

HR KONFERENCE

Na HRM konferenci o talentech vyhlášen HR Manager roku

Již třetí ročník odborné konference o řízení lidských zdrojů HR Management 2008 se uskutečnil 14. října v Praze v hotelu Crowne Plaza. Společný projekt společnosti Blue Events a vydavatelství Economia, jehož časopis HR Management byl odborným garantem konference, přilákal svým klíčovými tématy Jak rozvíjet talent management ve firmách? přes 200 personalistů, HR manažerů a vedoucích pracovníků významných firem z celé ČR i ze Slovenska. Zlatými partnery konference byly Česká pojišťovna a Grafton Recruitment. Na závěr konference bylo uděleno prestižní ocenění HR Manager roku 2008, jehož hlavním partnerem byla už potřetí Česká pojišťovna.

Konferenci HRM 08 o talent managementu ve firmách zahájil **Pavel Kafka**, generální ředitel Siemens a viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR pro zaměstnavatelskou oblast a vzdělávání. Ve svém vystoupení poukázal na akutní a

stále přetrvávající problém, a sice na nedostatečnou pozornost celé společnosti na výchovu a vzdělávání mladých lidí a podporu talentům. Zdůraznil, že je třeba vytvářet mnohem užší vazby mezi školami a podniky, protože v celém světě zuří boj o talenty, který se projevuje zájmem firem o nadané děti a studenty na školách. Bohužel naše školství v tomto ohledu zaostává, zatím nepřipravuje pro firmy dostatek odborníků v technických oborech, které by průmysl potřeboval. Náš vzdělávací systém stále nebere dostatečně vážně skutečnost, že konkurenční výhodou malé země je právě rozvoj talentovaných lidí, a to ve všech oborech, ale zejména v technických a IT, a také v oborech vědeckých a výzkumných. Neboť právě tyto oblasti poznání určují směr rozvoje moderních ekonomik založených na učících se podnicích.

Pavel Kafka to dokládá na zkušenostech nejen ze společnosti Siemens, ale i z jiných podniků. Upozornil, že země jako Čína, Turecko, Indie si svých talentů váží mnohem více a jejich vysoké školy produkují každoročně ně-

kolikanásobně vyšší počet inženýrů, technických specialistů nebo IT odborníků.

Evropa řeší demografické problémy, Asie chrlí talenty

Úvodní blok nazvaný Trendy a výzvy otevřel **Dr. Rainer Strack**, partner poradenské společnosti Boston Consulting Group (BCG), prezentací výsledků několika průzkumů a studií věnovaných trendům v HR v návaznosti na talent management a na strategie firem. Jeho vystoupení „Jak vytvářet personální konkurenci – výzvy do roku 2015“ bylo nabitó údaji a prognózami potvrzujícími, že Evropa stárne, což je trend, který poznamenává i HR oblast.

Demografický vývoj je hlavní starostí, která ovlivňuje i práci s talentovanými a klíčovými pracovníky ve firmách. Talent management se zaměřuje na věkově starší skupiny, zahraniční pracovníky, hledají se řešení, jak je dále vzdělávat, a investují se do jejich rozvoje značné prostředky.

V práci s mladší generací se firmy snaží mladé lidi co nejdéle udržet ve firmách a nabízejí jim různé motivační programy. V ČR podle průzkumů BCG zatím talent management není hlavní výzvou v HR. V následujících letech nás to ale jako priorita čeká.

Naproti tomu země v Asii, Latinské Americe – např. Brazílie, nebo země jako Kanada, Japonsko se silně orientují na práci s talenty, systém jejich vyhledávání už na školách je pro ně prioritou, protože vědí, že se vzdělanými a kvalifikovanými mladými pracovníky mohou v globální konkurenci obstat.

Petr Draxler, HR Leader pro CEEMA (střední Evropa, Blízký východ a Afrika) společnosti IBM, seznámil účastníky konference se zkušenostmi z práce s talenty v multikulturním prostředí mezinárodních firem. Vysvětlil lokální a globální přístupy v práci s talenty i to, jak se IBM osvědčuje uplatňování diverzity. V IBM mají řadu možností a konkrétních programů i projektů na rozvoj talentovaných lidí jak po stránce manažerské, tak expertní.

