příchod tohoto pracovníka do firmy byl jednoznačně přínosem a vítanou změnou. Jiný pohled na problém, vzniklý na základě odlišných zkušeností, znamená jiné, překvapivé návrhy řešení.

Do diskusního spektra o kvalitě výroby tak zřetelně přibyl nový, dosud chybějící odstín a

výsledná řešení problémů jsou ucelenější, stabilnější. V současné době je rozběhnutí výstupní kontroly ve startovní fázi, takže na závěry je ještě čas. Skutečnost, že se společnost vydala v personální politice správným směrem ale dokládá fakt, že pro tento svůj projekt budování managementu firmy získala podporu z fondů Evropské unie pro období let 2005 a 2006.

Závěrem tedy můžeme zdůraznit zkušenost, že při budování pracovních kolektivů nelze jen spoléhat na vlastní zdroje a osvědčené recepty, to může vést až k určitému druhu sterility, ale je třeba dbát na to, aby možnost doplnit spektrum názorů v pracovních kolektivech příchodem pracovníků z jiných firem byla rovnocenná ostatním možnostem.

Ing. Ladislav Hajšman
LINCOLN CZ

EVROPSKÁ UNIE

Švédsko – flexibilita personálního poradenství podmínkou!

Jak už jste se mohli dočíst v minulých číslech tohoto newsletteru, naše společnost se zúčastnila programu Leonardo da Vinci v rámci Evropské unie, který nese název Mobilita. Cílem je zjistit, jak vypadá práce personálního konzultanta v jiných zemích EU a zároveň prohloubit spolupráci s našimi partnery v rámci IRC Recruitment, mezinárodní sítě personálně-poradenských společností po celém světě, jejímž členem je i naše společnost.

Proč právě Švédsko?

Při výběru partnerské organizace jsem si zájemně vybrala společnost Tresurs Företagsutveckling AB, která sídlí ve švédském Stockholmu, a to z několika důvodů. Prvním je pro Čecha jistě „severská exotika“ a pak jsem chtěla na vlastní oči vidět prostředí tzv. „státu blahobytu“. Tipovala jsem, že práce konzultanta by v této zemi mohla být od té naší odlišnější než u našich sousedů. Jako konzultantka mám na starosti klienty z výrobně-technické sféry, proto mě zajímalo Švédsko i jako tradiční výrobce v oblasti automobilového průmyslu.

Pár obecných informací

Švédské království se rozkládá na zhruba 450 tisících km², v současné době má necelých 9 milionů obyvatel, z toho cca 1,5 milionu lidí žije ve Stockholmu, který je situován na 14 menších ostrovech. Členem EU je od roku 1995, v roce 2003 Švédové v referendu odmítli přijmout jednotnou evropskou měnu, takže se zde nadále platí švédskými korunami.

Míra nezaměstnanosti je oproti ostatním státům EU nižší, asi 6 %, ale v posledních

letech má mírně stoupající tendenci. Velkým problémem je stále narůstající míra nemocnosti zaměstnanců, čímž rostou náklady na pracovní sílu. Od roku 2001 platy údajně pomalu klesají a omezují se zaměstnanecké benefity, především v soukromém sektoru.

Už tak vysoké náklady na sociální a zdravotní systém se tak dále zvyšují, ale vláda se údajně jakýmkoli reformám brání, protože by pro Švédsko znamenaly riziko zadlužení. Oficiální hranice pro odchod do důchodu je 65 let a je stejná pro muže i ženy.

Partnerská organizace

Společnost Tresurs Företagsutveckling AB sídlí v centru Stockholmu, v současné době ji tvoří dva konzultanti. Firma byla založena v roce 1991, ale oba konzultanti se v oblasti personálního poradenství

pohybují už od roku 1982. Jejich role a zároveň i činnosti se velmi liší. První je orientován především na nábor, kdy užívá metody přímého vyhledávání a také recruitment na základě inzerce, tzv. Ad Recruitment. Druhý se více věnuje personálnímu a psychologickému poradenství.

