

OTÁZKA PRO...

Jak najít experty? Zkuste webové stránky ...

Potřebujete dobrého trenéra komunikačních dovedností a nevíte, kam se obrátit? Nebo radu specialisty na pracovní právo a to hodně rychle? Nebo učitele angličtiny, ale nemáte na to, platit drahou jazykovou školu? Případně uvažujete o koučovi, ale nejste si jisti, kdo všechno se touto profesí zabývá?

Právě pro tyto účely existují dvě webové stránky, které by vám mohly pomoci tyto vaše starosti vyřešit. První z nich se jmenuje Registr koučů ČR a najdete ho na adrese www.koucove.cz. Již přes půl roku se do něj mohou registrovat lidé, kteří nabízejí služby v oblasti koučinku. Jsou to v drtivé většině jednotlivci, kteří pracují samostatně nebo mají malé firmy, a tím pádem pro ně není lehké dát o sobě vědět. Druhou zajímavou adresou je www.skolitele.cz – tam zase najdete různé



trenéry, konzultanty, mentory, učitele apod. Tento web právě startuje a jeho účel je podobný – zprostředkovat kontakt mezi školiteli-jednotlivci s jejich potenciálními klienty.

Oba weby jsou navrženy tak, aby se v nich případní zájemci co nejsnadněji orientovali a přitom měli k dispozici několik způsobů, jak na to. Mohou si prohlédnout profily všech zaregistrovaných dodavatelů, mohou si pomoci vybraných kritérií nechat vypsát jen ty, kteří danou službu poskytují, nebo dokonce i vyhlásit vlastní výběrové řízení pomocí vložení inzerátu. A možná ještě poslední „třešinka“ – tato služba je pro potenciální klienty naprosto zdarma!

Ing. Monika Bartoníčková
Koučink Centrum, s.r.o.

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ

Kampak kráčíš, headhuntingu?

Evergreenem mezi nejdiskutovanějšími tématy v soudobé personalistice je executive search. Důvody jsou zřejmé. Situace na malém českém trhu se stala beznadějnou – najít jazykově vybavené techniky (a asi nejen je ...) s nepřilíh dlouhou praxí (a tedy nepřilíh finančně náročné) je den ode dne těžší.

Jako na Západě ...

Již několikrát zde byly k přečtení články o západních trzích, o tamější dlouhé tradici executive search či o tom, nakolik se jedná o elitářskou a velice nákladnou (leč v některých oblastech jedinou) metodu výběru.

Podívejme se dnes na nové investice do ČR. Směřují sice do oblastí s nadprůměrnou nezaměstnaností (namátkou Břeclavsko, Ústecko, Lounsko ...), nicméně s globálním nedostat-

kem jazykově vybavených vysokoškoláků-techniků. Pomalu ale jistě se dostáváme do podobné situace, jaká dnes panuje třeba v Německu nebo Finsku. Poptávka po aktivnějším hledání vhodných kandidátů stoupá a konkurenční boj se přirostuje.

Technici nejsou a nebudou

Procesní inženýři, technical sales, elektroinženýři, vývojoví specialisté, projektoví manažeři – ti všichni začínají být pomalu, ale jistě nedostatkové zboží. Dnes je ještě veliké množství těchto pozic obsazováno stále flexibilními a skromnějšími Slováky. Pravda je ale ta, že se spíš jedná o absolventy. Pokud budeme hovořit o kandidátech s tříletou praxí, je situace trochu jiná. Až dříve bylo nemyslitelné u těchto pozic

(Pokračování na stránce 2)

Při fúzi se osvědčuje outplacement

V roce 2000 byla ohlášena fúze dvou globálních hráčů na farmaceutickém trhu: Smith-KlineBeecham a Glaxo Wellcome, vznikla společnost GlaxoSmithKline, světová jednička ve farmaceutickém průmyslu. Bylo nutné rozhodnout, kdo z top a vyššího managementu po fúzi v nově vytvořené společnosti dál zůstane a kdo bude muset odejít. Také někteří řadoví zaměstnanci měli dostat výpověď.

