

OTÁZKA PRO ...

Pravidelný průzkum odhalí (ne)spokojenost zaměstnanců

Na otázky HRM line tentokrát odpověděla PhDr. Hana Hutárková, personální ředitelka TI Automotive AC, s.r.o.

Co vás vedlo k provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců?

Průzkumy spokojenosti provádí společnost TI Automotive již od roku 1999, kdy firma začala v Jablonci nad Nisou působit. Důvodem pro nás rozhodně není jen formální požadavek mezinárodního standardu jakosti normy ISO TS 16949, ale především potřeba identifikovat míru citlivosti zaměstnanců na konkrétní faktory motivace s přihlédnutím k míře „spokojenosti“ zaměstnanců jako celku a současně v jednotlivých kategoriích podle věku, pohlaví, profese, délky zaměstnání apod.

Plánovali jste tento průzkum delší dobu, nebo to byla „rychlá akce“?

Jak vyplývá z výše uvedeného, efektivní mohou být takové průzkumy pouze tehdy, jsou-li realizovány pravidelně. V naší společnosti je průzkum spokojenosti prováděn s dvouletou periodicitou a je součástí firemní motivační politiky. Tento cyklus šetření jsme stanovili s ohledem na možnost dostatečného časového prostoru k implementaci případných nápravných opatření a ověření, zda pak skutečně vedou k očekávané změně.

Která hlediska jste hodnotili a co průzkum ukázal?

Pro šetření používáme metodu dotazníku. Respondenti vyjadřují svůj postoj k otázkám na hodnotící škále ve dvou rovinách: jednak hodnotí subjektivní význam každé otázky jako motivačního faktoru a jednak míru spokojení, naplňování tohoto motivačního faktoru firmou. Jinak řečeno konfrontujeme subjektivní význam s úrovní spokojení. Otázky byly konstruovány tak, aby se co nej přesněji vztahovaly k situaci v naší firmě. Zajímají nás oblasti jako morální ocenění práce, poskytování zpětné vazby na návrhy a otázky, pracovní prostředí, vztahy na úrovni vertikální (vztahy s nadřízenými), školení potřebné pro výkon profese, možnost kariérového postupu, vztahy na úrovni horizontální (s kolegy navzájem), informace o výsledcích a perspektivách závodu, informa-

ce o kvalitě a standardech kvality, informace o výsledcích a perspektivách TI jako celku, technické vybavení, sociální zázemí a benefity, možnost podávat návrhy a vyjadřovat myšlenky. Dále jsme se zaměřili na flukuační tendence, spokojenost s odměňováním a dali jsme zde také prostor několika otevřeným otázkám, týkajícím se dění ve společnosti. Poslední průzkum ukázal trvalé (i když pozvolné) zvyšování celkové průměrné spokojenosti zaměstnanců, a to ve všech kategoriích.

Proč si myslíte, že největší nespokojenost se projevila u žen 50+?

Jedná se o věk, pro který je objektivně charakteristická řada somatických, ale především psychických potíží. Zvýšená citlivost se tak projevuje především v oblasti psychosociální, např. u takových motivů jako morální ocenění práce, které podporuje nejen sebeúctu, ale i složitější podmíněné pocity významu, užitečnosti či platnosti. Nedostatek zpětné vazby – především pozitivní, je naopak silně demotivující a u jedinců s nízkou sebedůvěrou (což je častý případ u žen tohoto věku) bývá dokonce chápán jako nevysslovená kritika.

Vedoucí pracovníci se rekrutují převážně z mladších ročníků, a pokud jejich odborné parametry převažují nad těmi „lidskými“ a navíc chybí přiměřené zkušenosti vedení lidí, je tento aspekt vnímán velmi kriticky (jsou v podstatě ve věku jejich dětí).

Osobní kontakt s přímým nadřízeným, jeho kvality i nekvality jsou mimořádně důležité pro utváření žádoucích postojů, a to nejen pro tuto kategorii zaměstnanců. Tyto vztahy vyjadřují, jak málo důvěřují svým nadřízeným, jak respektují jejich nařízení, zda pro ně znamenají autoritu, jak je posuzují po stránce odborné a lidské.

Které příčiny nespokojenosti byly udávány nejčastěji?

