

OTÁZKA PRO...

Efektivita vzdělávání obchodních zástupců

Pokud pracujete v obchodní organizaci, je pro vás patrně klíčovou otázkou kvalita vašich obchodních zástupců. Jak to udělat, aby lidé, kteří nás denně reprezentují u našich zákazníků a spotřebitelů, měli ty potřebné znalosti a dovednosti a uměli nejen prodat výrobek či službu, ale i docílit, aby zákazník či spotřebitel přišel pro naše výrobky či služby znovu.

Z pohledu human resources je pro nás jedním z hlavních nástrojů určitě vzdělávání. Pokud naše vzdělávání dobře zacílíme, pak by se to mělo odrazit v prodejích. Když jsme loni realizovali průzkum spokojenosti zaměstnanců, vzdělávání bylo jednou z oblastí, kde se ukázal prostor pro zlepšení. Nešlo přitom o množství nebo frekvenci školicích akcí, ale právě o jejich efektivitu.

V dalších rozhovorech i cíleném workshopu k otázce vzdělávání jsme si upřesnili, kde nás tlačí bota: školení nedostatečně zohledňují specifika našich cílových skupin, nevystihují individuální potřeby účastníků (v týmech jsou nováčci, pokročilí i senioři a každý má slabiny jinde), lektorům chybí hluboká znalost terénu. Po důkladném zvažování a dalších diskusích v managementu jsme se rozhodli ke změnám ve třech oblastech:

- Vytvořit metodiku, která nám pomůže lépe identifikovat tréninkové potřeby obchodních zástupců a monitorovat rozvoj.
- Využít interní znalosti a zdroje pro trénink obchodních týmů a rozšířit stávající interní know-how v oblasti tréninku.
- Využívat externí dodavatele vzdělávání se znalostí o našem podnikání v oblasti nastavbových dovedností a cíleně pracovat s hodnocením tréninků a zpětnou vazbou.

Při tvorbě metodiky jsme si upřesňovali, co vlastně potřebujeme u svých obchodních zástupců rozvíjet, tj. jak chceme, aby jejich obchodní schůzky probíhaly, a jaké dovednosti k tomu potřebují. Ve spolupráci s vedoucími obchodních týmů vznikl návrh nejdůležitějších profesních kompetencí obchodních zástupců. Na tomto základě jsme vytvořili koučinkovou kartu, která umožňuje pravidelné sledování a hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí, kterou vedoucí týmů používají při

zdvojených návštěvách v terénu. Koučinková karta je jedním z podkladů pro zpětnou vazbu obchodnímu zástupci a je také východiskem pro tvorbu individuálního plánu rozvoje každého obchodního zástupce v procesu ročního hodnocení. Tréninkový plán, který vychází z individuálních plánů zaměstnanců, tak může lépe odrážet skutečné potřeby vzdělávání zaměstnanců.

V další fázi jsme se soustředili na skupinu našich vedoucích týmů. Tito lidé mají hluboké odborné a produktové znalosti, znají detailně naše zákazníky a díky častým zdvojeným návštěvám v terénu mají velmi přesnou představu o silných stránkách i slabínách lidí ve svých týmech. Navíc mají bohaté

zkušenosti s poskytováním zpětné vazby, koučováním a motivací svých lidí. Tyto kompetence jsme se proto rozhodli využít pro vybudování interního systému tréninku obchodních zástupců. Vedoucí týmů byli zařazeni do dlouhodobé

ho programu train-the-trainer, v rámci něž se zdokonalí v trenérských dovednostech, naučí se vytvářet tréninkové programy a připraví konkrétní tréninkové moduly pro své týmy. Tento přístup nám umožní „napasovat“ vzdělávání obchodních zástupců velmi přesně na jejich potřeby a rovněž umožní provázat trénink dovedností s následným koučováním v terénu.

