HRM line

5. 9. 2008
číslo 15

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S *HOFÍREK CONSULTING*

TRENDY TRHU PRÁCE

Keltský tygr prochází řadou změn, které nás také čekají

Považuji za velmi důležité sledovat a srovnávat trendy na pracovních trzích v západních zemích, jejichž ekonomika prochází zásadním vývojem, a to už jen proto, že jsme stále za nimi a můžeme se z jejich vývoje poučit či se lépe připravit na situace, které nás s největší pravděpodobností také čekají.

Společnost Grafton Recruitment je původem z Irska, tudíž sledujeme bedlivě zejména počínání „keltského tygra“. Toto označení si Irsko vysloužilo v 90. letech minulého století, kdy se z jedné z nejchudších ekonomik zásadně ekonomicky transformovalo a stalo se ekonomikou velmi silnou a produktivní. V tomto období proudila do země řada zahraničních investic a tvořila se nová pracovní místa. Bez zacházení do detailů myslím, že můžeme vidět řadu paralel se současnou situací u nás či na Slovensku. Nové zahraniční investice vytvořily řadu příležitostí a volných pracovních míst.

V této oblasti se i u nás potýkáme s podobnou situací, s klesající nezaměstnaností a nedostatkem odborníků i nedostatkem pracovní síly v základních řemeslech. Z reportů našich kolegů to vypadá jako téměř identická situace. Jako nyní u nás i v Irsku se na vrcholu prosperity hovořilo o nedostatku IT odborníků, nedostatku kvalifikovaných účetních, finančních odborníků a obchodníků. Byl patrný totální nedostatek zdravotních sester, lékařů, číšníků či řidičů nákladních automobilů atd. U nás k tomu lze snad jen přidat odborníky z oblasti automobilového průmyslu, což je dáno mohutnými investicemi do této oblasti na našem území.

Průlom přinesl internetový trh práce

Zajímavým faktorem je například i využívání internetu, kde se v reálném čase prezentují pracovní nabídky. Lidé častěji mění pracovní místa, což snížilo délku zaměstnání u jednoho zaměstnavatele. Situace u nás je velmi podobná, pracovní trh se neustále mění a vibruje.

To samozřejmě nutí náborové specialisty, aby byli kreativní a dokázali vyhledat kvalifikovanou pracovní sílu. Tento trend lze sledovat i ve finančních výsledcích internetových pracovních serverů či ziskovosti personálních agentur nebo investic do personálního marketingu jednotlivých společností. Irsku velmi pomohlo otevření pracovního trhu, což výrazně podpořilo naplnění volných pracovních míst ve službách, stavebnictví a zdravotnictví.

Nezaměstnanost v Irsku klesla na úroveň, kdy země v podstatě dosáhla plné zaměstnanosti. Ekonomika však neroste donekonečna a první reporty z Irska za počáteční období roku 2008 naznačují zpomalení a dokonce pokles v počtu nově vytvořených pracovních míst na trvalý pracovní poměr. Sektorem, který zažívá výrazný pokles, je např. stavebnictví. Nejsilněji si svou pozici udržuje oblast služeb. Počet flexibilních pracovních míst však rostl, je tedy více možností a prostoru pro tzv. „temporary workers“ neboli dočasné zaměstnance.

Poprvé od roku 2004 se očekává pokles přílivu zahraniční pracovní síly. V roce 2007 se hovořilo o vstupu 65 tisíc zahraničních pracovníků na pracovní trh, v tomto roce se odhaduje pouze kolem 25 tisíc. Vzhledem k ekonomickému poklesu a poklesu kurzu eura vůči koruně či polskému zlotému můžeme očekávat i určitý odliv zahraničních pracovníků z Irska. Je pravděpodobné, že nezaměstnanost bude mírně stoupat.

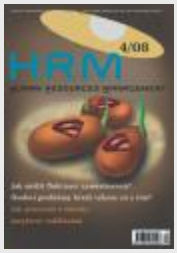
Jak se s novou situací poprat?

Domnívám se, že u nás může být situace podobná, a proto je důležité vnímat procesy, kterými hospodářství prochází. Zaměstnavatelé v Irsku jsou si jasně vědomi, že získat a udržet zaměstnance bude klíčovým faktorem úspěchu, a snaží se proto intenzivně pracovat na retenci svých zaměstnanců.

