

line

HRM

28. 5. 2010
číslo 11

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNIKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak posílit motivaci ke vzdělávání

Motivace je důležitým předpokladem učení. Jsou-li lidé k učení motivováni, cítí-li jeho význam a potřebu, učí se rychleji a schopnosti, které získávají, jsou trvalejší. Totéž platí i naopak. Nedostatečná či nízká motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávání nebo k jeho úspěšnému absolvování je častým důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů.

Výchozím předpokladem motivace zaměstnanců ke vzdělávání, na který podniky občas zapomínají, je jejich celková pracovní spokojenost. Rada průzkumů prokázala, že lidé, kteří se cítí ve své práci spokojenější, se i rychleji a ochotněji učí.

Cílená opatření na posílení motivace ke vzdělávání by měla podporovat především motivaci vnitřní, založenou na osobním zájmu o profesní rozvoj a nové znalosti. Ta je zpravidla účinnější. Učení však občas „bolí“, takže spolehat jen na vnitřní motivaci nemusí být dostatečné.

Podpora motivace ke vzdělávání by proto neměla pomíjet ani motivaci „vnější“, opírající se o vhodnou formu odměn, případně sankcí.

Motivace začíná před vzděláváním

Motivace, se kterou zaměstnanci na školení či trénink přicházejí, je jedním z hlavních předpokladů jejich úspěšnosti. K jejímu zvýšení je třeba význam tréninku jasně a zavčás vysvětlit. A to jak jeho význam pro podnik a jeho záměry, tak i pro jednotlivé zaměstnance. Osobní význam tréninku pro zaměstnance může spočívat v tom, že mu umožní splnit náročnější cíle či požadavky, usnadní dosáhnout odměny, zvýšit pravomoci, účastnit se na zajímavém projektu apod. Může však spočívat i v tom, že získání nových schopností je nezbytné pro pokračování v jeho dosavadní funkci.



Motivaci podporuje i to, je-li školení zahájeno „shora“, tedy u nadřízených. Pro její podporu je navíc vhodné, aby se účastníci mohli na obsahovém zaměření, prioritách, volbě metod či načasování školení osobně podílet svými náměty či připomínkami.

Jak motivaci udržet i v rámci tréninku

Prvým předpokladem je význam tréninku na jeho začátku znovu připomenout. Důležitá je však především taková **koncepte tréninku**, kdy nově získávané schopnosti vycházejí z přímých pracovních zkušeností osob, jsou bezprostředně použitelné a jeho účastníci si je mohou v rámci tréninku okamžitě a „na vlastní kůži“ vyzkoušet. Důležité je i to, zda vzdělávání obsahuje i určitý prvek zábavy. Ke vzdělávacím metodám, které splňují tyto požadavky nejlépe, patří tréninky založené na řešení **případových studií**, navozujících situace, ve kterých se zaměstnanci učí na základech vlastních zkušeností získávaných řešením konkrétních úkolů. Jejich zajímavost podporuje nejen možnost vlastní aktivity, ale i skutečnost, že se často jedná o situace, které se skutečně odehrály.

Ověřování nových schopností Důležitým předpokladem motivace k získání nových schopností je i jejich **bezprostřední ověřování**. Příkladem mohou být předem naplánované závěrečné zkoušky, testy či prezentace řešení určitého úkolu, zadaného v průběhu školení. Vědí-li účastníci školení, že jejich znalosti budou po jeho skončení ověřovány, jejich motivace i pozornost zpravidla výrazně vzrůstá. Podobnou úlohu mohou sehrát předem naplánované rozhovory účastníků s jejich nadřízenými.

(Pokračování na stránce 2)

V aktuálním čísle odborného časopisu



HR Management

se mimo jiné dočtete:

- „Ajťáci“ nejsou z jiné planety
- Jak řídit linie zaměstnance
- Hodnocení nesmí „zrezivět“
- Evropské programy a HR
- HR v pohybu



HR Management

poprvé vychází
se samostatnou přílohou



Personalistika online

Okázkové číslo ZDARMA a předplatné:
tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Zaměstnávání rodičů v průběhu a po rodičovské dovolené

