

## OTÁZKA PRO ...

## Vzděláváme se za podpory Evropské unie

Společnost Impress patří k zaměstnavatelům, kterým se podařilo získat finanční prostředky v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, spolufinancovaného ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu.

Zavádění nových technologií, zvyšování produktivity a efektivnosti práce a zajištění tak konkurenceschopnosti firmy na trhu vyžaduje stále modernější způsoby práce a vyvolává potřebu učit se novým dovednostem a novým osobním přístupům. Ve společnosti samozřejmě běží kontinuální projekt vzdělávání, je však limitován rozpočtem a financemi ze zisku. Tyto finanční prostředky poskytnuté prostřednictvím úřadu práce nám významně pomohou vzdělávací aktivity rozšířit a personální oddělení díky tomuto příspěvku může ve dvouletém projektu realizovat další moderní formy a metody vzdělávání klíčových zaměstnanců.

Položili jsme několik dotazů v souvislosti s dotovaným projektem personální ředitelce Heleně Futerové.

**HRM:** Jakým způsobem jste přistupovali ke zpracování žádosti?

H. F.: Vycházeli jsme z výcvikových potřeb, které byly zjištěny hodnotícími pohovory se zaměstnanci. Jako podklad také sloužila zjištění z development center zaměřených na psychodiagnostickou analýzu liniových manažerů a klíčových odborníků.

**HRM:** Na co je tedy projekt zaměřen především?

H. F.: Na zkvalitnění řídicích, organizačních a komunikačních dovedností vedoucích pracovníků a potenciálních manažerů – protože jen schopný, řídicími dovednostmi vybavený manažer a odborník je přínosem pro zaměstnavatele. Vzhledem k situaci na trhu práce si ho však většina zaměstnavatelů musí vychovat a náležitě stimulovat.

**HRM:** Setkali jste se při přípravě projektu a žádosti s nějakými těžkostmi?

H. F.: V prvním kole v dubnu 2005 jsme s odlišně zaměřenou žádostí neuspěli. Neměli jsme v té době žádné zkušenosti, a přestože jsme zpracování zadali externí osobě, byla žádost velmi složitá a obsáhlá.

Z toho jsme se ve druhém kole poučili, projekt jsme zpracovali bez externí pomoci, zaměřili

jme ho tentokrát na oblast měkkých dovedností – prezentaci, komunikaci, řízení času, řízení týmů, týmovou práci, pracovní právo, BOZP. Více jsme využili nabídku konzultací pracovníků regionálního úřadu práce a výsledkem bylo velmi kladné hodnocení zpracování žádosti a přidělení dotace z Evropského sociálního fondu.

**HRM:** Můžete blíže specifikovat formu vzdělávacího projektu?

H. F.: Základním kamenem budou rozvojové workshopy na jednotlivá témata, které budou v pravidelných intervalech vhodně doplněny aktivními prožitkovými kurzy, na nichž si účastníci s využitím moderních outdoorových technik aktivně vyzkoušejí získané poznatky při plnění úkolů v zátěžových podmínkách. Účastníkům bude průběžně dáována zpětná vazba, jak si týmy vedly, co udělaly dobře a co mohly udělat lépe.

**HRM:** Jaké bude složení účastníků?

H. F.: Cílovou skupinou projektu jsou pracovníci, kteří již vedou menší nebo větší týmy podřízených, a také zaměstnanci na odborných pozicích nebo s řídicím potenciálem do budoucna. Skupina

na bude vždy tvořit mix od směnových mistrů, vedoucích týmů a středisek přes vedoucí výrobních jednotek až po odborné ředitele. Týmová práce je totiž jednoznačně hybnou silnou úspěchu naší společnosti. U manažerů-juniorů bude toto vzdělávání součástí jejich kariérního plánu.

**HRM:** Jaké očekáváte výstupy po ukončení projektu?

H. F.: Účastníci projektu se naučí vidět problematiku strojírenské firmy v širších souvislostech, dokážou lépe uplatnit řídicí techniky, efektivněji komunikovat s vedením i s podřízenými. Budou umět vhodně motivovat a vést lidi ke zlepšování výkonnosti, kvalitě a bezpečné práci a tím trvale zlepšovat výsledky celé firmy. Shrnutí – lze očekávat, že přijmou-li účast jako příjemnou výzvu, stanou se sebevědomými a vysoce produktivními odborníky.