Společnost GlaxoSmithKline zvolila pro obsazování pozic na místa v top a vyšším managementu výběrové řízení, které probíhalo vícekolovými pohovory. „Části kandidátů byla nabídnuta pozice, ti méně úspěšní dostali odstupné a možnost účastnit se dlouhodobého programu outplacementu,“ říká Jana Korblová, HR manažerka společnosti GlaxoSmithKline, divize Consumer Healthcare. Součástí procesu řízení propouštění, tzv. outplacementu, jsou programy konzultací a školení pro uvolňované pracovníky, jak ustát dobu po ztrátě místa. Nastavení škály těchto programů ve firmách mají v rukou HR manažeři.

O metodách uvolňování zaměstnanců a pomoci při hledání nového zaměstnání se dočtete v odborném časopise HR Management 1/06 v článku Aleny Sehnalové Elegantní způsob propouštění na str. 28-29.

Ukázkové číslo zdarma si můžete objednat na adrese: www.ManagerWeb.cz.

KRÁTCE

Univerzity přijaly více studentů, klesá zájem o vyšší školy

Vysoké školy loni přijaly opět více studentů než předchozí rok, počet přihlášených vzrostl přitom jen nepatrně. Mladí lidé začínají ztrácet zájem o vyšší odborné školy, které nabízejí vzdělání zaměřené více na praxi. Ke studiu na univerzitě se loni hlásilo 130 900 lidí, to je o 0,4 % víc než předchozí rok. U přijímacích zkoušek uspělo 80 tisíc uchazečů, o téměř 6 % víc než minulý rok. Vyplynulo to z údajů Ústavu pro informace ve vzdělávání.

Každý uchazeč podal v průměru dvě přihlášky. K přijímacím zkouškám přišlo asi 91 % uchazečů. Do prvního ročníku nakonec nastoupilo 76 200 studentů. Většina mladých lidí se hlásila na školy veřejné, 4,5 % mělo zájem o soukromé instituce. Soukromé přijaly 8200 zájemců, z nichž 7500 se ke studiu zapsalo. Studenti se nejčastěji hlásili na humanitní a společenskovední obory, následovaly je ekonomie, technické a pedagogické obory.

Na vyšší odborné školy se loni přihlásilo 19 400 uchazečů. Ke studiu bylo přijato 13 200 lidí, nastoupilo 11 100. Počet zájemců o tento typ terciálního vzdělání klesá od roku 2003/2004. Ve srovnání s loňskem se snížil počet přihlášených o 5,6 % a počet přijatých o 1 %. Studenti měli největší zájem o ekonomické, pedagogické a zdravotnické obory.

Růst počtu přijímaných studentů do prvních ročníků vysokých škol podporuje ministerstvo školství, neboť počet vysokoškoláků v zemi je stále pod průměrem EU. Celkový počet posluchačů se proti roku 1995/96 skoro zdvojnásobil z téměř 174 tisíc lidí na 318 800, v následujících letech by se měl zvýšit na 330 tisíc.

Unikají nám kvalifikované síly?

Čtete nový časopis pro řízení lidských zdrojů HR Management!

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

Informace a ukázkové číslo ZDARMA na tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

(Pokračování ze stránky 1)

na headhunting byt' jen pomyslet, situace je dnes opačná.

A tak podle požadavků HR manažerů i firmy, které doposud nikdy headhunting nenabízely, rychle zareagovaly na poptávku personalistů a narychlo tuto metodu zařadily do portfolia svých služeb.

Domluva jistá. Zn.: Nízká cena na úkor kvality

Není se čemu divit, ceny západních renomovaných headhunterů jsou opravdu vysoké v porovnání s obsazováním pozic přes inzerci. Manažeri často tlačí agentury do oslovování i bez příslibu exkluzivity a podepsání patřičné smlouvy (potažmo bez zaplacení záloh, které jsou, pokud se executive search vykonává seri-

ózně a se všemi náležitostmi, opravdu nezbytné). V souladu s rčením „nás zákazník náš pán“ se situace následně vyvíjí tak, že slova HR manažera „zkuste je nějak sehnat“ končí tak, že snaží konzultanti personálních agentur zběsile žhaví telefonní linky a oslovují všechny kandidáty v okruhu 40 km.

