

NOVÉ TRENDY

Kompetenční model zefektivňuje řízení lidských zdrojů

Kompetenční model (dále KM) je již známým pojmem, snad i módním. Na našem trhu je celá řada zahraničních společností, které s KM pracují. I mezi českými firmami najdete ty, které se KM nechaly inspirovat. Rádi bychom vám představili, jak vypadá praxe jedné z nich. Moravia IT, a.s., je ryze česká společnost, která byla založena před 17 lety v Brně. Dnes je jedním z hlavních světových poskytovatelů globalizačních řešení převážně pro oblasti informačních technologií, elektronického vzdělávání, biologických věd a finančních služeb. Mezi řešení poskytovaná společností Moravia IT patří lokalizační služby a služby testování produktů, internacionalizace, vícejazyčné publikování a technické překlady.

Proč kompetenční model?

Generální ředitelka společnosti Moravia IT Kateřina Janků vysvětluje, co ji vedlo k rozhodnutí implementovat KM: „Náš růst v posledních letech je výrazný. Stejně strmě rostou i nároky kladebné vývojem na trhu – s vyhledáváním vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic, se stabilizací stávajících zaměstnanců. Rozhodli jsme se pro KM, protože věříme, že nám pomůže zkvalitnit práci s našimi zaměstnanci a udržet je. Brno, kde je centrála Moravia IT, je ‚podvyživené‘ z hlediska dostupnosti kvalitních pracovníků z IT. Sice jsou zde vysoké školy, které produkují stovky absolventů, ale na druhé straně i mnoho konkurentů – ne přímo z oboru lokalizace, ale z oboru IT, tedy firem, které potřebují kvalitní IT odborníky stejně jako my.“

System hodnocení ve firmě funguje již léta. Hodnocení se zaměřovalo především na čísla, plnění úkolů a cílů – a to začalo být málo. Bylo potřeba doplnit systém o část, kterou by šlo popsat i to „hůře uchopitelné“ – tedy přístup k práci, způsob vystupování v kolektivu, způsob, jakým čísel dosahují ...

Kompetence jako přirozená součást

„Potřebovali jsme něco, co bude jednoduše uchopitelné a nebude vyžadovat vysoce specifické znalosti a dovednosti z personalistiky nebo psychologie. Kromě toho k charakteristikám manažerské práce v IT branži patří někdy trochu ‚digitální pojetí světa‘ se specifickými představami o práci s týmem, o významu moti-

vace, nutnosti správně komunikovat, poskytovat feedback, hodnotit. Občas se můžete setkat s představou, že je ztrátou času osobně hovořit s podřízeným, že efektivnější je poslat e-mail – tedy snaha omezit osobní kontakt a preferovat e-formy komunikace,“ doplňuje Aleš Demjan, projektový manažer KM v Moravia IT. „KM pracuje a čerpá z pozorování kompetencí v reálném životě. Pozorování je to, co vidíte v denní rutině: někdo někomu vyjde vstříc, odsekne, pomůže, ujme se iniciativy ... na tyto projevy manažer reaguje – kladně pochvalou, záporně pokáráním, upozorněním hned na místě – to je standardní manažerská práce. KM pak vnáší více světla do toho, které projevy k jaké kompetenci patří, díky tomu snáze identifikujeme potenciál, přednosti ...“

Bude to fungovat?

V Moravii IT jsou zatím na začátku využívání kompetencí v praxi. Při zavádění není možné očekávat jásot nad další změnou, spíše je nutné připravit se na boj se zaběhnutými principy a zvyky. Paretoovo pravidlo platí i zde: 80 % manažerů bude s KM pracovat a 20 % zaručeně z tohoto rámce vybočí. Kromě toho praxe ukazuje, že 20 % manažerů kompetence v praxi „přirozeně“ využívá, aniž by tomu říkali kompetence, a pro 80 % to je zásadní změna. Je dobré si uvědomit, že úspěch je ovlivněn i zdánlivými „malíčkostmi“, jako např. prostředím pro práci s KM. „Hledali jsme uživatelsky příjemné prostředí – software/aplikaci pro práci s KM, takovou, která umožní pohodlně zapisovat nejen cíle a úkoly, ale i vlastní pozorování a ta pak také hodnotit. Na trhu jsme nenašli zcela uspokojivý produkt. Pro složitost interních procesů a nutnost navázat aplikaci na stávající interní HR systémy jsme nakonec zvolili interní vývoj aplikace,“ doplňuje vedoucí projektu.

