

HUMAN RESOURCES MANAŽER

19. 12. 2003

číslo 5

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

OTÁZKA PRO...

Jak personální strategie ovlivňuje firemní image?

Podle mého názoru je personální strategie hlavním tvůrcem firemní image každé společnosti, tedy nejen u nás, ve společnosti Kimberly-Clark.

Způsob výběru pracovníků, starost o ně, péče o jejich profesní rozvoj, definice interních postupů, snaha o určitý přístup k důležitým otázkám jako je úroveň chování a jednání, vztah k sobě i ostatním, to vše zásadně ovlivňuje klima uvnitř společnosti, ale spoluvytváří i obraz společnosti navenek.

Každá společnost má samozřejmě své priority; v podmínkách Kimberly-Clark je naší zásadní prioritou bezpečnost. Bezpečnost ve všech smyslech tohoto slova, jednoduše řečeno chceme přicházet do práce s vědomím, že děláme smysluplně vše pro to, abychom ochránili zdraví našich zaměstnanců.

Dalšími principy, kterými se řídíme, jsou například politika otevřených dveří, jejíž podstatou je to, že kdykoliv může kdokoli přijít přímo k řediteli společnosti, zásady naprosto otevřené komunikace (veškeré dostupné údaje týkající se dění ve společnosti včetně hospodářských výsledků jsou pravidelně zveřejňovány). Samozřejmostí je politika přímé komunikace, kdy se management 4 x ročně setkává se



všemi zaměstnanci a politika slavení úspěchů - všechny splněné cíle jsou výrazně pozitivně hodnoceny, často formou odměn, jednotně pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Pravidlem je jednotný přístup ke všem, kdy všichni zaměstnanci včetně administrativně/správních dostávají pracovní oděv od společnosti, mají stejné benefity a mohou využívat všech výhod společnosti stejnou měrou, nebo zásada jednotného a průhledného systému odměňování.

Konkrétním nástrojem je dále budování vztahu ke společnosti postavené na principu drobných dáreků na Velikonoce, Vánoce a Nový rok, letní a zimní setkání všech zaměstnanců, nebo zaměření se na děti zaměstnanců (pravidelné soutěže, Mikulášské besídky, Dětské dny...)

Úspěch naší práce a systém personální strategie Kimberly-Clark s.r.o. byl v roce 2003 oceněn titulem "Zaměstnavatel roku" v kategorii "Firemní kultura", což pro nás je dokladem o jednoznačně vzájemné provázanosti personální strategie a firemní image.

Lubomír Krátký
Human Resources Manager
Kimberly-Clark

FIREMNÍ KULTURA

Jak se rodí tradice aneb firemní kultura není luxus

Firemní kultura ve společnosti PAPIRIUS má svou historii a postupný vývoj. Poutavý pravdivý příběh dvou mladých studentů, zakládajících naši firmu působí na nově nastupující zaměstnance jako pohádka.

Začátky...

Na jaře roku 1993 založili tehdy ještě studenti Petr Sýkora a Jan Černý společnost PAPIRIUS. První objednané zboží zákazníkovi dovezli metrem, po cestě koupili zákazníkovi sněženky, aby mu poděkovali. Myšlenka se jim zalíbila a do podnikání vložili kapitál 10 000 korun a dva batohy. Po čase si vypůjčili auto a po několika měsících vydělali na první fax. Pak si koupili Škodovku a přijali první zaměstnance. Významné, přelomové roky měli teprve před sebou. Čekalo je vytvoření nová týmové organizační struktury a maximální investice do vzdělání zaměstnanců.

Dodnes se zachoval jeden z nejprůkaznějších jevů naší firemní kultury - ve firmě si všichni

zaměstnanci tykají, a to i přes to, že u nás dnes pracuje téměř 300 lidí. Nejde přitom o umělé přebírání amerických či jiných zvyklostí, ale vychází z jeho úplných počátků, kdy se všichni ve firmě navzájem velmi dobře znali.