Do pracovního procesu se poměrově dostává více žen, což je dáno krácením doby trávené na mateřských a rodičovských dovolených, ale i poklesem pracovních příležitostí ve stavebnictví, kterému dominují spíše muži. Firmy zvažují více flexibilních pracovních úvazků, investují do pracovních benefitů. Práce se studenty je neodlučitelnou součástí práce personalistů. Zároveň se rodí větší počet dětí než v minulosti. Pro firmy je důležité vnímat tento fakt při zaměstnávání rodičů, jelikož rodiny chtějí žít a pracovat v jedné lokalitě; ubytování či dojíždění je důležitým rozhodovacím článkem. Při

(Pokračování na stránce 2)

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, tel.: 800 110 022

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ ...

Evropská soutěž hodnotící společenskou odpovědnost firem

V sobotu 23. srpna se sešli porotci národního kola první mezinárodní soutěže hodnotící společenskou odpovědnost firem (CSR), do něhož se mohly zapojit firmy působící v ČR. Společně vyhodnotili a oznámili žebříček 10 firem, které nejlépe splnily soutěžní kritéria. Podle porotců mnoho z 20 přihlášených projektů představilo vysokou úroveň jak ve strategickém, tak v inovativním přístupu k CSR. Projekty 10 firem postupujících do užšího výběru budou dále podrobeny důkladnému prozkoumání zástupci organizátora přímo u soutěžících a poté z nich porota vybere tři kandidáty – lokální vítěze. Ti se zúčastní mezinárodního kola, které se uskuteční v Praze začátkem roku 2009, a poměří se v něm s finalisty z ostatních evropských zemí. Veškeré podrobnosti o soutěži jsou k dispozici na www.mc-triton.cz/csr2008. (red)

Portál pro profesní vzdělávání

Podporu profesního vzdělávání a aktuální propojení všech dostupných informací určených širokému okruhu zájemců, kteří jsou účastníky domácího trhu práce, nabízí internetový portál www.vaseprofese.cz. Ten by se měl stát jedním z podpůrných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, který využijí jak případní uchazeči o zaměstnání, tak i lidé, kteří chtějí svou profesní dráhu rozvíjet nebo změnit. Portál je rovněž určen zaměstnavatelům či zprostředkovatelům práce z komerční i nekomerční oblasti včetně řídících a regulujících orgánů státní správy. Vyhledané možnosti vzdělávání mohou mít formu např. specializovaných kurzů, seminářů, tréninků, ale i rekvalifikací nebo jiného odborného studia. (red)

Newsletter HRM line vydává Economia a.s.
ve spolupráci s personální a poradenskou firmou
HOFÍREK CONSULTING
www.hofirek.cz

náboru je také nutné myslet na rodinné zázemí zaměstnanců. Objevují se snahy získat celé rodiny do dříve odloučených lokalit, při nabídkách hovoří personalisté o možnostech bydlení, infrastruktury, školního systému.

Zelenou dostává flexibilita práce

Flexibilní pracovní úvazky zásadně podporují zpomalující se ekonomiku. Firmy se mohou lépe přenést přes ekonomickou krizi a zároveň zahrnout do pracovního procesu řadu lidí bez práce. Pomáhá tomu i agenturní zaměstnávání, které se využívá i u nás, ačkoli stále ještě nedosahuje rozměrů jako v některých zemích na Západě. V současné době je v Evropě zaměstnáno 3,3 mil. agenturních zaměstnanců a do roku 2012 jsou agentury práce schopny vytvořit až 2,1 mil. dalších pracovních míst. Bude samozřejmě záležet i na nařízeních EU, která mimochodem zasedala na začátku června, aby projednala nová ustanovení.

Naši kolegové v Irsku i my v ČR máme velký zájem, aby bylo agenturní zaměstnávání přesně definováno a aby nedocházelo k nelegálnímu obcházení pravidel či k diskriminaci zaměstnanců. Jsme přesvědčeni, že agenturní zaměstnávání a flexibilita pracovních úvazků mohou být jedním z motorů pracovního trhu, který vyrovnává nabídku a poptávku v různých sektorech průmyslu. Jeho byrokratické zjednodušení může pomoci v řadě ekonomických výkyvů a také k udržení investic v rámci země.