Kompetenční model šitý na míru

KM v Moravia IT pomáhala vytvářet a zavádět společnost MOTIV P. František Hroník, ředitel společnosti MOTIV P, k tomu řekl: „Proces zavádění KM v Moravia IT byl standardní. Postupovali jsme od komunikace s vrcholovým managementem, vyladování se strategií společnosti až po systematickou účast

(Pokračování na stránce 2)

vás zvou k účasti ve studii

Nejlepší zaměstnavatelé ČR 2008

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

Více informací:

www.BestEmployers.cz

KRÁTCE

Rekordní zájem o pracovní nabídky na internetu

Za leden dostali zaměstnavatelé rekordní počet odpovědí na pracovní nabídky, které prošly elektronickým systémem společnosti LMC. Ten pokrývá velkou část českého internetového trhu práce. Na inzeráty zveřejněné na Jobs.cz, Prace.cz, Hotjobs.cz, Topjobs.sk a kariéřních stránkách firem, které LMC taktéž spravuje, obdrželi personalisté 203 934 reakcí. Proti lednu 2007 je to nárůst 56 %. „Leden je každoročně měsíc s největším počtem reakcí kandidátů,“ říká Marek Jířů, analytik společnosti LMC. „Proti prosinci jsme zaznamenali zvýšení počtu reakcí o 92 %. Je to i proto, že ke konci roku končí část pracovních úvazků a se začátkem roku se lidé více poohlížejí po nové práci. Nicméně i tak lednová čísla svědčí o tom, že trh práce je v současnosti nesmírně dynamický, poněkud paradoxně i přes to, že je tak malá nezaměstnanost.“

To, že byl leden v počtu reakcí výjimečný, potvrzuje i Jaroslav Páviš, ředitel recruitmentu České spořitelny: „Proti loňsku jsme zaznamenali nárůst odpovědí o 29 %, ačkoli by se při rekordně nízké nezaměstnanosti dalo spíš očekávat, že odezva na inzeráty bude nižší. Navíc jsme náborové aktivity nepodporovali žádnou speciální kampaní.“

Dosavadní rekord na e-recruitmentovém trhu práce byl v říjnu 2007, kdy uchazeči odpověděli na pracovní inzeráty ve 178 266 případech. Zvýšený zájem o pracovní nabídky na pracovních portálech LMC, jež propojuje software LMC G2, souvisí i s novou vyhledávací službou Agent i reklamní kampaní, kterou společnost LMC své služby v lednu podpořila. „Návštěvnost pracovních portálů stoupla v lednu na www.jobs.cz o 12 % a na www.prace.cz o 48 % proti loňskému roku,“ vysvětluje Lucie Šarešová, marketingová specialista LMC. (red)

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

HOFÍREK
CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

všech lidí, kteří budou s KM pracovat. Nestandardní byl přístup. Vrcholové vedení věnovalo celému procesu velkou vážnost. Pracovníci, kteří se účastnili designování KM, jeho dostání „pod kůži“ a práce s ním v nultém hodnocení, měli stejně odpovědný přístup. To je rozhodující pro to, aby KM byl funkční. S takovým přístupem se nepotkáváme u všech firem. Někde očekávají, že KM je tak dobrý, že ledasco sám vyřeší.“ Díky tomu, že Moravia IT požádala pomocí projektu Učit se praxi o dotaci z evropských fondů, bylo možno její systém personální práce učinit srovnatelný se systémy velkých mezinárodních společností, samozřejmě s určitými odchylkami, jež přirozeně odvíjejí rozdíl mezi nimi.

