

HUMAN RESOURCES MANAŽER

30. 1. 2004

číslo 2

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

OTÁZKA PRO...

Využití mezinárodního know-how pro rozvoj zaměstnanců

Proč je pro nás důležité mít „systém rozvoje“ zaměstnanců a jak využíváme své mezinárodní zkušenosti? Naše společnost Metro Group, která působí na velmi rychle se rozvíjícím a poměrně komplikovaném trhu a jejíž jsme součástí, má ambiciózní cíle a plány. Abychom byli schopni tyto cíle splnit a také se dále rozvíjet jako organizace, potřebujeme vysoce kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance a manažery, ať už pro práci na lokálním či mezinárodním trhu v rámci naší skupiny. Věříme, že takové zaměstnance získáme a budeme schopni si je vychovat a udržet právě prostřednictvím dobrého tréninkového a rozvojového systému. Tím jsme si v týmu odpověděli na naši úvodní otázku. Ale následovala další: Jak na to ve společnosti, která zaměstnává přes 4500 lidí ve dvou zemích?



Metro a pomáhá při nominacích zaměstnanců do systému rozvoje. Zároveň stanovuje úroveň určitých dovedností očekávanou od manažera naší společnosti. V neposlední řadě také výsledky diagnostických center významně přispějí při rozhodnutích o nominování zaměstnanců do systému rozvoje, kdy úspěšným pracovníkům bude nabídnut tréninkový program buď na mezinárodní (Metro Group), nebo lokální úrovni, či v kombinaci, šitý na míru jejich potřebám.

Závěrem dlužno dodat, že jsme se nechali inspirovat jak naši mateřskou firmou, tak kolegy z jiných firem na českém trhu, a tudíž jsme nepřišli s ničím převratným. Náš program ale dá

možnost všem zaměstnancům naší firmy zapojit se do všech úrovní lokálních i korporátních tréninkových programů a přístupní jim veškeré možnosti rozvoje kariéry a (mezi)národních kontaktů tak, jak je nabízí zázemí nadnárodní společnosti. Protože věříme, že právě v mezinárodní spolupráci a školení či výměně „talentovaných zaměstnanců“ je síla naší společnosti, rádi bychom tento trend v oblasti lidských zdrojů i nadále podporovali.

Michaela Chasáková

Oddělení lidských zdrojů

Centrála společnosti Makro ČR

Konkrétní podoba systému

Navrhli jsme tedy velmi široký rozvojový systém, a to takový, aby se do něj mohli začlenit všichni zaměstnanci, bez ohledu na profese, které vykonávají. Při nominacích budou hrát roli pouze pracovní výsledky, které budou a jsou mapovány pomocí ročních hodnocení zaměstnanců. Dalším účinným nástrojem, který používáme na korporátní úrovni celé Metro Group, budou tzv. klíčové kompetence. Tento nástroj byl také vyvinut v rámci naší skupiny

VZDĚLÁVÁNÍ

Profesní vzdělávání na českém internetu – co najdete on-line?

Internet je v poslední době stále častěji využívaným zdrojem informací, kontaktů, a dokonce i komerčních výnosů v oblasti profesního vzdělávání. Většina školících firem má již delší dobu k dispozici na svých internetových stránkách kromě informací také více či méně propracované systémy sloužící návštěvníkům k výběru a registraci nabízených vzdělávacích programů a kurzů. Přestože je nabídka vzdělávání nejčastěji prezentována v tiskové podobě ve formě katalogů kurzů a různých letáků, internet nabízí řadu možností, které by z něj v krátké době mohly – spolu s rostoucí počítačovou a internetovou gramotností obyvatel České republiky – učinit důležitý prodejní nástroj na trhu vzdělávání, podobně jako je tomu v oblasti nabídky zaměstnání.

Společnosti nabízejí volné pozice na svých

webových stránkách a zároveň na nezávislých serverech (www.jobs.cz, www.jobpilot.cz, www.prace.cz atd.), které zajišťují vzájemné propojení nabídky a poptávky na trhu práce. Stejně tak vznikají v rámci nabídky a poptávky profesního vzdělávání zajímavé projekty kládoucí si za cíl poskytovat zájemcům o vzdělávání ucelený pohled na aktuální situaci na trhu.