(Pokračování na stránce 2)



AKTUÁLNĚ

Firma jako orchestr (a naopak)

Na koncertě symfonického orchestru možná některého z posluchačů napadlo: „Kdyby takto pracovala naše firma ...“ A dirigent, který stojí před téměř stovkou hráčů, řídí takovou firmu. Na konferenci věnované strategickému řízení HR bude jedním z bodů programu právě inscenovaná zkouška Státní filharmonie Brno, při níž budou účastníci sedět okolo orchestru. S dirigentem Jakubem Kleckerem a ředitelem filharmonie Davidem Marečkem tak nahlédneme pod pokličku manažerské práce z jiného, neobvyklého úhlu. Jejich vystoupení bude rámovat František Hroník, ředitel poradatelské agentury Motiv P a autor řady ceněných odborných publikací.

Netradiční koncert však bude třešinkou na dortu. Na konferenci Strategické řízení HR vystoupí v přednáškových blocích personální ředitelé velkých firem z oblasti energetiky, bankovníctví a farmacie. Jejich příspěvky se dají shrnout pod jediné spojení: Jak roztančit naši firmu. Intermezem bude dvanáct 45minutových workshopů (od měření efektivity nábory až po měření efektivity vzdělávání; prostor bude i pro fyzioterapii). Na programu bude přednáška nad rámcem HR – k tématu Competitive intelligence. Kulatý stůl za účasti makroekonomů, generálního a personálního ředitele se bude zabývat tím, jak se v HR připravovat na ekonomickou nestabilitu a recesi.

Pro účastníky je o přestávkách připravena čajovna, kterou provozuje partner konference – LMC, kterého si spojujeme s www.jobs.cz. Na stáncích Motiv Pressu bude ke koupi odborná literatura a exkluzivní psací potřeby. Po koncertě proběhne losování o hodnotné ceny, například účast na příští konferenci zdarma či vstupenky na koncerty. Konference se koná v Brně 13. a 14. listopadu 2008. Blížší informace na www.motivp.cz. (red)

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

Účastníky doslova zvedlo ze židlí netradičně pojaté vystoupení **Pavla Vosoby**, partnera M. C. Triton, a **Bohumila Kratochvíla**, ředitele společnosti SPP – Distribúcia ze Slovenska. V příběhu Kdo je vinen? s detektivní zápletkou, který byl pojat jako soudní tribunál, se před publikem rozvinulo drama o tom, kterak generální ředitel a jeho „komplicové“ – tým, způsobili, že během dvou let z talentovaných lidí vyrostli nástupci ředitele a celého top managementu. Jak se to stalo? V čem to firmě vlastně pomohlo? Kdo může za to, že talenty úspěšně dožraly?

Příklady dobré praxe táhnou a inspirují

Druhý blok odborné výroční konference HR Management 08 byl věnován příkladům dobré praxe (best practices) z několika firem, které talent management aktivně zavádějí a mají už konkrétní výsledky.

Jana Riebová, HR ředitelka UniCredit Bank v ČR, se vrátila k době fúze dvou bank: HVB Bank a Unicredit Bank, což byla pro zaměstnance ohromná změna, s níž se HR muselo vyrovnat. Zdůraznila roli neustálé komunikace, správného a včasného nastavení nových hodnot a procesů tak, aby jim zaměstnanci porozuměli a ztotožnili se s nimi. Přirovnala změnu k pečení dortu, který se musí dělat s mistrovstvím a do něhož lze přidávat jen určité přísady v určité chvíli, aby to nedopadlo tak jako v pohádce o pejskovi a kočičce.

Petr Pokorný, personální ředitel Zentivy, a.s., se zamýšlel nad rolí hvězd v týmu, využil příležitosti se sportem a upozornil na to, že ze samých hvězd se vítězný tým sestavit nedá a že se velmi často opomíjí úloha a význam obyčejných pracovníků – „nosičů vody“.

Programy ČEZ pro mladé středoškoláky a vysokoškoláky, kteří mají zájem o technické obory, představila ve svém vystoupení Jak chytit zlatou rybku **Hana Krbcová**, ředitelka útvarů lidských zdrojů v ČEZ. Aby firma získala zájem mladých o energetiku, organizuje i programy pro děti, rodiny i studenty. Např. stoupá zájem o soutěže o nejlepší studentskou práci, o nejlepší diplomovou práci, renomé si získává i tzv. Jaderná maturita, Letní univerzita na elektrárně Temelín a další akce pro studenty.