**HRM:** Jaká kritéria hrála roli při výběru dodavatelů?

H. F.: V rámci vypsání výběrového řízení se nám sešlo 16 nabídek vzdělávacích služeb

(Pokračování na stránce 2)



Helena Futerová, personální ředitelka, Impress

## 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)

Čtete nové číslo časopisu pro řízení lidských zdrojů

## HR Management



Hlavní téma:

- Motivace a benefity

Speciální příloha:

- Personální poradenství

Dále se dozvíte:

- Jak efektivně hledat nové zaměstnance

- Jak development centra odhalí ukryté rezervy
- Jak vybrat školu pro manažery

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](http://www.ManagerWeb.cz).

## KRÁTCE

## Nejvyšší mzdy mají manažeři, nejnižší pomocné pracovníce

Mezi nejlépe placené lidi v Česku patří muži na postech zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků. Měsíčně dostávají v průměru 49 853 Kč hrubého. Ženy na stejných místech jsou na tom hůře, jejich platy jsou zhruba o 19 tisíc Kč nižší. Vyplývá to z údajů o struktuře mezd zaměstnanců za rok 2005, které zveřejnil Český statistický úřad. Z údajů také vyplývá, že nejhůře placenými lidmi jsou pomocné a nekvalifikované pracovníce. Pobírají 10 814 Kč hrubého, zatímco jejich mužští spolupracovníci dostávají o 3204 Kč více.

(Pokračování na stránce 2)

(Pokračování ze stránky 1)

od společností s dlouholetou působností na trhu. Většina z nich byla kvalitně zpracovaná a bylo těžké vybrat pro nás relativně tu nejlepší. Hlavními kritérii bylo zaměření obsahu workshopů na potřeby liniového managementu ve strojírenské výrobní firmě a zajištění co nejbezpečnějších podmínek a zároveň maximální náročnosti při outdoorových akcích.

**HRM: Kdy projekt zahájíte?**

H. F.: Projekt už začal v polovině května společnou outdoorovou akcí zaměřenou na otevření komunikace a nastavení pozitivního přístupu k účasti v projektu. Všichni účastníci obdrželi osobní dopis od generálního ředitele s pozváním k účasti. Součástí akce byla i prezentace dotovaného projektu, vysvětlení jeho účelu, cílů a zdrojů financování. S každým účastní-



kem jsme uzavřeli dohodu o účasti s cílem motivovat ho k aktivní participaci a maximálnímu využití získaných poznatků v praxi.

**HRM: Jaké nároky si projekt vyžaduje po stránce administrativy?**

H. F.: Samozřejmě je naší povinností důkladně projekt monitorovat a vést evidenci pro kontrolní orgány. Na jedné straně je to pro personalisty více práce, na straně druhé nás to motivuje ke zlepšení systému evidence vzdělávání nejen v rámci projektu. Také můžeme důsledněji uplatňovat a vylepšovat procesy již ve společnosti zavedené, jako jsou zpětné vazby ve formě hodnocení výcviku po akci a hodnocení jeho účinnosti s časovým odstupem. Významným přínosem je také rozšíření komunikace mezi týmy, kolegy, respektive celkově napříč firmou.

## ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

# II. část: Týmová práce a jak ji pěstovat

### 2. Tréninkové metody (Trénink pro praxi)

Dobře fungující tým je připravený na náročné úkoly a nenadálé situace mnohem lépe než skupina do sebe uzavřených „solistů“, kteří pracují každý na svém přiděleném úkolu, byť dobře a svědomitě. V dobře sehraňém týmu může jednotlivec dokázat mnohem více, než by dokázal sám. Jak ale poznat, jestli je pracovník týmovým hráčem a jakou zastává v pracovním kolektivu roli? Je schopen tvůrčího myšlení? Můžeme použít soustavy testů jako součástí psychologické diagnostiky, soustavy testů diagnostiky tvůrčích schopností nebo i další metody tvůrčího řešení problémů v praxi (brain-storming, Delfská metoda, Metoda 6-3-5 a další). Odpovědi na tyto otázky můžeme nalézt i na outdoorovém kurzu.