Strategie a kultura každé firmy je jedinečná, a tudíž i KM musí být jedinečný. Jako nelze kopírovat strategii, nelze kopírovat KM. Občas se to však děje. František Hroník to považuje za chybné a vysvětluje: „KM je nástrojem vytváření standardu ve firmě (ledasco sjednocuje) a zároveň řízení diverzity, protože nikdy nemůže říci, že kompetenční profil pracovníka na pozici manažera projektu vypadá takto. Přinejmenším je nutno zohlednit kompetenční profil ostatních. Když je někdo rozjížděč, potřebuje

buje k sobě dotahovače. Nelze dopředu říci, že na marketingu musí být jen rozjížděči a na projektech jen dotahovači. KM zároveň nemůže být unifikovaným nástrojem pro srovnávání lidí v různých firmách. To bychom se dostali do podivných snah „vysoustružit“ jeden správný typ manažera.“

Co říci nakonec?

Na dotaz, zda by doporučili KM i jiným firmám, jsme od Kateřiny Janků dostali šalamounskou odpověď: „Pro nás je zavedení KM logickým pokračováním zkvalitňování naší práce. Kromě jiného KM splňuje i můj požadavek – tedy aby byl jednoduchý a uchopitelný v praxi. Takže KM bych doporučila, ale ... je nutné si uvědomit, že implementace není zadarmo a že vyžaduje od managementu firmy, aby si KM vzal za svůj. Bez toho se v praxi ukazuje, že neobstojí ani tento systém ...“

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR prostřednictvím ministerstva práce a sociálních věcí.



Aleš Demjan, Training and Development Manager, Moravia IT

FIREMNÍ KULTURA

Udrzte svůj poklad pod vlastní střechou

Situace na trhu práce se změnila – zaměstnanci mají mnoho nových a lepších pracovních příležitostí a firmy se snaží si je udržet. A tak se vedle motivovanosti při diskusích o lidských zdrojích či lidském kapitálu zvyšuje frekvence pojmu „loajalita“ ve vztahu k zaměstnancům. Zásadní rozdíl je ale mezi tím, zda jsou tito lidé skutečně loajální, nebo jen zvyklí a pohodlní, či zkrátka nemají jinou možnost.

Co je to vlastně loajalita

Počátkem února se uskutečnila konference Zaměstnanci 2008 zaměřená právě na otázky loajalita zaměstnanců a jejího měření. Pořádala ji výzkumná a poradenská společnost Ipsos Tambor. Výhodiska pro studium loajalita zaměstnanců definovali pracovníci CERGE-EI Jan Hanousek a Katarína Svítková. Ukázali, že loajální vztahy by měly být založeny zvláště na vzájemném emocionálním propojení. Důležitý je pocit, že vztah má nějakou hlubší hodnotu a není jen sumou obchodních transakcí mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Loajalita se dá charakterizovat jako „ochota zaměstnanec zůstat v zaměstnání bez ohledu na změnu podmínek“. Protože jde o psychologický, a ne písemný kontrakt mezi firmou a zaměstnancem, vytváří se velký prostor pro nedorozumění, pro rozdíly v očekávání a následnou nespokojenost. Zaměstnavatelé často chybují i v tom, že loajalitu chápou jen jako jednostranný atribut – který se týká jen zaměstnanců, ale jich ne.

Přínosy, které stojí za to

Podle dosavadních výzkumů se dají přínosy loajalita zaměstnanců shrnout do několika bodů: přispívá k nárůstu produktivity; má pozitivní vliv na kvalitu produktů a služeb; snižuje

náklady na hledání, najímání, zaškolování a trénink nových zaměstnanců; snižuje negativní dopady na kulturu společnosti.

I když to není bezprostředně zřejmé, loajalita ovlivňuje fungování firmy v mnoha směrech. Například loajalita zaměstnanců má vazbu i na loajalitu zákazníků; má pozitivní vliv na zisk a výkonnost firmy a podobně.