Nelehkou cestu přeměny firmy prostřednictvím leadershipu, do něhož se aktivně zapojilo vrcholové vedení, představila účastníkům konference **Jana Novotná**, HR ředitelka Unipetrolu. Roli poradenské společnosti Assessment Systems při implementaci leadershipu i důvody toho, že projekt byl úspěšný, detailně vysvětlil **Rostislav Benák** z Assessment Systems.

Naprosto odlišné prostředí od evropského, velmi komplikované pro zavádění procesů HR a nábor kvalifikovaných lidí v Rusku předsta-

vila **Ivana Špiláková**, HR ředitelka PPF, která v Rusku pracovala dva roky a vybírala kvalitní pracovníky pro ruskou banku. Z původních 40 lidí se banka rozrostla na 14tisícovou instituci. V ruských podmínkách, kde podle zákónů práce mohou lidé během 14 dnů odejít z firmy, kde se HR ředitel musí pohybovat v různých časových pásmech a přitom koordinovat týmy na velmi vzdálených místech – takřka hrdinský čin. Zkušenost, která je k nezaplacení, zároveň cenné poučení pro všechny, kdo na Východ míří.

S panelisty se sál dal do pohybu

Třetí blok – panelová diskuse, začal malou rozčivkou, která naznačila, že půjde o blok svižný a aktivní. Jeho moderátorka **Martina Šmidochová** z Microsoftu vyzpovídala na začátku jednotlivé panelisty – kdo vlastně jsou a kdy a jak se setkali s talent managementem na vlastní kůži. Poté pět panelistů po sobě a velmi krátce představilo svou práci s talenty tak, jak se jimi zabývají ve své profesi.

Jana Ryšlinková, ředitelka US Business School, se soustředila na význam dalšího vzdělávání třeba formou MBA.

Alena Veselá, HR ředitelka ABB, představila práci ABB už se základními školaми, pro které natočili zajímavé video o tom, jak to v 21. století ve výrobě vlastně vypadá. Dvouminutové video publiku poté promítla.

Jaroslav Páviš, ředitel náboru České spořitelny (ČS), se soustředil na zkušenosti s přitahováním talentů do ČS a s jejich udržením ve firmě. Zmínil nutnou spolupráci s vysokými školami po celé ČR. Např. s VŠE, s níž spolupracuje ČS dlouhodobě, chystají speciální program pro finanční poradce.

Kateřina Horová, personální ředitelka Unicornu, seznámila auditorium s líhni talentů v Unicorn College a s tím, jak talentované absolventy dále podporují a jaké projekty jim svěřují. Pouze talent nestačí, je třeba na sobě stále pracovat – doslova „dřít“. Konkrétní projekty jsou jednou ze šancí a výsoce motivují.

Yvona Charouzová, ředitelka Talent Management Center International, nadhodila velmi aktuální téma – je talent management pro firmy a manažery výzva, nebo obava? Zatím se zdá, podle reality ve firmách, že spíše možná obava, co s tím dělat, aby se stala výzvou.

Podle témat prezentovaných panelisty se publikum rozdělilo do pěti pracovních skupin, které u flipchartu každé téma dále rozpracovávaly. Na závěr pracovní skupiny výsledky prezentovaly všem v sále a vedla se diskuse.

Prezentace z celé HRM konference lze nalézt od 21. října na www.hrevent.cz.

Alena Kazdová
šéfredaktorka, HR Management

Práce v rozvojových zemích je lepší podle 64 % manažerů



Téměř dvě třetiny manažerů tvrdí, že v nabídce nejlepších pracovních míst Spojené státy a Evropa zaostávají za rozvojovými zeměmi. Nejlepší možnosti kariéry podle nich nabízejí Brazílie, Rusko, Indie a Čína.

Vyplývá to z celosvětového dotazníkového šetření mezi pracovníky vrcholového managementu, jehož výsledky ČTK poskytla společnost Korn/Ferry Institute.

Dotazník pro vrcholové manažery byl zaměřen na vnímání možností kariérního postupu v mezinárodním měřítku. Jako vhodné místo pro kariérní růst vidělo pouze 22 % respondentů Spojené státy a 9 % jiné rozvinuté ekonomiky, jako je západní Evropa a Japonsko.