### 2.1 Outdoorový kurz

Několikadenní pobyt v přírodě, který je naplněn rozličnými aktivitami, nám může mnohé o našich pracovnících napovědět. Outdoorový kurz není dovolená ani zábava, ale tvrdá práce. Přípravují ho a vedou zkušení trenéři, kteří dovedou připravit nejen nabitý program, ale dokážou celý pobyt zanalyzovat a tím poskytnou jednotlivým účastníkům zpětnou vazbu.

Manažeři pracují spolu v týmech a učí se o fungování týmu, o nástrojích, které lze použít pro řešení nejrůznějších situací, zdokonalují své řídicí, resp. vůdčí schopnosti. Pracovníci se kurzů účastní se svými kolegy, aby lépe pochopili své role v týmu, poznali, jak v jejich týmu fungují mezilidské vztahy a čím je který člen týmu pro společnou práci užitečný.

Smyslem outdoorového tréninku je navození reálné situace, kdy tým dostává k řešení nejrůznější úkoly vyžadující kreativní přístup, sebepřekonání u jednotlivců a především vzájemnou spolupráci. Lektoři pak hodnotí zvládnutí



úkolů týmem a podíl přispění jednotlivých členů týmu. Důležitá je také zpětná vazba od kolegů, kteří by na pracovišti mnohdy ani nešli odvahu říci své hodnocení o svých spolupracovnících. V tréninku se většinou hodnocení odváží a jejich spolupracovníci tak mají možnost se dozvědět, jak jsou vnímáni a co pro tým znamenají.

Kurzy jsou postavené na zážitkové pedagogice, jinými slovy na intenzivním outdoorovém kurzu si mají pracovníci možnost vyzkoušet reálné situace a tyto zkušenosti pak použít v praxi při řešení pracovních úkolů. Přírodní prostředí totiž zážitky ještě umocní a pracovníci si je lépe pamatují, než kdyby seděli na školení a studovali teorii.

### 3. Podmínky úspěšnosti týmové práce

Dobře fungující týmy jsou bezesporu výkonnější než pracovní formy v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře. Aby mohly týmy skutečně aktivovat a realizovat svůj výkonnostní potenciál, musí být splněna řada podmínek.

Jednou z nich je plná podpora ze strany organizace. Vedení organizace musí jednoznačně prohlásit týmovou práci za novou formu práce ve firmě a přenést odpovědnost a kompetence na týmy. Vždy musí být předem vyjasněny pozice jednotlivých týmů ve struktuře organizace a vedoucí struktura v rámci týmů, tzn. kdo je vedoucí nebo mluvčí daného týmu a jaké jsou jeho úkoly.

Další podmínkou je správná logistika informací. Vždy je třeba mít předem vyřešeny otázky, jako například o čem, kdy a koho je třeba informovat, k jakým údajům a informacím mají týmy přístup, jak rychle jsou týmy schopny dostat se k potřebným informacím apod.

(Pokračování na stránce 3)

Čtete odborný časopis

## 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)

Průměrná mzda za celou ČR a za obě pohlaví podle tohoto šetření loni činila 21 674 Kč. Jak upřesnil Dalibor Holý z ČSÚ, jde o dopočtené údaje, které se



liší od čísel publikovaných v pravidelných zprávách o vývoji průměrné mzdy. Ta podle údajů z letošního března byla loni 19 030 Kč.

Podle těchto dopočtených údajů

tak průměrná mzda v Praze činila 28 260 Kč, zatímco opačný konec mzdového žebříčku obsadil Karlovarský kraj se mzdou 18 583 Kč. Podle analytika Next Finance Vladimíra Pikory je to dáno mimo jiné tím, že v Praze je daleko víc centrálních organizací a centrálních podniků, kde pracuje jiná skupina zaměstnanců než v regionech. Často jsou to vysokoškoláci, kteří musejí ovládat cizí jazyky a za svoje vzdělání požadují vyšší mzdu. V Praze se také soustřeďuje většina vedoucích postů.

Ve všech krajích panují výrazné rozdíly v odměňování mužů a žen. V Praze představuje rozdíl 8350 Kč ve prospěch mužů, ve Středočeském kraji je to více než 6000 Kč.