Na toto téma se uskutečnil v Praze expertní kulatý stůl, který pořádala Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Ukázal, že návrat rodičů do práce je trvalým problémem, který dělá vrásky jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům. Zdá se, že aktivně si na tomto poli vedou především banky, poradenské společnosti a IT firmy. Ale i tam jsou problémy, protože během třileté mateřské či rodičovské dovolené se často ve firmách mění model podnikání, ale i řada dalších okolností. Přesto sofistikované firmy nerady ztrácejí své pracovníky, a to zejména proto, že do jejich rozvoje před odchodem na dovolenou hodně investovaly. Proto některé věnují péči udržení kontaktu s rodiči na jejich dovolené, mají pro ně připraveny programy, které jim umožňují během této doby si dále zvyšovat kvalifikaci, uplatňují flexibilní formy práce, aby se především maminky mohly zapojit do práce dříve než po třech letech, přispívají na školky pro děti ... Ukazuje se však, že mnoho věcí není stále bez problémů. Účastníci kulatého stolu se např. vyjádřili v tom směru, že stát by měl podstatně více podporovat možnosti alternativního zaměstnávání lidí, a to nejen rodičů, ale i jinak handicapovaných pracovníků. Současná situace se projevuje i v tom, že pracovní portály stále od zaměstnavatelů neregistrují větší nabídku práce na zkrácený pracovní úvazek. Více na www.prace-jinak.cz. (jap)

HRMEETING

setkání odborníků z oblasti Human Resources se koná 15. června 2010

Odměňování a motivace zaměstnanců v období změn

Odborný garant:

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Exkluzivní partner:



www.seky.cz

Partner:



www.educity.cz

Organizátor:



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Více informací a registrace na www.konference.ihned.cz nebo na 233 071 431

(Pokračování ze stránky 1)

řízením po ukončení tréninku, při kterých jsou tyto účastníci požádáni o shrnutí hlavních poznatků školení. Požadavkem napomáhajícím k posílení motivace může být i to, aby účastník školení jeho závěry písemně zachytil a předal svým spolupracovníkům nebo aby nové postupy, které hodlá ve své činnosti využít, po ukončení tréninku veřejně prezentoval.

Motivace po školení

Nepoužívají-li zaměstnanci nové schopnosti v praxi, je převážná část nových poznatků a schopností, které vzdělávání přináší, během krátké doby zapomenuta. Praktické využívání nových schopností se však většinou neobejde bez pomoci, podpory, případně určitého tlaku ze strany nadřízených. Důležitou úlohu zde může sehrát správně vytvořená **výkonové odměňování zaměstnanců**. Především tehdy, přináší-li vzdělávací akce schopnosti, které se

bezprostředně promítají do pracovních výsledků jejich účastníků, **měřených určitými výkonovými ukazateli**.

Motivace k uplatnění nových poznatků po školení lze posílit i zahrnutím cílů vzdělávání mezi osobní výkonové cíle zaměstnanců a posuzováním jejich plnění v rámci pravidelného hodnocení, vazbou mezi využíváním nových znalostí a schopností a zařazením mezi manažerské rezervy, možností zahraničních stáží, účastí na projektech apod.

Svou roli může sehrát i přímá finanční motivace zaměstnanců, například promítnutí určitých schopností do základního platu zaměstnance, nebo naopak dohoda o úhradě nákladů na vzdělávání, pokud nedosáhnou stanovených výsledků.

Jan Urban

Consilium Group
Management Consultants

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

O workshopu Maximalizace tréninkových výsledků

V HRM 4/2010 jsme Vás seznámili s pilotním výzkumem efektivity tréninků v ČR, který realizovala ředitelka české pobočky nadnárodní společnosti AchieveGlobal Jana Kořínková. Na základě tohoto výzkumu jsme vytvořili workshop, který vychází z již existujícího a prověřeného poradenského produktu AchieveGlobal. Cílem workshopu je seznámit manažery a HR experty s nástroji, které slouží k zajištění co nejvyšší návratnosti investic vložených do tréninkových programů. Přinášíme Vám rozhovor s **Pavlem Slezákem** (viz foto) o tomto workshopu. *Pavel je lektorem tohoto workshopu a působí řadu let v oblasti vzdělávání jako konzultant a psycholog. Ve své práci se zaměřuje na podporu efektivní týmové spolupráce, na výběr a rozvoj pracovníků.*

■ *V čem může být trénink, jako je Maximalizace výsledků tréninků, užitečný?*

Myslím, že může pomoci lidem pracujícím v oblasti lidských zdrojů lépe porozumět potřebám a myšlením jejich zákazníků – lidí z byznysu. Lidem z byznysu zase pomůže pochopit, jak dobrým nastavením spolupráce může HR lépe přispět k obchodním cílům firmy. Taková spolupráce s oboustranným respektem není v českých firmách úplně častá. Spíš slyšíme „jak ti manažeré nespolupracují“ nebo „jak po nás to HR chce něco, co nepotřebujeme“.

