

NOVÉ TRENDY

Potřebujeme skutečné leadery

Úspěšně rostoucí český trh připravuje stále nové výzvy pro současné leadery – liniovými manažery v různých odvětvích průmyslu počínaje a řediteli velkých společností konče. Díky pevně stanoveným finančním rozpočtům a konkurenčnímu tlaku tito muži a ženy musí dosahovat stále lepších výsledků – rychleji – prostřednictvím pracovní síly, která je často oslabena, nesoustředěná, nebo dokonce demoralizovaná. V průběhu spolupráce s leadery působícími na různých stupních řízení v různých oborech jsme zaznamenali tyto reakce:

- Soupeření o vzácné interní zdroje může proměnit spolupracující leadery v bezohledné konkurenty.
- Mnohé společnosti nastavily své rozpočty tak těsně, že nepřípustně jedinou malou chybou či nesprávným odhadem. Výsledný tlak jak na zaměstnance, tak na leadery může být až imobilizující.
- V rámci tvrdého konkurenčního boje některé firmy ustupují od snahy podílet se na rozhodování, koučovat a rozvíjet své pracovníky a raději se vracejí k prostému udílení příkazů.

Ačkoliv jsou tyto reakce pochopitelné, podkopávají angažovanost zaměstnanců a mohou vést k vytvoření takové pracovní síly, která bude jednoduše dělat jen to, co jí bude řečeno. Výzvy, kterým organizace v dnešní době čelí, jsou však paradoxně nejlepším argumentem pro podporu většího zapojení pracovníků.

Staré dobré časy

V dobrých časech je život vždy snazší – přinejmenším snazší než v období horších časů, kdy jsou přijímána nesnadná rozhodnutí při omezených zdrojích. Pro novou generaci manažerů, která možná doposud poznala jen dobré časy, jsou horší časy velkou výzvou.

Stejně jako rodina, která v horších časech musí vyjít i s omezeným domácím rozpočtem, také každá organizace potřebuje během špatných období dobrý management – leadery, kteří umějí využít úsilí všech svých zaměstnanců. Je to jediná cesta, jak vyřešit problémy kreativně a dostatečně rychle, bez ztráty konkurenceschopnosti.

Co zaměstnanci chtějí od svých leaderů?

- Lidé chtějí leadery, kteří nejen dosahují vý-

sledků, ale také dodržují své sliby a věnují se problémům a pocitům ostatních.

- Současní zaměstnanci očekávají od svých leaderů dostatečné odborné schopnosti.

- Zaměstnanci očekávají od svým leaderů tradiční manažerské dovednosti, jako je koučink a poskytování zpětné vazby – potřebují vedení hlavně v dobách, kdy se jejich pracovní náplň rychle mění a ne vždy je přesně definována.

Kvality leaderů – „Behind the skills“

Je evidentní, že zaměstnanci hledají něco víc než jen člověka s vůdcovskými schopnostmi.

Hledají také člověka s kvalitami leadera. Otázka, kterou si musíme položit, tedy zní: Co jsou to kvality leadera? Definujme je jako osobnostní předpoklady získané během doby aplikací schopností leadera v různých situacích, a to způsobem, jež v ostatních vyvolává zájem participovat. Jinými slovy nestačí, když je leader dobrý plánovač. Musí být také schopen spolupracovat s ostatními tak, aby se tyto plány mohly uskutečnit. Koneckonců leader bývá definován jako osoba, která dosahuje výsledků prostřednictvím ostatních.

Pět kvalit skutečných leaderů

Spolupráce. Úspěšní leaderi vědí, že nejlepší nápady, plány, produkty a procesy vznikají z kolektivní snahy. Přestože kolektivní práce může být někdy zdoluhavá, uvědomují si, že konečné výsledky budou lepší – a že spolupráce motivuje lidi k jejich nejlepším výkonům. Úspěšní leaderi demonstrují spolupráci takto:

- Jsou schopni hovořit s ostatními jasně a bez obalu.
- Projevují své nadšení pro dosahování důležitých cílů.
- Věří ve schopnosti a možnosti ostatních.