... na kterých je možné stavět

Mezi další významné prvky, kterými upevňujeme svou firemní kulturu patří např. firemní fóra, různé akce a večírky pořádané pro všechny zaměstnance, každoroční volba a vyhlášení firemního nadšence, jednoznačná a nepřehlédnutelná vize společnosti, propracovaná zaškolovací a rozvojová kolečka po firmě, přímá a neformální vnitrofiremní komunikace, firemní oblečení, knihovna, intranetové stránky, ale je jím také jednoduchý a praktický vzhled interiérů a kanceláří, který je firmě vlastní - vychází z jednotného Corporate Designu, kterým se firma prezentuje i navenek.

(Pokračování na stránce 2)

Příjemné prožití vánočních svátků
a hodně úspěchů v nadcházejícím
roce vám přeje společnost
Economia a.s.
a HOFÍREK CONSULTING

KRÁTCE

Nároky na počet a kvalitu českých techniků stoupají

Struktura přímých zahraničních investic do České republiky se pozvolna mění. Stěhují se sem v poslední době útvary mezinárodních společností, které jsou náročné na kvalifikované pracovníky. Je to částečně i důsledek toho, že se cena práce v Česku za posledních deset let téměř zpětinasobila.

Příkladem tohoto trendu mohou být takové projekty z oblasti výzkumu, vývoje a sdílených služeb, jaké představují budovaná centra firmami DHL, Olympus, Honeywell či třeba Mercedes. Podle slov Tomáše Hrudu z CzechInvestu se za poslední rok podařilo získat šestatřicet takových projektů. Investoři se v nich zavázali vytvořit minimálně 5600 nových pracovních míst pro vysokoškoláky a středněškoláky.

Celkově se dá říci, že většina těchto sofistikovaných projektů není náročná na množství lidí, ale především na jejich kvalitu. Projevuje se to také v dalším zintenzivnění spolupráce těchto společností s vysokými školami. I zde už existují dobré příklady. Patří mezi ně spolupráce Západočeské univerzity v Plzni se společnostmi Panasonic a Value Engineering Services. Funguje i společný projekt společnosti Honeywell, Akademie věd a ČVUT a další. Tento vývoj se nutně projeví na nárocích kladených na české vysoké školy, na posílení výuky alespoň jednoho světového jazyka, ale i v dalších oblastech.

Senát je pro uznávání kvalifikace cizích pracovníků dle norem EU

Senát schválil zákon, který má v souladu s požadavky Evropské unie umožnit cizincům pracovat v jejich profesích v Česku. Předloha vychází ze směrnic EU, podle nichž mezi členskými státy unie platí zásada vzájemného uznávání kvalifikace, která usnadňuje pohyb pracovníků po celém společenství. Podle EU nelze člověku, který vykonává určitou činnost v jedné členské zemi, omezit výkon této činnosti v jiném státě společenství. Zákon, který nyní dostane k podpisu prezident Václav Klaus, má přinést tuto zásadu do českého právního řádu.

Týká se zhruba 470 povolání a odborných činností. Nemá se vztahovat jen na občany zemí unie, ale na všechny cizince s trvalým pobytem v Česku i na azylanty. Zákon má po vstupu Česka do unie platit pro cizince pracující v oborech regulovaných státem, tedy vyžadujících například složení zkoušky. Podle návrhu budou kvalifikaci posuzovat ministerstva, do jejichž působnosti dotyčná regulovaná činnost spadá.

(Pokračování ze stránky 1)

Zároveň si také velmi výrazně uvědomujeme náš přínos a postoj vůči ostatním subjektům ve společnosti. Jsme členy organizací Transparency International a Viva Etika, jejímž prostřednictvím se aktivně hlásíme k zavádění a dodržování etického chování v podnikatelské praxi a veřejně vystupujeme proti korupci a uplácení. Svou zodpovědnost cítíme i vůči životnímu prostředí a tak byl například v letošním roce zahájen významný projekt Stromy pro život, kde se společně s našimi zákazníky snažíme alespoň o částečné obnovování přírodních zdrojů výsadbou nových stromů.

Firemní kultura není luxus

Všechny výše uvedené aktivity ale i mnoho

dalších výrazně přispívají k jednodušší a průhlednější firemní komunikaci a ke zvyšování motivace, loajality a týmovému duchu zaměstnanců. Naší snahou je, aby si každý, kdo přijde s námi do styku, dokázal jednoznačně společnost zařadit, a to nejen podle předmětu svého podnikání, ale především podle svého vystupování a působení na veřejnosti. Je důležité si uvědomit, že firemní kultura není luxus, který si mohou dovolit jen velké a bohaté společnosti.

Ráda bych nám všem na závěr za PAPIRIUS popřála, abychom nezapomínali na lidský přístup ani v novém roce.

Markéta Doležalová
Personální manažer
společnosti Papirius

VZDĚLÁVÁNÍ

Jeden za všechny, všichni za jednoho

Je třeba, aby se naše jednání zakládalo na vzájemné důvěře a obětavosti jednoho vůči druhému a všech vůči společnosti.

(Morální kodex spol. Sandvik Chomutov)

Aby se motto stalo skutečností, je třeba konkrétních činů. Na základě výsledků sociologického šetření, zpětnou vazbou z pracovních setkání a rozhovorů a zejména z důvodů snahy o posílení pravomocí středního managementu v oblasti řízení, byla připravena vzdělávací akce „Vzdělávání středního managementu.“

Nejdůležitějším faktorem pro nadřazeného při plnění řídicích funkcí je on sám. Musí definovat cíle, rozdělovat úkoly, atd. Vykonávat tyto úkoly mu umožňují určité nástroje – jako např. dávat příkazy, organizovat. To ale nestačí k tomu, aby byl akceptován také jako skutečný leader. Důležitou roli hraje komunikace, umění přesvědčovat a další sociální kompetence. Tyto neformální funkce jsou důležité pro soudržnost skupiny: kdo se stará o pozitivní náladu, rozpozná problémy, zprostředkovává soulad mezi různými názory, atd., ten se stává zároveň emocionálním vůdcem.

Celý projekt navazuje na loňskou vzdělávací akci „LEADERSHIP UNIVERSITY“, kterou absolvovalo celkem 30 manažerů a specialistů společnosti. Projekt se skládá ze tří částí: Externího tréninku, interního tréninku a pravidelných briefinků. Cílem celého vzdělávání bylo sjednocení komunikace a překonání komunikačních bariér, nastolení a udržení tvůrčí atmosféry, zlepšení týmové spolupráce mezi jednotlivými odděleními a seznámení se s činnostmi jednotlivých úseků a s úkoly středního managementu ve spolupráci s nimi.

Proč hledat napínáčky?

Projekt byl zahájen Outdoorovými kurzy. Byly vytvořeny 4 skupiny, zhruba po 14 lidech.

Tým musel plnit úkoly bez pomoci zvenčí a musel využít vlastních kombinačních schopností a fantazie. Účastníci přijímali osobní rozhodnutí, hledali netradiční cesty a řešení, překonávali spousty překážek a mnohdy i sami sebe. Při plnění úkolů si zažili i spousty legrace. Zajímavý úkol byl třeba ten, kdy tým obdržel „napínáček“, mapu s vytýčenou trasou a

měl stanoveny 3 úkoly. Úkoly se musely plnit a přitom ještě projevit schopnost směřit „napínáček“ s místním obyvatelstvem za co nejhodnotnější dárek. Dárky byly opravdu zajímavé a rozdílné, ale samotné jejich získávání ještě zajímavější. Každý tým pak „prezentoval“ své zážitky při večerním setkání. Málokdy byla nouze o legraci, a to i u skupiny, která to odpoledne měla vyloženou smůlu. Některý tým předvedl své zážitky formou pohádky, jiný poutavým vyprávěním svého zástupce, další povídkou o putování... Bylo velice zajímavé pozorovat, jak si postupně každý uvědomuje, co je cílem těchto setkání a jak to mnozí dokázali při závěrečném hodnocení i pojmenovat.

Škola hrou

Celý program byl koncipován na velmi účinném stylu výuky „škola hrou“, který dovoluje intenzivně přijímat informace a získávat nové zkušenosti. K tomuto účelu bylo využito i setkání skupiny s lektory Outdooru tréninku, které poskytlo zpětnou vazbu (video, fotodokumentace) a pomohlo tak prohloubit sílu poznatých znalostí a zkušeností a převést je do stadia návyku. Účastníci si tak mohli připomenout společné zážitky a uvědomit si, proč vlastně k celé akci došlo.

Každý den byl zaměřen na určitou problematiku – první den byl věnován personálně mzdovým procedurám, BOZP a PO a obchodnímu úseku. Druhý a třetí den byl zejména zaměřen na techniku a kvalitu a vstupy zde měly také obchodní a finanční úsek. Čtvrtý den se představil výrobní úsek (od plánování až po speciální výrobu a údržbu), zásobování a IT.

Každé oddělení mělo pověřené zástupce, kteří nejprve představili činnost svého oddělení a poté formou diskuze rozebírali s účastníky činnosti, které konkrétně danou skupinu zajímaly. S odstupem času lze hodnotit výsledek, kterým je otevřenější jednání mezi všemi účastníky této akce a vědomí skutečné spolupráce.

Dana Mašlová
HR Specialist společnosti Sandvik

Dánsko omezí zaměstnávání lidí z nových zemí EU

Dánsko se rozhodlo silně omezit možnost zaměstnávání lidí z deseti nových členských zemí Evropské unie, které do ní vstoupí k 1. květnu 2004. Široká většina vládních i opozičních poslanců ve Folketingu (dánský parlament) se shodla na tom, že udělení pobytového a pracovního povolení pro občany reformních zemí včetně Kypru a Malty bude podmíněno předložením pracovní smlouvy s dánským zaměstnavatelem, v níž bude muset být potvrzena mzda na úrovni v Dánsku obvyklé, napsala agentura DPA. "Nyní mohou dánští zaměstnanci klidně a bezpečně spát. Rozšíření EU nepovede k cenovému dumpingu na dánském pracovním trhu," prohlásil ministr práce Claus Fredriksen. Bez pracovní smlouvy s potvrzeným řádným platem nedostanou pracovníci z nových zemí v Dánsku povolení k pobytu a pokud jej již dříve získali, vyprší jim okamžitě s ukončením smlouvy, dodal ministr.

V ČR otevřela pobočku firma, jež vrací daně za práci v zahraničí

V Praze otevřela pobočku společnost Taxback.com, která zprostředkovává vrácení daní za práci v zahraničí. To využívají především vysokoškolští studenti, kteří každé léto odjíždějí pracovat především do USA a Velké Británie. V těchto zemích platí daně z příjmu, ale po určité době mají nárok na jejich vrácení. Studenti prací v zahraničí spojují legální zaměstnání s možností cestovat a zlepšit si znalosti jazyků. Po čase mají nárok na vrácení daní, kvůli průtahům a papírování se však obvykle obrací na specializované firmy. Práci v zahraničí také zprostředkovávají specializované společnosti. V České republice jsou nejznámější firmy GTS, Student Agency a Servus. Společnost Taxback.com se vrácením daní zabývá osm let a má 13 poboček po celém světě. Ročně zajišťuje přes 120 tisíc refundací daní lidem, kteří pracovali v Lucembursku, Rakousku, Nizozemsku, Německu, Japonsku, Austrálii nebo na Novém Zélandu.

Manpower kupuje firmu Right Management

Americká společnost Manpower posiluje svoji pozici druhé největší personální agentury na světě koupí firmy Right Management Consultants Inc. za zhruba 488 milionů USD. Dohoda zahrnuje i koupi akciových opcí. Manpower uvedl, že za každou běžnou akcii firmy Right zaplatí 18,75 USD. Ve středu uzavřely akcie Right na ceně 17,16 USD za akcii. Manpower má kolem 3900 poboček v 61 zemích světa a od roku 1991 působí také v České republice. Služeb Manpoweru využívá přes 400.000 firem po celém světě. Mezi jeho klienty patří společnosti IBM, Hewlett-Packard, Carrefour, Ericsson, Intel, Panasonic, Commerzbank, Ahold, Celestica, Xerox, EDF, Tiskárna Svoboda či Matsushita. Manpower Česká republika je stoprocentní dcerou Manpower France.

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

„Charlie je lepší než Sam, ale ne tak dobrý jako Mary“

„Charlie je lepší než Sam, ale ne tak dobrý jako Mary.“ To je jádro a operační dynamika, která stojí za nekontroverznější a nejméně doceněnou praktikou manažerské praxe současnosti – metody nucené distribuce (forced ranking).“

Tato úvodní citace článku přesně vystihuje základní a klíčový princip jedné nekontroverznějších technik hodnocení zaměstnanců – nucené distribuce. Zastáncé této metody, Dick Grote, využil příklad, který většina současných i minulých managerů důvěrně zná. Vedení společností používalo a používá dodnes klasifikování (rankings) či vzájemné srovnávání svých zaměstnanců při jejich hodnocení.

Každý dobrý vedoucí týmu zaměstnanců A, B, C ví, jestli pan A je lepší než pan B, nebo naopak a jak si tito pánové stojí ve srovnání s panem C. Rozdíl mezi těmito neformálními prohlášeními či tušeními a metodou nucené distribuce spočívá v tom, že Forced Ranking vyžaduje provádět srovnání systematicky a veřejně.

Společnosti, které tuto metodu využívají vyžadují od svých manažerů, aby rozdělili své podřízené do předem definovaných kategorií, které odráží hodnocení pracovního výkonu a pracovního potenciálu.

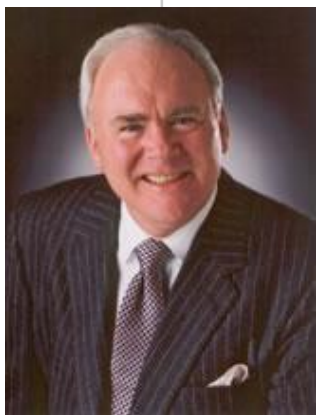
„Společnost, která svou budoucnost zakládá na svých lidech, musí vyměnit nejhorších 10 % svých nejhorších zaměstnanců a to každý rok, aby zajistila neustálý růst pracovní výkonnosti a kvality.“, napsal Jack Walsh, bývalý prezident společnosti General Electric ve svém posledním dopise akcionářům.

GE jako nejznámější propagátor metody nucené distribuce, rozděluje své zaměstnance do tří skupin – nejlepších 20 %, ti jsou navrženi k ocenění, 70 % střední skupina s vysokou pracovní výkonností, ti mají ve společnosti dobré postavení a nejhorších 10 %. Těchto 10 % by nemělo svou další budoucnost se společností GE spojit.

GE však není zdaleka jedinou společností, která systém nucené distribuce praktikuje. Mezi další patří například Microsoft, Cisco Systems, Hewlett Packard. Přestože konkrétní podoba hodnocení metodou nucené distribuce se liší, jedno je pro takto nastavené systémy společné: vedle standardního hodnocení zaměstnanců (tj. vzhledem k parametrům a kritériím), vyžadují od svých managerů vzájemné porovnání zaměstnanců – jednoho k druhému.

Efektivní a především fungující hodnotící systém je schopen přinést personalistům i celému vedení společnosti zajímavé a důležité informace. Mnoho hodnotících systémů však nevytváří dostatečný tlak na managery zodpovědně a mnohdy nepříjemně hodnotit práci svých podřízených.

Příliš mnoho manažerů jednoduše nerado oznamuje nepříjemné zprávy svým podřízeným. Výsledkem je inflace standardů pracovního výkonu a nedostatek zpětné vazby zaměstnancům.



Dick Grote, prezident společnosti Grote Consulting z Dallasu

Z hodnotícího rozhovoru odchází většina zaměstnanců s pocitem, že jako všechny děti z Lake Wobegon, jsou nadprůměrní. (Lake Wobegon je fiktivní komunita vytvořená pro radio Minnesota spisovatelem Garrisonem Keillorem. Lidé v tomto městečku jsou charakterističtí mnoha kvalitami – všechny ženy jsou silné, všichni muži jsou krásní a všechny děti jsou nadprůměrně inteligentní. A právě tato poslední charakteristika budí velký zájem psychologů a ředitelů škol.)

Zejména v případech, kdy jsou standardy systému nastaveny tak, že i obecní prostředek je ke své spokojenosti bez námahy překročil. V systému nucené distribuce musí každý manažer tuto pomyslnou přímku nahradit gaussovou křivkou (bell-curve), která nekompromisně označí nejlepší a nejhorší pracovníky.

Protože jednou z lidských přirozeností je víra lidí, že jsou lepší než ve skutečnosti jsou, pracovníci v nejhorší kategorii pravděpodobně nikdy nebudou souhlasit se svým zařazením a nebudou ochotni ho akceptovat. Systém nucené distribuce však dává zaměstnancům jednoznačnou odpověď na otázku, kterou si naprostá většina zaměstnanců klade – „Jak si ve firmě stojím?“ Bohužel, někteří nebudou s touto odpovědí spokojeni.

Dick Grote

Článek vychází s laskavým svolením pana Dicka Grote – Prezidenta společnosti Grote Consulting v Dallasu, USA. Pan Dick Grote je autorem knihy *The Complete Guide to Performance Appraisal*. Celá verze článku byla publikována v *Harvard Management Update*.

Bližší informace lze získat na internetových stránkách: www.GroteConsulting.com a www.GroteApproach.com.

Newsletter HR manažer vydává společnost
Economia a.s. ve spolupráci
s personální a poradenskou firmou

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li se přihlásit k odběru newsletteru HR manažer,
napište na adresu pdf.HRmanazer@economia.cz.

PERSONÁLIE

Změna struktury řízení Živnobanky

Živnostenská banka přebírá nový model řízení z mateřské UniCredito Italiano. Tento model je založen na principu řízení banky výkonným výborem. Představenstvo Živnobanky budou od 17. prosince 2003 tvořit tři členové. Předsedou představenstva a generálním ředitelem bude Jiří Kunert, který bude mít na starosti řízení celé banky. Prvním náměstkem generálního ředitele a místopředsedou představenstva zodpovědným za obchod se stane Sandro Bianco. Novým náměstkem generálního ředitele a členem představenstva zodpovědným za finance a risk management bude Aleš Barabas. Cílem je zajistit maximální flexibilitu a zároveň definovat pravomoci a odpovědnosti všech členů nejvyššího vedení.

Nový ředitel GTS

Novým ředitelem úseku vývoje a správy produktů společnosti GTS se stal František Brtna. Zodpovídá za vývoj nových produktů pro oblast hlasových, datových a internetových služeb. Soustředí se zejména na správu a optimalizaci produktového portfolia s ohledem na zvyšování výnosů a získávání tržního podílu v České republice. Do GTS přichází z Českého Telecomu, předtím pracoval ve společnostech Contactel a T-Mobile.

Postupy ve 2N

S platností od 1. prosince 2003 byl generálním ředitelem společnosti 2N Telekomunikace jmenován Oldřich Stejskal (37). V roce 1990 absolvoval Fakultu elektrotechniky ČVUT a o rok později nastoupil do 2N, kde na různých postech v oblasti řízení vývoje a výroby pracoval dosud. Další významnou změnou je postup Jana Makalouše (42) na pozici výkonného ředitele, do jehož kompetence přechází řízení obchodních i výrobních aktivit a ekonomické řízení firmy.

Xerox má nového prezidenta

Armando Zagalo de Lima byl jmenován prezidentem Xerox Europe. Na pozici vystřídal Jean-No'la Machona, který byl jmenován prezidentem pro oblast rozvíjejících se trhů. Tyto změny nabudou účinnosti 1. ledna 2004. Zagalo de Lima dosud zastával pozici chief operating officer, Xerox Europe, do které byl jmenován v září roku 2000. Do společnosti Xerox nastoupil v roce 1983 v Portugalsku. Od té doby vystřídal různé pozice v managementu po celé Evropě. V roce 1997 byl jmenován ředitelem pro region jižní Evropy. Než se stal chief operating officer, byl jmenován zástupcem ředitele Xerox Europe a měl na starosti řešení a služby zpracování dokumentů.

MODERNÍ ŘÍZENÍ - jediný manažerský digest na českém trhu

PRÁVNÍ RÁDCE - leader na trhu právních informací

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na mailové adrese
predplatne@economia.cz nebo na tel.: 233 071 197.

PRÁVNÍ PORADNA

Svévolné použití vlastního vozidla při pracovní cestě

Vyslali jsme na služební cestu jednoho našeho zaměstnance s tím, že jako dopravní prostředek jsme mu určili vlak a autobus. Zaměstnanec v rozporu s tímto naším pokynem použil své osobní vozidlo s odůvodněním, že je to pro něho výhodnější a komfortnější. Bohužel havaroval a došlo k poškození vozidla. Vzniká nám jako zaměstnavateli nějaká odpovědnost?

Pavel Lysický, Most

Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti pravidlům slušnosti a občanského soužití.

Pojem plnění pracovních úkolů je definován především jako výkon pracovních povinností vyplývajících z pracovního poměru, jiná činnost vykonávaná na příkaz zaměstnavatele a činnost, která je předmětem pracovní cesty.

Plněním pracovních úkolů je též činnost konaná pro zaměstnavatele na podnět odborové organizace, rady zaměstnanců, popř. zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo ostatních zaměstnanců, popřípadě i činnost konaná pro zaměstnavatele z vlastní

iniciativy, nepotřebuje-li k ní zaměstnanec zvláštní oprávnění nebo ji nekoná proti výslovnému zákazu svého zaměstnavatele, jakož i dobrovolná výpomoc organizovaná zaměstnavatelem.

Utrpí-li však zaměstnanec škodu při jiné činnosti, jedná se o vybočení z úkolů zaměstnance. Pokud zaměstnanec použil své vozidlo bez souhlasu zaměstnavatele, pak se uplatní § 187 odst. 3 zákoníku práce, podle kterého platí, že zaměstnavatel zaměstnanci neodpovídá za škodu na dopravním prostředku, kterého použil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním bez souhlasu zaměstnavatele. Pro úplnost je nutné dodat, že při vyslání zaměstnance na pracovní cestu, je zaměstnavatel povinen určit i způsob cesty a druh dopravního prostředku, který má zaměstnanec použít.

V případě, že zaměstnanec vybočí z těchto pokynů, pak za škodu zaměstnavatel neodpovídá, a to ani za škodu, která by mohla vzniknout při případném úrazu.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka měsíčníku

Právní rádce (www.pravniradce.cz)



Úspěch začíná v hlavě

Přitahuje... Zvýšení platu? Nepřichází v úvahu. Povýšení? V nedohlednu. Motivace? Nulová. Nevíte, jak se z této slepé uličky dostat? V Moderním řízení č. 12/2003, které vyšlo 11. 12. 2003, odpovídají odborníci na nejnaléhavější otázky týkající se kariéry v krizi:

- Čeho si dnes vedoucí osobních oddělení obzvláště všímají a jak udělat při vstupním pohovoru nejlepší dojem?

- Jsou burzy zaměstnání v internetu při hledání pracovního místa dobrá alternativa? Na co je zapotřebí při ucházení se o místo prostřednictvím internetu dávat pozor?