Průzkum ukázal, že 61 % dotázaných dostalo nabídku zaměstnání v zahraničí. Kvůli možnému kariérnímu postupu by se jich ze země svého původu vystěhovaly více než čtyři pětiny a stejný počet si myslí, že mezinárodní pozice pomůže urychlit kariérní růst. Na jeden rok nebo na delší dobu by na takovou pozici nastoupilo 82 % oslovených manažerů. Téměř jedna čtvrtina by se přestěhovala i na více než pět let. Pouze 12 % respondentů uvedlo, že by v zahraničí nechtěli pracovat vůbec.

Největší překážkou v tom, aby přijali mezinárodní pozici, je pro manažery rodinná situace, následuje jazyková bariéra, obtíže spojené s návratem do země původu a dále bezpečnost, náklady a životní standard.

Průzkumu se v červenci a srpnu letošního roku zúčastnili respondenti z více než 70 zemí a z mnoha průmyslových odvětví.

Práce v zahraničí české zaměstnance příliš neláká

Z ČR odchází za prací do zahraničí nejméně lidí v porovnání s bezmála dvacítkou zemí po celém světě. Vyplývá to z výzkumu agentury Heliview Research zpracovaného pro společnost Robert Half International. Jen 15 % českých podniků ztratilo zaměstnance ve prospěch firmy v zahraničí, a to je nejméně ze všech 17 zemí zastoupených v průzkumu.

Česko tak vede před druhým Lucemburskem a třetím Japonskem. Na opačném konci pořadí je v Evropě Itálie, odkud z celé poloviny oslovených firem odešli zaměstnanci do zahraničí. Nejčastěji lidé opouštějí Hongkong – tam musí odchody svých pracovníků do zahraničí řešit tři čtvrtiny podniků, vyplývá z průzkumu.

Nejnižší je v Česku i počet firem, které pocítují rostoucí tlak na odliv zaměstnanců do zahraničí. Pouze z 5 % společností odešlo do zahraničí za poslední rok víc lidí než dříve, 3 % firem uvádějí, že se počty odcházejících proti dřívějšímu snížily.

Pouze 18 % společností podnikajících v ČR

(Pokračování na stránce 3)

Kdo se stal HR Managerem roku 2008

Odborná veřejnost měla letos opět možnost zaslat své nominace na TOP osobnost v HR a tak se podílet na volbě HR Managera roku. Prostřednictvím internetových stránek vytvořených ve spolupráci se společností LMC (www.lmc.eu/hrmanager2008) se sešlo více než 100 návrhů. Odborná komise z nich po bouřlivé diskusi o jednotlivých kandidátech tajným hlasováním zvolila HR Managera roku 2008 – osobnost inspirující, odvážnou, prosazující moderní trendy v praxi HR ve své firmě.

Vítěz soutěže byl slavnostně vyhlášen v závěru HRM konference. Cenu převzal od České pojišťovny, hlavního partnera ocenění, **Petr Pokorný**, personální ředitel společnosti Zentiva. Titul HR Manager roku 2008 mu udělila odborná komise složená ze zástupců profesních sdružení a poradenských společností za odvážné a netradiční prosazování nových trendů v HR, jako je globalizace a multikulturní přístupy a role HR v nich. Dále byl oceněn i za výrazné zvýšení prestiže HR útvaru při zavádění moderních systémů řízení výkonnosti a odměňování. Významný je také jeho přínos při utváření firemní kultury v Hartmann-Rico nebo Barum Continental, kde např. propojoval prvky lokální baťovské kultury s prvky a nároky nadnárodní společnosti typu Barum Continental. Hodnotící komise dále ocenila i přínos Petra Pokorného při budování útvaru HR jako

byznys partnera. Jeho kolegové si na něm cení i toho, že prosazuje nové věci s odvahou, invencí a přitom s vtipem a se smyslem pro souhru celého týmu, který se na změnách podílí.