Tvořivost. Pryč jsou ty předvídatelné dny, kdy k úspěchu stačilo pouze následování osvědčených postupů. Úspěch dnes vyžaduje ostražitost, kreativitu a bystrou mysl mužů a žen, kteří se neobávají riskovat, aby překonali překážky a využili příležitosti. Úspěšní leaderi demonstrují tvořivost následovně:

- Podněcují pozitivní jednání, aniž by o to byli požádáni.

(Pokračování na stránce 2)

vás zvou k účasti ve studii Nejlepší zaměstnavatelé 2007

- Sběr dat od listopadu 2006 do února 2007
- Zaměstnanecký průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Lokální a středoevropský žebříček a benchmarky

Přihláška a více informací:

www.BestEmployers.cz



Jak zlepšit image HR oddělení

Kdybyste se zeptali 20 lidí ve vaší organizaci, co to jsou lidské zdroje a čím se zabývají, asi byste dostali rozporuplné odpovědi. Jedni vidí práci HR oddělení jako pouhou administrativu, jiní ji přímo kritizují, jak zjistil autor článku uveřejněného

MODERNÍ ŘÍZENÍ

v časopise People Management. Na základě průzkumu dané problematiky došel k závěru, že má-li mít personální oddělení v podniku nějaký vliv, potřebuje mít vysoký kredit a negativní postoje zaměstnanců prostě nepřipustit. Jak to udělat? Následující kroky by HR manažerům měly pomoci zlepšit reputaci a důvěryhodnost HR oddělení.

1. Definujte svou službu.
2. Zjistěte si, co si o ní myslí ostatní.
3. Ujistěte se, že to, co lidem nabízíte, je proveditelné.
4. Zveřejněte své služby a vytvořte si svou vlastní HR značku.
5. Snažte se udělat dojem na vedení firmy.
6. Dodržujte své sliby.

Více k jednotlivým bodům najdete v časopisu *Moderní řízení* 2/2007 na s. 67 a 68. Ukázkový výtisk zdarma si můžete objednat na www.ManagerWeb.cz.

KRÁTCE

Rakousku chybějí odborné síly, průmyslníci chtějí otevřít trh i ČR

Rakouský průmysl se potýká s nedostatkem odborných pracovníků a v následujících dvou letech jich bude v zemi chybět 15 až 18 tisíc. Tvrdí to rakouské Sdružení průmyslníků (IV), které vyzývá k otevření rakouského trhu pro kvalifikované pracovníky z „nových“ členských zemí EU, mezi něž patří i ČR. V některých oborech je nedostatek odborníků takový, že ohrožuje růstový potenciál rakouského průmyslu. Podle rakouského deníku Kurier je poptávka hlavně po soustředěných, zámečnických, svářečských, lakýrnických, montážních či strojních konstruktérech.

V zájmu „zabránění akutního nedostatku“ naléhá generální tajemník IV Markus Beyrer na otevření rakouského pracovního trhu pro nováčky EU. Odvolává se přitom na program nové vlády velké koalice, která ve vybraných branžích předpokládá zrušení přechodné

(Pokračování na stránce 2)

(Pokračování ze stránky 1)

• Jsou schopni zužitkovat všechny dostupné prostředky k řešení obtížnějších problémů.
• Rychle a efektivně reagují na měnící se podmínky

Odbornost. Důvěryhodnost leaderů získávají, když jsou vnímáni jako kompetentní lidé, kteří kladou důraz na neustálé vzdělávání a trénink – v odborné i interpersonální oblasti. V době silícího tlaku na snižování nákladů jsou leaderi ceněni i za schopnost „chopit se práce“. Úspěšní leaderi demonstrují odbornost následovně:

• Umějí si osvojit klíčové dovednosti nezbytné k dosahování požadovaných výsledků.
• Mají dostatek temperamentu a schopnosti k řízení důležitých projektů.
• Ovládají všechny potřebné dovednosti k dosažení vytoužených výsledků.

Vize. Leaderi vědí, že úspěch nezávisí pouze na předvídání budoucnosti, ale také na vytváření a sdílení vizí a následné spolupráce k jejich dosažení. Úspěšní leaderi demonstrují tuto schopnost následovně:

• Jsou schopni předvídat lepší budoucnost a pomáhat ji uskutečňovat.