Nabízené služby

Ve Švédsku je (stejně jako v České republice) trendem poslední doby příliv tzv. „masových“ nadnárodních agentur, které útočí na dlouhodobě budovanou klientelu především nízkými cenami, platbami až po úspěšném dokončení projektu apod. Jak už název tohoto článku napovídá, vzhledem k obrovské konkurenci musí být tato malá švédská společnost

(Pokračování na stránce 3)

Nemocenskou by v prvních dvou týdnech měly platit firmy

Nemocenskou by v prvních dvou týdnech stonání měli lidem od roku 2007 začít místo státu vyplácet zaměstnavatelé. Lidem s vyšším příjmem by se měly dávky v nemoci, mateřství či na ošetřování zvýšit. Sněmovna schválila zákon o nemocenském pojištění. Norma začne platit, pokud ji odhlasuje i Senát a podepíše prezident.

Se změnou nesouhlasí Hospodářská komora, protože především malým firmám by mohla způsobit existenční potíže. „Když bude chřipková epidemie a z deseti zaměstnanců šest onemocní, tak nevím, jak si s tím firma poradí,“ uvedla mluvčí komory Viktorie Plířová. Komora proto navrhuje, aby si podniky mohly vybrat, zda přejdou na nový systém, či zůstanou u nynějšího stavu.

Také zaměstnavatelé byli proti tomu, aby první dva týdny platili náhrady mzdy svým lidem oni. Podle ministra práce Zdeňka Škromacha (ČSSD) pro ně ale změna bude výhodná. Odvody jim mají klesnout z 3,3 % na 1,4 %. Škromach uvedl, že stát tak sice vybere o 18 mld. Kč do rozpočtu méně, tyto peníze ale firmám zůstanou. Na náhrady mzdy nemocným z nich zaplatí podle něj asi 9 mld. Kč. Firmy s méně než 26 zaměstnanci si mohou zvolit, zda budou mít nižší odvody 1,4 % a náhrady zaplatí samy. Pokud by odváděly 3,3 %, tak by jim polovinu vyplacených náhrad vrátila správa sociálního zabezpečení.

Stonání se v ČR v posledních letech výrazně prodloužilo. V roce 1990 byl český pracovník v průměru nemocný 18 dnů, loni 36 dnů. Nejčastěji jsou podle statistik nemocní lidé s nižším výdělkem. V nemoci jim příjem totiž tolik neklesne. Pracovníci s nadprůměrnou mzdou naopak stonají méně nebo si na nemoc kvůli nízkým náhradám raději berou smlouvenou.

Podle Škromacha je zákon srovnatlivější. Lidé s vyšším platem by měli v nemoci dostat i o něco vyšší náhrady a dávky. Systém má zabránit zneužívání nemocenské. Výplaty náhrad od firem pak mají zamezit tomu, aby zaměstnavatelé posílali své pracovníky stonat, když pro ně nemají práci. Norma umožní i větší možnost kontroly, miní ministr.

Podle stínové ministryně práce a poslankyně ODS Aleny Páralové zákon přinese zvýšení administrativy jak pro stát, tak pro podniky. ODS normu nepodpořila.

Náhradu mzdy by měli zaměstnavatelé nemocným pracovníkům vyplácet v prvních dvou týdnech choroby jen za kalendářní dny. Poté by dávky začala hradit správa sociálního zabezpečení. Mateřskou a ošetřovnou by podniky neplatily vůbec, uvedl ministr.

Náhrady v prvních třech dnech nemoci by měly činit 30 % ze stanovených průměrných částek denního příjmu, z nichž se dávky vypočítávají. Nyní je to 25 %. Od čtvrtého dne do konce druhého týdne by se částka rovnala 69 %, stejně jako teď.

Stanovení stropu pro odvody v zákoně neprošlo. Lidé s nejvyššími příjmy tedy nebudou odvádět stanovenou maximální sumu, ale nadále část z příjmu.

(Pokračování ze stránky 2)

dostatečně flexibilní, aby si dokázala své klienty nejen udržet, ale nabídnout „i něco navíc“. To kromě jiného obnáší, že konzultant, který má na starosti nábor, občas provádí i činnosti, jako je např. průzkum trhu, hledání nových obchodních partnerů apod.