Příliv zahraničních pracovníků nutností

Nevyhneme se ani přísunu zahraniční pracovní síly, podobně jako v Irsku. Nepovažuji to však za hrozbu, ale spíše za výhodu. Příliv zahraniční pracovní síly může vykrýt nedostatky v některých profesích a možná naučí naši kulturu pracovat v globálním a multikulturním prostředí. Na druhou stranu jsme vždy považovali odchod některých našich zaměstnanců do Irska či jiných zemí za velkou výhodu i pro naši ekonomiku. Již nyní vidíme, že jednotlivci, kteří se vracejí, mají jazykové znalosti a zajímavou životní zkušenost, což vždy pomáhá při integraci zpět do místního pracovního trhu.

Nelze tvrdit, že naše ekonomika a pracovní trh budou procházet stejným vývojem jako v Irsku, lze však identifikovat určité shodné znaky. Pro náborové specialisty je důležité tyto trendy sledovat a vnímat pojmy jako flexibilní pracovní úvazky, diverzita pracovního prostředí na úrovni věku, pohlaví, vzdělání, národnosti či multikulturního prostředí, rozvoj kvalifikace a zejména retence zaměstnanců, vhodné benefity a podpora rodin s dětmi. I když na nástrahy ekonomického a demografického vývoje trhu neexistuje „všelék“, můžeme alespoň říci, že štěstí a prosperita přeje připraveným a vývoj keltského tygra je pro nás zajímavým modelem.

Milan Novák, Country Manager CR
Grafton Recruitment

PŘEDSTAVUJEME VÁM ...

Bez atraktivní firemní kultury lidé odcházejí

Ve dnech 22. a 23. září 2008 navštíví na pozvání kanceláře HOFÍREK CONSULTING poprvé Českou republiku **Joseph Daniel McCool**, mezinárodně uznávaný odborník na přímé vyhledávání vrcholových manažerů a specialistů. Názory J. D. McCoola jsou často citovány v odborných periodikách jako např. The Economist, The Wall Street Journal a The Financial Times. Dříve přispíval jako žurnalista do deníků The New York Times, The Boston Herald a The Washington Post. Kromě toho byl hostem rozhlasových a televizních sítí CNN, CNBC a dalších. Jeho poslední kniha „**Deciding Who Leads**“ byla ediční radou společnosti Soundview Executive Book Summaries, která se zabývá hodnocením odborných komerčních titulů v oblasti ekonomie, managementu a obchodu, vybrána jako jeden z 30 nejlepších titulů vydaných v roce 2008.

Dne 23. září 2008 se uskuteční v komorním prostředí Musea Kampa odborná diskuse na téma „Přímé vyhledávání vrcholových manažerů a specialistů“, ve které zhodnotí situaci na trhu lidských zdrojů.

Na tomto místě budeme také postupně zveřejňovat odpovědi Josepha Daniela McCoola na otázky týkající se této problematiky.

• *Malé firmy i velké korporace už nespoléhají pouze na výchovu vlastních odborníků, ale přetahují si zaměstnance navzájem. Řada společností proto vyvíjí systémy, které by je alespoň částečně ochránily před odlivem těch nejlepších. Má tato snaha nějaký praktický význam?*

Je samozřejmé, že žádný program stabilizace pracovníků nemůže zaručit udržení všech, o které vedení stojí. Nicméně společnosti tímto významným způsobem vyjadřují svůj postoj vůči zaměstnancům a péči o firemní kulturu. Vysílají tím pozitivní zprávu, že si firma těchto jednotlivců cení a že o ně skutečně pečuje.