Druhé místo velmi těsně za Petrem Pokorným získala **Alena Veselá**, personální ředitelka ABB, která byla oceněna za svůj výrazný podíl na utváření talent managementu ve výrobní a technické firmě. Jde o prosazování nových postupů v recruitmentu a motivaci, které začínají už na SŠ a ZŠ. Podílí se na strategii HR útvaru v rámci motivace a náboru v mezinárodním měřítku. Svou práci v HR už řadu let dokazuje, že jde ne vždy po vyšlapaných a osvědčených cestíčkách, tato její tvůrčí a odvážná práce přináší výsledky. Navíc je to osobnost, která za obor HR aktivně vystupuje na odborných akcích, konferencích a v médiích.

Třetí místo udělila hodnotící komise **Václavu Kouřimovi**, personálnímu řediteli AstraZeneca, který byl oceněn především jako inspirativní osobnost v HR, která ve firmě realizuje velmi dobře promyšlené projekty, např. talent management, rozvojové programy pro zaměstnance na základě development center, systém hodnocení zaměstnanců provázaný se systémem odměňování a kompetenčním modelem. V poslední době se podílí na zavádění flexibilních pracovních úvazků ve firmě v souvislosti s babyboolem. (red)



Ocenění HR Manager roku 2008 přebírá Petr Pokorný ze Zentivy (vlevo) od Zdeňka Šimky, zástupce hlavního partnera soutěže – České pojišťovny.

TÝMOVÝ KOUČINK

Když Sherlock Holmes a Colombo táhnou za jeden provaz

Kdo měl štěstí, že zažil tvořivou spolupráci ve fungujícím týmu, bude souhlasit, že taková zkušenost patří mezi nejlepší zážitky nejen v pracovním životě. Běda však, když spolupráce začne skřípat. Nejde jen o to, táhnout v týmu za jeden provaz. Důležité je táhnout i za stejný konec. Bohužel v korporacích nalezneme i týmy, jejichž členové raději tahají za různé provázky či vůbec netuší, kde ten jejich provaz je.

To, že se ze skupiny pracovníků stane fungující a efektivní tým, je sice pravděpodobnější než vznik života ve vesmíru, za samozřejmost to však považovat nejde. Jednou s možností,

jak vzniku vysoce efektivního týmu napomoci, je týmový koučink.

Kdy může týmový koučink pomoci

Týmový koučink může být vhodný nástroj pro nové a nově vznikající týmy, které mohou pomoci koučování rychleji a bez turbulencí překonat raná stadia existence týmu a rychleji přejít do fáze plné výkonnosti. V takovém případě je koučování obvykle zaměřeno na tvorbu a vyjasnění společné vize, na vyjasnění očekávání členů týmu a dohodu o týmových pravidlech. Koučování má smysl také pro již existující týmy, které chtějí přejít na novou

(Pokračování na stránce 4)

(Pokračování ze stránky 2)

aktivně najímá zaměstnance ze zahraničí. Hlavním důvodem, který je k tomu vede, je nedostatek vhodných kandidátů na českém pracovním trhu. Zatímco v jiných zemích jsou pro 63 % podniků tou hlavní motivací pro hledání zahraničních specialistů jejich mezinárodní zkušenosti, v Česku je to dobrý důvod nejméně pro čtvrtinu firem.

Mezinárodní průzkum se uskutečnil mezi manažery v oblasti lidských zdrojů, financí, IT a obchodu. Na otázky odpovídalo 4516 manažerů a manažerek, z toho 223 v ČR. Další země zastoupené v průzkumu jsou Austrálie, Belgie, Brazílie, Francie, Německo, Hongkong, Irsko, Itálie, Japonsko, Lucembursko, Nový Zéland, Španělsko, Švýcarsko, Nizozemsko, Velká Británie a Singapur.

PERSONALIE



• **Pavel Matějka** povede od listopadu nově zřízenou pražskou kancelář rakouské **Raiffeisen Investment** ve funkci generálního ředitele. Dosud pracoval v Accel Group, ABN AMRO Bank a Erste Corporate Finance.

• Generálním ředitelem a předsedou představenstva **Erste Corporate Finance**, která je součástí Finanční skupiny České spořitelny, se stal **Francis J. Nosek**. Na obou pozicích nahradí **Pavla Matějku**.

• Ředitelem vydavatelství **Stanford** se stal **Jan Chudoba**. Dosavadní ředitel **Jan Kreidl** nadále zůstává členem představenstva. Chudoba bude odpovědný za strategii a rozvoj celého vydavatelství i za jeho každodenní řízení.

