

## VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ

## Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR

Behaviorální pohovor, někdy též kompetenční pohovor, patří mezi moderní techniky výběru vhodných uchazečů. Jedná se o velmi účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů a jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje především na zjišťování měkkých kompetencí.

*Kompetence rozdělujeme na tzv. tvrdé, například znalost práce s Excelem, znalost IFRS, nebo schopnost psát všemi deseti apod., a tzv. měkké kompetence, což jsou osobnostní vlastnosti kandidáta pro výkon práce, jako je např. flexibilita, schopnost pracovat v týmu, manažerské dovednosti, kreativita, obchodnické dovednosti apod.*

Vše je postaveno na základní tezi, která říká, že pokud se kandidát nějakým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat („nejlepší předpovědi budoucího chování je chování minulé“). Je nutné tuto tezi brát s rezervou jen jako nejlepší možnou předpověď budoucího chování, lidé se samozřejmě během života mohou měnit a vybočovat ze zaběhlých modelů.

Behaviorální pohovor patří do kategorie předem připravených strukturovaných rozhovorů. Při vedení tohoto typu pohovoru vyžaduje situace od zodpovědné osoby (personalisty, manažera ...), aby si předem pohovor naplánovala tak, že si důkladně zrekapituluje požadavky na danou pozici, tj. vybere si stěžejní kompetence (ideálně 5-7), jež jsou potřeba ke zvládnutí dané práce. Základem je získat od kandidáta při pohovoru příklady jeho chování v minulosti, a to co nejpřesněji (ideálně včetně detailů jako den, místo, popis konkrétní situace apod.). Získané odpovědi pak slouží tazateli jako jasné formulované argumenty „pro či proti“ při posuzování kandidáta. Hodnocení je tedy objektivní a mapuje hmatatelné situace, nebere příliš v úvahu emoce nebo osobní dojmy tazatele.

Ke konstrukci otázek slouží tzv. metoda STAR. Na základě STAR otázek zjišťujeme konkrétní situace (S-Situation), konkrétní úkoly (T-Tasks), konkrétní činnosti (A-Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost

vedla (R-Results). Tazatel tak postupně zjišťuje, co kandidát v minulosti dělal. Na jednotlivých příkladech má možnost vidět, kde a v jakém týmu uchazeč pracoval. Na konkrétních situacích má možnost posoudit, jak se kandidát v té které situaci choval, jak ji řešil a s jakým výsledkem.

Pro inspiraci uvádím některé otázky, které je možné použít:

*Uveďte nějaký případ, kdy jste se musel relativně rychle rozhodnout. Kdy to bylo? Co bylo příčinou? Co jste konkrétně udělal? S jakým výsledkem?*

*Došlo mezi vámi a vaším nadřízeným někdy ke konfliktu? Z jakého důvodu? Jak jste reagoval? Jak vše dopadlo? Co uděláte příště jinak?*

*Stalo se vám někdy, že jste musel vykonat nějaký pro vás nezajímavý úkol? Jak jste se s tím vyrovnal? Jak vaši práci zhodnotil nadřízený?*

*Co obvykle děláte, když někdo z vašich podřízených podává špatný výkon? Uveďte příklad takové situace. Jaká jste udělal do budoucna opatření, aby se situace neopakovala?*

Úskalím této metodiky je fakt, že kandidát má většinou tendenci se chválit nebo vybrat jen kladné výsledky.

Tazatel by se tedy měl ptát i na negativní věci, slabé stránky, problémové výsledky. Tyto ne příliš příjemné otázky mají dvojitý efekt, v první řadě přivedou kandidáta do stresové situace (tazatel má možnost vidět aktuální reakci uchazeče) a zároveň tyto „opačné“ informace pomohou získat vyváženější pohled na kandidáta.

Behaviorální pohovor je jednou z mnoha technik, které lze při výběru kandidátů použít. Vždy je však dobré jej zkombinovat s dalšími metodami (osobnostní testování, AC, kontrola referencí apod.).