Jaká je konkrétní nabídka?

K zajímavým projektům patří především www.eu-dat.cz provozovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR za podpory programu Leonardo da Vinci, který je součástí evropského projektu na podporu dalšího vzdělávání DAT (Database Advanced Training). Evropský projekt DAT se nachází na www.eu-dat.org a

(Pokračování na stránce 2)

KRÁTCE

Podle statistik EU je v ČR nadále málo vysokoškoláků

Z každé tisícovky mladých lidí ve věku od 20 do 29 let bylo v České republice v roce 2001 25,9 absolventa vysokých škol. To je podle statistiky Evropské unie nejméně ze všech členských a vstupujících zemí s výjimkou Itálie (25,8). Průměr v EU dělal 40,4 absolventa na 1000 lidí v této věkové kategorii, v deseti vstupujících zemích to bylo dokonce 55,3 člověka.

Statistický úřad Eurostat hlavně zajímalo, kolik z těchto čerstvých vysokoškoláků absolvovalo školu technického zaměření, kolik studovalo přírodovědný směr a kolik se jich pak skutečně těmto odborným oborům věnovalo. Zjistil, že vědecké disciplíny dokončilo 20 % irských studentů, 15 % francouzských, 13 % britských a 11 % českých. Všude jinde to bylo horší.

Technické, tedy inženýrské obory si obvykle volilo víc lidí než vědecké; opak je pravdou jen v Irsku, v Británii a ve Francii. Celkově si diplom z vědecky zaměřených studií odneslo v EU 11,1 % absolventů, ve vstupujících zemích 4,2 %. Technické obory dokončilo v Evropské unii 14,6 % a v desítkách nových států 8,8 %.

Ve všech případech platí, že ačkoli mezi vysokoškoláky obecně převládají ženy (56 % v EU, 64 % ve vstupujících), technické školy studují z více než tři čtvrtin muži. Vědecké disciplíny lákají obě pohlaví vyváženě – například v Polsku je mezi absolventy věd 58 % mladých žen. Celkově jich je ovšem v 10 přístupujících státech 48 %, v EU 41 % a v Česku 25 %.

Eurostat také zjistil, že v budoucích členských zemích mají lidé spíše tendenci se držet toho, co vystudovali – v Česku představují pracovníci s diplomem ve vědeckém nebo technickém oboru 12 % dospělého obyvatelstva, přičemž 8 % se v životě věnuje vědě nebo technice. Celkově je tento poměr v deseti příštích státech EU 10 ku 6, v EU pak 15 ku 12.

Aktuální otázky podpůrných fondů a podpor pro podnikatele

informace o aktuálním stavu programů a podnikové zkušenosti

PROGRAM

Optimalizace možností využití finančních zdrojů EU (Petr Zahradník, vedoucí EU Office, Česká spořitelna)

Aktuální programy podpory podnikatelských subjektů (Ladislav Macka, předseda představenstva a generální ředitel, Českomoravská záruční a rozvojová banka)

Zkušenosti s využitím investiční pobídky (Zdeněk Beran, finanční ředitel, Karsit, s.r.o.)

Možnosti podpory podnikání z fondů EU (Petra Kursová, Divize malého a střed. podnikání, Czech Invest)

12. února 2004, od 13 do 17 hodin - hotel Barceló Praha, Na Strži 32, Praha 4

Více informací a přihlášky naleznete na adrese <http://konference.ihned.cz> nebo prostřednictvím e-mailu marketing@economia.cz.

(Pokračování ze stránky 1)

komunikuje v angličtině, češtině, němčině a řečtině.

Pokud se vrátíme zpět na český internet, nalezneme zde několik menších serverů či sekcí větších serverů, které obsahují nabídku řádově desítek až stovek kurzů a školení. Jedná se například o servery www.azkurzy.cz, www.kurzy.rekvalifikace.com, sekce „Školení“ na www.cv-online.cz, sekce „Kalendář akcí“ na www.jobs.cz, www.skoleni.cz, sekce „Školení a kurzy“ na www.hr-server.cz. Zřejmě nejznámějším serverem v oblasti jazykového vzdělávání je www.jazykovky.cz, který nabízí přes 2200 jazykových kurzů od 740 firem a řadu užitečných informací pro zájemce o výuku jazyků.