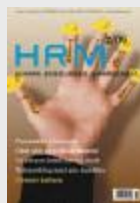
Nadále zůstává potřeba spolupráce s externími dodavateli, zejm. v oblastech speciálních a nastavbových prodejních dovedností, kde nemáme potřebné interní know-how. Pro tuto oblast jsme se rozhodli najít takového dodavatele, který bude dostatečně do hloubky znát naši problematiku a bude ochoten věnovat svůj čas a úsilí důkladnému poznání naší společnosti, a zároveň posílit spolupráci s těmi dodavateli, kteří již pro nás tímto způsobem pracují. Nebráníme se ani otevřeným kurzům, ale snažíme se poučit z vlastních chyb, tj. chceme otevřenou a upřímnou zpětnou vazbu od každého, kdo projde externím kurzem, abychom si vytvořili portfolio osvědčených kurzů. A rádi přijmeme doporučení od kolegů z jiných firem, kteří udělali dobrou či méně dobrou zkušenost s dodavateli tréninků.

Alice Chamrádová
HR manažerka, Nutricia, a.s.



Čtete nový časopis pro řízení lidských zdrojů

HR Management



Personální audit pomáhá určit strategii

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

Projekt pro nezaměstnané

Dlouhodobě nezaměstnaní by si od příštího roku mohli po kratší dobu přivydělávat méně kvalifikovanými pracemi a přitom by neměli přijít o podporu v nezaměstnanosti. Nekrátili by se jim ani sociální dávky. Počítá s tím projekt s názvem Příležitostná registrovaná práce.

Příležitostnou práci si v projektu, který se ověřoval na Vyškovsku, Hodonínsku a Znojemsku, vyzkoušelo 118 lidí. Osm z nich našlo místo. Podle manažera projektu Karla Pelána díky registrované práci mohou firmy získat bez složité administrativy pracovníka na krátkou dobu pro méně kvalifikované činnosti. Dlouhodobě nezaměstnaní se budou moci znovu zapojit do pracovní činnosti, udržovat si pracovní návyky i vazby s kolegy. „Je to přijatelnější způsob než opakování motivačních a rekvalifikačních kurzů, po nichž lidé mnohdy práci stejně nezískají,“ podotkla náměstkyně ministra práce Eva Šmejkalová.

Firmy si od společnosti, která projekt připravila, nakoupí poukázky podobné stravenkám. Jimi pak lidem zaplatí za odpracované hodiny. Čistý hodinový výdělek činí 50 Kč. Nezaměstnaný doručí poukázky svému úřadu práce. Za ně pak do deseti dnů obdrží peníze.

Pro rozšíření projektu do celé republiky jsou podle ministra práce nutné legislativní úpravy. Zaměstnávání na krátkou dobu usnadní také nové zákony, které začnou platit od ledna, miní ministr. Nyní se přivýdělek lidí započítává do jejich příjmu. O něj se jim pak snižuje životní minimum, z něhož se dávky vypočítávají. Podle nové normy by se z příjmu mělo počítat 70 %. Nezaměstnaní mohou odpracovat 60 hodin měsíčně. Při ověřování projektu pracovali průměrně pro neziskové organizace či státní správu 29 hodin, pro podnikatele 35 hodin. V průměru si vydělali 1510 Kč.

Zkušební fázi financoval evropský program Phare. V budoucnu by se na hrazení projektu mohl z větší části podílet Evropský sociální fond. Nezaměstnaní by se mohli uplatnit v obchodě a službách, v zemědělství, na stavbách, v obcích i jako pomoc v domácnostech.

Podobný projekt funguje přes 10 let v Belgii, kde se ČR inspirovala. Zkušenosti s příležitostnou prací za šeky mají ale i další státy. Mezi činnostmi patří např. hlídání dětí, nemocných či seniorů, údržba domu a zahrady, pomoc po přírodních katastrofách apod.

TRH PRÁCE

Projekt Phare 2003 „Získej práci“ řeší mobilitu pracovní síly

Společnost Trenkwalder KAPPA people, a.s., nezůstává pouze u řešení problému oborové nezaměstnanosti, ale jde ještě o něco dále a snaží se řešit i problém s tradiční nízkou mobilitou české pracovní síly. V rámci projektu **Získej práci – zvýšení mobility pracovní síly**, na který získala grant z evropského fondu Phare 2003 RLZ a ze státního rozpočtu ČR, se společnost zaměřuje na snížení nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji právě podporou mobility pracovní síly a přispívá tak k posilování aktivní politiky zaměstnanosti.