Významná je především identifikace vysoce

(Pokračování na stránce 3)

I. DYNAMIC DAY
Centrum Dynamik s.r.o.
Vás zve na celostátní konferenci na téma
FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ - SOUČASNÉ TRENDY A MOŽNOSTI
23. 9. 2008, 9.00 - 14.00 hodin
TOP HOTEL Praha, Blažimská 1781/4, 149 00 Praha 4 - Chodov
Bližší informace na tel. 261 345 701, info@centrumdynamik.cz nebo www.centrumdynamik.cz.
Záštitu nad workshopem s tématikou koučování převzala Česká asociace koučů.
PARTNEŘI KONFERENCE:
ProMoPro
CMA
TOP HOTEL
ADK
GRADA

Z Vietnamu zamíří do Česka přes agentury první stavební dělníci

Do České republiky mohou zamířit první stovky stavebních dělníků z Vietnamu a dalších zemí. Stavebnictví mají pomoci vyřešit tíživý nedostatek pracovních sil. ČTK to řekli zástupci pracovních agentur, které podepsaly smlouvu se Svazem podnikatelů ve stavebnictví (SPS). Svaz tím ukončil první etapu výběrového řízení na pracovní agentury, které nové zaměstnance do Česka dovezou.

Společnost Longa Praha může dodat pro domácí stavbaře okamžitě 100 pracovníků, kteří mají pro práci v oboru kvalifikaci. Další zaměstnance prý bude dodávat v závislosti na poptávce stavebních firem. Stejně bude postupovat i agentura Fragenis, druhá ze společností, které dosud se stavařským svazem uzavřely smlouvu, uvedla její personální manažerka Kateřina Uličná. Dodat prý může až 500 pracovníků. Dělníci do ČR podle Uličné nebudou přicházet nepřipravení. „Máme dohodu s vietnamskými agenturami a školami, které připravují lidi pro práci v našich podmínkách,“ řekla manažerka. Jde prý také například o jazykovou průpravu. Ve skupině pěti zaměstnanců by se údajně alespoň jeden měl domluvit česky, cílem ale je, aby češtinu ovládali všichni.

Nedostatek pracovní síly je označován za hlavní brzdu dalšího růstu nejen stavebního průmyslu, ale také dalších odvětví. Podle již dřívějšího sdělení představitelů SPS by odvětví nyní potřebovalo nejméně o 5000 lidí víc. Stejný problém nyní řeší také stavebnictví na Slovensku nebo například na Ukrajině.

Průzkum: Nadřízeným důvěřuje přibližně 70 procent zaměstnanců

Manažerům důvěřuje přibližně 70 % zaměstnanců. A to i přesto, že očekávání zaměstnanců nejsou naplněna v celé řadě oblastí včetně těch nejzákladnějších. Ukázal to celoevropský průzkum společnosti Krauthammer.

Průzkum odhalil výrazný rozdíl mezi chováním, které od svých manažerů zaměstnanci očekávají, a každodenní praxí, kterou s nimi zažívají. Pracovníci od svých šéfů jako samozřejmost očekávají určitý způsob chování. Například by rádi společně s nimi analyzovali své pracovní problémy a využili možnost zapojit se do jejich řešení.

Průzkum sice zjistil výrazná selhávání v chování manažerů, přesto 68 % zaměstnanců chová ke svým nadřízeným vysokou nebo dokonce velmi vysokou míru důvěry. Naproti tomu svému šéfovi spíše nedůvěřuje 14 % zaměstnanců a 4 % dotázaných mu dokonce důvěřují velmi málo nebo vůbec.

Z průzkumu vyplývá, že 91 % pracovníků by uvítalo, kdyby s nimi manažeři analyzovali jejich problémy s pracovními úkoly, ale pouze 47 % to skutečně zažilo. Řešení v konfliktních situacích by se svými nadřízenými rádo hledalo 80 % zaměstnanců, zažilo to opět jen 47 % z nich. Celkem 75 % dotázaných by uvítalo, kdyby je manažeři zapojovali do řešení pro-

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 2)

výkonných pracovníků organizace, kteří mají potenciál k odbornému růstu a koncipování programu jejich stabilizace tak, aby pomohl udržet právě tyto klíčové zaměstnance. Jedná se opravdu o dobrou investici do budoucí výkonnosti organizace.

• *Jak vypadá opravdu dobrá strategie?*

Především to je podpora prohlubování jejich univerzitního vzdělání. Zaměstnancům je třeba umožnit přístup k novým informacím s cílem stát se všestrannějšími. Všestrannost je jeden ze základních atributů správného lídra. Pokud je někdo ochotný pracovat během dne a po večerech si rozšiřovat své vzdělání, je to obvykle významný důkaz jeho motivace a pracovní etiky. Takového člověka si zpravidla chcete udržet.