Vše na jednom místě

Největším komerčním serverem s nabídkou profesního vzdělávání na českém trhu je v současné době www.educity.cz. Ke konci prosince 2003 se na [educity.cz](http://www.educity.cz) prezentovalo přibližně 1500 dodavatelů nejrůznějších školicích programů s nabídkou více než 14 tisíc kurzů, konferencí a seminářů.

Server obsahuje dvě základní sekce. Část „Firemní vzdělávání“ pomůže personalistům a vedoucím vzdělávání vytvořit si jasnou představu o tom, co dnes školicí firmy dokážou nabídnout svým zákazníkům v oblasti firemního vzdělávání. Sekce „Veřejné vzdělávání“ obsahuje především veřejně přístupné kurzy z mnoha oblastí: od manažerských dovedností přes účetní a finanční kurzy po školení informačních technologií. Díky propojení se serverem www.elabyrinth.cz nabízí [educity.cz](http://www.educity.cz) i ucelenou nabídku e-learningových kurzů.

Jednotlivé akce jsou přehledně rozděleny do

konkrétních oblastí, přičemž zájemci mohou vyhledávat např. podle klíčového slova, místa konání, jazyka, pořadající firmy apod. Kromě nabídky vzdělávacích akcí zde najdeme představení školicích firem a dále nabídku dodavatelů techniky, poskytovatelů školicích prostor a rubriku „Kdo je kdo“ na českém trhu vzdělávání.

„Moje EduCity“ – moderní řešení nabídky vzdělávání ve firmách

Velkým přínosem projektu www.educity.cz je možnost on-line napojení na vnitrofiremní databáze a podnikové portály na straně odběratelů školicích kurzů. Personalisté a vedoucí vzdělávání tak místo rutinního přepisování nabídkových katalogů mohou čerpat ze stále aktuální databáze [educity.cz](http://www.educity.cz). Službu EduCity je vhodné zapojit do podnikového intranetu, a tak výrazně ušetřit čas i náklady při plánování školicích programů pro své zaměstnance. Integraci lze provést od formy prostého odkazu až

po grafickou úpravu bezvadně ladící se stávajícím intranetem. Systém rovněž podporuje víceúrovňový schvalovací proces účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích.

Budoucnost ukáže, zda mají servery integrující nabídku v oblasti profesního vzdělávání na českém trhu šanci uspět a stát se komerčně úspěšnými. V každém případě se jedná o zajímavý tržní segment, kde alespoň prozatím neexistuje silné konkurenční prostředí a přidaná hodnota je pro zájemce o vzdělávání i školicí společnosti relativně vysoká.

Michal Kankrlik

Sales & Marketing Director
inSITE, s.r.o. (www.insite.cz)



Zasílání newsletterů
HUMAN RESOURCES MANAŽER
a FINANČNÍ MANAŽER
si můžete objednat na e-mailové adrese
pdf.hrmanazer@economia.cz,
resp. pdf.financnimanazer@economia.cz.

Finsko další zemí s restrikcemi pro pracovníky nových členů EU

Finsko se stává další zemí Evropské unie, která zavádí restrikce přílivu pracovních sil z nových členských států EU po jejím květnovém rozšíření. Jak na svém zasedání 15. ledna rozhodla finská vláda, občané České republiky, Slovenska a dalších nynějších kandidátských zemí nemohou ve Finsku svobodně pracovat ještě po dobu prvních dvou let po rozšíření unie, tedy do 30. dubna roku 2006.

Finské ministerstvo práce a sociálních věcí uvedlo, že restrikce se nevztahují pouze na Maltu a Kypr. Výjimky z tohoto opatření budou možné pouze tam, kde bude finsko pracovní síly potřebovat a nebude je moci zajistit ze stávajících zdrojů. Nové opatření se podle vládního rozhodnutí nemá vztahovat na ty občany nových členů EU, kteří v době rozšíření již povolení k práci ve Finsku mají.