■ *Čím je to podle Vás způsobeno?*

Důvodů je obvykle celá řada, od firemní kultury přes osobní postoje, znalosti a zkušenosti lidí až po organizační strukturu. Pokud budeme hovořit o trénincích, tak za klíčový důvod považují to, že často chybí dobře fungující proces, který by zajišťoval, že bude od začátku tréninkové iniciativy vedení a realizačnímu týmu jasné, co mají po absolvování tréninku účastníci dělat jinak a jak v tom pokračovat. Už na začátku je dobré vycházet z aktuální

situace firmy i jejích strategických záměrů a shodnout se na tom, jak budeme průběžně komunikovat, měřit a řídit jednotlivé kroky. A toho dosáhneme jedině, když se nám podaří už od začátku zapojit HR i vedení firmy. Když si to sečteme a podtrhneme, tak se vlastně jedná o aplikaci procesního řízení na trénink. Principy lean managementu, které se tak osvědčily ve výrobě, jsou ve skutečnosti výborně aplikovatelné i na oblasti, kde pracujeme i s méně hmatatelnými zdroji (jako je sales, marketing nebo rozvoj lidských zdrojů).

■ *Jaká je přidaná hodnota takového přístupu v tréninku?*

Je to přístup, který umožňuje kontinuální zlepšování postupů a v důsledku zajistí, že trénink neprojde organizací bez efektu, ale že podporí obchodní cíle firmy.

■ *S čím se podle Vás organizace v oblasti tréninku potýkají nejvíce?*

Kolegyně Jana Kořínková na toto téma dělala výzkum v rámci své dizertace a české firmy z toho nakonec nevyšly tak špatně. Účastníci tréninků mají zpravidla jasnou představu o souvislostech cílů tréninku a strategických záměrů společností a manažeré obvykle vědí, jak efektivně pracovat s výstupy tréninků. Vědět ale ještě neznamená to dělat. Nejslabší místo se ukázalo být právě v přenosu do praxe a následných aktivitách. Někdy to je tak, že další kroky nejsou naplánovány, ale častěji nepřežijí „náraz na realitu“. Příkladem takového „nárazu“ může být jeden rozpor, který se ve výzkumu objevil. Většina účastníků uváděla, že mají účast na trénincích provázanou se svými cíli. Avšak pravidelná aplikace nových dovedností obvykle nebyla zaznamenána či slovně ani finančně oceněna. Platí tedy, že když implementaci tréninků vezmeme ze správného konce, tak posílujeme přímou manažerskou

(Pokračování na stránce 3)



1. VOX A.S. NAKOUKNĚTE „POD POKLIČKU“

Jak se domluvit doslova s každým

14. 6. 2010 / 14.30 – 18.00

LEKTOR: Ing. Hana Ondrušková

(členka interního lektorského týmu 1. VOX a.s.)

KÓD: 016010

CENA: 240 Kč

Time management
konečně jednoduše

15. 6. 2010 / 14.30 – 18.00

LEKTOR: Ing. Hana Ondrušková

(členka interního lektorského týmu 1. VOX a.s.)

KÓD: 016020

CENA: 240 Kč

Více informací na www.vox.cz,
informační linka 226 539 670

Monster.cz a Spráce.cz přicházejí na trh se společným produktem

Pilotní spolupráci na online trhu práce zahájily 17. května dva hlavní poskytovatelé pracovní online inzerce, a to nabídkou společného produktu. Jejich klienti tak budou moci výhodně získat inzerci volných pracovních míst za cenu již od 3000 Kč se zveřejněním inzerátů v rámci celé ČR na období čtyř týdnů. Společný projekt zahrnuje jak umístění jednorázového inzerátu, tak balíčky. (red)