Služba je natolik populární, že ji využívají již i multilevelové společnosti a výjimkou není oslovování obchodních manažerů mezinárodních firem s nabídkou prodeje výrobků na živnostenský list. Výsledek? Všeobecné odmítání nabídek (včetně těch seriózních). Ale popravdě – je čemu se divit?

Kateřina Keřková
HOFÍREK CONSULTING

LIDSKÉ ZDROJE

Starší pracovníci začínají být v módě

Vyspělý svět se potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Klíčem k produktivitě a ziskovosti bude podle odborníků v brzké době také pozitivní vztah zaměstnanců vůči firmě.

Akademický slovník cizích slov má pro výraz „loajální“ dvě základní vysvětlení. Zprvce oddaný, věrný panovníkovi, někdy až podlézavý a za druhé poctivý, upřímný, přímý, otevřený v jednání, čestně plnící závazky, respektující zájmy druhého. Přitom ještě nedávno se při náboru pracovníků kladl důraz na asertivitu – tedy schopnost uplatňovat a prosazovat vlastní názory. A několik zaměstnání vystřídaných v průběhu krátké doby nebylo na závalu. Spíše naopak – vždyť jsou to lidé, kteří získali více zkušeností.

Populace stárne

Časy se mění, populace stárne a výhledy nejsou optimistické. V Česku se bude podle údajů Českého statistického úřadu v příštích 20 letech podíl věkové skupiny mezi 19 až 29 roky – tedy hlavního „dodavatele“ nových pracovníků – snižovat, až se ustálí na 15 %. Průměrný věk obyvatelstva stoupne z 39 let v roce 2001 na 46 v roce 2030.

Podobná situace je i v ostatních vyspělých zemích. To se projeví v nedostatku pracovníků. Podle současných demografických odhadů například jen Spojeným státům bude do roku 2030 chybět na 35 milionů pracovních sil. V Česku se už začalo – jako v jiných státech – s imigrací zahraničních pracovníků. Jestli to bude nejlepší řešení, se teprve ukáže. Ale například Německo či Francie mají s tímto fenoménem čas od času velké problémy.

Firmy mění strategii

Většina společností na tento vývoj dosud příliš nereaguje. Zatím je nepálí. Spíše řeší, jak se pracovníků zbavit. A prvními mezi propouštěnými jsou právě starší lidé. Vznikající firmy

také mnohdy sázejí na to, že jejich pracovní kolektiv je mladý. Tento přístup je však krátkozraký. Kde třeba podnik, který zaměstnává zejména třicátníky, za ně za dalších 30 let najde najednou náhradu? Bude to velmi obtížné, ne-li nemožné. Strategicky uvažující firmy si navíc uvědomují, že se staršími odborníky a manažery jim odchází know-how, jež je z větší části v hlavách těchto lidí a nedá se jednoduše převést na papír či do digitální podoby.

Studie McKinsey zveřejněná v posledním čísle McKinsey Quarterly ukazuje, že podíl lidí, kteří se v zaměstnání nemohou rozhodovat podle různých příruček, ale jen na základě vlastních znalostí a zkušeností neustále roste.

Některé firmy už reagují. Velmi intenzivně se na tento generační přelom chystá i počítačová společnost IBM. Připravila a uvedla nové poradenské služby, které mají zaměstnavatelům pomoci vyrovnat se s odchodem stárnoucí pracovní síly. Nové služby umožňují předvídat a reagovat na blížící se odchod do důchodu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců ze silných ročníků poválečné generace.