Seznam koupil Volna-mista.cz

Internetová společnost Seznam.cz koupila od skupiny Computer Press personální server Volna-mista.cz. Hodnota transakce nebyla zveřejněna. Volna-mista budou nově součástí největšího tuzemského portálu Seznam. Spolu s vlastním serverem převzal Seznam i všechny jeho stávající zákazníky.

Volna-mista nyní obsahují nabídku kolem 1240 pracovních příležitostí a mají 16 tisíc registrovaných uchazečů. Nová podoba personálního serveru by měla graficky i prostřednictvím nových funkcí zapadat do prostředí portálu. Součástí změny bude i jeho přejmenování na kratší název Sprace.cz.

Služba Volna-mista.cz se podle předsedy představenstva Computer Pressu Jiřího Hlavěnky stala třetí největší v oboru. „Nezapadá však do stanoveného hlavního podnikatelského směru naší dceřiné společnosti,“ řekl. Seznam.cz provozuje nejoblíbenější portál českého internetu na www.seznam.cz s více než 2,4 milionu unikátních uživatelů.

Deset nejžádanějších firem Evropy

Polská společnost Agora se ocitla na seznamu deseti evropských firem, které patří mezi nejžádanější z hlediska snahy lidí v nich pracovat. Seznam pravidelně sestavuje časopis Fortune. Na seznamu není žádný podnik z České republiky a nebyl v něm ani loni.

Seznam není koncipován jako žebříček, a nelze tedy říci, která firma je na prvním a která na posledním místě. Fortune připouští, že vítězi jsou v jistém slova smyslu všichni.

Průzkum časopisu mimo jiné ukázal, že zaměstnanci si na svých firmách cení hlavně podnikové kultury a přínosu, který má činnost

FIREMNÍ KULTURA

Personální management v malých firmách – odraz firemní kultury

Personální práce v malých firmách má svá specifika, bylo by však chybou se domnívat, že je zbytečná. Liší se rozsahem jednotlivých činností, vyšší rozpočtu personálních a souvisejících výdajů, samozřejmě nepotřebuje několikahlavé personální oddělení a hlavně je přímým odrazem firemní kultury a zároveň ji i spoluvytváří.

Výběr a přijímání

Vyhledávání a výběr vhodných zaměstnanců je v malé firmě snad na nejdůležitější. Jestliže má společnost např. pět zaměstnanců, je každý chybný výběr nového člena týmu v podstatě katastrofou. Na začátku je personální inzercce. Zcela běžnou záležitostí je využívání jobserverů. Malé firmy prezentují v tisku svá volná místa prostřednictvím řádkové inzercce nebo menších formátů inzerátů. Tyto společnosti obvykle nevyužívají služby personálních agentur, a to především z důvodu vysokých nákladů. Analýzu došlých životopisů a motivačních dopisů a následný předvýběr obvykle provádí

personální specialista nebo jiná zodpovědná osoba (např. asistentka manažera společnosti). Na rozdíl od velkých společností se malá firma většinou nemůže pochlubit dokonale zpracovanou analýzou práce. Pracovní místo a požadavky na vhodného uchazeče bývají nastaveny intuitivně ve spolupráci s manažerem firmy.

I v malých společnostech se výběrové řízení zpravidla skládá z více kol. Po předvýběru následuje druhé kolo s personálním specialistou nebo specialistou, který prověří odborné předpoklady uchazeče vykonávat danou práci. V závěrečném kole prověřuje manažer nebo majitel firmy schopnost kandidáta uplatnit se v týmu a přispět k rozvoji společnosti. Typickou výběrovou metodou je interview, u dělnických profesí se využívá ukázka práce. Jen zřídka se v malých firmách setkáváme s assessment centry. I malé společnosti stále častěji využívají při obsazování odborných nebo manažerských pozic psychologické testy nebo baterie testů. Tato metoda není finančně

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 2)

přilíší náročná a významně zvyšuje pravděpodobnost, že bude přijat nevhodnější zaměstnanec, a ne každý absolvent kurzu „jak se efektivně prezentovat v třiceti minutách“. Testy se využívají v závěrečných kolech, kdy se vybírá ze dvou nebo tří kandidátů.