Situace v České republice

Dodatečnými důvody pro studium a budování loajalita je narůstající nedostatek kvalitních pracovních sil v ČR. Prožíváme období nejnižší nezaměstnanosti od roku 1998, vysokého ekonomického růstu a rozšiřování podnikání významných mezinárodních firem v ČR. S tím souvisí i nárůst nákladů na získávání těchto lidí. Např. podle průzkumu společnosti Robert Half International nástupní platy absolventů vysokých škol ve většině oborů v poslední době výrazně stouply – o tisíce.

Není to jen otázka nových pracovníků, stejně důležitým úkolem je i udržet si své talenty. I to podle zmíněného výzkumu něco stojí. Nejenže platy rostou, ale řada firem si uvědomila, že personální marketing, image firmy jsou silnou zbraní ve „válce o talenty“. Proto např. investují značné prostředky do různých – často i nezvyklých – zaměstnaneckých výhod.

Konečně ČR zaostává za vyspělými státy v mnoha případech stále ještě v produktivitě. Jak už bylo řečeno, právě tato oblast je také pod vlivem loajalita zaměstnanců.

Budování loajalita

Podle CERGE-EI lze z dosavadních výzkumů udělat tyto závěry: je potřeba vybírat

(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

economia
OBSAH ROZHODUJE

MF odstranilo daňové znevýhodnění cizinců pracujících v Česku

Ministerstvo financí přijalo opatření, které s platností od 7. února odstraňuje daňové znevýhodnění cizinců pracujících v ČR. Opatřením se u zahraničních zaměstnanců upravuje způsob výběru záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti na stejné podmínky a stejnou výši jako u českých zaměstnanců. Opatření má vyřešit situaci do doby, než bude platit novela zákona o daních z příjmů, která má umožnit přiznání slevy na daní i zahraničním pracovníkům bez jakýchkoli dalších zákonných omezení již při stanovení měsíční zálohy na daň. Novela by měla platit od 1. července.

Zákaz práce žen v podzemí se zruší

Zákaz práce žen v podzemí přestane v ČR zřejmě v budoucnu platit. Sněmovna souhlasila s návrhem na vypovězení úmluvy Mezinárodní organizace práce z roku 1935 a s ní související části Evropské sociální charty, které omezují ženskou práci ve fyzicky obtížném prostředí. Pro zrušení zákazu se našly hlasy nejen ve vládě ODS, ale i v opoziční ČSSD, jen komunisté byli proti. Přítomní lidovci se převážně zdrželi. Návrhem se nyní bude zabývat také Senát.

„Návrh směřuje ke sladění našich závazků s požadavky evropské legislativy v oblasti rovnosti žen a mužů,“ informoval poslance ministr práce Petr Nečas (ODS). Zákaz práce žen např. v dolech je podle vlády v rozporu s principem rovných příležitostí pro muže a ženy. Např. příslušná evropská směrnice stanoví zákaz diskriminace na základě pohlaví. Také podle Evropského soudního dvora je nepřipustné, aby byly ženy vyloučeny z určitého typu zaměstnání. Měla by jim však být poskytnuta větší míra ochrany než mužům.

Nečas ujišťoval přítomné poslance, že vypovězení úmluvy nesměřuje k nucení žen, aby přijaly fyzicky namáhavé zaměstnání. „Nadále budou využívány standardní mechanismy k výběru vhodných zaměstnání, které již nyní existují v zákoně o zaměstnanosti,“ řekl.

(Pokračování ze stránky 2)

zaměstnance, do kterých se vyplatí investovat; je nutné naslouchat zaměstnancům – jejich stížnostem, radám, názorům; základem je dobrá komunikace a přenos informací; lidé potřebují vidět možnost vlastního profesního růstu, mít zajímavou práci a určitou zodpovědnost; zaměstnavatel by také měl uznat důležitost osobního života svých zaměstnanců.

Prvků, jež napomáhají budovat loajalitu, je daleko více. Patří k nim – i když to často není nejdůležitější aspekt, i odměňování, tedy mzda a benefity. Ale i uznání dobré práce. A s tím souvisejí otázky vůdcovství, leadershipu.