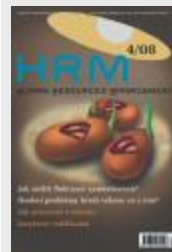
Výhodou této techniky je nesporně větší objektivita, lepší možnost porovnávat jednotlivé kandidáty a v neposlední řadě získání konkrétních informací o uchazeči.

Ivana Paterová  
HOFÍREK CONSULTING



V odborném časopisu

## HR Management 4/08



si mj. přečtete:

- Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?
- Osobní problémy brzdí výkon: co s tím?
- Jak pracovat s talenty?
- Jazykové vzdělávání

Objednávky předplatného:

[www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz), tel.: 800 110 022

economia  
OBSAH ROZHODUJE

## AKTUÁLNĚ ...

Nominujte svého favorita na titul  
HR Manager roku 2008

Dne 14. října 2008 se koná v pražském hotelu Crowne Plaza již 3. ročník odborné výroční konference HRM 08, tentokrát s aktuálním tématem „Jak rozvíjet talent management ve firmách?“. Jde o společný projekt odborného časopisu HR Management vydavatelství Economia a společnosti Blue Events (dříve INCOMA Consult).

Stejně jako na dvou předchozích ročnících konference i na tom letošním bude vyhlášen HR Manager roku ([www.hrevent.cz](http://www.hrevent.cz)). Odborná veřejnost HR profesionálů, tedy i vy, naši čtenáři, má opět možnost nominovat svého kandidáta do této prestižní soutěže. Z nominovaných kandidátů pak odborná hodnotící komise vybere osobnost, která se stane nositelem titulu HR Manager roku 2008.

Smyslem celé soutěže je nejen zviditelnění personalistické profese, ale rovněž zvýšení prestiže a významu HR v samotných firmách. Partnerem ocenění je již potřetí Česká pojišťovna, mediálním partnerem je společnost LMC, provozující internetový trh práce ([www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz)), a časopis HRM. Více informací o soutěži HR Manager roku, nominační kritéria, formulář a Sňh slávy s profily již dvou držitelů titulu HR Manager roku, najdete na [www.lmc.eu/hrmanager2008](http://www.lmc.eu/hrmanager2008).

Využijte tedy jedinečné příležitosti a pošlete on-line svůj tip na člověka, který by neměl chybět na nominační listině osobností, jež si toto ocenění zaslouží. Přivítáme vaše doporučení na odvětví a inovativní osobnosti posouvající hranice HR výrazným směrem kupředu. Seznamte nás s doposud neobjevenými a inspirujícími osobnostmi v české personalistice, o nichž se zatím mlčí.

Hlasovací formulář najdete na adrese [www.lmc.eu/hrmanager2008](http://www.lmc.eu/hrmanager2008).

(red)

## PŘEDSTAVUJEME VÁM ...

## Koučink ve výrobě? Proč ne?

Alena Jandová je specialistkou trvalého zlepšování ve společnosti Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. Konkrétně nyní do výroby a celé firmy zavádí filozofii Kaizen. To je japonská filozofie trvalého zlepšování po malých krůčcích. Jsou v ní zahrnuty metody týkající se změny myšlení lidí, ale i různé postupy, které pomáhají zaměstnancům ulehčit práci. Lze říci, že od toho je už jen malý krok ke koučování. Alena Jandová je nyní navíc koučem s akreditací ministerstva školství, a také úspěšně absolvovala akreditovaný kurz Koučink věda a umění vedený kanadskou lektorkou Dr. Marilyn Atkinson, Ph.D. pořádaný společností Koučink Centrum. Působí nyní spolu se svými třinácti dalšími kolegy ve firmě jako interní kouč. Protože jsou v této firmě sami tvořiví lidé, rozhodli se koučování použít poněkud netradičně. Ve výrobě. Jejich zkušenost je tak úspěšná, že chtějí se svými praktickými poznatky seznámit i své kolegy z výrobních firem, a to na Dnu otevřených dveří koučinku, který pořádají společně se společností Koučink Centrum letos 12. srpna.