Ve velkých firmách je většinou orientace a adaptace nováčka řízený, bedlivě sledovaný proces. V malých společnostech se nový zaměstnanec musí adaptovat co nejrychleji a velmi často musí spoléhat především sám na sebe. V lepších případech je k dispozici někdo, kdo práci již vykonával, a může tedy poradit. V horších případech je třeba vycházet z dosavadních záznamů a různých nesourodých materiálů. V malé firmě se nováček adaptuje za chodu a adaptační balíčky často nebývají žádné.

Odměny, benefity, vzdělávání

Paradoxně mohou být mzdy v malých firmách vyšší než ve velkých. Jde o určitou kompenzaci nižší prestiže zaměstnavatele. Významnou roli hraje variabilní složka jako nástroj pro zajištění výkonnosti firmy. Malé firmy nabízejí většinou méně pestrou skladbu benefitů, ale mají jednu nenahraditelnou výhodu. V malých týmech je velice snadné zjistit preference a potřeby jednotlivých členů. Využívání benefitů jako motivačního faktoru tak lze maximálně zefektivnit a individualizovat. To, co se ve velkých firmách nákladně zjišťuje rozsáhlými průzkumy, je v malých firmách

snadno dostupné prostou komunikací. Již i malé firmy využívají systémy pravidelného hodnocení, zavádějí hodnotící rozhovory a poskytují svým zaměstnancům zpětnou vazbu. Pokud má společnost jasnou strategii a cíle, vyhodnocuje jejich dosahování a informuje o tom své zaměstnance, pak je pro ně motivující již jen to, že mají přehled o tom, čeho firma dosáhla a jak oni sami k tomuto výsledku přispěli. Tato přehlednost procesů a znalost vlastního podílu na úspěchu ve velkých společnostech chybí.



I v malých společnostech se výběrové řízení zpravidla skládá z více kol.

Vzdělávání v malých firmách probíhá zpravidla méně systematicky než ve velkých organizacích. Je to dáno nejen finanční náročností tréninků, ale především

jejich náročností časovou. Náplň práce zaměstnanců malých firem je široká a účast na kurzu znamená nahromadění povinností, které nemá kdo vyřídit. Malé firmy proto školí v případě potřeby nebo považují-li vzdělávání za bonus.

Směrnice, pokyny a předpisy jsou záležitosti typické pro podnikovou kulturu velké firmy. Malá firma funguje na základě řady nepsaných pravidel, o kterých sice všichni vědí, ale těžko si je někde přečteme. Jejich dodržování, ale zároveň pružná reakce na změny a improvizace – to vše může znamenat výhody pro menší společnosti, a to nejen na poli HR.

Eva Surňáková

personalistka se zkušenostmi ze společnosti **MATTER & FIELD, s.r.o.**

EVROPSKÁ UNIE

Rovné příležitosti po vstupu do EU

V souvislosti se vstupem do Evropské unie se často hovoří o změnách, které je nutné provést v řízení lidských zdrojů. Nejvíce jsou samozřejmě vystaveny pozornosti změny legislativy, jejichž schvalování stále ještě na půdě parlamentu probíhá.

Zdánlivé drobnosti

Měla jsem možnost se osobně účastnit několika akcí na toto téma a překvapivým zjištěním bylo, že odborníci na problematiku rozšíření EU mají priority o něco posunuty. Náš zákoník práce hodnotí jako již velmi dobře kompatibilní, stejně jako úroveň bezpečnosti práce a změny, které je potřeba dopracovat, považují za drobnosti. Mnohem více argumentují nedostatkem v jiných oblastech zájmu EU a tou je především téma rovných příležitostí. V České republice je to téma poněkud bagatelizované a v podstatě nikdo zatím moc neví, co v této oblasti můžeme očekávat. Nejvíce se hovoří o rovnosti mezi muži a ženami, nicméně téma rovných příležitostí je mnohem širší – týká se nejen pohlaví, ale i věku, barvy pleti a náboženského vyznání.