ČEZ nabízí absolventům práci

Skupina ČEZ letos již po šesté nabízí pěti absolventům vysokých škol účast v ročním rozvojovém trainee programu ČEZ Potentials. Nábor bude ukončen 15. června 2010. Úspěšní absolventi nastoupí 1. října 2010. Tento program je určen pro nejmotivovanější absolventy vysokých škol, především technických oborů, zajímavé pozice však najdou i absolventi ekonomického či právního zaměření. Uchazeči se mohou přihlásit vyplněním online dotazníku na www.kdejinde.cz, kde najdou i aktuální seznam konkrétních pozic a pracovních míst. Vhodný zájemce musí splňovat základní kvalifikační kritéria, jako např.: ukončené vysokoškolské vzdělání, maximálně dvouletou relevantní pracovní zkušenost a výbornou znalost anglického jazyka. (red)

Konference překladatelů

Překladatelské firmy a jazykové agentury jsou i přes trvající krizi optimistické a očekávají postupné oživení oboru a nárůst tržeb. Budoucnost vidí překladatelé také v důsledném uplatňování technologií, zejména strojových překladačů. Vyplývalo to ze závěrů 2. celosvětové konference Asociace pro globalizaci a lokalizaci Gala 2010, která se uskutečnila v Praze. Zúčastnilo se jí na 200 zástupců světových jazykových agentur, ale i nadnárodních firem a institucí, jako je např. Světová banka či Hewlett-Packard. (red)

(Pokračování ze stránky 2)

práci vedoucího se zaměstnancem. V mnoha společnostech však trénink slouží nejen pro podporu obchodních cílů firmy, ale i jako forma odměny a motivace lidí. Na tom samozřejmě není nic špatného. Dobrá vůle zaměstnanců je stejně důležitým zdrojem firmy jako peníze na účtu. Abychom měli loajálního zaměstnance, tak ho ovšem nestačí čas od času poslat na zajímavý trénink. Zaměstnanec potřebuje vidět, že propagované principy fungují v jeho každodenní realitě.

■ *Liší se nějak postupy implementace tréninků podle velikosti, oblasti podnikání firem atp.?*

To jsou faktory, které samo sebou ovlivní fungování, velikost, zaměření i vnímání týmu,

který má tréninky na starosti. Obecné principy, jako že optimálně plánuji tréninkové iniciativy se zapojením vyššího managementu a s ohledem na strategické cíle nebo že si již od začátku pokládám otázku, jak budu měřit efekty, však platí prakticky všude. I v případě, že má například tréninkový specialista na starosti velký počet zaměstnanců a běží mu současně celá řada externě dodávaných tréninků, stejně potřebuje stanovit priority a vědět, kde jsou jeho iniciativy klíčové – a tam si vše ohlídá.

Rozhovor vedla **Blanka Vlčková**
HOFÍREK CONSULTING

Více na www.achievglobal.cz

TRH PRÁCE

Zaměstnavatelé vyzvali k větší flexibilitě pracovního trhu

Sedm zaměstnavatelů vyzývá ke změně legislativy, která by umožnila zvýšit flexibilitu pracovního trhu. Firmy podle nich mají kvůli současné podobě pracovního práva v době sníženého odbytu malý manévrovací prostor pro zachování pracovních míst a zejména pro jejich další vytváření.

Názory signatářů sdílí podle průzkumu PricewaterhouseCoopers ČR, která výzvu iniciovala, 70 % zaměstnavatelů. PwC v rámci průzkumu oslovila více než 70 představitelů velkých českých firem. „Nepružné pracovní právo dlouhodobě komplikuje podnikání v Česku. Velmi často od našich klientů slyšíme, že vedení společnosti se zdráhají v neisté době zvyšovat počty pracovních míst, pokud podniky nemohou pružně přizpůsobovat stavy zaměstnanců aktuální poptávce,“ řekl Petr Draxler z PwC.

Nedostatečná flexibilita pracovního práva v ČR je prý dlouhodobým problémem. V ideálním případě by legislativa měla zaměstnavatelům poskytnout dostatečné spektrum nástrojů pro řízení lidí v současné neisté době. „Bohužel žádná z iniciativ o změnu a větší pružnost pracovního práva nebyla dotažena do konce. Důsledkem stávajícího stavu pak může být i častější využívání tzv. švarcsystému některými zaměstnavateli,“ řekla specialistka na pracovní

právo z advokátní kanceláře Ambruz & Dark Klára Valentová. Mezi způsoby, jakými by se pracovní právo v ČR mohlo změnit, jsou podle některých signatářů změny v oblasti kont pracovní doby či tzv. kurzarbeit, v jehož rámci by mohli podnikatelé na určitý čas ponechat své pracovníky doma a neplatit jim za to příslušnou část mzdy. Zaměstnancům by nižší plat dorovnal stát. Pomoci by mohly i další formy flexibilních pracovních úvazků.