Německé společnosti jako BMW či Deutsche Bahn už také pokročily. Začínají sázet na loajalitu svých starších zaměstnanců, posilují jejich praceschopnost. V automobilce BMW slouží na všech pracovištích pro udržení výkonnosti starších zaměstnanců fitness centra, k tomu připočteme kvalitní lékařskou péči a zdravotní cvičení. Podnik zveřejnil informaci, že při náběhu nové trojkové řady investoval v Mnichově 25 milionů eur do ergonomické optimalizace pracovišť. Personální šéf BMW Ernst Baumann považuje „iluzi mládí“ za strašnou chybu. Pro přílohu Karriere listu Handelsblatt řekl: »Zaměstnávat také pracovníky, kterým je přes 40 a 50 let, je strategie, která se nám z dlouhodobého hlediska zcela jistě vyplatí.«

(Pokračování na stránce 3)



Nové centrum zlepší komunikaci mezi firmami a vědci

O zlepšení komunikace mezi vědeckou a podnikatelskou sférou usiluje nové Centrum inovačního vzdělávání Liblice. Na seminářích by se zde měli setkávat výzkumní pracovníci, manažeri firem, ale i zástupci státní správy a samosprávy. Podle autorky projektu Jaroslavy Barbary Sporkové se zatím představitelé výzkumu a vývoje dokážou jen těžko domluvit se zástupci průmyslu a spotřebitelskou sférou.

Projekt, který zaštiťuje Akademie věd a jehož semináře se budou konat v Liblicích u Mělníka, odstartoval počátkem února. Měl by fungovat nejméně dva roky a organizátoři počítají s tím, že jeho vzdělávací programy absolvuje zhruba tisíc lidí. Financován je 13 mil. Kč z programu evropského sociálního fondu a ministerstva práce a sociálních věcí. „O inovacích se hodně mluví, ale jen málo lidí ví, co přesně znamenají,“ soudí Sporková. Novinky podle ní chápe většina jen jako pouhé „zlepšováky“, které naleznou uplatnění v průmyslu. „Inovace jsou ale důležité například i ve službách nebo vedení firem,“ uvedla. Státní správa a samospráva zase vytváří podmínky pro uplatnění nových postupů v praxi.

O inovačních procesech by měli v rámci projektu mluvit i odborníci ze Švédska. Podle rektora Jönköpingské univerzity Thomase Anderssona, který je partnerem projektu, má Česko v zavádění inovací velký potenciál. „Během inovačního procesu se ale mění hodně věcí, na které jsou lidé zvyklí. Může i hodně bolet,“ soudí.

O sblížení výzkumné a podnikatelské sféry usilují i další akademické instituce. V lednu například ČVUT otevřelo tzv. vědecký inkubátor, ve kterém nabízí kancelářské prostory a poradenské služby vznikajícím firmám, jež se zaměřují na inovace a nové technologie.

Kvalifikovaných lidí je málo

Zaměstnavatelé po celém světě mají potíže při hledání kvalifikovaných pracovníků navzdory vysoké nezaměstnanosti ve Spojených státech i Evropě. Výplývá to ze studie americké personální agentury Manpower. Průzkum ukázal, že problémy s nalezením vhodných kandidátů na volná pracovní místa má 40 % z téměř 33 tisíc zaměstnavatelů po celém světě. „Nedostatek talentů začíná být pro větší počet zaměstnavatelů realitou,“ prohlásil generální ředitel Manpoweru Jeffrey Joerres.

V Severní Americe a Asii je podle Joerrese největší nedostatek talentovaných kandidátů na místa obchodních zástupců, konstruktérů a techniků. „Zaměstnavatelé nehledají jen těla, jež by zaplnila pracovní místa v prodeji. Chtějí zkušené prodejce, kteří znají příslušné obory a dokážou podpořit příjmy,“ řekl Joerres.

Mnohé podniky se podle Joerrese během deseti let dostanou do vážných problémů, protože nebudou připraveny na nedostatek talentů a nedokážou nalézt potřebné pracovníky. „Nejde o cyklický trend jako v minulosti. Tentokrát je problém s talenty skutečný a bude trvat desítky let,“ prohlásil Joerres.

Náhrada není levná

Roli hraje i další aspekt. Získání náhrady za odcházejícího pracovníka není zrovna laciné. Odborníci tyto náklady odhadují asi na 1,7násobek hrubého ročního příjmu člověka, který odchází. V tom je započítán např. pokles výkonnosti odcházejícího zaměstnance, ale i výdaje na vyhledávání nového pracovníka či na jeho zaškolení. Z těchto důvodů roste zájem o loajální zaměstnance. Jak si ale pracovníky udržet? Měla by firma nabízet velké balíčky zaměstnaneckých výhod, posílat pracovníky na zajímavé služební cesty, příp. jim platit jazykové či jiné vzdělávání? Možností je mnoho. Vždy je třeba vycházet z konkrétní situace a ze znalosti myšlení a potřeb zaměstnanců. Samozřejmě musí být vzájemná důvěra, respekt a uznání. Bez toho vše ostatní nefunguje.

Loajalita není jednorázovou záležitostí, vzniká postupně, jak píše www.refresher.com. Je třeba vědět, co vede zaměstnance k tomu, aby každý den dorazili do práce a odvedli tam dobrý výkon. Důležitou motivací jsou samozřejmě peníze, ale rozhodně to není vše.

Významnou roli při budování loajality zaměstnanců hraje spokojenost v práci. Zaměst-

nanci firmy se chtějí cítit jako členové týmu, kteří mohou svou práci přispět ke společným cílům, za což je samozřejmě firma také ocení. Aby však mohli mít tento pocit, musí cíle firmy především znát.

Co je klíčem k loajalitě?

- Otevřená a častá komunikace. Jestliže firma své zaměstnance informuje otevřeně o tom, co se děje, mohou jí důvěřovat.
- Neustálé vzdělávání a jeho podpora. Průzkumy prokázaly, že firmy, v nichž byl přístup ke vzdělávání spíše laxní, vykazovaly vysoký obrát zaměstnanců.
- Vysoké nároky. Když zvednete laťku, zaměstnanci se budou cítit důležití.
- Poradenství v kariéře. Když zaměstnancům pomůžete dále růst, velmi rádi u vás zůstanou.
- Pozitivní zpětná vazba.
- Zapojení zaměstnanců do důležitých rozhodnutí.
- Pohovory s odcházejícími zaměstnanci (tzv. výstupní pohovory), jejichž účelem je zjistit, proč dotyční odcházejí.

Zdroj: Monster.com

Jan Příkryl, www.ihned.cz/prikryl

Průzkum: Podnikům chybějí technici s dobrou praxí

Anketa Česko-německé obchodní a průmyslové komory (ČNOPK) potvrdila nutnost reformy. „Při vzdělávání v technických oborech v ČR je bezpodmínečně nutné zvýšit podíl praxe. Stále více podniků je nespokojeno s odbornou kvalifikací absolventů technických oborů.“ To je závěr ankety u německých investorů v ČR. Komora se v prosinci 2005 dotázala 111 podniků z průmyslu, obchodu a služeb se sídlem v Česku. „Zhruba dvě třetiny dotázaných podniků jsou toho názoru, že na trhu práce je především v technických oborech nedostatek kvalitně vzdělaných absolventů,“ říká Dieter Mankowski, výkonný člen představenstva ČNOPK. Podle jeho slov označily podniky jako důvod



nedostatku vysoký podíl teoretické výuky na českých učilištích (odborných středních školách). Proto je prý potřeba zvýšit podíl praktické výuky. Mladí odborníci by tak byli lépe připraveni na to, aby zvládali rostoucí požadavky v profesním životě. Největší zájem je o inženýry. Celkem 23 % podniků má problémy pokrýt svou poptávku po mladých odbornících. Více než pětina podniků vyjádřila názor, že na trhu není dostatek odborníků v technických oborech.

Na nedostatek pracovníků v dělnických profesích si stěžuje 15 %, stejné procento firem poukázalo na nedostatek specialistů pro odbyt a prodej, tedy sektor, který není technický.

Studentská organizace nabízí zkušenosti ze zahraničí

Cenné zahraniční zkušenosti získává každý rok zhruba 100 českých studentů díky mezinárodní organizaci studentů technických oborů (IAESTE). Mohou se podílet na výzkumných projektech v univerzitních laboratořích nebo renomovaných firmách. Studenti mají šanci vyjet na zahraniční praxi do kterékoliv z 85 zemí, kde IAESTE působí.

Zahraniční praxe se už u mnohých společností stává požadovaným standardem při přijímání do zaměstnání. Studentům a čerstvým absolventům pomáhá IAESTE v Česku i prostřednictvím veletrhů pracovních příležitostí iKariéra. Je to největší akce svého druhu v republice. Veletrh už tradičně probíhá



na šesti vysokých školách. V Praze na ČVUT se ho letos (15. 3.) účastní přes 100 společností nabízejících zaměstnání, praxe, témata diplomových prací, stipendia a brigády. Na veletrhu v Brně (12. 4.) bude studenty VUT lákat na 70 společností. Veletrhy proběhnou i ve Zlíně na Univerzitě Tomáše Bati (22. 3.), v Plzni na Západočeské univerzitě (29. 3.) a v Praze na VŠCHT (4. 4. 2006).

Veletrhy na technických univerzitách předchází distribuce Katalogu iKariéra – katalogu pracovních příležitostí, který vychází v nákladu 30 tisíc kusů. Katalog je pro studenty zdarma a je distribuován právě v těchto dnech. Více se dozvíte na www.iaeste.cz.



Z PRACOVNÍHO PRÁVA:

- Pronajímání pracovních sil
- Stravné a ubytování při agenturním zaměstnávání
- K povinnosti nabídnout zaměstnanci „jinou vhodnou práci“

Ukázkové číslo ZDARMA si objednejte na 233 071 197 nebo www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

PERSONÁLIE

- Jako výkonná ředitelka agentury **Dimar** nastoupila **Milena Linhartová**. Jejím hlavním úkolem je řízení a rozvoj společnosti, hledání nových příležitostí pro rozšiřování korporátní klientely, využívání synergických efektů skupiny TNT (divize Mail) v ČR a v regionu střední Evropy. Milena Linhartová na různých manažerských pozicích působila ve firmách T-Mobile, Český Telecom nebo Dobro Český Mobil.
- Ředitelem pro provoz ve společnosti **Oracle Czech** je **Vladimír Šlachta**. Ve funkci nahradí **Jana Kudrnu**, jenž se v rámci firmy přesunul na regionální úroveň jako business operations manažer pro jihovýchodní Evropu a Rumunsko. Vladimír Šlachta v minulosti působil jako ředitel pro podnikatelský sektor v Českém Telecomu nebo jako ředitel prodeje pro ČR a SR v Dell Computer.
- Na místo tiskové mluvčí **Skupiny ČEZ** nastoupila **Ivana Vejvodová**. Na starosti bude mít koordinaci komunikace dceřiných firem Skupiny ČEZ. Přebere i komunikaci v rámci středočeského regionu (bývalá Středočeská energetická).
- **Josef Lexa** nastoupil jako strategy manažer do společnosti **LMC**, která je poskytovatelem eHR služeb na českém trhu práce a provozuje servery jobs.cz a prace.cz. V LMC se bude věnovat rozvoji teritoriální strategie.
- Novým generálním ředitelem společnosti **Unipetrol** se zřejmě stane Belgičan **Francois Vleugels**. Dozorčí rada Unipetrolu ho od 1. 4. jmenovala členem představenstva a současně doporučila představenstvu, aby ho jmenovalo generálním ředitelem firmy.
- Obchodním ředitelem společnosti **Bosch Diesel** se od dubna stane **Jörg Pollak**. V čele největšího podniku na Vysočině vystřídá **Kerstena Janika**, který v Jihlavě působí čtvrtým rokem a vrátí se do Německa.
- Jako výkonná manažerka a konzultantka webdesignové a e-marketingové agentury **Qbiz Services** nastoupila **Radka Bergerová**. Postupně převzme řízení agentury od jejího zakladatele **Petra Ulricha**, který se bude věnovat strategickému řízení skupiny.

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.