Nejlépe placenými lidmi podle oborů a regionů jsou manažeři a manažerky, kteří berou téměř 58 tisíc Kč. Zemědělský či lesní dělník v Ústeckém kraji pobírá pětkrát méně, jen 11 343 Kč. Podobně je na tom jeho kolega v Jihomoravském kraji. Hrubé mzdy pomocných a nekvalifikovaných sil se pohybují od 11 454 Kč v Karlovarském kraji po 13 349 Kč v Praze.

Pikora poukazuje na to, že zaměstnavatelé často lidem vyplácejí neoficiální mzdu, protože práce je pro ně drahá a snaží se jí tímto způsobem zlevnit. Statistika podle něj také nezachycuje různé neoficiální příjmy a vedlejší výhody. „Vedle toho je řada odvětví, kde existují naturální odměny,“ podotkl.

I přes neustálý růst je rozdíl ve mzdách mezi ČR a například Německem dramatický. „Větší část obyvatelstva stále bere méně, než je minimální mzda v Lucembursku. To dohánění nám bude trvat stále dlouhou dobu. Domnívám se že Německo nedožene dříve než v roce 2037,“ dodal Pikora.



(Pokračování ze stránky 2)

Materiální a motivační podpora je také nezbytnou podmínkou pro úspěšnost týmové práce.

Pro rozvoj kompetencí týmů je nutné stále se učit, vedoucím týmů je vhodné dát odpovídající kvalifikaci pomocí výcviku speciálně zaměřeného na vedení týmu. Investovat je však nutné i do vzdělávání všech ostatních členů, a to nejen kvůli změně pracovním požadavkům, způsobeným například rotací pracovních míst v týmu.

Mezi faktory úspěšnosti můžeme považovat i vyjasnění následujících bodů:

- Týmové cíle – od začátku jasně definované, akceptované a průběžně přezkoumávané.
- Vedení týmu – jedná se o doprovodné vedení (moderování a koučování).
- Rozdělení rolí a úkolů – každý člen ví, co má dělat a kdo tým zastupuje navenek při zasedáních apod.
- Kvalifikační struktura – kvalifikace jednotlivých členů týmu.
- Rámec rozhodovacích pravomocí – vymezení, co tým dělat smí a co nesmí.
- Integrovaný systém controllingu – týmy musí být začleněny do celkové koncepce controllingu podniku.



- Chování týmu v oblasti informací – způsob získávání a poskytování informací, kvalitní interní informační síť.
  - Otevřenost při projednávání a řešení problémů, těžkostí a konfliktů.
  - Víle ke konstruktivním vzájemným vztahům a společnému úspěchu – velkou roli hraje angažovanost a týmový duch.
  - Systém zpětné vazby v týmu – na základě zpětné vazby se utváří „učící se systém“.
  - Úroveň standardizace procesů – používání dohodnutých postupů.
  - Proces kontinuálního zlepšování – vycházející z produktivní nespokojenosti.
- Uvedený přehled podmínek úspěšnosti není zdaleka vyčerpávající, vyjmenovány byly jen ty nejpodstatnější. Důležité je, aby každý, kdo se zabývá problematikou práce v týmu, věděl, že týmy nejsou samy o sobě automatickou „továrnou na úspěch“ a bez splnění (a také vzájemného vyvážení) základních podmínek nelze vytyčených cílů dosáhnout.

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

## EVROPSKÁ UNIE

### Pružnou pracovní dobu praktikuje polovina podniků v EU

Téměř polovina podniků s více než deseti zaměstnanci ve 25 členských zemích Evropské unie praktikuje pružnou pracovní dobu. Jak ředitelé, tak zaměstnanci si tuto vymoženost většinou chválí. Různé formy pružnosti, včetně zkráceného úvazku či postupného snižování pracovní doby pro starší zaměstnance, jsou mnohem běžnější v severní a střední Evropě než na jejím jihu, vyplývá z průzkumu provedeného na 21 tisících pracovištích v celé Evropské unii.

Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek se sídlem v Irsku zjistila, že v ČR různé formy pružnosti umožňuje 54 % podniků, podobně jako v Irsku, Polsku či Británii. V Lotyšsku či Švédsku je to 65 %, v Portugalsku naopak jen 22 % a na Kypru 18 %.

Zaměstnavatelé i zaměstnanci se shodli, že jim pružnost vyhovuje – umožňuje přizpůsobit pracovní zátěž jak soukromému životu, tak potřebám podniku. Snižuje také absence na pracovišti a omezuje placené přesčasy. Nadace označila toto velmi kladné hodnocení za „významné a pozoruhodné“.