Jak již bylo výše naznačeno, největší nespokojenost – motivační napětí mezi potřebou a jejím uspokojením – je v oblasti morálního ocenění, poskytováním zpětné vazby na návrhy a otázky a vztahy na úrovni vertikální.

(Pokračování na stránce 2)



PhDr. Hana Hutárková

Nejlepší zaměstnavatelé ČR 2008

- Žebříček zaměstnavatelů podle hodnocení jejich zaměstnanců
- Sběr dat od listopadu 2007 do února 2008
- Zaměstnanecský průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Analýzy a tržní benchmarky pro všechny účastníky

Více informací:
www.BestEmployers.cz



KRÁTCE

CzechInvest: Vládní program podpořil vznik 10 409 pracovních míst

Vládní Program pro podporu tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností v uplynulých čtyřech letech pomohl vytvořit 10 409 pracovních míst a podpořil 91 investičních projektů za 4,7 mld. Kč. Příjem žádostí do tohoto programu byl ukončen v závěru loňského roku, přičemž firmy z něj mohou čerpat až 2,1 mld. Kč. ČTK o tom informovala agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

Nejúspěšnější v získávání nových projektů podpořených z tohoto programu byl Hodonín a jeho okolí. „Region přilákal celkem 25 projektů. Druhé místo patří Chomutovsku s deseti projekty, shodně po osmi projektech přilákaly Jeseník a Louny,“ uvedla mluvčí CzechInvestu Lucie Králová. Dodala, že nejvíce projektů připravily společnosti, které působí ve strojírenství, plastikářském průmyslu a automobilovém sektoru.

Největší projekt představila v roce 2004 společnost ASUS, která v Ostravě vytvořila 1950 pracovních míst ve výrobě notebooků. Ve stejném roce ohlásila plány zaměstnat v Ostravě 400 lidí i společnost GE Money Multiservis. „Třetí nejrozsáhlejší investicí podpořenou z tohoto programu je projekt společnosti Jeyes, která v Kadani na Chomutovsku vyrábí čistící a hygienické prostředky,“ řekla Králová.

O dotace z tohoto programu mohly žádat společnosti, které chtěly začít pracovat nebo rozšířit výrobu na území okresů s nezaměstnaností nad celostátním průměrem. Na jedno nově vytvořené pracovní místo pak mohly firmy získat podporu až 200 tisíc Kč. „Cílem programu bylo pomoci grantů na každé nově vytvořené pracovní místo motivovat podnikatele k investicím do regionů s nadprůměrnou

(Pokračování na stránce 2)

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

HOFÍREK
CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

Co se naopak zaměstnancům líbilo?

Spokojenost vyjadřovali zaměstnanci v níže uvedených motivačních faktorech:

- trvalé zlepšování obsahu, otevřenosti, průchodnosti, komplexnosti a pravidelnosti interní komunikace, lepší přísun informací
- trvalý nárůst spokojenosti s osobním rozvojem a možností seberealizace v tomto směru
- trvalý pokles flukтуаčních tendencí
- pozitivní trend ve vztahu k hodnocení technického vybavení
- příznivý vývoj ve vnímání sociálního zázemí a poskytovaných výhod (benefitů)

Jakým způsobem jste na výsledky průzkumu reagovali a jaké řešení jste navrhli?

Jako reakci na výsledek průzkumu jsme si určili dvě hlavní oblasti, na jejichž zlepšení jsme se soustředili:

- V první řadě jsme se zaměřili na zlepšení manažerských schopností našich vedoucích. Připravili jsme projekt s názvem „Leadership jako nástroj k posílení týmové společnosti v TI Automotive AC, s.r.o.“. Získali jsme na něj dotaci i z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR. Jeho cílem je především podpořit týmovou společnost, zlepšit emocionální spolupráci s podřízenými a kolegy při dodržování principů rovných příležitostí. Samozřejmě budeme i nadále pokračovat v zařazování řídicích pracovníků všech úrovní bez rozdílu do sebereflekujících výcviků, jejichž obsah bude zaměřen především na silu nehmotné motivace.
- Další naší snahou bylo posílit u skupiny zaměstnankyň nad 50 let pocit, že je firma vnímá jako významný stabilizační prvek, že si jich upřímně váží, stojí o ně, uvědomuje si náročnost jejich práce a chce do nich investovat, posílit jejich sebevědomí, sebehodnotu a sebeúctu, dodat jim odvalu a motivovat je ke zvyšování kvalifikace a odbornosti a osobního růstu. Z tohoto důvodu byl odstartován dlouhodobý a trvalý program Klub TI žen.