• *Stejně na něj za rohem číhá nějaký headhunter. Práce těchto „lovců mozků" je někdy vnímána jako neetická.*

Nábor metodou přímého oslovení, vyhledávání, nebo chcete-li executive search, není neetický. Společnosti potřebují zvyšovat výkon, a aby toho mohly dosáhnout, potřebují skvělé zaměstnance na všech úrovních. Nasazení na úrovni vedení firmy je zásadní. Náklady související se špatným rozhodnutím jsou vysoké a potenciálně velice riskantní pro celou organizaci.

Joseph Daniel McCool

Je důležité pamatovat na to, že nikdo, kdo mění práci, tak nečiní nedobrovolně. Jestliže společnost nemá atraktivní firemní kulturu, neodměňuje lidi férově, nerozvíjí a nepěstuje nové lídry a neinvestuje do svých lidí, potom budou její zaměstnanci ochotnější zvažovat nabídku jiných společností.

Konzultanti specializující se na přímé oslovování zaměstnanců vlastně jen usnadňují proces přemisťování lidí mezi společnostmi. Ovšem i v této branži se někteří lidé chovají neeticky. Dlouhodobě učím managementy firem tomu, že musí vědět, jak efektivně vybrat, jednat a navázat partnerství s externím konzultantem. Ten je totiž klíčovým vyslancem vaší společnosti do okolního světa na trh talentů.

• *Jak se vyhnout fatálním chybám?*

Společnosti, jež mají špatné zkušenosti s externími konzultanty, většinou následně zjistily, že výběru svých partnerů nevěnovali náležitou péči. Z alibistických důvodů volí spolupráci s nadnárodními kolosy, přestože menší, butiková konzultační firma často nabízí lepší služby a její konzultanti jsou pro spolupráci lépe motivováni. Pokud však vytvoříte atraktivní firemní kulturu a působivé prostředí, zaměstnanci budou jednoduše odmítat nabídky i těch nejlepších search-konzultantů, protože se cítí součástí stávající organizace.

• *V ČR a v zemích střední Evropy svěřují společnosti výběr a vyhledávání vrcholových manažerů a specialistů stále častěji firmám specializovaným na přímé vyhledávání ...*

Středoevropské společnosti se učí tomu, co jejich partneři v jiných regionech už znají. Na nižší a střední úrovni řízení společnosti často získávají lidi tak, aby to s náklady na jejich nábor příliš nepřeháněli. Tyto pozice se také častěji obměňují, v rámci každé organizace existuje mnoho manažerů střední úrovně.

Od určité úrovně je ale důležitější mít na mysli vynaložené náklady v případě špatně obsazené pracovní pozice. Ty vznikají vždy, když společnost obsadí klíčovou manažerskou pozici nekompetentním člověkem. Vzhledem ke strategické povaze a vysoké viditelnosti těchto pracovních pozic je důležitější získat i za cenu delšího hledání toho pravého výkonného člověka, než příslušnou pozici jen rychle obsadit. Jestliže významná manažerská pozice nemůže být obsazena prostřednictvím interního povýšení, společnost se často rozhoduje pro služby externího konzultanta, který se nespecializuje jen na jednoduché oslovení aktivních uchazečů o práci, ale má skutečnou zkušenost s motivováním vysoce kvalifikovaných, velmi vytížených manažerů a specialistů a dokáže je svým osobním přístupem získat pro nové a lákavé kariérní příležitosti.

• *V ČR nyní pociťujeme palčivý nedostatek expertů s technickým vzděláním, ať už pro oblast IT nebo automobilového průmyslu. Dokážete odhadnout, jakým směrem se bude poptávka na světovém trhu práce vyvíjet?*

Navzdory ekonomickým problémům v USA a v západní Evropě globální ekonomika zvyšuje svou poptávku po talentovaných, výkonných pracovnících na všech úrovních. Roste zejména zájem o specialisty a strategicky uvažující manažery v oborech, jako jsou špičkové moderní technologie, zdravotnictví nebo třeba biotechnologie.