V českém případě jsou zhruba stejně zastoupeny čtyři základní možnosti – klouzavá pracovní doba bez náhradního volna, možnost si nastřídat hodiny, ale nevybrat si celé dny, možnost si vzít volno na celý den za nastřídané hodiny a možnost náhradní volno kumulovat po delší období a vybírat najednou. Přechod na

zkrácenou pracovní dobu je v ČR podle tabulky nadace nejsnazší z nových členských států; v rámci EU je zkrácený úvazek běžnější jen v Nizozemsku, Británii, Švédsku a Francii. Český nekvalifikovaný zaměstnanec může takto změnit pracovní dobu lehce či s malým čekáním v 50 % případů, maďarský a portugalský např. ve 12 % případů. Kvalifikovaní to mají v ČR poněkud horší (44 %), stále však mají daleko větší šance než Slovinci, Maďaři, Kypřané, Portugalci a Řekové (všichni pod 20 %).

Částečný pracovní úvazek si pochvalují hlavně ředitelé. Zaměstnanci namítají, že lidé tuto možnost využívají jen pod tlakem životních okolností, protože jinak jim to brání v kariéře. Ačkoli to většina podniků oficiálně popírá, 22 % manažerů v interview s nadací uznalo, že zkrácená pracovní doba má negativní vliv na kariérní postup. Podniky v zemích jako Nizozemsko, Belgie, Finsko či Británie nabízejí masově postupně zkrácování pracovní doby svým starším zaměstnancům.

V ČR činí takovou nabídku 33 % zaměstnavatelů, v Nizozemsku 65 % a v Portugalsku 6 %. Zpráva vysvětluje, že toto schéma umožňuje starším lidem zůstat v pracovním procesu co nejdéle a zároveň si zvyšovat pohodlí. Využívá se ho obvykle v bohatších zemích, kde mají lidé na konci kariéry dost úspor, aby si mohli dovolit méně vydělávat.



### Studie: Praxi v oboru požaduje 40 procent inzerentů

Více než 40 % zaměstnavatelů, kteří hledají nové pracovníky přes inzeráty v denním tisku nebo na internetu, požadují praxi v oboru. Důležité pro ně jsou i jazykové znalosti a schopnost adeptů o zaměstnání pracovat s počítačem. Vyplývá to z analýzy Národního ústavu odborného vzdělávání, jenž loni v listopadu sledoval inzerci v celostátních i regionálních denících a na internetových stránkách.

Nárok na praxi v oboru nelze podle studie spojovat pouze s několika vybranými profesemi, ale je to spíše všeobecný požadavek. Uchazeči se s ním setkají u všech typů povolání. Ochota přijímat čerstvé absolventy není příliš velká ani u klientů personálních agentur. Firmy s jejich pomocí zpravidla hledají odborníky se zkušeností v oboru. Délka požadované praxe závisí na nabízené pozici. U středoškolačů zpravidla jde o dva tři roky, vysokoškolačům stačí i o rok kratší zkušenost.

Schopnost pracovat s počítačem požadovalo u uchazečů o zaměstnání 36 % inzerentů. Většinou by si adepti vystačili s uživatelskou znalostí počítačového prostředí. Podle studie se už počítačová gramotnost stává pomalu normou a je někdy vyžadována i u méně kvalifikovaných profesí.

Uchazeči o zaměstnání se také musí připravit na to, že po nich zaměstnavatelé budou vyžadovat znalost cizího jazyka. Inzerenti nejčastěji požadovali schopnost komunikovat v jednom světovém jazyce, zpravidla v angličtině. Bylo tomu tak ve čtvrtině zkoumaných inzerentů. Profese, u kterých zaměstnavatelé očekávali aktivní znalost cizího jazyka, zahrnovaly především vedoucí pracovníky, programátory či finanční experty.

Mezi nejčastěji hledané profese v inzertní nabídce denního tisku i na internetu patří podle studie vedoucí pracovníci, obchodní zástupci, účetní a odborní referenti. Charakter nabídky zaměstnání však ovlivňuje především typ média. Ti, kdo hledají vysoce kvalifikované zaměstnání, by měli sledovat především celostátní deníky a internet. V regionálních periodikách podle studie převažuje poptávka po méně kvalifikovaných profesích. V inzertních novinách jsou často nabízena i obslužná povolání.