• Tuzemská antivirová společnost **AVG Technologies**, dříve Grisoft, má nového personálního ředitele. Stal se jím **Jiří Omelka**, který dosud působil na vedoucích pozicích ve firmách AVP a GE Money Bank. Do firmy AVG Technologies přišel z britské APV.

• Dozorčí rada **České spořitelny** zvolila novým předsedou pana **Manfreda Wimmera**, člena představenstva a finančního ředitele Erste Group Bank AG, mateřské firmy České spořitelny.

• Generálním ředitelem **McDonald's** v České republice a na Slovensku se stal **Radek Janalík**. Ve funkci nahradil **Arnauda Burlina**. Janalík i nadále povede McDonald's v Maďarsku, kde od roku 2003 zastává post generálního ředitele.

Tuzemská pobočka telekomunikační společnosti **Telekom Austria**, vystupující pod značkou Volný, má nového generálního ředitele a předsedu představenstva. Stal se jím **Franz Bader**, který nahradil **Clemense Wohlmutha**.



Controlling a jeho podpora v informačních systémech SAP

Ing. Oldřich Nešpor, CSC Computer Sciences s.r.o.
Ing. Viktor Hrdina, Severočeské doly a.s.

NOVINKA

Controlling-Institut
Controlling Finance Management



20.10.2008, Praha

Více informací na
www.controlling.cz

(Pokračování ze stránky 3)

úroveň spolupráce a využít maximálně svého potenciálu – týmové koučování pak může být způsob, jak získat novou energii a radost ze spolupráce a odstranit provozní slepotu.

Jak pracuje týmový kouč

Týmový koučink probíhá jako opakované setkání celého pracovního týmu s koučem, obvykle půldenní či jednodenní. Tým za podpory kouče stanovuje společně témata a cíle, na kterých chce pracovat, a hledá optimální cesty k dosažení těchto cílů. Koučovací kontrakt může být primárně zaměřen na zlepšení týmové spolupráce. Obvyklými tématy jsou problémy s komunikací v týmu, vyjasnění týmových rolí, týmových pravidel, týmové vize. Cílem je uvolnění potenciálu týmu, nalezení a odstranění bariér a zvýšení efektivnosti a synergie týmu.

Dalším typickým zadáním je pomoc při dosažení konkrétních výstupů. Příklad formulace podnikové vize, příprava strategie, řešení konkrétního projektu.

Role kouče je prostřednictvím vhodně volených otázek, aktivního naslouchání a koučovacích technik pomoci členům týmu uvědomit si jejich situaci, pojmenovat problém, definovat cíl a facilitovat nalezení nejvhodnějšího postupu řešení. Kouč zde nevystupuje jako expert na konkrétní problematiku, ale jako expert na proces hledání řešení a jeho katalyzátor.

Kromě toho, že by měl dobrý týmový kouč znát ty „správné“ koučovací otázky, měl by také být schopen orientovat se v týmové dynamice a nevídat si pouze toho, co se říká, ale také kdo to říká, jak to říká a o čem se mlčí.

Týmový koučink se často podobá detektivnímu pátrání, ve kterém se však nehledají viníci, ale pojmenovává se problém či vhodné řešení. Při takovém pátrání lze využít buď analytický přístup Sherlocka Holmese, kdy se problém systematicky analyzuje v jasné struktuře kousek po kousku, nebo intuitivní přístup poručíka Colomba, který se na první pohled chaoticky motá po místě činu, klade zdánlivě nesmyslné otázky, aby pak jako by náhodou přišel s nečekaným rozuzlením.

Dobrý kouč by měl být schopen zastávat obě role. Ideální pak je, pokud v rámci týmového

koučinku spolupracují dva kouči. Jeden pak hlídá obvyklou strukturu koučovacího setkání, což typicky znamená definovat, čeho chceme na schůzce dosáhnout, jaký je cíl, jaká je realita, jaký má tým možnosti a co se skutečně stane po skončení koučovacího sezení.

Kouč v roli Colomba má pak čas všimnout si zdánlivě nepodstatných detailů. Často právě zdánlivá drobnost nebo poznámka mohou pomoci týmu najít bariéry, které ho omezují.

Stejně jako není dvou stejných lidí, neexistují ani stejné týmy, proto také neexistuje žádný univerzální recept, jak s týmem pracovat.