• Hledají jasné cesty k požadovaným cílům.

• Inspirují ostatní nejen slovy, ale i činy.

Ohleduplnost. Leaderi by vždy měli dbát na to, jakým způsobem jejich jednání ovlivní ostatní – emočně, kognitivně i pracovně. Úspěšní leaderi demonstrují ohleduplnost následovně:

• Vytvářejí a dodržují realistické sliby.

• Umějí uznat svou chybu.

• Respektují potřeby druhých.

Odměny skutečných leaderů

Skutečný leader ví, jak dosáhnout výsledků, aniž by obětoval dlouhodobé zdraví společnosti či úsilí a angažovanost svých zaměstnanců. Vytváří pracovní prostředí umožňující zaměstnancům vzdělávání a rozvoj a zřetelně vidí, jaký má dopad jejich individuální úsilí na úspěch organizace.

Dominic Bubna-Litic, managing director, AchieveGlobal Czech

Autor pracuje pro organizaci, která pomáhá rozvíjet a implementovat organizační změny, manažerské dovednosti a koučink; dodává různé tréninky na míru.

MANAGEMENT

Finanční šéfové nejlepších firem víc ovlivňují jejich řízení

Role finančního ředitele se stává klíčovou pro úspěšný rozvoj firmy. Finanční ředitelé těch nejúspěšnějších světových společností tráví méně času kontrolou nákladů a více se věnují podpoře strategického rozhodování, vyplývá z průzkumu „Being the Best“ poradenské firmy KPMG International a Economist Intelligence Unit, jehož se zúčastnilo 286 zkušených manažerů z celého světa.

„Finanční ředitelé špičkových společností zastoupených v průzkumu se zaměřují méně na rutinní finanční záležitosti a profilují se spíše jako partneři při řízení a rozhodování. Zvyšují tím důvěryhodnost společnosti pro investory a pomáhají ji tak získávat konkurenční výhodu,“ komentovala výsledky průzkumu partnerka KPMG ČR Romana Benešová.

Pracovníci finančních oddělení v nejúspěšnějších společnostech tráví méně času kontrolou nákladů a více času věnují podpoře rozhodování. Část finančních ředitelů se tak snaží stát se strategickými partnery výkonných ředitelů při zásadních rozhodnutích.

Vzhledem k nedávným účetním skandálům a rostoucí konkurenci vyžadují investoři a akcionáři zkvalitňování kritérií pro ocenění ekonomické hodnoty společnosti a spolehlivější dozor nad výkonností firem. Finanční ředitelé tak začínají trávit velkou část svého času s investory, jimž prezentují finanční situaci společnosti.

Budoucnost kvalitního finančního řízení může být výrazně zbržděna nedostatkem finančních ředitelů s vhodnými dovednostmi a znalostmi.

Evropští vrcholoví manažeři nechtějí další rozšíření unie

Evropští vrcholoví manažeři se domnívají, že EU by měla upevnit svou pozici, a nikoli se rozšiřovat. Jednoznačnou prioritou by mělo být zajištění dodržování existující legislativy EU, neméně důležitá je i harmonizace daní, upevnění společné zahraniční a bezpečnostní politiky a rozšíření trhu členských zemí. Pouze velmi malé množství respondentů by si přálo další rozšíření EU. Vyplývá to z každoročního průzkumu UPS Europe Business Monitor. Šetření ukázalo, že pro možnost dalšího rozšíření se vyslovilo jen 8 % respondentů, přičemž podobně se vyjadřovali i v roce 2003, tedy před vstupem deseti nováčků, včetně ČR. Tehdy rozšiřování EU podporovalo 10 % dotázaných.

Evropští manažeři požadují garanci stejných pravidel pro všechny členské státy. Nyní, kdy se EU po vstupu Bulharska a Rumunska rozšířila na 27 členů, to chce 52 % manažerů, což je o 7 procentních bodů více než v roce 2003.

Preferují i otázku harmonizace daňových pravidel vnitřního trhu. Prioritou je pro manažery v Belgii, Francii a Španělsku, naopak pro britské vedoucí pracovníky zůstává nejdůležitější reforma společné zemědělské politiky.