- Čemu by se měl uchazeč o zaměstnání na internetu především vyhnout?

- Rád bych změnil své zaměstnání. Jak ale zvládnout odchod?

MODERNÍ
ŘÍZENÍ

- Mám na trhu šanci spíš s obzvláště jednostrannými odbornými znalostmi nebo širším spektrem znalostí?

- Právě jsem dokončil studium MBA a jak já tak celá řada absolventů MBA je stále ještě bez místa. Musím se nyní spokojit s první nabídkou zaměstnání? Znamená tento titul jen plýtvání časem a vyhozené peníze?

Odpovědi na otázky najdete v měsíčníku Moderní řízení č. 12/2003 na str. 58 - 60 nebo na www.modernirizeni.cz.

Zasílání newsletterů HUMAN RESOURCES MANAŽER a FINANČNÍ MANAŽER si můžete objednat na mailové adrese

pdf.hrmanazer@economia.cz, resp. pdf.financnimanazer@economia.cz

Personálním ředitelem Walmarku
Zdeněk Svozil

Novým personálním ředitelem trineckého výrobce nealko nápojů a vitamínů Walmark je od začátku listopadu Zdeněk Svozil, který dosud pracoval jako personální manažer v nové továrně nizozemsko-korejské společnosti LG.Philips Displays v Hranicích na Přerovsku.

Severočeská vodárenská vyměnila vedení

Severočeská vodárenská společnost vyměníla kvůli případu údajné zpronevěry nejvyšší vedení. Novým předsedou představenstva se stal Petr Skokan.

Ditrich opustil Globe Internet

Z postu ředitele a jednatele společnosti Globe Internet odešel Jakub Ditrich. V následujících měsících se bude věnovat především problematice a popularizaci bezdrátového připojení k internetu prostřednictvím WiFi a poskytování konzultací pro systémové integrátory a poskytovatele internetového obsahu a také publikační činnosti.

Šéf Raiffeisenbank Ziegler v únoru odejde z banky

Předseda představenstva a generální ředitel Raiffeisenbank Kamil Ziegler ke konci února příštího roku opustí banku, kde působí tři roky. "Nedohodl se na podmínkách prodloužení kontraktu," řekla mluvčí banky Romana Kubálková. Banka zatím nebude komentovat to, zda již má za odcházejícího Zieglera nějakého nástupce, dodala mluvčí. Raiffeisenbank patří mezi šest největších bank na domácím trhu.

eBanka s novou pozicí obchodního ředitele

eBanka nově zřídila pozici obchodního ředitele, kterou od 1. prosince zastává Petr Řehák (29). Dosud vedl obchodní úsek v Praze a okolí. Starost o obchodní síť banky až doposud spadala přímo pod generálního ředitele Radomíra Lašáka. Řehák, který je v bankovním sektoru od roku 1998 a působil v ČSOB a Komerční bance, bude mít za úkol dokončit nastartovanou restrukturalizaci a zvýšit výkonnost obchodních divízi eBanky. V polovině listopadu byla zřízena nová oblast eBanky s názvem "IS/IT Vývoj" a současně byl do pozice jejího výkonného ředitele jmenován Milan Drbohlav (1970). Do eBanky přišel ze společnosti Eurotel, předtím působil v konzultačním světě firem ITG, PA Consulting Group a naposledy firmy Logica, kde působil na pozici operations manažer divize "Financial Services".

HR MANAŽER - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy HOFÍREK CONSULTING. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; paha@hofirek.cz, Ječná 15, 120 00 Praha 2, tel. 224 990 160, fax 224 960 169
Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a. s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Michal Tuhaček, šéfredaktor, tel.: 233 073 159, fax: 233 072 012, michal.tuhacek@economia.cz, Marie Zemanová, redaktorka, tel. 233 071 409, marie.zemanova@economia.cz, Anna Olléová, manažerka inzerce, tel.: 233 071 781, anna.olleova@economia.cz, Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, renata.nemcova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoli další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoli materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu.
PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanazer@economia.cz.