Nicméně je důležité, aby kouč dokázal vždy udržet pozitivní náhled. Nemělo by se stát, že se energie a motivace v týmu po koučování sníží, protože se tým ocitne ve zdánlivě slepé uličce, nebo stráví celou koučovací schůzku stěžováním, co nejde a proč. Proto je důležité mít na začátku pozitivně definovaný cíl a kromě bariér a problémů se zaměřit na to, co funguje, co tým motivuje, stměluje, nabízí.

Je týmový koučink vhodný pro každý tým?

Upřímně řečeno, není. Nutnou podmínkou týmového koučování je dostatečná míra otevřenosti komunikace v týmu a motivace jednotlivých členů týmu opravdu spolupracovat. Před zahájením týmového koučinku vždy doporučujeme setkání s vedoucím týmu a vyjasnění jeho očekávání. Pokud zadání zní: „Můj tým nespupracuje, něco s nimi udělejte“ – je na místě takovému vedoucímu navrhnout nejprve jeho individuální koučink. Jestli je tým řízen direktivním stylem nebo existuje v týmu otevřený konflikt, v takových situacích týmový koučink nedoporučujeme.

Klíčová slova pro koučování jsou důvěra a odpovědnost. Aby koučování mohlo fungovat, je třeba odvážit se zaujmout určitý postoj. Postoj, že lidé si zaslouží důvěru, mají k dispozici všechny zdroje a dokážou převzít odpovědnost za sebe a svoji práci. Pro manažera, zvyklého na absolutní moc, je strach ze ztráty kontroly právě tou jeho bariérou.

Mgr. Petr Pražák

Koučink Centrum, s.r.o.

viceprezident ICF Czech Republic

Časopis pro řízení lidských zdrojů



HR Management

Ukázkové číslo ZDARMA, objednávky předplatného:

www.ManagerWeb.cz

nebo na tel. 800 110 022

economia
OBSAH ROZHODUJE

• Generálním ředitelem **Nestlé** v ČR a na Slovensku bude od 1. listopadu **Jari Latvanen**. Vystřídá **Petera Svenssona**, který se vrátí do celosvětové centrály Nestlé ve Švýcarsku.

• Generálním ředitelem společnosti **Cisco ČR** byl jmenován **Alexander Winkler**. V oboru se pohybuje již 32 let, předtím působil u telekomunikačního operátora Slovak Telekom.

• Společnost **Interoute**, provozovatel hlasové a datové sítě v Evropě, má nového ředitele pro region střední a východní Evropy. Holanďan **Mark Gregory** ve funkci vystřídal **Vladimíra Hendrycha**. Gregory měl

dosud na starosti operace společnosti v Bulharsku, nyní bude odpovědný i za ČR, Slovensko, Maďarsko, Polsko a Rumunsko.

• Key account manažerem společnosti **3Com** se stal **Dušan Szabó**. Bude se podílet na vytváření obchodní strategie a bude zodpovědný za hledání obchodních příležitostí a rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky 3Com na Slovensku. Szabó přichází po několikaletém působení ve společnosti Datalan, slovenském poskytovateli komplexních IT služeb.

• **Ilona Urbanová** se stala novou personální ředitelkou ve společnosti **Walmart**. Nahradi-la tak **Alenu Zahradníkovou**, která odchází na mateřskou. Urbanová přichází ze společnosti Henniges Automotive, kde pracovala od roku 2005 rovněž na pozici HR manažera.

• **Joe Appleton** byl jmenován vedoucím **PwC Business Academy** – nově ustaveného školicího a rozvojového centra při PricewaterhouseCoopers. Cílem PwC Business Academy, která vznikla v červenci 2008, je poskytovat českým podnikům školení v oblasti účetnictví a financí, jakož i klíčových manažerských dovedností. Více na www.pwc.cz/academy.

• Obchodní ředitel **T-Mobilu Miroslav Rakowski** povede nově i úsek péče o zákazníky, který se od října s prodejním útvarem sloučil. Dosavadní šéf péče o klienty **Tomáš Ružička** z firmy na konci září odešel.

MSA, C_{PK}, P_{PK}, R&R, SPC - Nevíte si rady?

Zveme Vás na kurz:

Základní statistické nástroje pro automobilový průmysl

24. - 26. listopadu 2008

www.interquality.cz