Prostřednictvím ostravského Centra služeb zaměstnanosti, které slouží jako kontaktní a informační místo, je uchazeči o zaměstnání poskytnut tzv. balíček služeb „all inclusive“.

Tato komplexní péče o návštěvníka Centra zahrnuje zpracování **analýzy individuálního potenciálu**, tzv. Jobtipu, jehož prostřednictvím uchazeč o zaměstnání zjistí svůj pracovní potenciál. Jobtip spočívá ve vyplnění elektronického dotazníku v systému ISTP (integrovaný systém typových pozic: www.istp.cz),

jež vyvinula společnost Trexima, jeden z partnerů projektu. Systém ISTP je výborným komunikačním internetovým nástrojem, který při zprostředkování vhodného zaměstnání slouží jak např. úřadům práce, tak i samotným uchazečům o zaměstnání. Na základě výsledku analýzy pak konzultantka snadněji vyhledá pro uchazeče vhodné zaměstnání.

Pokud zájemce nabídku práce, která je mimo region jeho bydliště, přijme, zajistí mu společnost ubytování, pomůže mu se stravováním a dopravou a určí i kontaktní osobu, na kterou se v místě výkonu zaměstnání může obracet. Nezbytnou administrativu spojenou se získáním nového místa tedy za každého uchazeče vyřídí konzultantka Centra.

Nedaří-li se nezaměstnaným aktivně hledajícím zaměstnání nalézt delší dobu práci, je jim nabídnuta možnost zúčastnit se jednodenního **sebemotivačního tréninku**, který společnost ve spolupráci s ÚP Moravskoslezského kraje realizuje prostřednictvím dalšího partnera projektu – HM Partners (tréninky se konají na ÚP v Moravskoslezsku). Na trénincích, jejichž schéma bude akreditováno MŠMT ČR, se uchazeči dozví více o praktických cestách, jak hledat zaměstnání, jak si udržet motivaci apod.

Uchazeči o zaměstnání mohou aktuální nabídku práce sledovat i na www.ziskejpraci.cz.

mohou také využít novou SMS službu pro zasílání pracovní nabídky přímo na svůj mobil.

Nezaměstnané z odlehlejších částí Moravskoslezského kraje (Frýdek-Místek, Karviná, Frýdlant nad Ostravicí ...) se snažíme oslovit **prezentacemi** na tamních ÚP. Díky spolupráci s ÚP se daří oslovovat širší skupinu nezaměstnaných, kteří se do projektu mohou zapojit. Výsledkem je úzký kontakt s uchazeči o zaměstnání v regionu s vysokou nezaměstnaností. Ve spolupráci s ÚP vidíme obrovský potenciál, jak tuto nezaměstnanost efektivně snižovat, a zároveň nezaměstnaným nabízíme možnost návratu na trh práce. Velkým přínosem projektu Získej práci je pro nás cenná zkušenost, kterou jsme během jeho realizace získali a dále si ji ověřujeme, a to možnosti a výhody spolupráce veřejného a privátního sektoru v boji s nezaměstnaností.

Projekt je **určen** nejen zaměstnanci, ale **také zaměstnavateli**. Zaměstnavatel získá flexibilní pracovní sílu, jež v jeho regionu schází, a uchazeč o práci získá místo, o které má skutečný zájem a

které v okolí svého bydliště marně hledal. V rámci projektu se klade velký důraz na **marketingové aktivity**, které mají zajistit, aby projekt „zasáhl“ jak primární cílovou skupinu nezaměstnaných, tak i skupinu sekundární – odbornou veřejnost a zaměstnavatele. Proto se volí různé marketingové nástroje: tiskové materiály, mediální kampaň, PR komunikace, také se pořádají ve spolupráci s dalším partnerem projektu – **Svazem průmyslu a dopravy ČR**, např. workshopy pro zaměstnavatele a zástupce personálních oddělení, proběhne závěrečná konference shrnující výsledky projektu apod. Svaz průmyslu a dopravy ČR zajišťuje zejm. prezentaci projektu Získej práci v odborných kruzích včetně svojí členské základny. Dále se bude snažit o využití obecných poznatků a zkušeností z realizace projektu při prosazování nové legislativy v této konkrétní oblasti.