Na semináři SEE YOU V EU v Praze, který naše společnost pořádala v minulém roce, se tohoto tématu ujal JUDr. Petr Gréger, představitel Evropsko-českého fóra, který na základě svých praktických znalostí s administrativou orgánů EU ho vůbec nepovažuje za věc hodnou bagatelizace. Přiblížil konkrétní soudní případy, ve kterých spor z hlediska rovných příležitostí probíhal, a upozornil na nevýhodnou pozici zaměstnavatele, který musel dokazovat, že dotyčnou osobu nediskriminoval. Česká republika má navíc v západní Evropě pověst hodně maskulinní společnosti a JUDr. Gréger vřele personalistům doporučil připravit své systémy tak, aby formální diskriminaci a priori vylučovaly. Pod drobnohledem budou zejména procesy naborů a výběrů a systémy odměňování.

„Mít tu možnost...“

V praxi jsme si mohli ověřit, jak funguje princip rovných příležitostí v několika belgických společnostech, neboť právě v Belgii se odehrávala druhá část SEE YOU V EU – stáž a praktická výměna zkušeností mezi českými a

(Pokračování na stránce 4)

(Pokračování ze stránky 2)

firmy pro lidi. Tedy to, zda se firma věnuje výrobě léků a pomáhá tak zachraňovat lidské životy, nebo lidem usnadňuje život tím, že nabízí vkusný, ale přitom levný nábytek.

Fortune si na základě informací nejrozličnějších zdrojů nejprve vytipoval 65 podniků, které byly žhavými kandidáty na zařazení na seznam. V každém vytipovaném podniku redaktori časopisu strávili minimálně jeden den, prohlíželi si ho, mluvili s lidmi a ptali se jich, v čem jsou přednosti jejich firmy. Rozhovory se zaměstnanci podle časopisu mimo jiné ukázaly, že spokojenost s prací ve firmě je pro podniky velmi cenná. Lidé totiž svým postojem dělají firmám reklamu i tak, že se těší do práce a mají pocit, že existence jejich podniku je přínosná i pro celou lidskou společnost. Polská mediální skupina Agora je mimo jiné vlastníkem nejprodávajícího polského deníku Gazeta Wyborcza.

Nežádánější evropské firmy z hlediska snahy lidí v nich pracovat

Asda - Británie (obchod)
TPG - Nizozemsko (Poštovní služby)
Novartis - Švýcarsko (farmacie)
Siemens - Německo (elektronika)
Microsoft - Irsko (software)
IKEA - Švédsko (nábytek)
Cloetta Fazer - Švédsko/Finsko (potraviny)
Caja Madrid - Španělsko (finance)
Agora - Polsko (médiu)
Danone - Francie (potraviny)

PERSONÁLIE

• Novým generálním ředitelem **Philip Morris ČR** se od 1. dubna stane **Graeme Davidson**. Ve funkci nahradí **Iana Fergusona**, který bude šéfovat mexické pobočce firmy. Jmenování nového ředitele české a slovenské pobočky oznámila společnost Philip Morris International. Davidson začal pracovat pro Philip Morris v roce 1988. Nyní je ředitelem firmy pro střední Evropu ve švýcarském Lausanne, kde sídlí ústředí Philip Morris International.

• **Martin Kačur** byl jmenován do funkce generálního ředitele **České správy letišť**. Třiatřicetiletý Kačur byl dosud pověřen řízením podniku, a to od poloviny roku 2002, kdy nahradil **Miloše Šťastného**. Do té doby byl Kačur provozním náměstkem firmy.

• Akciová společnost **Česká zbrojovka** má nového generálního ředitele. **Václava Nováka**, který stanul ve vedení podniku loni v červnu s cílem urychlit jeho restrukturalizaci, vystřídal **Radek Žďárecký**. Dosud působil ve vrcholovém managementu společnosti Lybar a Jitona.

• Představenstvo a dozorčí rada společnosti **Autoklub Bohemia Assistance** na mimořádném jednání odvolaly generálního ředitele společnosti **Ivo Videnku**. Novým generálním ředitelem a současně předsedou představen-

(Pokračování na stránce 4)

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 3)

belgickými personálními manažery.

Již zmíněné Evropsko-české fórum se velmi angažuje, co se týče informovanosti o „velkých tématech“ Evropské unie, a proto v listopadu uspořádalo v prostorách poslanecké sněmovny konferenci „Rovné příležitosti žen a mužů“ – tato akce se konala pod záštitou Mgr. Anny Čurkové, předsedkyně Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů a poslankyně Parlamentu ČR. Pikantností bylo zjištění, že ženy byly v auditoriu zastoupeny přibližně 90 % a sál praskal ve švech – téma tedy obecně ženy zajímá. Přes existenci Rady vlády pro rovné příležitosti se přítomní shodli, že dosud v České republice se věnuje pozornost spíše formálním požadavkům EU, aby se „splnilo“, a do praktické sféry života se zatím moc neprosadil. Vynikající příspěvek přednesla norská ministryně pro dítě a rodinu Laila Davoy, která se zmínila o konkrétních dopadech principu rovných příležitostí na ženy v Norsku. Poměr žen a mužů v norském parlamentu a vládě sice ještě není podle jejich představ optimální, českou realitu však řádově ve stovkách procent převyšuje. Ministryně uzavřela svou řeč výrokem, že některé zákony se prosazují úplně jinak, pokud parlament alespoň částečně kopíruje podíl mužů a žen ve společnosti, a pocho-

pitelně potom takové zákony i lépe odrážejí potřeby občanů.

V blízké budoucnosti možná bude stejně důležitým prvkem v nediskriminujícím prostředí věk. Není tajemstvím, že evropská populace stárne a dnešní „na tuhle práci jste už moc starý“ bude nejen naprosto nepřipustné, ale otázkou je, zdali si zaměstnavatel bude moci tuto větu vůbec dovolit. Očekává se, že zaměstnavatelé se budou muset tomuto trendu přizpůsobit – z důvodu menšího přísunu „mladé pracovní síly“ a také prostě i proto, že stejný trend bude fungovat i na straně zákazníka. Očekává se větší variabilita pracovních úvazků a efektivnější využívání zkušenosti „starších“ zaměstnanců a na druhou stranu i nabídka systematického celoživotního vzdělávání, a to i pro osoby v předdůchodovém věku.

Princip rovných příležitostí bude dříve či později velkým tématem i v České republice. Jistě kolem něj bude plno emocí, protože jakýkoliv článek na internetu na toto téma vyvolává bouřlivé diskuse čtenářů. A jak hezky podotkla jedna z diskutujících čtenářek: „Určitě ne všechny ženy se budou chtít stát hornicemi a fotbalistkami, ale jde o to, prostě jen mít tu možnost.“

Monika Bartoníčková
HR GURU

PRÁVNÍ PORADNA

Převedení dovolené k novému zaměstnavateli

Naše společnost zamýšlí od poloviny února zaměstnat nového zaměstnance. V rámci jednání o podmínkách zaměstnání v naší společnosti vznesl zmíněný budoucí zaměstnanec otázku o převodu nároku dovolené. Prý si již u starého zaměstnavatele nechce čerpat dovolenou, na niž by měl nárok za leden a část února, a vyčerpal by dovolenou vcelku v létě, tedy u nás jako u nového zaměstnavatele. Je takové řešení možné a v případě, že ano, jaké náležitosti je potřeba splnit?

V. Zámečník, Boskovice

Řešení vašeho dotazu nalézáme v § 110 a) zákoníku práce, který výslovně stanoví: „Změní-li zaměstnanec zaměstnání v průběhu kalendářního roku, může mu kterýkoliv ze zúčastněných zaměstnavatelů poskytnout dovolenou nebo její část, na kterou mu vznikl (vznikne) nárok u druhého zaměstnavatele, jestliže o to zaměstnanec požádá nejpozději před skončením pracovního poměru u dosavadního zaměstnavatele, a zúčastnění zaměstnavatelé se dohodnou na úhradě vyplacené náhrady mzdy za dovolenou (její část), na niž zaměstnanci u zaměstnavatele poskytujícího dovolenou (její část) nárok nevznikl. Změnou zaměstnání se rozumí skončení pracovního poměru u dosavadního zaměstnavatele a nástup zaměst-

nance bez zbytečného průtahů do nového pracovního poměru u jiného zaměstnavatele.“