Jak vaši zaměstnanci reagovali na tato řešení?

- Projekt „Leadership jako nástroj k posílení týmové společnosti v TI Automotive AC, s.r.o.“ začal na jaře minulého roku a za tu dobu byla proškolená již více než polovina všech zaměstnanců. Podle dosavadního hodnocení je tento program účastníky vnímán velmi pozitivně, avšak až budoucí praxe ukáže, zda projekt podpořil naši snahu zlepšit komunikaci jak na úrovni vertikální, tak i horizontální.
- U projektu „TI klub žen aneb Jak motivovat ženy po padesátce“ už teď můžeme říci, že je

opravdu úspěšný. Zaměstnankyně ho přijaly s nadšením, přistupují k němu aktivně a dokonce se i podílejí na jeho spoluorganizování. Na setkání zveme odborníky nejrůznějších profesí, ženy si tak postupně uvědomují nejen přednosti zralého věku, ale i svoji vlastní cenu, fakt, že začínat stále s něčím novým má smysl, vznikají zde kvalitní neformální vztahy, ale také nová přátelství.

Velkým morálním povzbuzením pro nás bylo i to, že náš projekt získal v rámci soutěže Zaměstnavatel roku 2007 zvláštní ocenění nejlepší personální projekt roku 2007, které je udělováno každoročně za nejlepší projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů, jež přispěly k rozvoji dané společnosti.

Zda naše snaha opravdu vedla ke zlepšení v těchto oblastech, může prozradit další průzkum spokojenosti, který nás čeká v tomto roce.

Jaký měl tento průzkum přínos pro vaši společnost?

Účelem těchto šetření je efektivně využít zjištěné požadavky a potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů. Jde vlastně o propojení mezi subjektivními cíli a cíli organizace. Je přitom nezbytné mít stále na paměti, že cílem naší firmy je rozvoj a prosperita. Z tohoto pohledu nelze samozřejmě mechanicky reagovat na výslovná přání zaměstnanců, pokud prostředky k jejich dosažení nejsou v koordinaci s těmito cíli. Jinými slovy efektivní motivaci řešíme pouze v souladu s celofiremními cíli. Systematická reakce ze strany vedení je proto jen na rozumné a oprávněné požadavky. Tak budujeme vzájemný dobrý vztah mezi zaměstnanci a vedením firmy.

Jaké jsou vaše plány do budoucna?

Rozvojový program pro zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené. Výcvik dovednosti koučování pro top a liniový management metodou GROW.

A jak se „TI klub žen“ líbí samotným ženám? Na závěr vám přinášíme poslední pasáž dopisu, který byl doručen personálnímu oddělení.

Za všechny, které se zúčastňujeme velmi zajímavých přednášek, i za ty, které byly na krásném a nezapomenutelném víkendovém pobytu, bych chtěla poděkovat vedení našeho závodu, že se o nás takto stará. Přináší nám to nejen spokojenost, která se přenáší do našich rodin, ale i to, že podnik, ve kterém pracujeme, stále s námi počítá. Velmi důležité pro nás je, že můžeme při těchto besedách vyjádřit svůj názor, získávat nové zkušenosti a utvářejí se mezi námi nová přátelství. Děkuje.

(Pokračování ze stránky 1)

nezaměstnaností,“ podotkla Alexandra Rudyšarová, která je pověřena řízením agentury CzechInvest.

Nyní již je nezaměstnanost podle Rudyšarové rekordně nízká. Míra nezaměstnanosti v ČR v posledním měsíci roku 2007 vzrostla kvůli sezonním vlivům na 6 % z listopadových 5,6 %. Počet lidí bez práce bude podle analytiků klesat i v letošním roce, i když ne tak rychlým tempem jako loni. Česko se proto musí podle Rudyšarové soustředit na to, aby volné zaměstnance využily hlavně podniky, které používají nejmodernější technologie, působí ve výzkumu a vývoji nebo nabízejí náročné služby.