ODBORNÁ LITERATURA

Různé postoje k poskytování zpětné vazby

Poskytováním zpětné vazby myslíme sdělení účastníkovi Assessment nebo Development centra o tom, jak byl viděn a jaké je jeho hodnocení s využitím psychodiagnostiky.

„To se opravdu s každým naším kandidátem setkáte a řeknete mu zpětnou vazbu?“ zeptala se Mirka Klára.

K poskytování zpětné vazby mají různí dodavatelé různý postoj. Podle našeho názoru by měl zpětnou vazbu dostat každý, kdo o ni projeví zájem. Kandidáti dostanou telefonní číslo někoho z nás, s kým se mohou na zpětné vazbě domluvit. Zpětnou vazbu poskytujeme vždycky ústně, ale ne vždy osobně. Někdy je kandidát ze vzdáleného místa nebo sám nemá zájem o schůzku, takže mu poskytujeme zpětnou vazbu po telefonu. Nikdy to ale neděláme písemně.

„Být kandidátem, jsem asi zvědavá, co se o mně píše v té psychologické zprávě. Nevadilo by mi, kdybyste mi to dal písemně,“ pochybovala Klára.

Písemné psychologické zprávy nejsou psány pro kandidáty, ale pro zadavatele. Občas jsou tam poměrně nepříjemné věci, které mohou čtenáře vyvést z míry a jindy zase nemusí být text správně pochopen. (Lze předpokládat, že každý ví, co znamená „zvýšená hostilita“, a když si to najde ve slovníku, bude to pro něj příjemné? I když se v dobré zprávě nejspíš hostilita neobjeví, vyrovná se s pojmem „nepřátelský postoj k okolí“? Jak to asi zvládne? Bude o tom určitě nějakou dobu přemýšlet a je otázkou, co bude výsledkem.) Psycholog je podle našeho názoru povinen pomoci kandidátovi vyrovnat se s takovým hodnocením a v okamžiku, kdy pošleme zprávu písemně, této pomoci se vyhýbáme. Je to pohodlné, ale podle našeho názoru neetické.

„Ale říkal jste, že to dělá každý dodavatel jinak...“

Některí dodavatelé poskytují zpětnou vazbu zásadně písemně. Domnívají se, že kandidáti by se s tím měli dokázat vyrovnat. Pokud si o svých výsledcích kandidáti chtějí promluvit, musí to zaplatit. Postoje k těmto etickým otázkám se zřejmě různí podle toho, kde jednotliví psychologové vystudovali.

„A jaký je rozdíl v obsahu? Řeknete tomu člověku něco jiného, než je ve zprávě? Nebo mu to stejně dáte přepsat?“

Ne všechny informace jsou lidé připraveni přijmout. Nejde ani tak o to, že by se hrotili, když jim to řekneme. Od toho je psychika každého člověka vybavena obrannými mechanismy, které pomohou, aby se nemusel s nepříjemnou informací konfrontovat. Často se setkáváme se situací, kdy člověk sdělenou informací prostě nepochopí. V tuto chvíli nemá cenu mu ji vnucovat, spíš je dobré přejít na rozhovor o tom, jak řeší některé situace, a pomoci mu najít příklady demonstrující danou vlastnost.

Někdy může být nepříjemné slyšet jméno té vlastnosti, ale opis už není tak traumatizující a je možné ho kandidátovi nabídnout.

To je důvod, proč se vyhýbáme tomu, aby kandidáti zprávy četli, a domníváme se, že rozhovor s vysvětlením nejasností je pro kandidáta spíš přínosný. Snažíme se pracovat s informacemi, které mohou být pro kandidáta užitečné. Hovoříme hlavně o dovednostech, které je možné se naučit, natrénovat, a kandidát tak bude zvládat mnohé reálné situace lépe. Opakem je například počet bodů IQ. Přestože právě tahle informace je velice atraktivní, považujeme ji za škodlivou.