## PERSONÁLIE

- Novým obchodním ředitelem vydavatelství **Springer Media CZ** se stal **Petr Farkaš**. Bude mít na starosti obchodní aktivity a rozvoj celkového portfolia titulů společnosti. Petr Farkaš přichází ze společnosti MedProGo, v mediálním prostředí se pohybuje přes 12 let.
- **Michal Kříž** byl jednohlasně zvolen novým prezidentem **Asociace.BIZ**. Dříve pracoval ve vydavatelství Motor-Press Bohemia, potom jako novinář a produktivní. Dva roky působil v reklamní agentuře a rok jako tiskový mluvčí importéra vozů Mitsubishi. Roku 1995 založil agenturu pro nová média První multimediální, která je zakládajícím členem Asociace.BIZ a v jejímž čele stojí dodnes.

## FINANČNÍ TRH

## Nové trendy v retailovém bankovníctví

Již druhý ročník konference Retail banking forum, pořádaný vydavatelstvem *Economia* a společností *Incoma Consult*, přinesl zajímavé postřehy týkající se vývoje a problémů současného retailového bankovníctví z pohledu předních mezinárodních bankovních a finančních skupin působících na českém a slovenském trhu, a to především z hlediska lidských zdrojů a marketingu.

Banky a pojišťovny si začínají uvědomovat, že musí změnit přístup k zákazníkovi, že už nejsou nedostupnou mocenskou institucí, ale běžnou servisní organizací bojující o přízeň klienta jako kterákoliv jiná společnost zaměřená na prodej. Klient již dnes nemusí aktivně vyhledávat banku, ale nechává se oslovit zajímavou nabídkou, banka na něj musí zapůsobit, vzbudit v něm důvěru, zkrátka přesvědčit ho nejen racionálně, ale i emocionálně. V situaci, kdy je produktová nabídka všech bank velmi vyrovnaná, rozhoduje značka.

Jsme tedy svědky postupujícího vývoje, kdy velké finanční skupiny sjednocují své členy pod značkou, jež budí důvěru, je „silná“, snadno rozpoznatelná a zapamatovatelná. Na druhé straně se však ukazuje, že nelze jen převzít mezinárodní brand a zkušenosti, je nutné respektovat také lokální podmínky dané země, zvyky a potřeby zákazníků.

Například i přes úspěšné zavádění elektronického bankovníctví se rozhodně nepotvrdila představa, že velmi rychle nahradí pobočkovou síť – lidé pořád důvěřují více lidem než technice a do hry vstupuje i zvyk a potřeba osobního kontaktu. Zároveň se banka snížením četnosti osobního kontaktu s klientem připravuje o možnost prodeje dalších produktů a poradenství klientovi.

Zkušenosti z vyspělých finančních trhů s dlouhou tradicí (jako je například britský trh) nicméně naznačují, že k úspěchu nestačí upřít veškerou pozornost na pouhé získávání nových klientů, dravou akvizici a reklamní kampaně, stále větší roli hraje také schopnost si pracně získaného klienta udržet.

V případě vyspělého trhu jsou již klienti z velké části „rozdělení“ mezi silné mezinárodní hráče a rozhodující se stává snaha udržet si stávající klienty, což lze zajistit jen dlouhodobou kvalitní péčí o klienta, sladěním všech

prodejních kanálů a skvěle organizovaným cross sellingem produktů.

Podobně jako obchodní část banky i lidské zdroje směřují ke zvýšení efektivity provozu a optimalizaci HR procesů. Často je pro společnost finančně výhodné vzdát se části interního provozu a nahradit jej spoluprací s externí společností, to znamená využít například outsourcingu mzdové agendy, výběru zaměstnanců či systému cafeterie. Další cestou je stále postupující automatizace procesů, zavádění „samoobslužných“ elektronických systémů pro zaměstnance, aby se oddělení lidských zdrojů mohlo věnovat nejen administrativě, ale i podpoře zaměstnanců a manažerů.

Mezi aktuální témata patří rovněž otázka, jak si dlouhodobě udržet schopné zaměstnance.