„Zákon o investičních pobídkách od poloviny minulého roku vyžaduje vyšší podíl nejmodernějších technologií ve vybavení podporovaných projektů. Úpravami prošel i Rámcový program na podporu technologických center a center sdílených služeb, který se na náročné investice přímo zaměřuje,“ připomněla Rudyšarová.

Lidé nad 50 a mladí se mohou učit získávat peníze z EU

Lidé nad 50 let, absolventi a mladí do 25 let budou mít možnost se naučit, jak získávat peníze ze strukturálních fondů Evropské unie. Vzdělávací kurzy mají pomoci těmto skupinám obyvatelstva, které jsou ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností, usnadnit hledání práce. Český institut pro integraci EU, který projekt organizuje, to oznámil v tiskové zprávě.

Projekt s názvem „Administrátor projektů financovaných z EU“ je financován z programu JPD 3 a bude stát celkem 2,5 mil. Kč, řekl ČTK manažer projektu Aleš Přichystal.

Účastníci kurzů se budou učit projektovému řízení, v jeho rámci projekt připravit, řídit a dotáhnout do konce. Kurzy jsou určené pro obyvatele Prahy a okolí. Konat se budou ve třech termínech od února do května.

Program JPD 3 podporuje rozvoj lidských zdrojů na území hlavního města. Pro roky 2004 až 2006 z něho Česká republika měla možnost získat 117,6 mil. eur, tedy přibližně 3 mld. Kč. Tyto prostředky může v rámci pravidel EU čerpat do konce letošního roku. Ke konci prosince se z programu získalo zhruba 66 % celé částky.

Česku hrozí soud kvůli směrnici o zákazu diskriminace v práci

České republice hrozí, že by se mohla dostat před Evropský soudní dvůr kvůli tomu, že nedostatečně do své legislativy zapracovala unijní směrnici o zákazu diskriminace v zaměstnání. Evropská komise oznámila, že Praha zaslala takzvané odůvodněné stanovisko.

To představuje druhou ze tří fází procedury pro porušení unijních předpisů. Pokud by se situace nezlepšila, pak by EK celou věc postoupila evropské justici. Česku by v konečné fázi mohla hrozit finanční pokuta. Praze výkonný orgán „sedmadvacítky“ například vytý-

(Pokračování na stránce 3)

PŘEDNÍ MANAŽERSKÝ ČASOPIS

- Strategický management
- Exekutivní management (marketing, HRM, ICT, finance)
- Manažerské dovednosti
- Kariéra

Ukázkové číslo ZDARMA na tel. 233 071 197
nebo na www.ManagerWeb.cz/nove



ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak se žije stážistům aneb Welcome aboard!

Při běžné denní rutině, kdy jsem monitorovala dění v podnikatelském sektoru v Evropské unii, jsem náhodně objevila oznámení informující o volné pozici stážisty v poradenském místě pro podnikatele ve Velké Británii. Mezinárodní síť poradenských míst pro podnikatele, kterou provozuje Evropská komise v zemích EU, přístupujících zemích a i v zemích, jež jsou pro podnikatele v EU atraktivní – USA, Rusko aj., se zaměřuje na poskytování informací v oblasti podpory podnikatelů v EU.

V českém středisku jsem měla již tříletou zkušenost, a tak dokumenty, které byly požadovány pro zařazení jedince mezi kandidáty, jsem

obratem zaslala. Důvodů bylo hned několik – především poznání a učení se novým věcem ve stejném oboru, nová zkušenost v zahraničí, úzká spolupráce s dalšími organizacemi, které podporují podnikatelské aktivity (např. British Chamber of Commerce, Innovation Relay Centres, UK Trade and Investment, britské rozvojové agentury a mnoho dalších). Vhodní kandidáti byli pozváni k 30minutovému pohovoru, který probíhal telefonicky a v angličtině, což již vypovídalo o velmi dobré znalosti angličtiny jednotlivých kandidátů. Pohovor se skládal z krátkého představení vlastního životopisu a obecného přehledu o EU. Po pár dnech jsem byla vyrozuměna o úspěšném absolvování tohoto pohovoru a bylo mi nabídnuto místo stážisty ve vládní organizaci podporující podnikatele. Čas se rozběhl o něco rychleji než obvykle a bylo třeba zařadit formality v té době ve stávajícím zaměstnání a na domácí univerzitě, kde vzhledem k formě studia (dálkové) šlo o slušnost omluvit absenci na přednáškách.