Jak měřit loajalitu

Každé měření v oblasti lidských zdrojů má své problémy. V tomto případě je třeba si uvědomit, že spokojenost nerovná se loajalita. Ve světě existuje řada snah, jak tyto otázky řešit.

PŘEDSTAVUJEME VÁM ...

Sir John Whitmore se snaží dělat svět lepším

Sir John Whitmore, uznávaný odborník na vedení lidí a Leadership Coaching, je stále usměvavý sedmdesátník, který si před každým tréninkem jde zaběhat. Je vyhledávaný britský poradce a pedagog, který díky touze dokázat svým velmi úspěšným rodičům i sobě svou sílu být významný, zahájil svou kariéru jako profesionální automobilový závodník a v 60. letech dosáhl mnoha úspěchů jako člen automobilové stáje Ford. Ve velmi krátké době dosáhl všeho, co k úspěchu patří. Ve 30 letech měl vše. Dům, několik aut, letadlo a ostrov v Karibiku.

Díky tomu, že nic nepostrádal, začal hledat smysl svého života. Vystudoval psychoterapii a sportovní psychologii. Proto, aby mohl své zkušenosti předat dalším lidem a tak jim pomoci, založil po několika letech podnikání ve Velké Británii, Švýcarsku a USA se svým společníkem Timothyem Gallweym firmu Inner Game Ltd., která obohatila přístupy k vedení lidí ve sportu i v managementu. Ve Švýcarsku založil sportovní školu



tenisu a lyžování, do které přicházeli poměrně vysoce postavení lidé, kteří poznali, že výuka je aplikovatelná nejen ve sportovním prostředí, ale zároveň i v jejich společnosti. Tak s Timothyem Gallweym začali používat všechny teoretické a praktické zkušenosti z rozvoje výkonnosti ve světě byznysu. Díky zkušenosti z velkých korporací měl Whitmore možnost dojít k závěru, že proces budování osobní efektivity je stejný jak ve sportu, tak v práci. Rozdílná je motivace. Práci dělají lidé, protože musejí (alespoň ve větším procentu, bohužel). Sport lidé dělají, protože chtějí. V práci i ve sportu učí koučování zvyšovat jejich motivaci. Podobnost v obou případech je nesporná.

V současné době je John Whitmore ředitelem a vlastníkem firmy Performance Consultants International. A jako top executive kouč pomáhá vrcholovým manažerům po celém světě být ve všech oblastech života efektivnější a efek-

Např. společnost Hewitt Associates už léta měří tzv. motivovanost zaměstnanců, a dokonce provádí i mezinárodní srovnání.

CERGE-EI a Ipsos Tambor nyní nabízejí další, tzv. Employee Loyalty Program, který umožňuje měřit loajalitu a na základě toho i přijímat potřebná opatření ve firmě. Zaměřuje se na měřítka postojů – tedy na identifikaci se organizací, na pocit, že zaměstnanec patří do organizace, a na osobní náklonnost. Dále pak na měřítka chování – tedy na ochotu zůstat či odejít z firmy, na odmítání konkurenčních nabídek a na doporučování volných míst ve firmě přátelům.

I toto měření má samozřejmě svá úskalí, ale většinou poskytuje možnost porovnání s konkurencí, ale i v různých skupinách zaměstnanců společnosti. Identifikuje slabá místa a dodává inspiraci pro zlepšení.

-jap-

tivně řídit své společnosti. Podle jeho slov výzkumy potvrzují, že lidé využívají asi 40 % svého potenciálu. Zastává názor, že největší problém lidí je v tom, že nevědí, co nevědí. Jeho firma pracuje ve většině významných britských společností, např. výrobců leteckých motorů Rols Royce, Barclays Bank, automobile Rover nebo British Airways ... Pracovali v Indii, Austrálii nebo na Novém Zélandu.

Sir John Whitmore napsal pět knih o sportu, leadershipu a koučování zaměřeného na výkon. Po celém světě se prodalo přes 500 tisíc výtisků a přeloženy byly do 17 jazyků.