„Trvání na klasickém pracovním úvazku jako jediné přijatelné variantě škodí celému pracovnímu trhu. Podpora flexibilních úvazků od státu v Belgii, Nizozemsku nebo Finsku přinesla účinný nástroj, jak zabránit hrozbě rostoucí nezaměstnanosti v Evropě,“ uvedl Petr Skondrojanis ze společnosti LMC. Nedojde-li ke změně pracovního práva, mohlo by to mít pro českou ekonomiku podle signatářů výzvy tragické důsledky. Nezmění-li se zákony, odejde všechen významný průmysl do výrobních rájů typu Indie a Číny, poznamenal Jan Kozina z pracovní agentury Trenkwalder.

Pod výzvu se podepsali představitelé advokátní kanceláře Ambruz & Dark, PricewaterhouseCoopers ČR, Česko-německé obchodní a průmyslové komory, obchodního oddělení Rakouského velvyslanectví, Sdružení pro zahraniční investice AFI, LMC a Trenkwalderu.

PRŮZKUM

E&Y: Počet podvodů ve firmách se za krize zvýšil

Počet podvodů ve firmách během krize stoupl a hrozí, že dále poroste i v době ekonomického oživení. Počet závažných podvodů se v některých světových regionech během hospodářského poklesu téměř zdvojnásobil. Protikorupční opatření firem jsou stále na nedostatečné úrovni, vyplývá mj. z globálního průzkumu korupce Ernst & Young. Největší obavy manažerů z podvodného jednání převládají v Latinské Americe, na Blízkém východě a v Africe, ve střední a východní Evropě a v Austrálii. Výskyt podvodného jednání v některých regionech dramaticky roste. Např. v západní Evropě se počet firem, které narazily

na závažné případy podvodů v posledních dvou letech, zvýšil z 10 na 21 %. Podle průzkumu ale navzdory obavám nepodniká vedení firem potřebná ochranná opatření. Pouze čtyři z deseti dotazovaných finančních ředitelů byli v uplynulých 12 měsících pověřeni přezkoumat opatření, která podnik v boji proti podvodům uplatňuje. Jen necelá polovina firem má zpracované a definované postupy a pravidla pro případ podezření z korupce a podvodného jednání.

ČR nijak nevybočuje z celosvětových výsledků. Jako většina respondentů považují čeští manažeri za neúčinnější zbraň protikorupčního

(Pokračování na stránce 4)

PERSONÁLIE



• Mezinárodní personální společnost **Reed Specialist Recruitment** přijala do pražské pobočky nové pracovníky. **Ladislav Hájek** nastoupil na pozici senior consultant pro oblast financí a bankovníctví. Zaměřil se na rozvoj spolupráce se stávajícími klienty, získávání nových klientů a vytváření nabídek na pracovní pozice v oblasti financí. **Romana Martinová** bude pracovat jako konzultantka pro prodej, marketing a PR. **Veronika Hrbáčová** nastoupila do oddělení průzkumu na pozici research team manager.

• Provozním ředitelem **Veolia Transport Východní Čechy** byl jmenován **Václav Gabriel**. Přichází z Dopravního podniku města Pardubic, kde pracoval jako technický náměstek. Nastupuje na místo po **Petru Čihákově**, který přešel do Veolia Transport Praha na pozici jednatele.

• Ředitelem **Pražské regionální rozvojové agentury** se stane **Tomáš Hendrich**. Rozhodla o tom rada hlavního města.

• **AEGON Pojišťovna** a **AEGON Penzijní fond** oznámily, že dosavadní generální ředitel a předseda představenstva obou společností **Vladimír Bezděk** rezignoval na všechny své funkce. Všechny pravomoci přecházejí na **Tomáše Vystrčila**, ředitele divize operations a člena představenstva obou společností.