Řada společností má mezioborový charakter a nabízí nadstandardní podmínky odborníkům z jiných odvětví. V důsledku toho např. stavební inženýrství pociťuje velký nedostatek kvalifikovaných kandidátů. Růst nových ekonomik v Asii začíná přitahovat Indy a Číňany, kteří studovali a budovali kariéru v Evropě a v USA, zpět do svých domovských států. Rostoucí poptávka po jejich schopnostech a zkušenostech jim zaručuje vysoké platy i na jejich domácích trzích a současně tak vnikají nové příležitost pro nové talenty.

• *Jací jsou to vlastně lidé, ti headhunteři?*

Někteří z nich nejsou z hlediska efektivity ničím víc než přeposílateli životopisů. Shromažďují osobní údaje aktivních uchazečů o práci a za odměnu je nabízejí společnostem hledajícím zaměstnance. Tito zprostředkovatelé většinou nepřetahují kandidáty z jedné společnosti pro jinou, někdy získávají nabízené kandidáty pouze z pořadníků nezaměstnaných lidí nebo oslovují ty, o nichž vědí, že v současném zaměstnání nejsou příliš spokojeni.

Naopak konzultanti specializovaní na přímé vyhledávání jednají s vysoce postavenými manažery, kteří jsou často ve své současné roli spokojení, štědře zaplacení a velmi obtížně

(Pokračování na stránce 4)

(Pokračování ze stránky 2)

blémů, ale děje se tak jen ve 38 % případů.

Podle průzkumu 82 % pracovníků od svého šéfa očekává, že spontánně přizná svou chybu, 76 % zaměstnanců by rádo, aby jejich manažer dokázal zohlednit ještě před uskutečněním rozhodnutí všechny potřebné souvislosti. Celkem 73 % dotázaných po svém nadřízeném chce, aby přijímal jejich námitky a zajímal se o jejich názory.

Mezinárodní společnost Krauthammer se zabývá rozvojem lidských zdrojů v oblasti tréninku a koučinku. Byla založena v roce 1971 a nyní má 270 zaměstnanců.

PERSONÁLIE

• Společnost **Sun Microsystems** má novou vedoucí pracovnici své pražské centrály **Evu Čermákovou**. Ze své pozice bude řídit oblast lidských zdrojů v rámci společnosti v České republice, v Polsku, v Maďarsku a na Slovensku.

• Tým nadnárodní společnosti **APM Global Logistics** posílili dva noví manažeři, odpovědní za středoevropský cluster. Na pozici cluster HR manažera nastoupila **Jiřina Kudláčková**, která získala zkušenosti jako senior consultant v Maersk Czech Republic. **Rogier Thuijs** přišel na pozici cluster finance manažera z nizozemské A.P. Moller Maersk Group.

• PR manažerem mezinárodní bankovní skupiny **HSBC**, která má pobočku v ČR, se stal **Petr Plocek**. Bude zodpovědný za externí komunikaci. Mediální zkušenosti získal v České televizi a osm let působil v manažerské pozici v oblasti vzdělávání dospělých.

• Generálním ředitelem společnosti **Pivovary Staropramen** (člen skupiny InBev) se stal **Zbyněk Kovář**. Bude zodpovědný za další rozvoj společnosti v ČR i SR. Kovář nastoupil do Staropramenu v roce 2000. Do této chvíle zastával pozici ředitele oddělení pro prodej klíčovým zákazníkům.

• Generálním ředitelem společnosti **Hyundai Motor Czech** se stal **Zdeněk Fořt**, který posledních sedm let zastával pozici prodejního a marketingového ředitele ve společnosti Hyundai Motor CZ. Marketingovým ředitelem se stal **Andrej Bobák**, jenž doposud zastával funkci marketingového manažera.

• Vedením skupiny **Defend Group** byl v nově vytvořené pozici výkonného ředitele pověřen **Milan Vašíček**. Úkolem Vašíčka, který dříve působil v Dell Computer, SSA či Intel, bude mimo jiné úspěšně zvládnout aktuální expanzi firmy do Rumunska a Bulharska.

• **Luboš Veselý** se stal novým manažerem marketingu skupiny **KKCG**. Bude zodpovědný za veškeré marketingové aktivity skupiny, zahrnující např. korporátní marketing, sponzoring nebo internet. Předtím byl marketingovým a PR manažerem vydavatelství Stanford.