Cíl Sira Johna Whitmora není jednoduchý. **Snaží se díky své práci dělat svět lepším.** Je zastáncem toho, že osobní i pracovní život je o hodnotách, které vytváří každý z nás. Spousta lidí nevidí ve své práci hodnotu, která by ho osobně naplňovala. Lidé se cítí dobře, mohou-li světu a společnosti přinášet něco navíc, nějaké hodnoty. V dnešní ekonomicky orientované době je obtížné najít vedle

finanční stránky jinou osobní hodnotu. Ne v každém zaměstnání a na každé pozici je to možné (např. rychloobrátkové zboží). Ve většině případů pomáhá zaměstnancům kolektiv a týmová spolupráce. Jeho cílem je koučováním posouvat lidi k větší spokojenosti. Ví, že na tento veliký úkol sám nestačí, a proto přednáší po celém světě na konferencích a snaží se zapojit do tohoto cíle každého z nás. Pomozme mu v ČR. Každý může přispět.

V roce 2007 Sir Whitmore přednášel na 3. mezinárodní konferenci o koučování „Implementace a využívání koučování v organizacích“. Věříme, že budeme mít možnost v tomto nebo v příštím roce ho znovu přivítat. Více o práci Sira Johna Whitmora si můžete přečíst v knize Koučování (vydal Management Press, www.mgmtpress.cz).

Lenka Schilderová
Koučink Centrum

Vysokoškoláci hledají zajímavou práci a přátelský kolektiv

Zajímavá náplň práce a přátelský kolektiv patří mezi hlavní kritéria, podle nichž si čeští vysokoškoláci hledají po promoci zaměstnání.



Mnoho studentů počítá s bohatými benefity. Vyplývá to z průzkumu, který mezi více než 550 studenty osmi vysokých škol uskutečnila poradenská společnost KPMG. „Čím jsou vysokoškoláci blíže rozhodování o budoucím zaměstnavateli, tím

větší váhu prý pro ně tato dvě kritéria mají. Setkáváme se s tím v praxi již mnoho let,“ uvedl Pavel Závitkovský, partner společnosti KPMG ČR, která rok co rok nabírá přes stovku absolventů vysokých škol.

Zajímavou výpovědí jsou také představy studentů, co mohou a chtějí svému budoucímu zaměstnavateli nabídnout. Čtvrtina ochotně poskytne své zkušenosti, znalosti a schopnosti. Necelých 10 % pak spolehlivost a svědomitost. „Jen každý čtrnáctý vysokoškolák tvrdí, že je ochotný se v zaměstnání učit. Stejný počet jich svým šéfům nabízí loajalitu a obětavost,“ podotkl Závitkovský. Najdou se dokonce 2 % mladých lidí, kteří jsou svému zaměstnavateli ochotni nabídnout všechno. Opačný extrém, tedy nic, volí 3 % studentů. Na oplátku počítá mnoho studentů s bohatými benefity. Nejedna z dotazovaných se zmiňoval o služebním autu, mobilním telefonu a příspěvku na stravování. Mladí lidé přistupují podle výzkumu KPMG k benefitům a bonusům často jako k samozřejmosti.

PERSONÁLIE

- Finančním ředitelem spořitelního družstva **WPB Capital** se stal **Martin Brabec**. Ve své dosavadní více než desetileté praxi zastával různé pozice v oblasti bankovních financí. Před příchodem do WPB Capital pracoval od roku 2003 v Hypoteční bance, kde čtyři roky vedl útvar plánování a řízení aktiv a pasiv. Ve WPB Capital bude Brabec zodpovědný za finanční aspekty současného dynamického rozvoje spořitelního družstva. WPB Capital je s kapitálem 155 mil. Kč nejsilnějším spořitelním družstvem v ČR.



- Ředitelem marketingu společnosti **Spar ČOS** se stal **Petr Jindra**, který doposud zastával funkci zástupce vedoucího marketingu. Jindra tak vystřídá **Geralda Strasshofera**, který ve společnosti Spar ČOS zůstává členem vedení pro marketing a nákup.