Cílem projektu je ověřit ochotu k mobilitě pracovní síly v regionu, který je postižen vysokou nezaměstnaností. Poznatky, které vyplynou z realizace projektu, se bude realizátor snažit zavádět i v dalších regionech ČR, prostřednictvím rozsáhlé sítě svých poboček v ČR.

Více o projektu na: www.ziskejpraci.cz.

Mgr. Jana Chalupová, HR Director
Trenkwalder KAPPA people, a.s.



Z PRACOVNÍHO PRÁVA:

- Zvýšení ochrany mzdových nároků zaměstnance
- Zahraniční pracovní cesty

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

economia
OBSAH ROZHODUJE

Průzkum: Co podnikatelům vadí

Čeští podnikatelé považují za hlavní problémy pro své podnikání nestabilní a neprůhledný daňový systém, malou konkurenceschopnost domácích podniků, nepříznivé sociální a politické prostředí či formality při zaměstnávání pracovníků. Vyplývá to z průzkumu poradenské společnosti Ernst & Young, která oslovila podnikatele při soutěži Podnikatel roku.

Podnikatelský index, který Ernst & Young sestavila letos z odpovědí podnikatelů poprvé, dosáhl 44 bodů ze sta. V Polsku činil 41 bodů, takže všeobecné podnikatelské klima se v obou zemích výrazně neliší, řekl na tiskové konferenci ředitel marketingu firmy Richard Singer. V příštím roce připraví společnost index i na Slovensku a v Maďarsku.

Mezi největší nevýhody českého daňového systému patří podle účastníků průzkumu jeho nedostatečná transparentnost a časté změny. Celkem devět z deseti podnikatelů tvrdí, že časté změny daňových pravidel a nejasnost jejich interpretace snižují dynamiku rozvoje podnikání. Na 80 % z nich se domnívá, že nízká průhlednost daňového systému má stejné důsledky.

Pouze každý pátý dotázaný podnikatel je podle Singera přesvědčen, že tuzemské podniky jsou dobře připraveny na konkurenci mezinárodních firem na českém trhu. Jen každý desátý přitom věří, že domácí společnosti jsou dobře připraveny na soutěžení na zahraničních trzích. Celkem 94 % respondentů míní, že konkurenční boj mezi českými a mezinárodními firmami se na domácím trhu zostřuje.

Většina podnikatelů sdílí názor, že zásahy státu do ekonomiky jsou příliš velké. Také sociální a politické prostředí hodnotí 80 % z nich negativně. Pouhých 6 % oslovených věří, že politici mají při rozhodování o ekonomických otázkách na mysli především dobro a prosperitu podnikatelů.

Podobně kriticky hodnotí podnikatelé legislativu a státní správu. Na 77 % z nich si nemyslí, že opatření v této oblasti mají pozitivní vliv na rozvoj podnikání v ČR. Většina ale má za to, že čeští podnikatelé jsou schopni úspěšně podnikat i bez podpory státní správy.

Všeobecný názor na zaměstnávání a udržení zaměstnanců v podniku je negativní. Většina soudí, že formality s tím spojené jsou pro podnikatele příliš velká zátěž. Jako důsledek této situace většina podnikatelů zásadně nesouhlasí s tvrzením, že stát zajišťuje co možná nejprůběžnější podmínky pro zaměstnávání lidí.

Coaching Conference Prague 2006

6.–7. 6. 2006



Coaching – SMARTER Way to Success

<http://www.koucinkacentrum.cz/coaching-conference-prague-2006.html>

KOUČINK

Evropské vedení ICF: Prioritou je certifikace

Mezinárodní federace koučů (ICF) zaznamenává v posledních dvou letech obrovský boom své členské základny – během posledních dvou let se zvýšil počet jejích členů ze 6000 na téměř 10 tisíc. Přibýlo přes 20 nových zemí, které se připojily k systému regionálních a lokálních poboček – tzv. chapters. Po svém rozšíření z amerického na australský a následně asijský kontinent je v poslední době její nejrychleji se rozvíjející součástí Evropa. Velmi silnou základnu má koučink tradičně ve Skandinávii, Velké Británii a Francii, ale ani malé země nezůstávají pozadu – příkladem může být třeba silná členská základna v zemích jako Nizozemsko nebo Belgie (která je mimochodem pořádající zemí letošní Evropské konference o koučinku v květnu 2006).