• Generálním ředitelem společnosti **Aviva životní pojišťovna** byl jmenován **Stephen Marini**. Ten pracuje pro skupinu Aviva od roku 1998 na významných pozicích v oblasti pojistné matematiky, financí a vrcholového managementu. Do České republiky přichází z Aviva Polska, kde zastával pozici zástupce generálního ředitele.

(Pokračování ze stránky 3)

nahraditelní. Tady vyvstává těžký úkol pro konzultanta, který je v podstatě management konzultantem top vedení společnosti ve věcech kariérního poradenství.

• *Vaše poslední kniha o problematice vyhledávání vedoucích pracovníků (Deciding Who Leeds), jež se stala bestsellerem a kterou v září představíte v Praze, zkoumá vliv konzultantů z oblasti přímého vyhledávání na následný rozvoj managementu, produktivitu práce a firemní kulturu. Jaké je její poselství pro ty, kteří rozhodují?*

Náklady na výběr nového managementu jsou značné, mnohem vyšší jsou však ztráty v případě chybného výběru vrcholových reprezentantů a jen málo společností si tuto skutečnost uvědomuje. Je třeba identifikovat současné nejlepší praktické přístupy tak, aby společnosti, konzultanti i kandidáti na obsazované pozice vytěžili maximum ze své vzájemné spolupráce. Současná situace jenom konzervuje tradiční, často rivalitní, a proto dysfunkční vztahy. Je čas na změnu a já mám v úmyslu ji spustit sdílením všech dostupných informací.

STUDIE

Deloitte: Evropa bude muset bojovat s úbytkem talentů

Evropským firmám hrozí v následujících desetiletích citelný úbytek nadaných zaměstnanců. Může za to hlavně stárnoucí a ubývající pracovní síla a měnící se očekávání pracovníků. Vyplynulo to z nedávné studie poradenské společnosti Deloitte. Pokud firmy chtějí klesajícímu počtu talentů zabránit, budou muset výrazně změnit strategii jejich řízení.

Podle analýzy, kterou Deloitte vypracoval na základě pohovorů téměř se šedesátkou organizací celkem zhruba se dvěma miliony zaměstnanců, se zásoba talentů v následujících 40 letech zmenší o 13 %.

„V roce 2008 a následujících letech bude více volných pracovních pozic než lidí a poptávka po vhodných lidech bude převyšovat nabídku. Řízení talentů se bude muset rozšířit a změnit tak, aby zahrnovalo více segmentů pracovníků a rolí než jen jednotlivce s výbornými výkony na vedoucích pozicích," poznamenal Petr Kymlička, vedoucí partner oddělení poradenství společnosti Deloitte ČR.

Studie se zúčastnilo jedenáct firem ze zemí střední Evropy. Z vyjádření českých společností vyplynulo, že mají pro své talenty připraveny spíše formální programy rozvoje. Hlavním cílem řízení talentů bývá plánování nástupnictví.

„Nejčastěji je řízení talentů spojováno s klíčovými zaměstnanci, nástupci a absolventy. Tyto skupiny mají specifikovány programy rozvoje v různé míře," řekl Petr Kymlička. „Vidíme obrovské příležitosti nejen v jasném vymezení jednotlivých skupin, ale zejména v programech, které následují po identifikaci talentů. Firmám bychom zejména doporučili, aby využívaly rotací v rámci společnosti, sestavovaly kombinované týmy, poskytovaly zahraniční stáže, podporovaly networking a jiné programy, které umožní talentům hlubší identifikaci se společností," dodala.

Vybrané poznatky studie:

• 76 % organizací se v rámci řízení talentů zaměřuje na pracovníky s vysokým potenciálem, přednostně na manažery na vrcholových vedoucích pozicích. Je třeba ale zavést širší přístup, který identifikuje talenty a klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií organizace.

• 75 % uvedlo, že systém řízení talentů je veden HR oddělením. Výzkum ukázal, že větší úspěch má řízení talentů, které je viditelně podporováno vrcholovým vedením společnosti.

• Pouze 25 % společností si uvědomuje, že přímý pracovní kontakt s firemními vůdci je pro klíčové talenty nejsilnějším stabilizačním nástrojem.