Britská organizace mi poskytla přesné informace týkající se ubytování a dopravy do zaměstnání. Forma ubytování se nazývala logging, což je ubytování pro studenty, kterým je poskytnut pokoj a příslušenství, volně využívají kuchyní a stravování si zajišťují sami. Dále záleží na pánu či paní domu, jaká omezení ustanoví (např. zákaz kouření). V mém případě jsem měla štěstí. Paní domu uvítala mou společnost a pravidelně jsme trávily večery povídáním o všem možném i nemožném či sledováním televize. První den jsem byla velmi vstřícně přijata nejen svou nadřízenou, ale i

ostatními kolegy a spolupracovníky. Ihned po příchodu na mne čekal šanon, který obsahoval představení společnosti. Ocenila jsem především personální obsazení doplněné fotografiemi, což mi pomohlo vyhnout se dotazování, kdo je kdo, a interní směrnice týkající se zaměstnanecké kultury. Soubor dokumentů obsahoval i tzv. program prvního dne a zaškrťovací políčka pro označení, že jsem daný úkol splnila (jednalo se o představení jednotlivých prostorů, krátké setkání s vedoucími jednotlivých oddělení, se kterými jsem poté spolupracovala, a v neposlední řadě bezpečnostní opatření týkající se úrazu na pracovišti, požáru aj.).



V Británii téměř každá společnost, organizace či firma usiluje o získání standardu v lidských zdrojích, který je již u nás rovněž implementován a znám pod jménem Investors in People. O skutečnosti, zda si zaměstnavatel skutečně svých zaměstnanců váží, vypovídaly nejen bonusy, které jsou známy v ČR, ale především osobitý přístup nadřízených vůči svým podřízeným. Hlavní pracovní náplň tvořily konzultační služby pro podnikatele v rámci EU. Od počáteční

analýzy dotazu se přistoupilo k vypracování odpovědi a v neposlední řadě i k tzv. follow up call – neboli pátrání po spokojenosti klienta s obdrženími informacemi. Celý tento proces se zaznamenával do intranetového systému společnosti, který dále umožňoval vracet se k jednotlivým klientům a jejich portfoliu. Podnikání ve Velké Británii a v EU je velmi obsáhlé téma, a proto pro zajímavost uvedu jen ty oblasti dotazů, které patřily mezi nejčastější – podnikání ve Velké Británii, daňové povinnosti, podnikatelské plány, finanční nástroje pro podnikatele – fondy a granty, veřejné zakázky a tendry, obchodování se zahraničím, standardy rozvoje lidských zdrojů (u nás podporováno agenturou CzechInvest) aj.

Zaměstnavatel mi rovněž vyšel vstříc, když jsem vyslovila žádost o absolvování několika školení a workshopů na výše zmíněná témata, což mi pomohlo nejen po stránce vědomostní, ale i po stránce poznání strategie při organizaci seminářů. Téměř celoroční stáž skutečně měla svůj přínos a předčila mé očekávání.

Hana Pindurová

(Pokračování ze stránky 2)

ká, že nemá v legislativě definice různých druhů diskriminace. Vadí mu i to, že české normy obsahují zákaz diskriminace na základě zdravotního stavu, avšak nikoli na základě nezpůsobilosti. Problém pak prý představuje to, že české normy nutně nezahrnují všechny postižené pracovníky.

Zmínovaná směrnice (2007/78/EC) zakazuje diskriminaci na základě náboženství, víry, věku, postižení či sexuální orientace. Přijata byla v roce 2000, přičemž země z rozšíření roku 2004, kam patří i Česká republika, ji měly do své legislativy zapracovat 1. května 2004. Všechny tak učinily, avšak v některých případech podle EK ne zcela dostatečným způsobem.

Kromě ČR komise proceduru pro porušení práva vede s více než desítkou dalších členských zemí.

PERSONÁLIE

- Na pozici marketingového manažera pro Českou republiku ve společnosti **Kofola** nastoupil **Pavel Krömer**. Jeho hlavním úkolem bude navázat na dosavadní marketingovou komunikaci Kofoly a rozvoj produktového portfolia.

- Novým ředitelem pivovaru **Zlatopramen**, který je součástí nápojářské skupiny Drinks Union (DU), je od ledna **Libor Čech**. Od loňského března do konce roku dohlížel na kvalitu výroby této značky jako vrchní sládek.