**• Koučink se většinou využívá při zvyšování výkonu manažerů. Jak se uplatňuje ve výrobě?**

Pro mně je to naprosto jednoduchá záležitost. Výrobních firem, které dnes pracují s vyspělou technologií, je mnoho. Proto velmi záleží na tom, jak efektivně dovedou tuto špičkovou technologii využít. A díky tomu lépe obstát v konkurenčním prostředí. Spoustu nápadů, jak zlepšit pracovní postupy, přizpůsobit pracoviště konkrétní činnosti mají lidé, kteří denně na strojích pracují. Oni patří k těm, kteří vědí, jak a co udělat lépe, „šikovněji“, rychleji. A na základě jejich podnětů může zaměstnavatel vytvářet úspěšné metodiky či firemní filozofii.

Nové myšlenky je ale potřeba dostat z lidí ven. A právě koučinkem podporujeme zaměstnance, aby se nebáli říci svůj názor, naučili se komunikovat a tak zlepšovat pracovní proces ve firmě. Proto je koučink ideální metoda.

**• Můžete uvést nějaký konkrétní příklad využití koučinku ve výrobě?**

Já se hodně zabývám metodikou 5S. Ta je zaměřená na organizování a uspořádání pracoviště, což je ve výrobě důležité. Vyzkoušela jsem si, že dávám-li člověku otevřené otázky, tak sám navrhne zlepšení pracovního prostředí, aniž by mu to připadalo nějakým způsobem nepřijemné. Také nyní pracujeme na projektu s týmovými mluvčími.

Projektu otevřelo dveře vedení naší společnosti. Byla vytvořena divize týmových mluvčích. Jsou v ní lidé, kteří byli vyňati z linky, dostali se do role jakýchsi minimanžerů. Pro ně pak naše tréninkové centrum, v čele s Pavlem Wimmerem, připravilo školení včetně speciál-

ního koučinkového modulu. Pomocí koučinku, kdy používáme otevřené otázky a brainstorming, je učíme základy otevřené komunikace.

Tento přístup nám vyhovuje proto, že při něm lidé na podstatné věci přicházejí jakoby sami. Hodně při práci s lidmi využíváme různé hry a pak opět pomocí otevřených otázek společně objevujeme, co nového jim to přineslo, nač přišli. Myslím, že tento způsob učení je baví, protože je to pro ně hra.

**• Můžete říci více o tom, jak hry používáte?**

Ve výrobě je důležitá vizualizace. Každý, kdo jde kolem výrobní linky, by měl vědět, co se na lince děje. Tedy co se vyrábí, jaké jsou aktuální příkazy vedení, informace o změnách, jaké se řeší problémy apod. Chtěli jsme proto zlepšit u týmových mluvčích jejich schopnost vizualizace. Využili jsme k tomu hru, které říkáme řeka života. Při ní se lidé vzájemně lépe poznají a zároveň si najdou pro sebe ten nejlepší způsob vizualizace. Hra spočívá v tom, že dáte lidem papír, barevné pastelky a fixy a oni kreslí svůj život, svoji řeku života. Vyjadřují se pouze obrázky. Nepoužívají žádná slova. Kresba má být tak srozumitelná, aby ji každý po kolegovi rozluštil. Řeky života si pak lidé vymění a navzájem čtou. Dozvědí se přitom, jak druhý člověk jejich řeku života vnímá, spolu si o tom povídají.

Když hra skončí, ptáme se lidí, jaké řeky života se jim četly nejlépe a čím to bylo, jak to mohou využít i jinde v praxi. Tímto směrem s nimi vedeme dialog a oni si přitom uvědomují zásady vizualizace. Kdybychom na počátku řekli, že základy dobré vizualizace jsou barvy, obrázky, písmena, asi by to nepřijali za své. Po téhle hře si na to přišli sami. A to jsme dokázali tím, že jsme využili zásady koučování.