Vrcholoví manažeři Evropy se shodují, že EU plní v dnešní době mnohem aktivnější roli na světové scéně. Shodují se také, že nejvíce výhod plynoucích z členství v unii získalo Španělsko. Pozici Španělska zajistila silná podpora respondentů Francie, Belgie a Itálie a také názor vrcholových manažerů samotného Španělska. Podle názoru vrcholových manažerů v Německu je hlavním příjmem výhod vycházejících z členství v EU sousední Polsko, které je v celkovém pořadí druhé. Názory manažerů Velké Británie se opět lišily od kolegů z kontinentu, jelikož se domnívali, že nejvíce výhod získal jejich vlastní soused, Irsko. Evropu naopak rozděluje názory na ústavu EU.

(Pokračování ze stránky 1)

ochrany pracovního trhu. Podle šéfa IV je odstranění překážek volnému pohybu pracovníků naléhavé, neboť jinak kvalitní pracovníci z nových členských zemí EU odejdou do Velké Británie nebo Irska, namísto do Rakouska.

Teoreticky by Rakousko, stejně jako Německo, mohlo prodloužit omezení volného pohybu pracovních sil do roku 2011.

Evropský rok rovných příležitostí



Evropský rok rovných příležitostí 30. ledna v Berlíně odstartovali německá ministryně pro rodinu Ursula von der Leyenová a eurokomisař Vladimír Špidla. Cílem kampaně EU je poukázat na nepřipustnost diskriminace kvůli pohlaví, etnickému původu,

zdravotnímu postižení či věku. Lidé z EU by se měli během roku intenzivněji dozvídat o svých právech proti různému omezování a o výhodách rozmanitosti společnosti.

„Rovnost příležitostí je základním právem, a jestliže chce Evropa držet krok ve světové soutěži, musíme i my přinést náš vklad,“ řekl Špidla na úvod dvoudenní konference, která se v německé metropoli problémem zabývala. Německo v tomto pololetí předsedá EU.

Podle nedávno zveřejněného průzkumu Eurobarometr si více než polovina Evropanů myslí, že diskriminace na základě pohlaví, etnického původu, zdravotního postižení či věku je v jejich zemi velmi rozšířená. V ČR je nejzřetelnější diskriminace na základě věku, například u uchazečů o zaměstnání. Na rozdíl od průměrného Evropana Češi naopak uvádějí, že zanedbatelné je znevýhodňování lidí kvůli náboženskému vyznání.

Zatímco podle evropského průměru představuje věková diskriminace problém pro méně než polovinu oslovených lidí, v Česku je rozšířená podle 63 % respondentů. Více než polovina Čechů si myslí, že znevýhodněním je také etnický původ, každý druhý uvedl, že diskriminaci jsou vystaveni postižení. Čtyři z deseti českých obyvatel upozorňovali také na diskriminaci na základě pohlaví.

Podle 80 % lidí, kteří odpovídali během loňského průzkumu v 25 evropských zemích, je největší nevýhodou postižení, 77 % Evropanů považuje za znevýhodnění být Romem a 69 % lidí to, když je člověku více než 50 let. Zdravotní postižení a věk jsou podle průzkumu také dvě hlavní nevýhody v případě, že se člověk uchází o zaměstnání.

V mnoha případech se výsledky lišily v jednotlivých zemích: např. znevýhodňování na základě pohlaví je problém pro více než polovinu Itálií a Španělska. Náboženská diskriminace je nejpalčivější pro respondenty z Francie, Dánska a Itálie, na druhé straně se s ní setkává pouze 10 % Lotyšů a 11 % Čechů. Znevýhodňování kvůli sexuální orientaci je rozšířené podle téměř tří čtvrtin Itálií, v ČR

(Pokračování na stránce 3)

VZDĚLÁVÁNÍ

Studenti hledali odpovědi na otázky v oblasti leadershipu

Přemýšleli jste někdy, co to vlastně leadership je? Máte vy sami nějaké charakteristiky leadera? A když ano, jak je využíváte? Jak se dnešní organizace dívají na leadership?