- **Roman Pavloušek** byl jmenován ředitelem v oddělení Poradenských služeb společnosti **PricewaterhouseCoopers** v České republice. Ve své nové roli bude pokračovat v rozvíjení služeb interního auditu v ČR a regionu střední a východní Evropy a bude dále zodpovědný za reprezentaci regionu v celosvětovém vedení služeb interního auditu společnosti.

- Generálním ředitelem finanční skupiny **AXA** pro ČR a Slovensko je od 1. února **Dušan Doliak**. Ten dosud působil jako provozní ředitel skupiny AXA ČR a SR. Nahradí **Petra Žaludu**, který po více než deseti letech práce pro skupinu AXA v ČR a SR požádal o uvolnění z funkcí. Žaluda bude od 1. února generálním ředitelem **Českých drah**.

- **Martin Jahn** bude od 1. dubna generálním ředitelem **Volkswagen Group** v Rusku. Jeho nástupcem v představenstvu společnosti Škoda Auto s odpovědností za řízení lidských zdrojů byl jmenován a dozorčí radou Škoda Auto schválen **Klaus Dierkes**. Jahn se zároveň stane členem dozorčí rady Škoda Auto.

- Senior konzultantem **CV Partners** se stal novinář, marketingový odborník a pedagog **Filip Poštulka**. Ve firmě, která se zabývá poradenstvím v oblasti lidských zdrojů a managementu, bude mít na starosti personální poradenství v oblasti marketingu, médií a PR.

- Generálním ředitelem tabákové společnosti **Philip Morris ČR** bude od března **Alvise Giustiniani**. Povede tak aktivity firmy v ČR a na Slovensku. Giustiniani nahradí **Anju Fiedlerovou**, která řídí tuzemskou pobočku firmy Philip Morris od loňského října a ze společnosti odchází.

Objednejte si ukázkové číslo časopisu
pro zdokonalování business English

Business Spotlight

pro všechny, kdo potřebují angličtinu
ve své profesi

www.business-spotlight.cz/kampan



economia
OBSAH ROZHODUJE

STUDIE

HR outsourcing v roce 2008 posílí

Outsourcing v rámci HR sice od roku 2005 stagnoval, ale od letoška se očekává jeho další růst. Vyplývá to z výroční studie Everest Research Institutu nazvané Trh HR outsourcingu. Uvádí to server www.hrmguide.com. Podle studie jsou nejčastěji outsourcovány tyto činnosti:

- výplaty,
- benefity,
- správa dat o zaměstnancích,
- informační systémy
- kontaktní střediska.

Studie tvrdí, že všechny tyto segmenty trhu vykazují významný růstový potenciál a nejvíce budou outsourcovat HR činnosti středně velké společnosti v Severní Americe a v Evropě (studie sem zařazuje firmy velikosti od 3000 do 15 tisíc zaměstnanců).

Podle údajů Everest Research Institute dosáhla loni kumulativní hodnota smluvních transakcí v HR outsourcingu 21,2 mld. dolarů a do konce roku 2007 měla vystoupat na 25,4 mld. dolarů. Zpráva připisuje budoucí růst outsourcingu „existujícím dodavatelům, kteří snížili náklady a potřebný čas a prosazují standardizované nabídky“. Celkově se Institut domnívá, že úroveň pronikání HR outsourcingu je v současné době „nízká na všech trzích a napříč zeměpisnými polohami“.

K využití HR outsourcingu dochází ze 70 % v Severní Americe, i když evropští zájemci projevují v posledních třech letech výraznou aktivitu. Nejvíce se HR outsourcing využívá v následujících odvětvích:

- zpracovatelský průmysl,
- finanční služby,
- informační a komunikační technologie.

Monica Barronová, viceprezidentka Everest Research Institutu, to komentuje: „V průběhu posledních tří let vidíme stagnující trh z pohledu počtu globálních HR outsourcingových

smluv kvůli omezeným kapacitám dodavatelů; nicméně podíl regionálních transakcí stoupá, zejména u středních společností. Existující dodavatelé budují další kapacity a noví dodavatelé vstupují na trh, což naznačuje další vývoj a růst trhu. Je možné sledovat definitivně odchod od tzv. „lift-shift“ modelu, kde dodavatel přebírá od klienta existující personál, procesy a technologie ... Odběratelé dostávají nový model, v kterém se používají a jsou zaváděny standardizované procesy a technologie, které poskytují dodavatel.“

Odběratelé, kterým se nelíbí tento model, používají jiný, kdy angažují dodavatele, kteří mohou rozdělit svou outsourcingovou nabídku do komponentů a outsourcing provádět postupně.