**• Jak se to promítlo do výrobního procesu?**

Zaměstnanci se sami rozhodli převzít tyto zásady do výroby, používat je na linkách. Každý tým si nyní vytváří nové nástěnky, na kterých se zobrazují výsledky, jakých linka dosahuje. A také informace důležité pro dobré fungování jejich práce. Mluvčí se snaží svému týmu zobrazit informace tak, aby je každý snadno a rychle pochopil. Vizualizaci stejně jako jiné techniky, které je učíme, mohou využívat i na pravidelných týmových rozhovorech, při kterých hledají řešení na případné problémy a diskutují i o nových nápadcích a zlepšovácích.

**• Trénujete týmové mluvčí také v koučinku?**

Máme to v plánu. Projekt ještě probíhá. Nyní používáme koučovací styl, když se s nimi věnujeme základům komunikace, řešení obtížných situací a dalších témat. Jde nám o to, navodit v týmech atmosféru důvěry a otevře-



Alena Jandová

## Evropská soutěž za společenskou odpovědnost

Mezinárodní soutěž Evropská cena za společenskou odpovědnost firem vstoupila do druhé fáze – vyhodnocování projektů. Do soutěže se přihlásily dvě desítky firem z celé České republiky, což ukazuje zájem českých firem o problematiku sociální odpovědnosti firem. Organizátorem soutěže v ČR je největší česká poradenská společnost M.C.TRITON a odborným partnerem je občanské sdružení Fórum dárců. Hlavním cílem soutěže je podpora CSR (společenské odpovědnosti firem). Firmy mají šanci v soutěži představit své úspěšné CSR projekty realizované v roce 2007.

Záštitu nad mezinárodním kolem soutěže převzal Vladimír Špidla, člen Evropské komise. Záštitu nad lokálním kolem soutěže poskytl Džamila Stehliková, ministryně Vlády ČR pro lidská práva a národnostní menšiny.

Odbornou porotu tvoří kromě Džamily Stehlikové olympionik Imrich Bugár, profesor veřejné a sociální politiky na Institutu sociologických studií Fakulty sociálních věd UK Martin Potůček a výkonná ředitelka Fóra dárců Pavlína Kalousová. Partnery soutěže jsou občanské sdružení Fórum dárců a komunikační agentura Fleishman-Hillard, mediálními partnery jsou ekonomický deník E15 a časopis CSR fórum.

Více na [www.mc-triton.cz/csr2008](http://www.mc-triton.cz/csr2008) nebo na tel.: +420 224 362 406.

## Nejlepší školou pro manažery ve východní Evropě je VŠE

Vysoké škole ekonomické se dostalo významného mezinárodního ocenění. V celosvětovém projektu Eduniversal vedeném francouzskou konzultantskou firmou SMBG byla pražská VŠE hodnocena jako škola s univerzálním mezinárodním vlivem. Zároveň si vysloužila nejlepší hodnocení nejen v rámci České republiky, ale i celé východní Evropy. Ekonomicky zaměřené vysoké školy s nabídkou manažerských studijních programů byly v projektu Eduniversal hodnoceny na škále 0 až 1000 promile, zároveň byly rozřazeny podle úrovně mezinárodního či regionálního vlivu do pěti kategorií. Nejlépe hodnocené s univerzálním mezinárodním vlivem získaly symbolicky pět palmových listů. Mezi tyto školy se zařadila i VŠE v Praze. Z 1000 možných byla české univerzitě přidělena míra doporučení ve výši 423 promile. Nejlépe hodnocenou školou na světě se stala Harvard Business School (731 ‰). Mezi evropskými univerzitami zaměřenými na výchovu budoucích manažerů excelovala London Business School (675 ‰). VŠE je navíc v nejlépe hodnocené zemi ve východoevropském regionu, do kterého bylo zařazeno celkem 20 států.

Hodnocení v rámci projektu Eduniversal neunikly ani další čtyři vysoké školy působící na území ČR. Pražská mezinárodní manažerská škola, Brno International Business School, CMC Graduate School of Business i Fakulta

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování na stránce 3)



(Pokračování ze stránky 2)

nosti. V některém z dalších modulů plánujeme základy koučinku. Nyní týmoví mluvčí koučování zažívají „na vlastní kůži“, aniž by věděli, že je to koučink. Ale vidí výsledky. V druhém kroku je začneme seznamovat s jeho principy.