Tak právě na tyto otázky a mnoho dalších se snažili odpovědět studenti z Česka i ze zahraničí na konferenci, kterou uspořádal AIESEC Česká republika ve dnech 11. až 14. ledna 2007 v areálu Rekreačního střediska Borovice poblíž Mnichova Hradiště. Konference nesla název NEXT, Find yourself. Hlavním tématem konference byl již zmiňovaný leadership.

Konference se zúčastnili nejenom studenti českých vysokých škol a univerzit, ale i zahraniční studenti a zástupci firemní sféry. Všichni účastníci měli prostřednictvím práce v malých skupinkách pod vedením zahraničních a domácích lektorů možnost zjistit, co to leadership vlastně je a jaké vlastnosti by leaderi měli mít.

Studenti pak dále měli možnost zjistit, jaká je relevance leadershipu v dnešních organizacích, jak tato koncepce funguje a jak se na leadery a jejich charakteristiky dívají v různých společnostech. Pozvání na panelovou diskusi přijali zástupci ČSOB, L'Oreál, InBev a Lalui. Každý z účastníků nejdříve stručně představil, jak je leadership chápán v jejich firmě, a pak už dostali prostor studenti. Zajímali se například, jak přijímají nové pracovníky – zda je posuzují jako leadery, nebo jsou jiné schopnosti a vlastnosti důležitější, co osobně dělají, aby byli leadery, a jak se pracuje na rozvoji leaderů uvnitř firem. Kromě panelové diskuse si společnosti připravily pro studenty různé workshopy na téma jako leader versus manažer, různé



styly leadershipu, odkud pochází síla leadera nebo spojitost mezi leaderem a jeho hodnotami. Studenti panelovou diskusi a workshopy hodnotili velice pozitivně. Dalším důležitým momentem konference byly volby nového prezidenta AIESEC Česká republika pro období 2007/2008, kterým se stal Jaroslav Mydlo, student pátého ročníku Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně.

Proč se však celá konference nesla v duchu leadershipu? AIESEC je mezinárodní studentská organizace, která se kromě jiného snaží ze svých členů vychovávat mladé leadery, kteří by pak mohli mít pozitivní vliv na společnost. Právě v tomto čase vyšla i studie prováděná

Davidem J. Pollayem, zakladatelem projektu Momentum a odborníkem na aplikovanou pozitivní psychologii, v níž se ptá, zda leaderi organizace mají nějaké určité silné stránky (typické pro leadery), které ostatní lidé nemají.

Na základě odpovědí národních prezidentů AIESEC z celého světa a odpovědí amerických studentů zjistil, že AIESEC skutečně leadery vychovává. Mezi jejich silné stránky, které se liší od jiných studentů, patří naděje, zvědavost, vytrvalost, leadership, týmová práce, spravedlnost, odvaha, nahléd a nadšení. Studie byla prováděna prostřednictvím dotazníku VIA-IS (Values In Action Inventory of Strengths), který obsahuje 240 otázek a využívá pětibodové Likertovy stupnice. AIESEC tedy leadership opravdu podporuje a rozvíjí ve svých členech.

Beata Brosková, Communication Manager, AIESEC Česká republika

Menší firmy málo investují do vzdělávání zaměstnanců

Malé a střední firmy neinvestují do vzdělávání tolik peněz, kolik by v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti a udržení na trhu měly. Vyplývá to z průzkumu pražské hospodářské komory. Výdaje českých podniků a dalších organizací na vzdělávání zaměstnanců nedosahují ani poloviny výdajů v podnicích původních 15 členských zemí EU, uvedla projektová manažerka Podnikatelské akademie Martina Smutná.

Nadaní a schopní lidé podle ní většinou končí ve velkých společnostech, které jim jejich růst umožní. Pouhá čtvrtina českých firem považuje celoživotní vzdělávání za důležitou součást personální politiky a rozvoj lidských zdrojů za podmínku prosperity.