Konzultant zabývající se personálním poradenstvím svou běžnou činnost, kterou tvoří hlavně Executive Coaching, Outplacement, Personnel Development, Mentoring apod., rozšířil u nás o ne příliš obvyklou metodu psychologického poradenství. Ve Švédsku každý vlastník obchodu podléhá zákonu o pojištění proti krádeži, a pokud u něj ke krádeži dojde a on nebo jeho zaměstnanec přitom utrpí nějaké trauma, pojišťovna mu zajistí sezení (max. 10) s vybraným psychologem, který má za úkol ho psychicky stabilizovat. Švédský partner má podobná sezení asi pětkrát do měsíce.

Executive Search & Ad Recruitment

Poměr pozic obsazovaných na základě přímého vyhledávání vzhledem k recruitmentu na bázi inzerce je zhruba stejný. Přímé vyhledávání má přitom mnohem delší tradici. Ve Švédsku je cca 300 společností, které se přímým vyhledáváním zabývají, z toho jich zhruba 150 sídlí přímo ve Stockholmu. Tato metoda se zde provádí podobně jako u nás, mnohé společnosti zabývající se přímým vyhledáváním navíc využívají možnosti zakoupit seznam s kontakty od specializovaných researchových firem. Důležitým zdrojem kandidátů jsou ale vybudované kontakty a důkladná znalost trhu. V obou případech klient za projekt platí určitou část ceny předem (Executive Search – třetinu, Ad Recruitment – polovinu), a to bez ohledu na to, zda je projekt ukončen úspěšně. V ceně, kterou klient platí, jsou zahrnuty i náklady na cestování za vytipovanými kandidáty a také na inzerci (i na internetu). Velmi důležitou roli při výběru hrají reference.

Komunikace s klienty probíhá především na ústní bázi, a to po telefonu nebo při osobních schůzkách. Není obvyklé zpracovávat písemné reporty na kandidáty, dokonce smlouvy a obchodní podmínky jsou mnohdy dojednány pouze ústně.

Služby představují nejsilnější sektor na švédském trhu. Stále více se upouští od spolupráce s výrobními společnostmi, protože řada švédských firem odchází na východ, především do Číny a Indie. Výrobní společnosti, které ve Švédsku zůstaly, jsou situovány především v okolí Göteborgu, který je od Stockholmu

poměrně vzdálený. Úpadek panuje i ve stavebnictví a energetice.

Outplacement & Executive Coaching & Personnel Development

Outplacement má ve Švédsku velmi dlouhou tradici, švédský partner se jím zabývá již od roku 1987 a nyní tvoří cca 35 % jeho práce. Tuto službu objednává a hradí bývalý zaměstnavatel. Konzultant funguje jako jakýsi mentor, rovnocenný partner, jehož cílem je kandidáta správně nasměrovat, zbavit ho frustrace, pomoci mu v orientaci na pracovním trhu a zároveň poradit, jak správně postupovat při hledání a výběru nového zaměstnání.

Executive Coaching většinou představuje klasický trénink, který firmy objednávají pro své zaměstnance. Někdy se ale na konzultanta obrací i lidé, kteří mají ve stávajícím zaměstnání určité problémy a za jeho podpory a vedení se je snaží překonat. Jedná se hlavně o vysoké manažery, kteří si tento „nadstandard“ mohou dovolit.

Personnel Development ve švédském pojetí nejčastěji představuje proces, kdy si nejvyšší vedení společnosti nechává hodnotit manažery.

Tento proces připomíná klasické 360° hodnocení s použitím psychodiagnostických testů.

Po provedení důkladné analýzy jsou stanovena určitá doporučení, jak práci těchto

manažerů zefektivnit, a někdy tato služba plynuje přechází do procesu výše zmínovaného coachingu.

Většinou jde o dlouhodobé projekty, kdy např. sezení v případě outplacementu začíná dlouho předtím, než je zaměstnanec propuštěn. Intenzita schůzek je na počátku projektu vyšší (cca jednou týdně), postupně klesá a po roce se scházejí v průměru jednou měsíčně.