Z tohoto ustanovení tedy vyplývá, že pokud přistoupíte na návrh vašeho budoucího zaměstnance a budete ochoten, aby celou dovolenou, včetně té části, na kterou mu vznikne nárok u bývalého zaměstnavatele, čerpal až u vás, je potřeba, aby odchod zaměstnance z původního zaměstnání a nástup do nového zaměstnání na sebe bezprostředně navazovaly, aby zmíněný zaměstnanec osobně podal žádost o převedení dovolené dříve, než mu skončí dosavadní pracovní poměr, a poté abyste se vy jako nový zaměstnavatel a dosavadní zaměstnavatel mezi sebou dohodli na úhradě vyplacené náhrady mzdy za dovolenou. Taková řešení jsou spíše výjimkou a většina zaměstnavatelů na takové dohody nepřistupuje. Upozorňuji, že zaměstnanec nemá na převod dovolené právní nárok, proto pokud se zaměstnavatelé mezi sebou nedohodnou, není možné dovolenou převést. Dosavadní zaměstnavatel poskytne zaměstnanci za dovolenou, kterou nebude čerpat, náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku, u vás pak bude mít nárok jen na poměrnou část dovolené.

JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právni rádce
www.pravniradce.cz

(Pokračování ze stránky 3)

stva zvolily Stanislava Trykara.

• Představenstvo akciové společnosti **Praga Louny** jmenovalo s platností od 1. ledna generálním ředitelem firmy **Zbyňka Mrázka**.

• Česká pobočka americké farmaceutické korporace **Ivax Pharmaceuticals**, je bez ředitele. Její dosavadní generální ředitel a jednatel **Edward Thomas Kanian** totiž v prosinci minulého roku rezignoval. Na řídicích postech společnosti pracoval šest let a odstoupil z osobních důvodů. Jediným jednatelem opavského výrobního závodu zůstává **Bohumír Pospíšil**. Zatím není jasné, kdo firmu povede.

• Novým generálním ředitelem společnosti **Alfa Plastik** se stal **Aleš Herma**, který dosud ve firmě působil jako ředitel výrobního závodu Plasty. Nahradil generálního ředitele **Vladimíra Karásk**a, jenž odešel do důchodu. Bruntálská firma je rozdělena na dva závody, a to Plasty a Nástroje.

• Generálním ředitelem textilky **Vigona** ze Svitav se stal **Martin Paštika**. Ve funkci nahradil **Martina Kárníka**. Paštika byl současně jmenován místopředsedou představenstva tohoto podniku. Paštika působil v uplynulém období na pozici generálního ředitele akciové společnosti Vlnap.

MODERNÍ ŘÍZENÍ

Kariéra v krizi

Propouští se! Podnikem obchází strach, klima se zhoršuje, každý bojuje proti každému... V Moderním řízení č. 1/2004, které vyšlo 8. 1. 2004, odpovídají odborníci na nejčastější otázky týkající se kariéry v krizi:

- Nedávno mi bylo padesát a zrovna jsem přišel o místo. Mám vůbec na dnešním trhu práce nějakou naději najít nové místo?
- Jsem už šest měsíců bez práce. Jak to mám ve svých písemných žádostech o místo vysvětlit?
- Trpím ochromujícím strachem, že ztratím své zaměstnání. Co mám dělat, abych strach přemohl?
- Klima se zhoršilo, každý bojuje proti každému. To se mi protiví. Mám strach, že se potopím, když nebudu na stejné lodi jako můj šéf, s nímž v podstatě nesouhlasím. Jak se mám zachovat?
- Víím, že můj podnik je v těžké situaci, ale moje výkony jsou nadále nadprůměrné. Mohu za této situace požádat o vyšší plat?

Odpovědi na tyto otázky najdete v Moderním řízení č. 1/2004 na str. 76-77 nebo na www.moderni-rizeni.cz.