Malé a střední české společnosti systematické vzdělávání zaměstnanců často podceňují, řekl předseda Unie malých a středních podniků David Šeich. Firmy si podle něj stále neuvědomují, že ve stupňující se světové konkurenci o úspěchu rozhoduje vedle efektivního ma-

nagementu právě lidský kapitál, schopný pružně reagovat na měnící se podmínky trhu a inovativně využívat vznikající obchodní příležitosti. Řízení lidských zdrojů totiž ve většině českých firem dosud není považováno za klíčovou manažerskou dovednost, upozornil. V ČR také prý stále není dostatek kvalitních odborníků, kteří by dokázali kvalitní plán rozvoje potenciálu jednotlivých zaměstnanců nejen zpracovat, ale navíc ho i úspěšně zavést v praxi. Dalším důvodem nízkých investic do vzdělávání pracovníků je nedostatek peněz, dodal.

Pražští podnikatelé mají od ledna možnost zdarma studovat na Podnikatelské akademii Hospodářské komory hl. m. Prahy. Akademie je otevřená pro majitele a zaměstnance firem i pro lidi zdravotně postižené a studenty vysokých škol. Kurzy jsou pro všechny bezplatné. Obsahem přednášek, které skončí v roce 2008, jsou nejnovější trendy řízení podniků, školení v oblasti daní a účetnictví, právní, mzdová, personální či pracovněprávní problematika.

(Pokračování ze stránky 2)

nebo v Dánsku ho ale zaznamenala jen třetina.

I když se většina lidí se znevýhodňováním běžně setkává, jen asi třetina z nich ví, že existují antidiskriminační zákony, na jejichž základě se mohou bránit. Také k informování o těchto regulích má přispět kampaň EU. Je decentralizovaná a během roku se na regionálních a národních úrovních plánují stovky akcí. Jako jedním z protidiskriminačních příkladů se Německo chlubit svou „chartou rozmanitosti“, kterou loni podepsaly pod záštitou vlády čtyři velké koncerny – DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche BP a Deutsche Telekom. Firmy se v ní formálně zavázaly ctít a uznávat rovnost pohlaví, rasy, národnosti, věku, sexuální orientace a identity.

PERSONÁLIE

- Společnost **Cleverlance** uvedla na pozici HR manažerky **Denisu Tomankovou**. Tomanková pracuje v Cleverlance již od roku 2004.
- Nákup veškerého zboží a služeb všech společností skupiny **ČEZ** vyjma komodit určených pro výrobu a distribuci elektřiny řídí **Michaela Hrobská**. Nahradila **Ivana Lapina**, jenž je v čele firmy ČEZ Správa majetku.
- Od 1. února nastoupil do společnosti **Sanoma Magazines Praha** jako product manažer **Robert Novák**. Jeho úkolem bude především marketingová podpora obchodního týmu vydavatelství. Dosud působil jako brand manažer odborného tisku společnosti Ecomonia.
- Do společnosti **AutoCont CZ** na pozici obchodního a marketingového ředitele segmentu small and medium business nastoupil **Vladimír Dvořák**. Do AutoContu přišel ze společnosti LogicaCMG, kde pracoval jako manažer pro prodej do státní správy.
- Společnost **Porsche Inter Auto CZ** vytvořila ve svém týmu novou pozici managing director. Na ni v dubnu nastoupí **David Liška**. Liška převezme odpovědnost za oblast prodeje, servisu, fleetového prodeje, zvyšování spokojenosti zákazníků a rovněž za marketingové aktivity skupiny Porsche Inter Auto.
- Po šesti letech na pozici vrchního ředitele marketingu **České pojišťovny** přechází **Miroslav Řezník** do oddělení obchodu jako vrchní ředitel obchodu pro business segment s odpovědností za prodej přes externí partnery.
- Od 1. února má společnost **HSW Signall**, která působí jako dodavatel technologických zařízení a materiálů pro výrobu reklamy, nového generálního ředitele – **Marka Angelise**. Angelis nahradil stávajícího generálního ředitele **Martina Melína**, jenž dále pracuje pro společnost na pozici marketingového ředitele.
- **David Krajný** rezignoval na post ředitele **Wrigley** pro region střední Evropy a začal se jako majitel master franšizy RE/MAX ČR a SR věnovat soukromým obchodním aktivitám.
- Brněnská softwarová firma **AEC** má nové vedení – v čele je její majitel **Jiří Mrnušík**. Dosavadní ředitelka **Alena Řezníčková** po 15 letech z firmy odchází.
- Regionálním manažerem elektrárenské skupiny **ČEZ** pro Bosnu a Hercegovinu a Srbsko se stal od 1. února **Josef Hejsek**.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