• Tým fúzí a akvizic (M&A) společnosti **PricewaterhouseCoopers ČR** posílila na pozici senior manažerky **Markéta Mühlhoferová**. Do PwC si přináší více než desetiletou zkušenost z investičního bankovníctví a podnikových financí. Naposledy pracovala pro PPF ECM Holding, jednu z předních realitních skupin v regionu střední a východní Evropy

• Obchodním ředitelem společnosti **Tesco Stores ČR** byl jmenován **Jesper Lauridsen**, který dosud působil v mezinárodní telekomunikační skupině Cable and Wireless. Ve funkci tak střídá **Jamese Matthewa Simistera**.

• **Vodafone** ohlásil změnu ve vedení marketingu pro nefiremní zákazníky. V dubnu nastoupila **Stephanie Jackson**. Nahrazuje **Lukáše Kružberského**, který nyní pracuje na projektu sociálního nakupování Zoot, jehož strategickým partnerem je Vodafone.

• Ze společnosti **Nutricia** odchází po šesti letech na rodičovskou dovolenou **Marek Riedl**, marketingový manažer značky Nutrilon. V minulosti působil také jako strategic planner v agentuře Lowe GGK a jako senior brand manažer v Reckitt Benckiser. Nahradí jej **Monika Kissová**, která se vrací na pozici marketingové manažerky v souvislosti s přechodem na plný pracovní úvazek.

• Na pozici ředitele pro ČR a SR ve společnosti **Epson Europe** přešel **Tomáš Hudec**, **Karel Grábl** převzal zodpovědnost za vedení distribuce pro ČR a SR. Oba jmenovaní mají bohaté zkušenosti s předchozím působením ve společnosti Epson.

(Pokračování ze stránky 3)

jednání důkladné interní kontroly, pravidelná přezkoumání vedením a aktivní roli interního auditu. Češi ale příliš nevěří účinnosti interního vzdělávání a osvěty, budování protikorupční firemní politiky a podpore aktivního oznamo-

vání podezření na podvodné jednání (whistle-blowing). „Tento postoj je společný všem zemím střední a východní Evropy, v ČR je ale procento skeptiků vůči těmto nástrojům největší,“ uvedl Markus Lohmeier, vedoucí oddělení řešení sporů E&Y pro ČR, SR a Maďarsko.

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte, my odpovídáme ... Práce přesčas

Práce grafiků ve studiu mediálního vydavatelství vyžaduje mnohdy práci nad rámec pracovní doby, případně v dny pracovního volna. Každý grafik má ve své náplni zlom přidělených časopisů. V ideálním případě jim práci jako jejich vedoucí organizují tak, aby nebylo nutné výrazně překračovat pracovní dobu. Přesto ale mají grafici přidělené zpracování příloh, které zpracovávají současně se zlomem ostatních časopisů. Vzhledem k dodržení pevných termínů jsou nuceni pracovat bez ohledu na pracovní dobu. Vzhledem k měsíčnímu objemu odpracovaných hodin se dostávají k přesčasovým hodinám v rámci několika dnů. Prosim o vyjádření, zdali je možné tyto hodiny vybrat v rámci náhradního volna.

Vzhledem k náplni práce grafiků předpokládám, že svoji práci vykonávají ve standardním jednosměnném pracovním režimu. V takovém případě nesmí podle zákoníku práce délka stanovené týdenní pracovní doby zaměstnanec překročit 40 hodin týdně. Rozvržení směn určuje zaměstnavatel v rámci zákonem stanovených pravidel (např. včasné informování zaměstnance o rozvržení směn). Přestože lze sjednat se zaměstnanci individuální úpravu pracovní doby, zákoník práce není v současnosti příliš flexibilní ve vztahu k případným nárazovým pracovním úkolům, a často tak dochází k nutnosti výkonu práce přesčas.

Práce přesčas je konaná na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu a mimo rámec rozvrhu pracovních směn. Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit práci přesčas jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu odpočinku mezi směnami a ve vyjmenovaných případech (např. naléhavé opravné práce, inventurní a závěrkové práce) i na dny pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin týdně a 150 hodin za kalendářní rok. Další práci přesčas nad tento limit může zaměstnavatel požadovat pouze na základě dohody se zaměstnancem (tato dohoda může být součástí pracovní smlouvy). Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období nejvýše 26 po sobě následujících týdnů. Do počtu hodin nejvýše

přípustné práce přesčas se však nezapočítává doba, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno. Při rozvrhování práce je třeba počítat s tím, že práci ve dny pracovního klidu (tedy ve dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, který činí standardně aspoň 35 hodin během každého období 7 po sobě jdoucích kalendářních dnů a ve svátky) může zaměstnavatel nařídit pouze výjimečně a jen v případech stanovených zákoníkem práce. Tyto výjimky se nejspíše u práce grafiků v jednosměnném provozu neuplatní, takže jim nebude možné v tyto dny práci nařídit.