Protože jedním ze základních posláních ICF je podporovat profesionální koučink prostřednictvím uznávaných standardů, mezinárodního systému certifikací a podporou odborného vzdělávání, sešli se koncem března vedoucí jednotlivých chapter ICF v Paříži, aby sjednotili strategii na následující období. Reprezentanti jednotlivých zemí se jednoznačně shodli na tom, že prioritou je profesionalizace koučinku, kterou pro ICF reprezentuje systém jejích mezinárodních certifikací.

Česká republika patří z hlediska ICF mezi země s velkým potenciálem pro koučink díky vysoké vzdělanosti svého obyvatelstva. Dokazuje to i nárůst členské základny v posledních šesti měsících (o 140 %). Přestože se v evropských zemích (na rozdíl od Spojených států amerických a Kanady) mnohem více uplatňuje koučink v pracovní oblasti, dá se očekávat, že není daleko doba, kdy koučink začne i u nás postupně pronikat do dalších sfér: například sféry sociální, medicínské, rodinné, duchovní apod. Také patrně dojde k větší spolupráci mezi koučinkem v pracovní sféře a ve sféře sportu, jako je tomu v některých skandinávských zemích. Vedle informačních technologií je právě koučink jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví. Poptávka po koučinku ale vyžaduje kvalitně připravené kouče. Tomu se snaží napomáhat právě ICF svými programy

pro své členy i pro potenciální klienty koučinku. Paradoxně je v současnosti největším nepřitelem koučinku právě koučink samotný – respektive koučink provozovaný lidmi, kteří nemají potřebné vzdělání a praxi k tomu, aby ho mohli profesionálně nabízet. Je nutné, aby byli klienti koučinku systematicky vzděláváni v tom, jak se v oblasti koučinku orientovat a jak nenaletět amatérům. ICF má v tuto chvíli k dispozici asi nejpropracovanější systém certifikací, který ale bohužel využívají a kopírují i jiné instituce, což může být pro zájemce o akreditaci zavádějící. Na summitu v Paříži představenstvo ICF jednoznačně deklarovalo, že certifikace ICF (neboli oficiální tituly ACC® – Associated Certified Coach, PCC® – Professional Certified Coach a MCC® – Master Certified Coach) je možné získat VÝHRADNĚ prostřednictvím ICF. Z toho důvodu je důležité, aby si zájemci o certifikaci v oblasti koučinku obstarali co nejvíce informací o instituci, která certifikaci nabízí, a ujasnili si, jakou platnost a jakou reputaci daný certifikační systém obsahuje. Certifikační systém ICF je uznáván ve více než 70 zemích, a to zajišťuje jeho držitelům vysokou kredibilitu nejen na území ČR a EU. Pro ilustraci uvádíme základní požadavky pro jednotlivé certifikační úrovně:

Certifikační úroveň	Minimální požadavky	
	Akreditovaný trénink	Odkoučované hodiny
Associate Certified Coach (ACC)®	60 hodin	100 hodin
Professional Certified Coach (PCC)®	125 hodin	750 hodin
Master Certified Coach (MCC)®	200 hodin	2500 hodin

ICF ráda podá zájemcům o profesionální certifikaci detailnější informace na svých stránkách či prostřednictvím vedení lokální chapter.

Bližší informace: www.coachfederation.cz
nebo www.coachfederation.org

Ing. Monika Bartoníčková, MBA
President ICF Chapter Prague/CR

MANAGEMENT

Dobrý manažer umí lidem naslouchat

Správný šéf dokáže nadchnout lidi pro své záměry a snese z jejich strany kritiku. Vypořádá se s neúspěchy, aniž by to ohrozilo jeho sebevědomí, a pokorně se z nich poučí.

Tak vidí ideálního manažera specialisté na vyhledávání lidí pro vysoké pozice.

Manažer se nikdy nezavděčí všem. Svým jednáním třeba nadchne vlastníky jedné společnosti, ale druzí jej zavrhnou. Co někteří zaměstnanci označí za jeho plus, to se nemusí líbit jiným.