- Ředitelem pro prodej a marketing společnosti **ArcelorMittal Ostrava** se stal **Ind Jose Chandy**. Chandy na této pozici vystřídá **Amita Senguptu**, který nyní působí v lucemburské centrále ArcelorMittal a je zodpovědný za prodej dlouhých výrobků v Evropě.

ZDRAVOTNÍ ASPEKTY

Stále více osob čelí v práci psychosociálním rizikům

Pracovní prostředí se v důsledku zavádění nových technologií, materiálů a pracovních procesů výrazně mění. Změny v rozvržení, organizaci a řízení práce mohou vyvolat vznik nových oblastí rizik, jež mohou vést ke zvýšené úrovni stresu a posléze mohou mít velmi neblahý dopad na duševní i fyzické zdraví pracovníků.

Nová zpráva Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci ukazuje, že hlavní psychosociální rizika souvisejí s novými formami pracovních smluv, nestálostí zaměstnání, zvyšováním intenzity práce, vysokými emocionálními nároky spojenými s prací, násilím při práci a s nedostatečnou rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem.

Jukka Takala, ředitel Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), uvádí: „Svět práce v Evropě se neustále mění a tempo změn se zrychluje. Nestálost zaměstnání, více souběžných zaměstnání či vysoká intenzita práce – to vše může vyvolat stres při práci a ohrozit zdraví pracovníků. Kontinuální monitorování a zlepšování psychosociálního pracovního prostředí je nezbytné pro vytvoření kvalitních pracovních míst a udržení dobré kondice pracovníků.“

Stres při práci je jedním z nejsložitějších problémů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), se kterými se v Evropě setkáváme, a počet lidí trpících stresujícími podmínkami vyvolanými či zhoršenými vlivem práce navíc pravděpodobně dále vzroste. Stres je druhým nejčastěji uváděným zdravotním problémem souvisejícím s prací a postihuje 22 % pracovníků v EU (2005). Studie naznačují, že stres stojí v pozadí 50 až 60 % všech zameškaných pracovních dní. V roce 2002 byly roční ekonomické náklady na stres při práci odhadovány v rámci EU na 15 až 20 mld. eur.

Vznikající psychosociální rizika byla předmětem zkoumání v rámci odborné prognózy a jsou představena v nové zprávě, třetí ze série zpráv o nových a vznikajících rizicích, vydané Evropským observatoriem rizik (ERO), jež je nedílnou součástí agentury EU-OSHA (Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci).

• **Nejistá práce** je obecně definována jako nekalitní zaměstnání s nízkým příjmem, které skýtá nepatrnou možnost vzdělávání a kariérního postupu. Pracovníci s nejistými smlouvami

obvykle vykonávají ty nejnebezpečnější práce, pracují v horších podmínkách a dostává se jim v menší míře školení o BOZP. Práce v nestabilním pracovním prostředí může vést k pocitu nestálosti zaměstnání, který značně zvyšuje stres při práci.

• **Ve snaze dodržet přísné termíny a udržet vysoké pracovní tempo** je v EU velké pracovní zátěží a tlaku vystaveno čím dál tím více pracovníků. Rovněž snižování počtu pracovníků, rostoucí množství informací, jimiž se pracovníci musejí v důsledku nových komunikačních technologií zabývat, a vyšší nároky kladené na menší počet pracovníků mohou vést k většímu stresu při práci.

• **Problém násilí a šikany na pracovišti** vyvolává rostoucí znepokojení. Přestože postihuje všechny typy povolání a odvětví činnosti, v odvětví zdravotní péče a služeb převažuje. Násilí a šikana na pracovišti může vést k poklesu sebeúcty, pocitu úzkosti, k depresím, a dokonce i k sebevražedným pokusům.