• **Letos 12. srpna pořádáte praktický tematický seminář o koučinku ve výrobě. Co se tedy na semináři či Dnu otevřených dveří koučinku bude dít?**

Abychom všichni, kdo se na tomto semináři potkají, měli podobný vzhled do koučinku, v úvodní hodině vystoupí kouč ze společnosti Koučink Centrum Michal Ondráček, který koučování představí. Bude připravena i praktická ukáзка tohoto přístupu. Pak představíme náš tým 14 interních koučů, kteří působí v naší firmě na různých pozicích, od managementu až po výrobu. Na úvod bude nachystaná prezentace, v níž představíme všechny oblasti, témata řešení problémů, při kterých koučink úspěšně používáme. Pak vystoupí jednotliví koučové s podrobnějšími prezentacemi, jejichž cílem je předat účastníkům semináře co nejvíc praktických zkušeností. Prostor bude i na dotazy.

Výberu-li některá z témat, o kterých bude řeč, koučink nám například velmi dobře funguje v situacích, kdy má zaměstnanec tendenci se neustále vracet ke svým nadřízeným se stejným problémem v očekávání, že nadřízený jejich problém vyřeší. Poté co nadřízený začali používat koučování, lidé jsou ochotni převzít více zodpovědnosti a problém řešit sami. Koučování

ni se nám vyplatilo i při firemních školeních, kdy došlo k rapidnímu zlepšení výsledků. Uvedu-li jiný příklad, jeden z našich kolegů s úspěchem používá metodu koučování, když zaměstnanci mají pocit, že „všechno je špatně a já s tím nemůžu nic dělat“. Naši zaměstnanci si stanovují osobní cíle na daný rok, a tak i zde je velký prostor pro koučovací přístup. Takových příkladů je mnoho a ty nejzajímavější máme připraveny právě na zmiňovaný seminář.

• **Jeden ze zakladatelů evropského koučovacího přístupu John Whitmore říká, že dnes, kdy se svět zrychluje, odevšad se na nás valí obrovské spousty informací, firmy které chtějí obstát, by měly přejít od direktivního způsobu vedení k vedení postavenému na důvěře a zodpovědnosti zaměstnanců. A k tomu dává právě velký prostor koučovací styl. Co si o tom myslíte?**

Já s ním naprosto souhlasím. Ale vidím to na několik let tvrdé práce. My se tuto změnu snažíme rozhybat jak shora, tak zdola. Protože jsme přesvědčeni, že lidé na nižších pozicích by měli překonat svůj strach převzít zodpovědnost, otevřeně komunikovat, přinášet sami nápady. Jinak se mnoho nezmění. I naši manažeři mají své kouče a začínají využívat koučovací styl. Velkou zásluhu na tom, že jsme koučování v naší firmě otevřeli dveře, má náš vedoucí tréninkového centra Pavel Wimmer. A dnes mnoho lidí v naší firmě vnímá koučování jako přínos pro růst firmy.

Sárka Pražáková, Koučink Centrum

## SOCIÁLNÍ ASPEKTY

### Brusel si chce „posvítit“ na diskriminaci mimo zaměstnání

Evropská komise si chce „posvítit“ na diskriminaci mimo oblast zaměstnání. Odstranit má znevýhodňování při přístupu ke službám a zboží na základě věku, sexuální orientace, postižení a vyznání. Evropská komise představila své návrhy coby součást nového sociálního balíčku, kterým se chce vyrovnat se změnami v sociální oblasti, jimiž „sedmadvacítka“ prochází.

Z posledního průzkumu Eurobarometr vyplývá, že během posledního roku diskriminaci kvůli věku, sexuální orientaci, postižení nebo vyznání na vlastní kůži pocítilo 15 % lidí v Evropské unii. Evropská „sedmadvacítka“ má v současnosti legislativu, která řeší diskriminaci na základě rasy nebo etnického původu v celé řadě situací, a legislativu týkající se diskriminace v zaměstnání na základě věku, postižení, sexuální orientace a vyznání.