„Šéf není šéfem proto, aby se někomu zavděčil. A už vůbec ne zaměstnancům,“ říká Ivan

Černohorský ze společnosti CV Partners, který zastával vyšší pozice v bankovníctví a nyní vyhledává specialisty pro různé firmy.

Určitý konflikt zájmů je dán už samotnou pozicí manažera. Vlastníci na penězích šetří, naopak zaměstnanci chtějí přidat na platech. Vlastníci požadují co nejvíce odvedené práce, zaměstnanci zase nemíní obětovat všechny své síly. A mezi tím stojí šéf, který má především hájit zájmy vlastníků, ale také motivovat zaměstnance k co největším výkonům. A to nedokáže, když jej nebudou chtít následovat.

(Pokračování na stránce 4)

HOFÍREK CONSULTING hledá pro společnost **Nutricia** vhodné uchazeče na pozici:

HR SPECIALIST – part time**Váš profil:**

- VŠ vzdělání
- praxe v oblasti HR, zkušenost s HR procesy
- velmi dobrá znalost AJ
- výborné komunikační schopnosti
- vitální a optimistická osobnost
- RP sk. B, ochota cestovat

Vaše práce:

- podpora HR manažerky pro ČR a SR
- spolupráce v běžných HR procesech (nábor, hodnocení a odměňování, vzdělávání, pracovní právo, personální administrativa)

Těšíme se na Váš životopis (nejlépe e-mailem).

Telefon: 224 990 163,
e-mail: admin4@hofirek.cz

PERSONÁLIE

- K 1. dubnu odešla **Alexandra Hroncová** ze společnosti Eurotel Praha do společnosti **GTS International**, kde bude mít na starosti PR, vztahy s médii a marketingovou komunikaci.
- **Ján Kolimár** bude od 1. května generálním ředitelem divize mobilních zařízení **Nokia ČR a SR**. Předtím byl obchodním ředitelem Nokia CMO Rusko. **Victor Saeijs**, který vedl společnost od srpna 2003, odchází do Düsseldorfu do evropského managementu společnosti.
- Dosavadní generální ředitel **Vladimír Motlík a.s. EPIC Praha** odchází a bude působit jako konzultant společnosti. Na jeho místo nastoupí od 1. května **Alois Míka**.
- Marketingovým ředitelem **McDonald's** pro ČR a SR se od dubna stal **David Werner**. Nahradí **Pavla Pavlička**, který odchází do centrály McDonald's v Oak Brook v USA.
- Generálním ředitelem obchodníka stavebními materiály **Rabat ČR** je **Ladislav Zmuda**.
- Výkonným ředitelem mediální skupiny **Lagardere Active Radio International** v ČR je od 1. dubna **Miroslav Hrnko**, který dosud ve skupině působil jako ředitel pro rozvoj. Hrnko bude zodpovědný za běh této mediální skupiny po manažerské stránce, po nějakou dobu bude vykonávat i funkci obchodního ředitele mediálního zastupitelství **Regie Radio Music**, které pod Lagardere v ČR patří. Dosavadní obchodní ředitel **Martin Konrád** odešel na místo generálního ředitele deníku Metro v ČR.
- Valná hromada **Asociace komunikačních agentur** zvolila na příští dva roky nové prezidium, v němž musí být podle nových stanov zastoupeni představitelé jednotlivých sekcí a nominovaný delegát Art Director's Clubu. Ve funkci prezidenta vystřídal odstoupivšího **Evžena Harta** (dříve Ogilvy Group) **Martin Štěpánek** (CEO Publicisu), viceprezidentem a výkonným ředitelem je nadále **Jiří Janoušek**.
- PR manažerkou společnosti **Atlas.cz** se stala **Eva Rajlichová**. Před svým nástupem do společnosti Atlas.cz externě spolupracovala s některými internetovými redakcemi.
- Do produkce agentury **WMC/Grey** nastupuje **Ilona Hanáková**, která přichází z Bonton filmu, kde zodpovídala za tiskovou produkci.