• 60 % firem uvedlo, že se snaží navzájem propojit pracovníky v sociálních otázkách v rámci společenské odpovědnosti firem.

• 80 % firem využívá tradiční přístupy k odměňování pracovníků na základě ročních výsledků. Přitom právě speciálním systémem odměňování pro talenty by se společnosti mohly odlišit od konkurence a stát se tak atraktivnější na trhu práce.

Úplné znění studie je možno stáhnout na www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku

HRM CONFERENCE 08
Odborná konference o managementu lidských zdrojů
Hotel Crowne Plaza, Praha - 14.10.2008
Info&on-line registrace: www.hrevent.cz
Vyhlášení výsledků ocenění HR MANAGER ROKU 2008
Jak rozvíjet talent management ve firmách?
SPOLEČNÝ PROJEKT: economia blue events
MEDIÁLNÍ PARTNEŘI: LMC HRM

• Zasilatelská společnost **United Parcel Service Czech Republic** jmenovala **Michala Zapletala** novým obchodním ředitelem pro ČR. Bude odpovědný za naplňování obchodní strategie, marketingovou podporu rostoucích aktivit firmy na uvedených trzích a vztah s klíčovými klienty. Zapletal předtím působil ve velkoobchodní společnosti Lekkerland Česká republika jako obchodní ředitel pro ČR a SR.

• Generálním ředitelem společnosti **Veolia Transport ČR** byl jmenován **Michel Fourré**. Současně bude zastávat pozici provozního ředitele Veolia Transport pro střední Evropu zahrnující ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko a Srbsko. Michel Fourré má bohaté zkušenosti ze skupiny Veolia Environment. Během své kariéry řídil různé společnosti v divizích Veolia Voda, Veolia Environmentální služby a Veolia Transport. Jeho mezinárodní působení zahrnuje Evropu i Latinskou Ameriku.

• Na pozici brand manažera pro džusy a nektary **Relax**, **Caprio** a ovocné nápoje **Senza** nastoupil **Miroslav Matušinec**. Bude zodpovědný za rozvoj produktového portfolia změněných značek a jejich marketingovou komunikaci. Matušinec přichází z Nestlé Česko, kde působil také jako brand manažer.

• **VF Czech/Slovakia**, zastupující na českém a slovenském trhu značky Lee, Wrangler a Maverick, posiluje svůj manažerský tým. Marketing product manažer **Patrik Čanecký** byl jmenován sales manažerem. Na uvolněnou pozici marketing product manažera nastupuje **Marek Tišer** ze společnosti McDonald's.

• Generálním ředitelem tuzemské pobočky banky **HSBC** se stal **Arjan van den Berkmortel**. Nahradil **Františka Kopřivu**, který po 11 letech na funkci rezignoval. Van den Berkmortel pochází z Nizozemska a má za sebou více než deset let zkušeností z mezinárodního bankovnictví.

• Generálním ředitelem **Mexx Reality** se stal **Zdeněk Materna**. Vystřídal **Zdeňka Macháčka**, který přešel na nově vytvořenou pozici prezidenta společnosti. Materna předtím dva roky působil jako obchodní šéf developerské společnosti Finep.

• Novým ředitelem marketingu automobilky **Nissan** na českém a slovenském trhu je dosavadní manažer kvality prodejních a servisních služeb **Jiří Picek**. Nahradil **Michala Múčku**, který své působení ve firmě ukončil. Picek bude odpovídat za rozvoj marketingových aktivit na lokální úrovni a za koordinaci činnosti importéra a dealerské sítě. V minulosti působil v oddělení nákupu Škoda Auto, byl odpovědný za části dealerských sítí Fiatu a Fordu a čtyři roky působil jako prodejní manažer ve společnosti Carborundum Electrite.

HR MANAGEMENT - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy *HOFÍREK CONSULTING*. Registrován pod ISSN 1803-3903. Kontakt: http://www.hofirek.cz; praha@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, Milada Chlebounová, redaktorka, tel.: 233 073 154, milada.chlebounova@economia.cz, Lukáš Zíta, 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 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 vyhrazuje veškerá práva. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanagement@economia.cz.