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo právo, a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout (zákoník práce zde nevyžaduje písemnou formu) na poskytnutí náhradního volna v rozsahu vykonané práce přesčas místo příplatku. Mzda za hodiny práce přesčas tak zaměstnanci náleží vždy. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou jinak, náhradní volno by mělo být poskytnuto v období tří

kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas, jinak zaměstnanci náleží příplatek. Kromě příplatku nebo náhradního volna za práci přesčas přísluší zaměstnanci za případnou práci o víkendu dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Vzhledem k výše uvedenému mohou zaměstnanci grafického studia čerpat náhradní volno za práci přesčas, pokud se na tom s nimi zaměstnavatel dohodne. Za tuto práci jim ale stále bude náležet mzda a případně příplatek za práci o víkendu. Uvedená práce přesčas se nezapočítává do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas. Zaměstnancům však není možné nařídit práci nebo práci přesčas ve svátky a v den nepřetržitého odpočinku v týdnu (např. standardně by zaměstnanec neměl pracovat od 13.00 v sobotu do 24.00 v neděli, pokud zaměstnavatel z důvodu práce přesčas nezkrátí nepřetržitý odpočinek na 24 hodin).

Klára Valentová

specialistka na pracovní právo
Advokátní kancelář Ambruz & Dark

• Marketingovou ředitelkou společnosti **SMA Czech Republic** byla jmenována **Šárka Vlasáková**. Přichází ze společnosti **Philips**.

• Obchodním ředitelem **Jan Becher – Karlovarská Becherovka (JBKB)** je **Erik Čížek**. Doposud působil jako marketingový ředitel. Dohled nad marketingovými aktivitami společnosti převzal dočasně generální ředitel **JBKB Anthony Schofield**.

• Generální ředitel **České pojišťovny Ivan Vodička** končí ve své funkci. Manažerský tým ČP povede její dosavadní náměstek pro služby klientům **Pavel Řehák**. Do ČP přišel v roce 2006 ze společnosti **McKinsey**. Po získání nezbytných souhlasů bude Pavel Řehák řídit Českou pojišťovnu z pozice výkonného místopředsedy představenstva.

• Dosavadní tisková mluvčí hotelu **Mandarin Oriental Prague Lenka Rogerová** nastupuje do PR agentury **Grayling** jako senior PR consultant. Bude se ale i nadále starat o PR aktivity zmíněného hotelu.

• **Tereza Vančová** nově odpovídá za oblast **Income Generation** v oddělení **Nezbožového** nákupu obchodního řetězce **Tesco**. Tuto pozici dříve zastávala **Jana Uhrová**.

• Zakladatel sázkové kanceláře **Fortuna Michal Horáček** bude po pěti letech opět působit ve společnosti. Od června se stane členem dozorčí rady **Fortuna Entertainment Group**, která zahrnuje pobočky firmy v Polsku, na Slovensku a v ČR. Fortuna od něj vedle dozorčí činnosti očekává i strategické podněty.

• **Aleš Chamrád** posiluje tým advokátů v **MT Legal**. Jeho specializací bude obchodní arbitráž, právo v energetice a farmacii.

• **Martin Košíř** se stal ředitelem nového odboru **Inovace** a procesy **OKIN GROUP**. Dosud byl ředitelem odboru **Obchod**.

• Ředitelem divize pro veřejný sektor společnosti **Logica** ve střední a východní Evropě se stal bývalý vedoucí veřejného sektoru firmy **AutoCont Dalibor Škovronek**. Ve funkci nahradil **Pavla Sedláčka**, který v rámci firmy přešel na jinou pozici.

• **Klára Laudátová** se ve společnosti **Helika** bude zabývat jak korporátní komunikací, tak i prezentací jednotlivých projektů.

• Ředitelem obchodu a marketingu záznamových systémů **ReDat** pardubické společnosti **Retia** byl jmenován **Jiří Kristek**, jenž dříve pracoval na různých pozicích v **Tesla Lanškroun** a **Tesla Pardubice**. Společnost **Retia** spoluzakládal. Od roku 2006 je v této společnosti také členem představenstva.

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz