

HUMAN RESOURCES MANAŽER

13. 2. 2004

číslo 3

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

OTÁZKA PRO...

Stěžujete si na nedostatek inženýrů a techniků ve vaší společnosti?

Společnost WITTE Nejdek, spol. s r.o., patří se svými 1400 zaměstnanci a perspektivou dalšího rozvoje k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v Karlovarském kraji. Výroba uzamykacích systémů pro automobilový průmysl, rozvíjená vlastní konstrukcí montážních a kontrolních strojů a vývojem nových výrobků, vyžaduje vysoce kvalifikované, technicky orientované středoškoláky a vysokoškoláky, kterých je nejen na Karlovarsku, ale v celé České republice chronický nedostatek.

Cestou nápravy je opětovné podnícení zájmu středoškoláků a následně i vysokoškoláků o studium technických oborů výrobními společnostmi, které mohou podporou technických škol přispět ke změně struktury pracovního trhu. Technická lycea jako kvalitní příprava pro studium na vysokých školách s technickým, přírodovědným, případně ekonomickým zaměřením představují alternativu, která nabízí alespoň částečné řešení v kraji, kde doposud vysoká škola technického zaměření chybí. Dosavadní zkušenosti z jiných krajů jsou povzbudivé zejména proto, že 90 % absolventů těchto nově vznikajících středoškolských oborů pokračuje ve studiu na vysokých školách, případně získává vyšší odborné vzdělání.

Trvalý hlad po technicky kvalifikovaných pracovnících, navíc alespoň částečně jazykově vybavených, podnítil ve vedení společnosti WITTE diskusi o možných zdrojích především tvůrčích a vedoucích pracovníků pro budoucí rozvoj. Volba padla na obor technického lycea a Střední průmyslová škola v nedalekém Ostrově byla ochotna se touto cestou dát. Od počátku bylo zřejmé, že tradiční systém výuky na ostrovské průmyslovce je zatížen řadou neduhů typických pro naše školství obecně: nedostatečná jazyková příprava, učební osno-

vy nerespektující potřeby současné výroby, konzervativní pedagogický sbor, nedostatek finančních prostředků na skutečně kvalitní technické vybavení pro výuku studentů. Na rozdíl od oslovených gymnázií však tato škola pochopila svou příležitost a pak již následovalo administrativní martyrium, kraj-
ským úřadem počínaje a ministerstvem školství konče, které ve finále potvrdilo souhlasné stanovisko krajského úřadu. Prvních třicet žáků zahájilo své studium v tomto školním roce.



Podpora ze strany společnosti WITTE se týká nejen materiální stránky věci, ale i kroků vedoucích k postupnému zlepšení image školy. Na oplátku jsme mohli ovlivnit obsah výuky (např. zařazení předmětu řízení jakosti či důraz na jazykovou přípravu). Další možnosti spolupráce se

nabízejí v oblasti praktické výuky, odborných exkurzí, dalšího vzdělávání pro vyučující v oboru kvality atd.

Symbióza vzdělávacích institucí a výrobních společností je nezbytnost, podmínka ekonomického růstu, faktor, který ve svém důsledku ovlivňuje i demografickou tvář regionu. Tato propojenost funguje i přes poměrně laxní postoj příslušných krajských i ministerských úředníků a nezájem sdělovacích prostředků. Dalším logickým krokem je spoluvytvářet podmínky pro založení vysoké technické školy v regionu, který patří ke krajům s nejnižším procentem vysokoškolsky vzdělané populace. I v této oblasti tedy platí, že pomůže pouze tomu, kdo si pomůže sám.

Ing. Stanislav Bílek
asistent ředitele

WITTE Nejdek, spol. s r.o.

www.witte-nejdek.cz

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jaké způsoby vyhledávání zaměstnanců uplatňujeme v naší společnosti?

Způsob výběru vždy záleží na pracovní pozici, pro kterou hledáme vhodného kandidáta.

IT specialisté + internet = vhodné partnerství

K vyhledávání kandidátů na odborné IT pozice, jako jsou programátoři, vývojáři apod., využíváme převážně internetovou inzerci. Je to efektivní a v porovnání s tištěnou inzercí levný a zejména rychlý způsob, jak oslovit co největ-

ší okruh lidí. Inzeráty se dají velmi jednoduše aktualizovat a vzhledem k rozšířenosti internetu lze na inzerci okamžitě reagovat z jakékoliv lokality. V podstatě hned po uveřejnění pozice na internetových stránkách dostáváme odpovědi i s příloženými životopisy. „Vedlejším efektem“ internetové komunikace je zároveň zjištění, že zájemce o práci umí zacházet

(Pokračování na stránce 2)

KRÁTCE

Stanou se rébusy nástrojem při přijímání pracovníků?

Otázkám typu „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“ na přijímacích pohovorech odzvonilo. Alespoň - podle serveru www.educity.cz - ve Spojených státech, které nyní zažívají novou vlnu náboru pracovních sil. Namísto tradičních otázek se objevují hlavolamy, logické hádanky a rébusy, které mají pomoci lépe odhalit skutečně kvalitní uchazeče zejména o technické pozice. Pomáhají zjistit, jak kreativně uchazeči přemýšlejí a zda dokážou přijít s novými nápady. Otázky nového typu, které se začínají používat, dělíme do čtyř skupin na:

- hádanky, které mají správnou odpověď,
- hádanky, které nemají správnou odpověď,
- dekonstrukční úkoly,
- výkonnostní úkoly.

Hádanky, které mají správnou odpověď, se ptají na schopnost vidět logické souvislosti mezi věcmi. Připomínají matematické příklady. Hádanky bez správných odpovědí pak slouží k posouzení uchazečovy schopnosti odhadu a ptají se například: „Jak byste zvážili Boeing 747 bez použití vah?“ Další hádanky odhalují inductivní dovednosti. Postupují od obecného ke specifickému a podávají svědectví o tom, jak uchazeč vnímá, že celek je tvořen z mnoha detailů. Výkonnostní úkoly nakonec vedou uchazeče k tomu, aby ukázal své logické dovednosti a schopnost řešení problémů.

EK stále ještě neví, kolik zemí omezí přístup českým pracovníkům

Evropská komise stále ještě neví, kolik dnešních členských států uplatní vůči novým zemím přechodné období pro pohyb pracovních sil, tedy znemožní jejich pracovníkům po určitou dobu možnost se volně ucházet o zaměstnání. Zatím obdržela jen jasná negativní stanoviska, tedy proti liberalizaci, od Německa, Rakouska, Belgie a Finska. „Vyzvali jsme všechny členské státy, aby nám do minulého pátku sdělily, jak se hodlají zachovat a jaký režim chtějí vůči novým zemím uplatnit,“ řekla dnes mluvčí EK Antonia Mochanová. „Zatím odpověděly pouze čtyři. Je třeba vidět, že státy nemají povinnost komisi informovat. My je můžeme vyzývat, aby to udělaly, ne však nutit.“

Vycházíme-li ze sdělení diplomatických zdrojů všech členských zemí v Bruselu, můžeme je dnes rozdělit zhruba do tří skupin. V první jsou Irsko a Británie, které dosud deklarovaly, že svůj trh otevrou plně od 1. května 2004 pro pracovníky z nových zemí za stejných podmínek, jaké mají jejich občané. Podle Mochanové však v poslední době proskočily informace, že britské úřady ještě s definitivním postojem váhají.

Do druhé skupiny spadají Nizozemsko a Dánsko, jež původní politický úmysl plně svůj trh otevřít doplnily v poslední době řadou omezujících podmínek a opatření. Holanďané stanovili kvótu 22 tisíc pracovníků pro první

(Pokračování na stránce 2)

(Pokračování ze stránky 1)

se počítá a jeho nástroji. Nevýhodou této formy vyhledávání je časová náročnost výběru, protože musíme sami prostudovat všechny došlé životopisy a odpovědět všem zájemcům. Obvykle jsou to desítky reakcí na jednu pozici a mnohokrát respondenti nabízejí zcela odlišné znalosti a zkušenosti od zadaného profilu, ale zásadu odpovědět každému striktně dodržujeme. Považujeme za korektní všem uchazečům poslat vyjádření k jejich žádosti, ať už je kladné či záporné.

Specializovaní dodavatelé

Pro nás velmi účinným a časově šetřícím způsobem vyhledávání je zadání pracovní pozice náborové agentuře. Ta za nás udělá mravenčí práci při selekci velkého množství uchazečů a provede první kolo pohovorů. Nám pak doporučí k osobnímu pohovoru pouze ty kandidáty, kteří splňují námi stanovené požadavky jak po odborné, tak po osobnostní stránce.

Náborové agentury využíváme hlavně na manažerské a seniorské pozice se specifickým zaměřením na určité segmenty trhu či určitou odbornost. Výhodou spolupráce s agenturou je právě zmíněný předvýběr. Konzultanti v agenturách se obvykle specializují na určité pozice anebo oblasti podnikání a mají přehled o lidech, kteří se v té které oblasti na trhu práce vyskytují. To žádné HR oddělení v takovém rozsahu nemá, protože musí obsazovat celou škálu pozic a není časově ani fyzicky v jeho silách vybudovat tak úzce a podrobně specifikovanou databázi. Na to bychom museli mít samostatné a dost velké interní náborové oddělení, které by se nevěnovalo už ničemu jinému.

Je tady ale jedno velké úskalí: Jak fungovat bez prostředníka a neporušit přitom etiku, kterou slušné společnosti ctí a která zabraňuje

přímému oslovování zaměstnanců jiných firem?

Nevýhodou služeb agentur oproti inzerci jsou samozřejmě podstatně vyšší náklady. Pokud se nový zaměstnanec v rámci zkušební doby neosvědčí, agentury obvykle podle smluvních podmínek buďto zdarma vyhledají náhradu, anebo vrátí firmě poměrnou část smluvního poplatku. Pro firmu je tu riziko, že pokud k takové situaci dojde až po uplynutí zkušební doby, vyhledání náhrady je novým (opětovným) nákladem na jednu pozici. Snažíme se toto riziko minimalizovat, přesto k těmto situacím občas dochází.

Dáme na doporučení

Rozsahem nejmenším (nevýhoda), ale zato nejlepším a nejlevnějším zdrojem kvalitních kandidátů jsou stávající zaměstnanci firmy. Na otázku proč je velmi jednoduchá odpověď: Znájí firmu, znájí požadavky na práci, znájí tým, atmosféru a především z vlastní praxe vědí přesně, co se od dané pozice očekává. Pak doporučí pouze takového člověka, u kterého jsou si jisti, že bude odpovídat požadovanému profilu a zároveň bude spokojený s podmínkami a nabídkou nového zaměstnavatele. Těchto kandidátů není mnoho, ale nejdéle u firmy zůstávají.

Pro ilustraci uvádím ještě procentuální srovnání, kolik kandidátů jsme z kterého zdroje za uplynulý rok získali. Tato čísla mluví sama za sebe:

internetová inzerce	43 %
náborové agentury	51 %
stávající zaměstnanci	6 %

Alžběta Hradcová
HR manažer společnosti
NESS Czech, s.r.o.

www.ness.com

SERIÁL: PERSONÁLNÍ CONTROLLING

2. část: Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů

V úvodním díle našeho seriálu o využití personálního controllingu jsme se zmínili o přímé vazbě mezi kvalitou a výkonem lidského kapitálu a finančními výsledky organizace. Realita je však často taková, že organizace do svých zaměstnanců investují buď velmi málo, nebo nevhodným způsobem. Mnoho organizací si navíc vůbec neuvědomuje možné negativní následky takových nepromyšlených rozhodnutí týkajících se vlastních zaměstnanců.

Nejúčinnějším způsobem, jak tuto situaci změnit, je vytvořit vhodný systém měření veškerých nehmotných aktiv organizace a naučit se takto zjištěné informace využívat v praxi. Systém by měl měřit takové ukazatele, které mohou doložit význam správného řízení lidských zdrojů pro úspěšnou realizaci strategie organizace a zvýšení jejího výkonu.

Z tohoto hlediska je velmi důležitou oblastí

(Pokračování na stránce 3)

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

(Pokračování ze stránky 1)

rok; jakmile jí bude dosaženo, přístup bude omezen. Dánové budou vyžadovat, stejně jako Nizozemci, registraci pracovníků z nových států a navíc omezili jejich nároky na dávky ze systému sociálního zabezpečení. Švédsko, které vyhlásilo otevření svého trhu jako první, uvažuje momentálně o podobných kontrolních krocích, například o zachování povinnosti žádat o pracovní povolení, jež by ovšem bylo vydáváno skoro automaticky. Pro všech těchto pět států platí obecná ochranná klauzule, že lze chránit domácí pracovní trh v případě hrožících vážných otesů.

Třetí skupinu představují státy, které se již rozhodly přechodné období uplatnit. Vedle Německa, Belgie, Rakouska a Finska chce takto postupovat Francie, ale podle diplomatů také Španělsko, Portugalsko a Řecko. Tyto tři středomořské země přitom v minulosti nejednou naznačovaly, že by se mohly k otázce pohybu pracovních sil postavit pružně. Italská vláda naopak dál mlhavě předpovídá, že by mohla zemi otevřít - závisí to na dohodě v rámci vládní koalice, kde se takový krok nelíbí Lize severu Umberta Bossiho. Lucembursko sděluje, že by mu příchod cizinců z východu nevadil, pokud by jim otevřely náruč také okolní země - což se samozřejmě nestane. Podle nejmenovaného diplomatického zdroje je třeba „sledovat Itálii“, s níž vstupující země dál vedou jednání na toto téma. Pokud by se Řím přiklonil k liberalizaci, mohlo by to stále ještě mít pozitivní vliv na myšlení v Madridu, Lisabonu a v Aténách, uvedl diplomat.