Brusel chce mít směrnici pro případy, kdy je lidem kvůli výše zmíněným důvodům odprávněn přístup k určitým službám nebo zboží. V praxi je to například situace, kdy slepec nemůže jít do baru, protože tam nesmí jeho vodící pes, nebo když firma odmítá zájemci pronajmout byt kvůli tomu, že je homosexuál.



„Zmizí miliony schodů, statisíce dveří se rozšíří“, je jedno ze zlepšení týkající se tělesně postižených, které si od nové směrnice slibuje eurokomisař pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti Vladimír Špidla.

Komise uvádí, že nová pravidla mají především odstranit ty podnikatele a firmy, které diskriminují. Ti, kdo se cítí být znevýhodněni, se mohou obrátit na příslušný národní úřad pro rovnost, případně na soud. Česká republika je jedním ze dvou států Evropské unie, kde takový úřad neexistuje. Diskriminaci se zabývá ministryně pro lidská práva a národnostní menšiny Džamila Stehlíková. Objevují se kritické hlasy, že například přestavět všechny restaurace tak, aby byly přístupné postiženým lidem, bude pro podnikatele finančně

neúnosné. Evropská komise však tvrdí, že majitelé firem by měli provést jen „rozumné“ úpravy odpovídající možnostem a velikosti podniku. A znevýhodňovat lidi na základě věku, sexuální orientace a vyznání nestojí nic, připomíná komise.

Navrhovaná směrnice však chce umožnit výjimky, například co se týče věkové hranice

(Pokračování ze stránky 2)

podnikatelská na Vysokém učení technickém v Brně obdržely symbolické tři palmy pro školy se silným vlivem v rámci regionu.

Mezi hodnotiteli projektu Eduniversal, do něhož byly zapojeny tisíce škol, jsou nezávislí experti z celého světa. Mezi kritéria hodnocení patřily např. mezinárodní vliv a pověst školy, kvalita výukových programů, kvalita vyučujících, ocenění získaná školou, akreditace školy na celostátní i mezinárodní úrovni, výsledky v důležitých žebříčcích či účast v různých mezinárodních sdruženích a organizacích.

České VŠ zaměřené na ekonomii hodnocené v projektu Eduniversal		
vysoká škola	míra doporučení	mezinárodní vliv (škála 1-5)
Vysoká škola ekonomická v Praze	423 %	5
Pražská mezinárodní manažerská škola	124 %	3
Brno International Business School	84 %	3
CMC Graduate School of Business, Čelákovice	74 %	3
Fakulta podnikatelská, VUT v Brně	56 %	3

Zdroj: [www.eduniversal.com](http://www.eduniversal.com)

### SB: Východní Evropa bude muset doplnit trh práce přistěhovalci

Východoevropské země se budou muset otevřít novým vlnám přistěhovalců, aby zabránily negativním dopadům nedostatku pracovních sil na ekonomiku. Uvedl to hlavní ekonom Světové banky pro střední a východní Evropu Pradeep Mitra.

Polsko, Ukrajina, Bulharsko a pobaltské země podle Mitry musí přilákat pracovní sílu z mimoevropských států, aby kompenzovaly klesající počet obyvatel v produktivním věku. Jinak se podle něj mohou rozloučit s nadějami na dostižení západních ekonomik. Počet obyvatel Ukrajiny se podle odhadů do roku 2025 kvůli klesající porodnosti sníží o pětinu. V Bulharsku, Gruzii, Bělorusku, Lotyšsku, Litvě a Rusku by měla populace ve stejném období klesnout o více než 10 %.

Milióny obyvatel východní Evropy po pádu komunismu vyrazily za prací na západ. Polsko se například v rámci boje s nedostatkem pracovních sil zaměřilo na přesvědčování Poláků k návratu ze západní Evropy a lákání pracovníků ze sousední Ukrajiny a Běloruska.

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

**HOFIREK  
CONSULTING**

[www.hofirek.cz](http://www.hofirek.cz)

(Pokračování ze stránky 3)

stanovené pro přístup ke vzdělání nebo pro pojistné, kdy je třeba brát v potaz postižení a věk. Na jednotlivých členských státech také bude, aby si samy stanovily, jaké náboženské symboly jsou přípustné ve školách.

Směrnice nyní poputuje ke konzultaci do Evropského parlamentu, jednomyslně ji musejí schválit ministři členských států EU. Pak ji členské státy budou muset převést do své národní legislativy.

## PRŮZKUM

# Nejžádanější zaměstnavatelé investují do budoucnosti lidí

Výhody, které svým pracovníkům nabízejí nejžádanější zaměstnavatelé na českém trhu, se vyznačují vyšší mírou zapojení zaměstnanců, investicemi do budoucnosti a podporou sounáležitosti s firmou. Vyplývá to z průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers, který se zaměřil na rozdíly v přístupu k benefitům mezi nejoblíbenějšími zaměstnavateli a ostatními podniky. Průzkumu se zúčastnilo 129 společností z různých odvětví z celé ČR.

Všechny dotazované společnosti nabízejí tzv. cafeteria systém, což znamená, že zaměstnanci si benefity mohou částečně sami vybírat. Bez výjimky investují do tohoto volitelného systému více, než je u ostatních firem běžné. Z celkové investice do benefitů tvoří částky vložené do rukou zaměstnanců na volitelné použití 20 až 40 %. Všechny také zaměstnancům poskytují výhodněji své produkty nebo slevy u partnerských společností.

Nabízené benefity jsou často zacíleny na budoucnost zaměstnanců a zahrnují např. pojištění odpovědnosti, manažerské pojištění nebo úrazové pojištění. Společnosti také umožňují zaměstnancům přístup ke vzdělávání a rozvoji a nabízejí jim rozšiřování znalostí a zkušeností, čímž se zvyšuje jejich cena na trhu práce.

Žádané společnosti vědomě podporují vnímání značky zaměstnavatele jako určité komunity. Všechny poskytují příspěvek či dar při odchodu do důchodu.

Přestože se téměř tři čtvrtiny respondentů aktivně zajímají o názory zaměstnanců na nabízené benefity, existují výhody, které se nejeví být správně zacílenou investicí. Příkladem je velmi časté penzijní připojištění. „Na trhu totiž

Evropská komise rovněž hodnotila situaci Romů v Evropské unii. Ačkoli existují zákony, které je mají chránit před diskriminací, nemají podle ní příslušníci této menšiny rovné příležitosti. Brusel proto vyzývá členské státy, aby uplatňovaly v praxi ty zákony, které zůstávají jen na papíře.

„Mnohé se děje, ale musíme dělat ještě více, abychom zajistili integraci Romů do společnosti, jejich zapojení na trh práce či do škol,“ uvedl Špidla.

můžeme najít i společnosti, v nichž se míra využívání pohybuje pod 25 %,“ uvedla manažerka v oddělení poradenství pro lidské zdroje PWC ČR Katarína Smrčeková.

Vzhledem k tomu, že nynější generace třicátníků patří mezi silné populační ročníky, získává při budování značky zaměstnavatele na význam také přístup k zaměstnancům-rodicům. V průběhu rodičovské dovolené na 74 % společnosti umožňují zaměstnancům práci na částečný úvazek, 39 % práci z domova, 54 % udržuje se zaměstnanci pravidelný kontakt, 42 % umožňuje čerpat některé zaměstnanecké výhody a 29 % využívat školení.

Deset nejčastějších zaměstnaneckých výhod u nejoblíbenějších zaměstnavatelů	
benefit	% společností
příspěvky na odborná školení	100 %
mobilitní telefony alespoň některým zaměstnancům	98 %
příspěvek na jazykový kurz	98 %
dovolená pět týdnů všem zaměstnancům	95 %
příspěvek na soft-skills školení	92 %
penzijní připojištění	88 %
příspěvky na hromadné společenské akce	84 %
možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené	80 %
občerstvení na pracovišti	75 %
možnost práce na částečný úvazek po dobu rodičovské dovolené	74 %

Zdroj: PricewaterhouseCoopers

## PERSONÁLIE



• Manažerem zákaznického týmu pro společnost **Teléfonika O2** se stal **Martin Silvička**. V nové pozici je odpovědný za řízení týmu, který pečuje o zakázky pro tohoto operátora. Svou kariéru v Logosu zahájil v roce 2004 a dosud zde působil jako senior manažer zákaznického týmu telco.

• **Henkel ČR** má novou generální ředitelku. Rakušanku **Birgit Rechberger** vystřídala další žena – **Jaroslava Járková**. Vůbec poprvé v patnáctileté historii firmy zastává tuto pozici český manažer. Do ČR se Járková vrací z regionu Henkel Adria, kde zastávala funkci ředitelky divize Pracích a čistících prostředků.



• Novým ředitelem oblasti Provoz a IT ve společnosti **WPB Capital** se stal **Miloš Minčíč**. Minčíč má více než 15leté zkušenosti z bankovního trhu. Ve WPB Capital se bude podílet na vedení strategických projektů spořitelního družstva.

• **Roman Hůla** nastoupil na nově vytvořenou pozici ředitele komunikace a marketingových služeb ve společnosti **Nestlé**. Předtím pracoval ve společnosti Tchibo jako ředitel marketingu pro ČR a SR.

• Generálním ředitelem společnosti **Jaroměřické mlékárny a J+R** z Moravských Budějovic byl jmenován **Pascal Bigot**. Předtím působil jako zástupce generálního ředitele skupiny CEMOI, předního francouzského výrobce čokolád, a jako ředitel obchodní strategie pro Evropu společnosti Danone.

• Generálním ředitelem mediální společnosti **HBO** pro ČR se stal dřívější obchodní ředitel firmy **Martin Cepek**. Cepekův předchůdce ve funkci **Ondřej Zach** byl na konci dubna jmenován viceprezidentem HBO pro střední Evropu pro vysílání programů a akvizice, v HBO ČR je i nadále výkonným ředitelem.

• Generálním ředitelem společnosti **Aviva životní pojišťovna** byl jmenován **Stephen Marini**. Ve funkci nahradí **Pavla Matouška**. Marini začne v ČR pracovat naplno od září. Marini je členem britského institutu aktuárů a pracuje pro skupinu Aviva od roku 1998.

• Generálním manažerem pro ČR ve farmaceutické společnosti **Zentiva** se stal **Jozef Belčík**. Bude odpovídat za řízení obchodních aktivit firmy na domácím trhu.

• **Aleš Bartůněk**, Country General Manager IBM, byl na červnovém valném shromáždění zvolen prezidentem **Americké obchodní komory** v ČR. Předtím byl v AmChamu vedoucím Rady pro ekonomický rozvoj.

HRM

**Hotel Crowne Plaza, Praha - 14.10.2008**

Info & on-line registrace: [www.hrevent.cz](http://www.hrevent.cz)

CONFERENCE 108

Vyhlášení výsledků ocenění HR MANAGER ROKU 2008

Odborná konference o managementu lidských zdrojů

Jak rozvíjet talent management ve firmách?

SPOLÉČNÝ PROJEKT:

MEDIÁLNÍ PARTNERI:

HR MANAGEMENT - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy HOFÍREK CONSULTING. Registrován pod ISSN 1803-3903. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; [paha@hofirek.cz](mailto: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. Alena Kazdová, šéfredaktorka, tel.: 233 071 634, fax: 233 071 472, [alena.kazdova@economia.cz](mailto:alena.kazdova@economia.cz), Milada Chlebounová, redaktorka, tel.: 233 073 154, [milada.chlebounova@economia.cz](mailto:milada.chlebounova@economia.cz), Lukáš Zita, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, [lukas.zita@economia.cz](mailto:lukas.zita@economia.cz), Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, [renata.nemcova@economia.cz](mailto:renata.nemcova@economia.cz). © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoli další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoli materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. Neoznačené články jsou ze servisu agenturního zpravodajství ČTK, která si vyhražuje veškerá práva. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: [pdf.hrmanagement@economia.cz](mailto:pdf.hrmanagement@economia.cz).