Důraz na lidské zdroje

A co říci závěrem? Švédsko je zemí, která se od nás v mnoha směrech liší, a to nejen v oblasti personálního poradenství. Zřejmě největším zážitkem pro mě byla účast na několika sezeních s kandidáty v rámci Outplacement a Executive Coaching, kde bylo patrné, jak si Švédové oproti nám stále více uvědomují důležitost lidských zdrojů pro fungování celé společnosti – a tomu odpovídá i péče, která je v tomto směru poskytována.

Tento projekt byl realizován za podpory Evropského společenství.

Ilona Bendová

HOFÍREK CONSULTING

Newsletter HRM line

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li odebrat newsletter HRM line, přihlaste se na www.economia.cz/newsletter.

PERSONÁLIE

• **České aerolinie**, jejichž většinovým vlastníkem je stát, povede místo **Jaroslava Tvrdíka** člen představenstva a ředitel správy energetické firmy **ČEZ Radomír Lašák**. Změnu v čele ČSA by měla schválit dozorčí rada a představenstvo 18. ledna. Premiér Jiří Paroubek chce Tvrdíka navrhnout na hlavního manažera sociálních demokratů pro letošní volby.

• Obchodním ředitelem **Hypoteční banky** byl jmenován **Rostislav Křivohlávek**. Do Hypoteční banky přichází z Hewlett Packard.

• O další posilu se rozrůstá vedení mezinárodní investiční a průmyslové skupiny **RPG Industries**. Finančním ředitelem celé společnosti bude od počátku února **Jan Žižka**, který doposud působil ve vedení firmy Mondy Packaging Paper.

• Do pražské pobočky **Deloitte** nastoupil **Petr Brich** na pozici ředitele v divizi Poradenských služeb v oblasti řízení rizik se zaměřením na finanční instituce. Další posilou je **David Jurčík**, který nastoupil do divize Poradenských služeb v oblasti řízení rizik české kanceláře v listopadu 2005. Ve společnosti Deloitte bude nyní odpovídat za poradenské služby řízení rizik v oblasti finančních institucí.

• Novým členem představenstva **Volksbank CZ** se s platností od 1. prosince 2005 stal **Tomáš Kořínek**, který nahradil **Wolfganga Mayera**. Bude zodpovědný zejm. za oblasti řízení rizik, vypořádání obchodů, platební styk, risk controlling a finanční bezpečnost.

• Na nově vytvořenou pozici Bacardi-Martini area marketing manažera pro ČR, Slovensko a Slovinsko společnosti **BacardiMartini** nastupuje **Mirek Dvořák**, který byl dosud zodpovědný za marketing skupiny v ČR. Dříve pracoval např. jako new business/account manažer v mediální agentuře CIA Czech Republic.

• Marketingovou ředitelkou společnosti **LogicaCMG** pro region střední a východní Evropy byla jmenována **Eva Vavrušková**. Ve firmě je od roku 1999, kdy přišla z FCC Folprecht Plzeň. Ředitelkou pro lidské zdroje ve střední a východní Evropě se stala **Zuzana Treglerová**, jež pracuje v LogicaCMG od roku 1995.

• Z vedení společnosti Synergie odešel **Petr Židek**. Jeho novým působištěm bude poradenská společnost **Top Recruitment**, kde se stává výkonným ředitelem a společníkem.

• Výkonným ředitelem mobilního operátora **Oskar Vodafone** bude od poloviny února dosavadní šéf Vodafone Švédsko **Grahame Maher**. Nahradí **Karlu Stephensonovou**, která ve stejné době z čela firmy odchází. Personální změny souvisejí s přechodem Oskara od kanadské TIW do skupiny Vodafone.

Časopisy vydavatelství Economia

MODERNÍ ŘÍZENÍ, FINANČNÍ MANAGEMENT, PRÁVNÍ RÁDCE

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na bezplatné telefonní lince 800 110 022 nebo na e-mailové adrese předplatne@economia.cz

SOCIÁLNÍ ASPEKTY

Vyšší penze, minimál. mzda, životní minimum, nemocenská

V České republice se od ledna zvýšily důchody a minimální mzda, která se o pár set korun zvedne ještě v červenci. Od nového roku vzrostlo také životní minimum a s ním i sociální dávky, které se od něj odvozují. Zvýšila se i nemocenská, a to lidem s příjmem od 14 500 do 22 500 Kč.

Starobní, pozůstalostní a invalidní penze se zvýšila o 4,9 %. Senioři tak budou v průměru dostávat asi 8128 Kč, tedy asi o 380 Kč víc než loni. Stejně se zvedly i příplatky k důchodu válečným odbojářům a lidem, které komunistický režim za jejich názory věznil. Do penzí poputuje o víc než 12 miliard Kč víc než v loňském roce.

Pevný základ důchodu, který je pro všechny stejný, vzrostl o 70 Kč na 1470 Kč. Procentní část se pak u lidí, kteří odešli do penze do konce roku 1995, zvýšila o 6 %. Takzvaným novodůchodcům, kteří šli do důchodu po 31. prosinci 1995, vzrostla o 4 %. Reálná hodnota důchodů tak podle ministerstva práce dosáhne 105,3 % reálné hodnoty průměrné starobní penze v roce 1989 a bude o 2 % vyšší než v roce 2005.

Odbojáři a vězni komunistického režimu brali dosud příplatek k důchodu 50 Kč za každý započatý měsíc vězení nebo vazby. Ten se jim zvýšil o 4,9 %, stejně vzrostl i příplatek ke vdovskému a vdoveckému důchodu po odbojářích či věznicích komunistu.

Od letošního roku mohou lidé požádat Českou správu sociálního zabezpečení jednou ročně o výpis odpracovaných dob a hrazeného důchodového pojištění. Budou moci zkontrolo-

vat, zda jim některé údaje nechybějí. Předjedou tak případnému snížení penze v budoucnu.

Životní minimum se od ledna zvýšilo o 120 Kč z nynějších 4300 na 4420 Kč. Tato částka připadá na jednu dospělou osobu, která žije sama. Současně vzrostly i sociální dávky, které se od životního minima odvozují. Zvednou se například přídatky na děti či rodičovský příspěvek. Zvýšení minima bude stát o 860 milionů Kč víc.



Dětem se minimum zvedlo podle jejich věku o 30 či 40 Kč. Matky s jedním dítětem by měly mít tedy tuto hranici na 6780 až 7560 Kč. U rodičů s jedním potomkem to je o 230 až 240 Kč víc, což je 9810 až 10 590 Kč. Životní minimum rodičů se dvěma dětmi se posunulo o 260 až 280 Kč na 11 560 až 13 120 Kč. Částka pro pětičlennou úplnou rodinu je vyšší o 310 až 340 Kč, činí 13 710 až 16 050 Kč. Minimální mzda v letošním roce poroste dokonce dvakrát. K 1. lednu se zvýšila z loňských 7185 Kč o 5,4 % na 7570 Kč, v červenci se zvýší o dalších 5 % na konečných 7955 Kč.

Od ledna se zvedla i nemocenská, a to lidem s vyšším příjmem. Pracovníci s měsíční mzdou nad 14 500 Kč si přilepší zhruba o 200 Kč. Lidé s více než 22 500 Kč by měli v nemoci dostávat o 650 Kč víc. Maximální dávky tak činí 12 020 Kč, dosud to bylo 11 370 Kč. Vláda totiž zvýšila hranice denního příjmu, z nichž se dávky vypočítávají. Podle těchto nových limitů vzrostly mírně i dávky v těhotenství a mateřství a za ošetřování člena rodiny. Zvýšení si vyžádá 700 milionů Kč navíc.

Management nástupnictví

Některé podniky si už uvědomily důležitost zapracování plánu nástupnictví do podnikové agendy, ale většina tomu nevěnuje odpovídající pozornost. Ukázal to průzkum ve dvaceti velkých korporacích z různých odvětví amerického hospodářství v průběhu posledních tří let. V rozhovorech všech dvacet generálních ředitelů deklarovalo názor, že mít správné talenty na správných místech je pro podnikový úspěch rozhodující a že program pro rozvoj manažerských talentů je důležitý. Přitom však skoro polovina firem neměla žádné plány nástupnictví – a to ani na podstatných funkcích. Pouze čtvrtina sledovaných podniků měla určitý systém pro podchycení a rozvoj talentů.

Generální ředitelé, kteří umějí budovat silné řídicí týmy, obvykle nemají žádný problém s tím, že jednou budou nahrazeni někým jiným.

MODERNÍ
ŘÍZENÍ

Chápu plánování nástupnictví a integrují je už do podnikového programu pro školení a rozvoj.

Pokud se plány nástupnictví a vyhledávání vůdčích talentů integrují, může generální ředitel včas podchytit vycházející manažerské hvězdy ve svém podniku.

Integrovaný přístup k tomuto problému je uveden na konkrétních příkladech z podnikové praxe v článku Výchova a rozvoj manažerských talentů v měsíčníku Moderní řízení 1/2006 na stranách 67 až 70.

• Pražské zastoupení mezinárodní advokátní kanceláře **Lovells** jmenovalo **Bohdanu Karanovou** do čela svého daňového oddělení. V této pozici bude zodpovědná za vedení a rozvoj daňové praxe Lovells, rozšiřování klientského portfolia a spolupráci v rámci celosvětové expertní skupiny Lovells zaměřené na daňovou problematiku.

• Výkonným viceprezidentem automobilky **Toyota Peugeot Citroën Automobile** (TPCA) je od 1. ledna Francouz **Nicolas Guibert**. Nahradil tak krajana **Jeana-Pierra Chantossela**, který bude nově ředitelem finální montáže v největším francouzském závodě skupiny PSA v Sochaux.

• Předsedou představenstva a generálním ředitelem **Západočeské energetiky**, člena skupiny ČEZ, je **Viktor Miškovský**.

• Novým členem představenstva společnosti **Východočeská plynárenská a Severomoravská plynárenská** ze skupiny RWE se 1. ledna 2006 stal **Jindřich Broukal**. Vystřídal tak **Reinholda Franka**.

• **Michal Svoboda** je novým ředitelem podpory prodeje společnosti **Alcatel Czech**. Přišel z Lucent Technologies a ve společnosti Alcatel Czech bude mít na starosti vedení týmu předprodejší podpory v ČR, v SR a v Maďarsku. Svoboda se v oboru výpočetní techniky a telekomunikací pohybuje již 29 let. Posledních pět let se věnoval telekomunikacím ve společnosti Lucent Technologies.

• Management společnosti **Schenker** posílil o druhého nového člena. Po příchodu finanční ředitelky **Bohdany Mottlové** byl do funkce ředitele pro strategii a marketing jmenován **Petr Sláma**. Sláma přichází do společnosti Schenker ze společnosti Pivovary Staropramen. Tam řídil oddělení rozvoje obchodu retail a gastro, byl členem dozorčí rady společnosti a členem mezinárodního strategického týmu pro klíčové zákazníky.

• Viceprezident pro obchod a marketing **Bohumil Šantrůček** a viceprezident pro personální úsek **Jaroslav Švábík** odcházejí z vedení **Českých aerolinií**.

• **Magdaléna Wavle** byla jmenována ředitelkou centra zákaznických služeb, které společnost **GE Money Multiservis** buduje v Ostravě. Bude odpovědná za provoz centra s asi 500 zaměstnanci. Magdaléna Wavle pracuje ve společnosti GE Money již šestým rokem. Absolvovala dvouletý program pro absolventy vysokých škol, v rámci kterého pracovala i v USA, na centrále GE ve Stamfordu. Poslední dva roky působila v GE Money v Německu, naposledy jako manažerka oddělení služeb zákazníkům a telefonního prodeje.

• Vedení mobilního operátora **Oskar Vodafone** jmenovalo od prosince do funkce ředitele firemní komunikace dosavadního manažera komunikace **Vladana Crhu**. Ve funkci nahradil **Ingrid Thompsonovou**. Předtím působil Crha pět let jako tiskový mluvčí a PR manažer Českého Telecomu.