Klára: „Co je na tom škodlivé?“ Mirek vysvětlil, že lidé se nechtějí dozvědět, nakolik jsou chytrí (informace 112 IQ asi skoro nikomu nic neřekne), ale spíš potvrdit, že jsou. Kdybych jim řekl, že jsou, často se začnou chlubit a vyvolávat závist a taky to může mít negativní vliv na jejich snahu o to, rozvíjet se v nějakých dovednostech. Prostě takový člověk je po nějakou dobu tak trochu namyšlený. Když se naopak dozví, že je na tom hůř, než čekal, způsobí to u něj tzv. narcistní zranění – podlomí to jeho sebehodnocení, bude se vnímat horší než dosud. Ať tak či tak, nic dobrého to nepřinese.

Ukázka z knihy autorů Hany Kyrianové a Jana Grubera: AC/DC vyber si tým

Termín vydání: polovina 3/2006, předběžná cena: 199 Kč, možnost objednání:

www.alfaknihy.cz



• Tiskovým mluvčím zábavního holdingu Synot je od 1. března Jiří Hrabovský. Hrabovský stojí v čele agentury Ewing Public Relations, která s holdingem spolupracuje od roku 2004. Mluví v Synotu doposud byla Pavlína Mikošková.

• Obchodním a marketingovým ředitelem mobilní divize Samsung Electronics pro ČR a SR bude Kamil Vacek. Od roku 2002 byl majitelem a ředitelem firmy Kiboon Electronics – generálního importéra Samsung Mobile Phones pro Česko a Slovensko.

• Generální ředitel státního podniku Lesy České republiky (LČR) Vladimír Blahuta skončil. Řízení firmy, které patří asi polovina lesů v zemi, přebírá dosavadní náměstek pro obchod, marketing a strategii František Koníček. Personálně-správní ředitel LČR Vladimír Sova byl odvolán z funkce. Nahradí ho vedoucí personálního odboru Jiří Pospíšil.

• Jimmy Helm nedávno nastoupil do KPMG a stal se partnerem oddělení forenzních služeb KPMG pro střední a východní Evropu. Oddělení řídí z pražské kanceláře KPMG ČR. Má více než patnáctileté zkušenosti v oblasti prevence, odhalování a vyšetřování podvodů a korupce. Dalším expertem na forenzní služby je Oldřich Šulák. I on nastoupil do pražské kanceláře KPMG ČR. Má desetiletou zkušenost v oblasti prevence, odhalování a vyšetřování trestné činnosti v ČR.

• Firma CAC Full Service Leasing, která se specializuje na operativní leasing a je dceřinou společností CAC Leasing, má nového jednatele. Je jím Václav Levý, který přišel z leasingové společnosti Volvo Financial Services, kterou v ČR pomáhal založit.

• Pražská reklamní agentura Young & Rubicam má dvě čerstvé posily – copywriterem se stal Ondřej Klíma a art directorem Martin Paur. Oba přišli z agentury Euro RSCG. Klíma pracoval v Euro čtyři roky a mezi jeho hlavní klienty patřil Eurotel. Paur zde působil rok, na starosti měl mj. Komerční banku.

• Belgičan Stéphane Jacqmin se stal novým ředitelem divize potravin v tuzemské pobočce firmy Unilever. Bude řídit a rozvíjet potravinářské značky, mezi které patří Rama, Flora, Knorr, Hellmann's či Lipton. Na této pozici vystřídal Dana Frolce, který ze společnosti odchází. Jacqmin se současně stává i členem představenstva Unilever pro ČR a Slovensko.

• Novým ředitelem divize průmyslové výroby a outsourcingu společnosti NESS Czech, předního středoevropského poskytovatele IT řešení a služeb, byl jmenován Michal Frano.

**top
vision**
pořádá

20. - 21. 4. 2006, Hotel Zámek Štířín

HUMAN POWER FORUM 2006

diskusní setkání HR manažerů, personálních ředitelů a top manažerů k trendům v moderním HR managementu a efektivní práci s lidským kapitálem

- inspirující příspěvky HR specialistů na aktuální témata <http://www.topvision.cz/human/>

Zkušenosti z firem:

ABB • Barum Continental •
ČEPRO • ČESKÝ TELECOM •
Coca Cola Beverages CR •
Komerční banka • Plzeňský
Prazdroj a dalších