České firmy nevěnují dost pozornosti svým zaměstnancům

Fluktuace, nemocnost, nízká loajalita zaměstnanců a malá produktivita práce, to jsou nejčastější problémy podnikatelů, kteří nevěnují dostatečnou pozornost rozvoji svých zaměstnanců. CzechInvest proto nabízí českým firmám dotaci na zavedení mezinárodně uznávaného standardu Investors in People (IIP), který jim může podobné problémy vyřešit.

„Smyslem není IIP získat, ale osvojit si jeho principy a řídit se jimi,“ zdůrazňuje Markéta Frydrychová, vedoucí Oddělení rozvoje lidských zdrojů agentury CzechInvest. „Jedině tak lze dosáhnout výsledků, jakými se chlubí zahraniční podniky, které mají se standardem IIP dlouholeté zkušenosti. Cílená práce s lidmi jim přinesla nejen spokojené zaměstnance, ale odrazila se i ve snížení zmetkovitosti a zvýšení obrátu a zisků.“

Národní projekt a podmínky čerpání

Národní projekt Standard rozvoje lidských zdrojů – Investors in People vyhlásila agentura Ioni. Podniky se sídlem mimo Prahu z něj mohou získat až 320 tisíc Kč jako příspěvek na služby speciálně vyškoleného poradce, který jim se zavedením IIP pomůže. Do projektu se již zapojilo 20 firem, maximálně 30 dalších má ještě šanci dotaci získat. O podporu se mohou ucházet firmy z oblasti zpracovatelského průmyslu a navazujících služeb. Díky navýšení limitu veřejné podpory de minimis* mají šanci i společnosti, které již vyčerpaly povolených 100 tisíc eur. Další pozitivní změnou je možnost čerpání podpory de minimis pro podniky s podporovanými činnostmi z oblasti dopravy a potravinářství. Peníze mají posloužit ke zvýhodněnému nákupu služeb, jako jsou prvotní analýza, poradenské služby, školicí aktivity nebo závěrečné zhodnocení vedoucí k zavedení standardu IIP.

„Většina podniků, které jsem navštívila, má jeden společný problém – málo se věnují interní komunikaci. Nelze očekávat, že budou zaměstnanci s nadšením pracovat, aniž by věděli, jakým směrem se firma ubírá, co má v plánu a čeho chce dosáhnout. Právě jich se proto ptám, jestli znají firemní strategii, co to znamená konkrétně pro ně a jejich týmy, kdo a za co je naposledy pochválil, jak získávají informace a podobně. Na základě toho pak společně s vedením firmy připravujeme akční plán,“ uzavírá

Martina Wolfová, manažerka oddělení Poradenství pro lidské zdroje společnosti PricewaterhouseCoopers.

Investoři přišli z Velké Británie

Standard Investors in People sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance. Propojuje všechny prvky personální politiky (např. vzdělávání, motivaci, hodnocení, interní komunikaci) s ostatními podnikovými procesy tak, aby se dosáhlo maximální shody na straně zaměstnanců i firmy.

Standard Investors in People vznikl v roce 1991 ve Velké Británii, kde na konci 80. let začala výkonnost britských podniků zaostávat za zahraniční konkurencí. Vláda proto provedla výzkum u nejúspěšnějších domácích firem s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Závěr byl překvapující – tyto podniky věnovaly zvláštní péči svým zaměstnancům. Na základě jejich osvědčených postupů a ve spolupráci s odbornými organizacemi, odbornými asociacemi i samotnými podniky byl následně sestaven standard Investors in People.

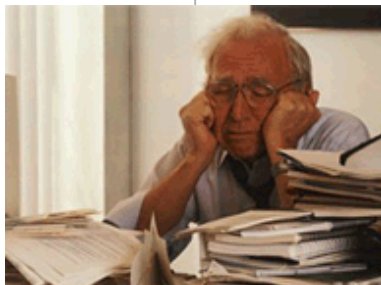
V současnosti je v Anglii držitelem osvědčení IIP více než 39 tisíc organizací, které reprezentují přibližně 40 % britského trhu práce. Cílem britské vlády je, aby do konce roku 2007 bylo v organizacích oceněných standardem IIP zaměstnáno nejméně 47 % zaměstnanců.