(Pokračování ze stránky 4)

Důvěra a upřímnost jsou záklád

Není třeba za každou cenu usilovat o velkou oblibenost. Pro lidi je důležité, aby šéfa mohli respektovat i jako odborníka a člověka. Pak jsou ochotni mu odpustit i nějaké ty „mouchy“. Podle průzkumu agentury AISA mezi 500 účastníky oceňují Češi na šéfech především slušné a upřímné jednání. „Otevřené ovzduší v práci umějí vytvořit šéfové, kteří přišli na to, že je dobré zatáhnout zaměstnance do týmové spolupráce. Proto s nimi rozebírají jednotlivé kroky předem. Tedy ne až poté, co vedení rozhodne. V diskusi má přitom slovo každého stejnou váhu,“ podotýká Martin Heger ze společnosti Heger & Partner, člen České manažerské asociace.

K otěstování míry otevřenosti na pracovišti doporučuje zahrát si se zaměstnanci následující hru. Šéf se posadí doprostřed místnosti, ostatní kolem něho vytvoří kruh. Postupně se natáčí čelem ke každému zaměstnanci zvlášť. A každý mu řekne, co by jako šéf ve vztahu k němu a jeho práci mohl vylepšit. Pokud mu lidé dokážou říct bez zášti i nepříjemnou pravdu, je to znamení, že věří jeho schopnosti změnit svůj postoj či jej rozumně zdůvodnit a že si ho cení. Nemají strach z jeho reakce, věří, že se upřímností a důvěrou spolupráce posune dál. Takové zaměstnance není těžké získat na svou stranu a nadchnout je pro své cíle.

Chyba zaměstnance je i šéfova

Manažer si může myslet, že velí natvrdlým hlupákům. Ale pokud zaměstnanci dělají chyby, protože mu nevěří nebo nevědí, co se po nich chce, bývá to jeho vina. „Dialog s podřízenými se v Česku stále velmi podceňuje. Většina manažerů má direktivní přístup – řekl jsem, že to tak bude a basta,“ pokračuje Martin Heger. Neodpovídají na otázku proč, nechťjší slyšet, jak zaměstnanec jejich pokyn pochopil. Jestliže manažer dostatečně vysvětlí své záměry zaměstnancům a dokáže je pro ně získat, pak je na svém místě správně.

Chyby, někdy fatální, vznikají i proto, že vedení příliš dlouho otálí s řešením drobných problémů a ty se potom nakupí. Šéfa, který se obává řešit problémy nebo volit riskantní netradiční rozhodnutí, nazývají personalisté hypotékovým manažerem. Ten lpí na své pozici právě

kvůli jistotě pravidelného příjmu, aby mohl dostát svým finančním závazkům. Bojí se problémů, a tak se jejich řešení vyhýbá. Nechce udělat chybný krok, a tak raději neudělá žádný.

Náhled a souvislosti

„Dobrého manažera nikdy neslyšíte se chválit. Je velmi skromný a stále dává najevo, co ještě neumí a co musí zvládnout, a tvrdí, že bez svého týmu a spolupracovníků to ani nezvládne,“ říká Martin Heger. Ideální typ manažera nejde přesně popsat – záleží na typu firmy, charakteru lidí v ní. „Dáte-li vedle sebe padesát vynikajících manažerů a budete je hodnotit, zjistíte, že každý má úplně jiný styl řízení. Ale přesto se najdou vlastnosti, které mají společné,“ tvrdí Heger. Které to jsou? Již zmíněná otevřenost, schopnost pochválit a vcítit se do druhých. Umění přijmout i negativní připomínky k sobě a své práci. A orientace na týmovou spolupráci – dobrý šéf nedělá všechno sám, naopak často mu pomáhají lidé v některých směrech lepší, než je on. Neutápí se v detailech, má náhled a vidí souvislosti.

Tak mluví špatný šéf ...

1. Kdybys přemýšlel, pochopil bys mě. Příště si neseď na uších.
2. Nezdružuj mě pořád zbytečnostmi, nemám na tebe čas.
3. Nikdy nedodržíš termín, není na tebe spolehnouti.
4. Cokoli uděláš, je to špatně.
5. Na tvé připomínky nejsem zvědavý.