• **Velká pracovní zátěž a nepružná pracovní doba**

znesnadňují dosažení přiměřené rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, zvláště pak u žen, které mnohdy stále pracují „na dvě směny“, v práci a pak doma. To může vést ke stresu a dalším negativním dopadům na lidské zdraví, především nemají-li zaměstnanci možnost přizpůsobit si pracovní podmínky svým osobním potřebám. Více než 40 % zaměstnanců v EU-27, kteří pracovali hodně přesčas, uvedlo, že není s rovnováhou mezi pracovním a rodinným životem spokojeno.

V dubnu 2008 se bude v Bruselu konat seminář, který si klade za cíl prodiskutovat a konsolidovat výsledky průzkumu a prozkoumat praktické způsoby řešení psychosociálních rizik. Na tomto semináři se sejdou odborníci na BOZP, političtí činitelé EU a zástupci zaměstnavatelů a pracovníků.

Agentura EU-OSHA dále plánuje rozsáhlou prognostickou studii zaměřenou na monitorování změn na pracovišti a ve společnosti, které mají za následek vznikající rizika v oblasti BOZP. Agentura EU-OSHA rovněž hodlá v roce 2009 zahájit průzkum podniků ve všech 27 členských státech EU s cílem zjistit, jakým způsobem organizace ve veřejném i soukromém sektoru psychosociální rizika řeší a jak mohou být podniky nápomocny v účinnějším řízení těchto komplexních rizik na pracovišti.

(red)



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

• V **Telefónice O2** vznikl útvar pro informační a reklamní služby, jehož ředitelkou se stala dosavadní manažerka pro marketingovou komunikaci **Jana Vyhřídálová**, která ve firmě působí čtvrtým rokem; jako ředitel marketingu pro spotřebitelský segment nastupuje **Jan Karas**, dosud ředitel obsahu, strategie a vývoje produktů; klíčové je jmenování **Aleše Veselého** do funkce marketingového ředitele divize pro firmní zákazníky.

• **Simon Duvalkieffer** byl jmenován generálním ředitelem výzkumné agentury **Synovate** v ČR. Přichází ze Synovate v Jižní Koreji.

• Ve společnosti **Broker Consulting** působí od února jako ředitel pro komunikaci **Jan Lener**. V roce 2006 spoluzaložil poradenskou společnost Top Consultant.

• Výkonnou ředitelkou společnosti **AQ Okna** je **Karen Hartleyová**. Předtím byla ředitelkou prodeje a marketingu pro Evropu developer-ské společnosti Orco Property Group.

• Komunikaci a značku mobilního operátora **Vodafone** řídí dosavadní šéfka průzkumů a plánování **Monika Čížková**. Nastoupila na místo bývalého ředitele pro reklamu **Martina Jaroše**, který odešel do Vodafonu Turecko.

• Manažerkou poradenských služeb **KPMG Česká republika** se stala **Alena Kalinová**.

• **Pavel Horák** bude od 1. března výkonným ředitelem pro finance **PPF, a.s.** Dlouhodobě připravovaná změna na pozici finančního ředitele souvisí s rozhodnutím Kamila Zieglera přijmout nové výzvy mimo finanční sektor. **Kamil Ziegler** bude však i nadále působit ve statutárních orgánech PPF.

• Vedoucí externí komunikace skupiny **GE Money** pro ČR a Slovensko se stala **Markéta Dvořáčková**. Zároveň bude zastávat funkci tiskové mluvčí společnosti **GE Money Bank**, **GE Money Multiservis** a **GE Money Auto**. Dosavadní vedoucí externí komunikace a tisková mluvčí **Eva Chaloupková** odchází.

• Představenstvo **UniCredit Bank Czech Republic** bylo rozšířeno o nového člena. Stal se jím **Massimiliano Fossati**, dosavadní ředitel divize Global Banking Services (GBS). Od 1. února byl jmenován členem představenstva UniCredit Bank a náměstkem generálního ředitele s odpovědností za GBS. „Dané rozhodnutí nemá na stávající organizační strukturu divize Global Banking Services vliv. Massimiliano Fossati je i nadále zodpovědný za její řízení,“ uvedl předseda představenstva UniCredit Bank Jiří Kunert.