*Čerpání podpory de minimis (tzv. podpora malého rozsahu) – při této formě čerpání dotaci mohl žadatel ve třech po sobě jdoucích letech vyčerpat z fondů Evropské unie maximálně 100 tisíc eur. Nyní se tento limit zvýšil na 200 tisíc eur. Výhodou tohoto způsobu je výrazné zjednodušení agendy a zkrácení procesu administrace projektu.

Formou de minimis může malý nebo střední podnik z Národního projektu Standard rozvoje lidských zdrojů – Investors in People (IIP) získat maximálně 320 tisíc Kč při vyčerpání maximálního počtu 20 dnů a při podpoře 16 tisíc Kč/poradenský den.

Velké podniky mohou získat maximálně 200 tisíc Kč při vyčerpání maximálního počtu 20 dnů a podpoře 10 tisíc Kč/poradenský den.

Markéta Frydrychová, CzechInvest
marketa.frydrychova@czechinvest.org



Newsletter HRM line vydává Economia a.s.
ve spolupráci s personální a poradenskou firmou

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

- Dozorčí rada společnosti **Home Credit** jednala ukončení působení **Miloše Stibora** ve funkci předsedy představenstva. Předsedou představenstva byl od 1. února 2007 jmenován **Erich Čomor**, místopředsedou představenstva byl nově zvolen **Ladislav Chvátal**, který předtím odstoupil z funkce člena dozorčí rady společnosti. Novým členem dozorčí rady společnosti byl jmenován **Pavel Vyhnálek**.
- Členem představenstva **Erste Bank**, která v ČR vlastní Českou spořitelnu, se od července stane **Johannes Kinsky**. V bance bude zodpovědný za podnikové financování a investiční bankovníctví skupiny Erste.
- Generálním ředitelem strojiren **Ammann Czech Republic** (dříve Stavostroj) z Nového Města nad Metují se stal **Martin Hašlar**. V čele firmy nahradil **Tomáše Kopice**. Ten v rámci švýcarské skupiny Ammann přechází do vedení nového závodu Ammann Construction Machinery Shanghai v Číně.
- Novým viceprezidentem evropské asociace pro uhlí **Euracoal** se stal **Petr Pudil**, předseda představenstva energetické skupiny Czech Coal a místopředseda představenstva Mostecké uhelné společnosti. Prezidentem byl zvolen **Maksymilian Klank** z Polska.
- Novým výkonným ředitelem **Budějovického měšťanského pivovaru** (BMP) se stal dosavadní finanční ředitel **Daniel Dřevíkovský**. Ve funkci po sedmi letech nahradí **Miroslava Leštinu**, který se stal spolumajitelem pivovaru a v pivovaru bude nadále působit i jako předseda představenstva.
- Generální ředitel a předseda představenstva společnosti **Mittal Steel Ostrava** **Gregor Münstermann** se stal generálním ředitelem a předsedou představenstva společnosti **Mittal Steel Poland**. Bude řídit obě hutní společnosti. Člen představenstva **Mittal Steel Ostrava** **Augustine Kochuparampil** přebírá řízení rumunské společnosti **Mittal Steel Galati**.
- Generální ředitel státního podniku **Lesy ČR** (LČR) **František Koníček** rezignoval. Na své funkce ve vedení LČR rezignovali všichni tři odborní ředitelé, **Vladimír Veselý**, **Vladimír Krchov** a **Václav Trěštlík** v reakci na rezignaci Františka Koníčka.
- Novým ředitelem společnosti **TÜV SÜD Auto CZ** je **Oleg Spružina**, který do té doby vedl ve firmě obchod a marketing. Předchozí ředitel **Tomáš Vít** postoupil na post regionálního šéfa skupiny TÜV SÜD pro střední a východní Evropu.

ManagerWeb.cz

Jediný informační portál
pro top management
www.ManagerWeb.cz

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.hrmanagement@economia.cz.