Společnosti se snaží nabídnout zaměstnancům možnost stálého profesního rozvoje, dalšího vzdělávání, umožnit jim mobilitu v rámci společnosti i regionů. V této souvislosti také stojí za zmínku názor uvedený zástupcem HR přední mezinárodní banky týkající se toho, že společnost musí usilovat o udržení zaměstnanců na úrovni top executives, kdežto začínající specialisté na úrovni juniorů jsou snadno nahraditelní, tudíž nemá smysl investovat do jejich udržení.

Je samozřejmě pravda, že je daleko snazší a na první pohled se zdá i efektivnější podporovat vhodný rozvojový program pro top manažery. Z pohledu personálního konzultanta zabývajícího se náborem zaměstnanců pro klienty v oblasti financí/bankovníctví však stále zřetelněji vnímám problém nedostatku schopných juniorských pracovníků (a to zejména na obchodních pozicích). Rozhodně je velmi obtížné udržet si takto dynamickou a svým způsobem nepředvídatelnou skupinu zaměstnanců, ale domnívám se, že společnost, která snahu o dlouhodobý rozvoj a získání loajality právě těchto zaměstnanců podcení, bude vynakládat možná větší prostředky na jejich neustálé získávání než na občasně obměny top managementu. Nedostatek juniorských pracovníků a způsob jejich dalšího rozvoje tak určitě budou důležitou otázkou pro zástupce lidských zdrojů nejen v oblasti retailového bankovníctví.

Alena Machačková  
HOFÍREK CONSULTING

ManagerWeb.cz

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

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).

- **Kateřina Vejdělková** nastoupila do vydavatelství **Burda Praha** na pozici marketingové manažerky. Do Burdy přichází ze společnosti **Boots Healthcare**, kde pracovala jako brand manažerka pro ČR a Slovensko.
- Ředitelem lidských zdrojů skupiny **K&K Capital Group** se stal **Jan Doskočil** z **TPCA** a do funkce ředitele marketingu skupiny nastoupila **Klára Doležilová** z **ČSA**. Doskočil bude zodpovídat za koncepci rozvoje lidských zdrojů skupiny **K&K Capital Group**. Během své dosavadní kariéry působil např. v Českém Telecomu, firmě **Valeo** a naposled v podniku **Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA)** jako ředitel oddělení personálních a všeobecných záležitostí. Nově vytvořenou pozici ředitele marketingu ve skupině zastává **Klára Doležilová**, která zodpovídat za řízení značky, její strategii a rozvoj, korporátní identitu a marketingové aktivity celé skupiny. Dříve působil např. v **Johnson & Johnson**, **Eurotelu** či **ČSA**, kde zastávala pozici výkonné ředitelky pro marketing.
- Ředitelem pro prodej firemnímu segmentu skupiny **Český Telecom** jmenovalo vedení společnosti **Jiřího Jecha**. Do nově vytvořené funkce přišel ze společnosti **Hewlett-Packard**, kde působil téměř deset let. Jech bude v **Telecomu** zodpovídat především za vedení obchodního týmu pro klíčové zákazníky budoucí skupiny **Telefónica O2 Czech Republic**, za rozvoj obchodu s nimi, a to zejména v oblasti integrovaných řešení a služeb.
- Novým finančním ředitelem společnosti **Agrofert Holding** se stal **František Čermák**. Vystřídal **Dagmar Negrovou**, která z firmy odešla.
- **PPF Investments** oznámila jmenování **Michala Šušáka** výkonným ředitelem. Michal Šušák přichází do mezinárodní investiční společnosti z **Credit Suisse**, kde působil jako generální ředitel divize investičního bankovníctví. Vstupuje do představenstva společnosti **PPF Investments Ltd.**, a stane se jejím nejvyšším manažerem. Bude úzce spolupracovat s **Tomášem Brzobohatým**, který zůstane ve funkci předsedy představenstva **PPF Investments** a bude se i nadále podílet na strategickém řízení skupiny **PPF Investments**.
- Britský výrobce přepravních systémů pro farmaceutický a biotechnologický průmysl **Laminar Medica** jmenoval generálním ředitelem české pobočky ve **Vodňanech Milana Kozla**, jenž nahradí ve funkci **Neila Freemana**. Kozel naposledy působil ve společnostech **Friesland ČR** a **Saaz Hop Products**.