Rajesh Ranjan, senior výzkumný analytik ústavu a spolutvůrce zprávy, říká: „Když se odběratelé rozhodnou postupovat cestou komponent – ať už z hlediska rozsahu procesů nebo geografického – dodavatelé, aby se sešli s poptávkou, musí mít pružné nabídky a časové smlouvy.“ Znamená to, že dodavatelé musí zajistit, aby jejich nabídka byla dostatečně pružná, aby se stali akceptovanými, když se odběratel rozhodne rozšířit záběr outsourcingu.

Co se týče celkové hodnoty kontraktu, studie si všímá, že Accenture, Convergys a IBM dosáhly pozoruhodného podílu na trhu HR outsourcingu, ale Hewlett-Packard zůstává vedoucí firmou na trhu, co do hodnoty ročních kontraktů.

Další zajímavá zjištění studie: V průměru HR outsourcing zahrnuje šest až sedm HR procesů. Školení, nábor a odměňování se rostoucí měrou stávají obsahem outsourcingu od roku 2004, ale skoro 50 % tvoří outsourcing administrativních služeb a informačních technologií. V 85 % případů se outsourcují personální informační systémy, což dokládá klíčovou roli technologie v HR outsourcingu.

jap



INVESTICE DO VZDĚLÁNÍ SE VYPLATÍ!

Obchodní dovednosti v kostce – volný cyklus

TERMÍNY:

14. 2., 25. 3., 22. 4., 15. 5., 17. 6., 16. 9. 2008

LEKTOR: Matouš Červenka (lektor a konzultant)

Obchodní dovednosti I. – první kontakt potenciálního klienta

TERMÍN: 14. 2. 2008

Obchodní dovednosti II. – zjišťování potřeb klienta

TERMÍN: 25. 3. 2008

Obchodní dovednosti III. – prezentační dovednosti v obchodní praxi

TERMÍN: 22. 4. 2008

Obchodní dovednosti IV. – péče o zákazníka

TERMÍN: 15. 5. 2008

Obchodní dovednosti V. – uzavírání obchodu

TERMÍN: 17. 6. 2008

Obchodní dovednosti VI. – péče o zákazníka

TERMÍN: 16. 9. 2008

CENA JEDNOHO KURZU: 3590 Kč
CENA CELÉHO CYKLU: 15 490 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM

při účasti na celém cyklu)

Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu

TERMÍN: 18. a 19. 2. 2008

LEKTOR: Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

(Consilium Group, Management Consultants)

CENA: 5190 Kč (včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Od asistentky po office manažerku – volný cyklus

TERMÍNY: 20. 2., 12. 3., 10. 4. 2008

LEKTOR: Rosita Ciglerová (členka interního lektorského týmu 1. VOX a.s.)

ROLE ASISTENTKY V HIERARCHII FIRMY • 1. modul

TERMÍN: 20. 2. 2008

VÝZNAM TELEFONICKÉ KOMUNIKACE PRO PRÁCI ASISTENTKY • 2. modul

TERMÍN: 12. 3. 2008

OFFICE MANAŽER – PILÍŘ FIREMNÍ STRUKTURY • 3. modul

TERMÍN: 10. 4. 2008

CENA JEDNOHO MODULU: 2990 Kč

CENA VŠECH MODULŮ: 6190 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM při účasti na celém cyklu)

Produktovou nabídku na 1. pololetí roku 2008 naleznete na www.vox.cz, informační telefonní linka 226 539 670.

12. - 14. února 2008, hotel Mövenpick, Praha 5



Chcete dostat ze svých lidí při prodeji maximum?
Jak na to, Vám poradíme na tréninku

VEDENÍ PRODEJNÍHO TÝMU

Interquality, spol. s r.o.
Počernická 96
108 00 Praha 10

tel.: 296 411 494
296 411 495
fax: 296 411 500

info@interquality.cz
www.interquality.cz

interquality