... a tak dobrý

1. Nerozumíš? Asi jsem to nevysvětlil dobře. Zkusím to říct lépe.
2. Určeme si, co je neodkladné. S tím za mnou chod' hned. Těm méně důležitým věcem se budeme věnovat pravidelně v dohodnutém čase.
3. Občas termín dodržíš. Ale mrzí mě, že to není častěji. Proč to nejde?
4. Tohle se nepovedlo, příště to zkus udělat správně. Co podle tebe brání tomu, aby to bylo lepší?
5. Vítám tvé připomínky, aspoň vidím, že o své práci přemýšlíš, a toho si cením.

Karolina Švidrnochová

www.ihned.cz/svidrnochova

• **Česká asociace pojišťoven** ve funkci potvrdila dosavadního prezidenta **Ladislava Bartonička**, předsedu představenstva a generálního ředitele České pojišťovny. Viceprezidenty ČAP byli zvoleni předseda představenstva a generální ředitel pojišťovny Kooperativa **Vladimír Mráz** a předseda představenstva Allianz pojišťovny **Miroslav Tacl**.

• Generálním ředitelem **Pivovarů Staropramen** je od 1. dubna **Tunç Cerrahoglu**. Přichází z pozice ředitele globální distribuční strategie společnosti Inbev, která je majoritním vlastníkem Pivovarů Staropramen. Vystřídal **Vincenta Lefera**.

• Ve společnosti **DHL Express CR** má od 1. dubna zodpovědnost za finanční operace a finanční procesy ve střední Evropě **Radomír Rusek**, který ve firmě dosud působil jako finanční ředitel a jednatel. Na pozici CFO (chief finance officer) a šéfa nově vzniklého úseku Controlling & IFRS přichází **Simon Quinn**.

• Na pozici senior key account manažer do společnosti **Dimension Data**, globálního poskytovatele služeb a řešení IT, nastoupili **Jan John** a **Jaroslav Vršecký**, **Jiří Volek** je ve společnosti senior system engineerem.

• Oficiální zastoupení **Epson Deutschland** v ČR posiluje obchodní tým. **Kristýna Majerová** zde působí jako channel marketing coordinator pro ČR a SR, **Michal Příkryl** přebírá oddělení retailových zákazníků a **Marcel Divín** se stal dealer account manažerem.

• Finanční ředitel stavební firmy **Skanska CZ Miroslav Tvrdý**, který je zároveň místopředsedou představenstva společnosti, byl odvolán z funkce. Ve firmě zůstane do konce měsíce.

• Tiskovou mluvčí ocelářské společnosti **Mittal Steel Ostrava** je od 1. dubna bývalá redaktorka České televize **Jana Dronská**.

• **Roman Gallo** by se měl podle M&M stát novým produktovým ředitelem portálu **Centrum.cz**. Ve funkci Gallo nahradí **Daniela Grunta**, který společnost opustil v lednu.

• **Silvie Kaňková-Túmová** je marketingovou manažerkou společnosti **Media Solutions**.

• Generálním ředitelem bezplatného deníku **Metro** v ČR je od 1. dubna **Martin Konrád**. Ve funkci vystřídal Švéda **Freda Gabrielsona**, který nadále zůstává u mateřské vydavatelské firmy **Metro International**.

• Do nových funkcí zástupce ředitele a obchodního ředitele české pobočky pojišťovny **Atradius** nastoupili **Kateřina Nováková** a **Tomáš Mezírka**. Nováková bude od května zástupkyní ředitelky **Markéty Stržínkové**.

**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

Zkušenosti z firem:

ABB * Barum Continental *
ČEPRO * ČESKÝ TELECOM *
Coca Cola Beverages CR *
Komerční banka * Píseňský
Praždřoj a dalších

HR MANAGEMENT - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy HOFÍREK CONSULTING. Registrován pod ISSN 1214-9780. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; paha@hofirek.cz, Ječná 15, 120 00 Praha 2, tel.: 224 990 160, fax: 224 960 169. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a.s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Michal Tuháček, šéfredaktor, tel.: 233 073 159, fax: 233 072 012, michal.tuhacek@economia.cz, Marie Zemanová, redaktorka, tel.: 233 071 409, marie.zemanova@economia.cz, Lukáš Zita, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, lukas.zita@economia.cz, Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, renata.nemcova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoliv další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoliv materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanazer@economia.cz.