EU prosadila při vstupních jednáních s ČR a sedmi dalšími středoevropskými kandidáty dvouletý odklad svobody pohybu pracovních sil, který lze prodloužit o další tři roky a v případě nebezpečí poruch na trhu práce ještě o dva roky. Má se za to, že naprostá většina dnešních členů EU po dvou letech pracovní trh otevře. Pochybuje se o Německu a Rakousku - německý ministr vnitra Otto Schilly před dvěma týdny řekl, že Berlín počítá se sedmiletým omezením.

ČSÚ: Zaměstnanců nadále ubývá; více lidí se živí podnikáním

Rady zaměstnaných Čechů v závěru loňského roku podle Českého statistického úřadu opět o něco prořídly. Jediné nebo hlavní zaměstnání mělo ve čtvrtém čtvrtletí 4,725 milionu lidí, což je téměř o 67 tisíc méně než ve stejném období roku 2002. Především ubylo zaměstnanců, kteří představují převážnou část lidí s prací, naproti tomu se zvýšil počet podnikatelů. Počet zaměstnanců činil od října do prosince 3,88 milionu a meziročně se snížil o 75,6 tis. osob. Nejvíce lidí odešlo ze zpracova-

(Pokračování na stránce 3)

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.

(Pokračování ze stránky 2)

měření strategické role lidských zdrojů. Mezi typické ukazatele patří rozhodovací možnosti manažerů HR, jejich postavení v organizaci a schopnost implementovat strategii organizace, dále existence a konkrétní priority personální strategie (např. zvyšování produktivity, změna firemní kultury, mzdového systému aj.).

Druhou oblastí jsou personální systémy a jejich výkonnost. Zde jako ukazatele figurují základní personální procesy: nábor a výběr zaměstnanců (např. zdroje a metody výběru, kvalita uchazečů), odměňování (např. strategie odměňování, propojení mezd s pracovním výkonem, srovnání s trhem práce), hodnocení výkonu, vzdělávání a rozvoj (např. typy školení, náklady na vzdělávání, počet školicích dnů).

Užitečnou oblastí měření je tzv. chování v organizaci. Zde se měřením zjišťuje spokojenost, motivace a kompetence zaměstnanců, ale

také překážky při naplňování firemní strategie, které přímo souvisejí se zaměstnanci (např. nemocnost, fluktuace nebo nedostatečná kvalifikace).

V příštích článcích rozebereme podrobněji, jak je možné tyto tři skupiny ukazatelů použít v praxi. Na závěr se podíváme i na to, jakým způsobem dnes využívají personální controlling společnosti v ČR, přičemž využijeme čerstvá zjištění studie Personální controlling společnosti PricewaterhouseCoopers.

Personální controlling není jednorázový proces: Personální ukazatele je třeba kontrolovat průběžně, neboť jedině tak lze zjišťovat možné chyby řízení lidských zdrojů a neustále tuto oblast zlepšovat.

Miluše Hornáková
senior konzultantka
PricewaterhouseCoopers

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Jak ti můžu pomoci lépe se rozhodnout?

Typologie Myersové a Briggové (MBTI) pomáhá v osobním rozvoji i při plánování kariéry

„Ale o managementu zákaznických služeb já nic nevím,“ odpověděl David překvapeně, když jsem ho chtěl navrhnout na novou pozici v naší firmě.

David byl v mém týmu již více než dva roky a v našem oddělení logistiky se projevoval jako spolehlivý, zodpovědný a velmi uznávaný pracovník. Přestože byl nesmírně talentovaný, vůbec si neuvědomoval, že jeho schopnosti by mohly být užitečné i na úplně jiné pozici. S podobným problémem se setkává mnoho manažerů, kteří chtějí pomoci druhým v jejich kariérovém postupu – každý z nás má totiž jiné preference pro získávání a zpracování informací, které si častokrát neuvědomujeme. David upřednostňoval dívat se na svou situaci prostřednictvím svých pěti smyslů (velmi dobře věděl, že je excelentním organizátorem) a nepoužíval intuici, která by mu odhalila spojitost mezi jeho současnými dovednostmi a případným novým pracovním zařazením.

Indikátor typu Myersové a Briggové (MBTI) je v současné době po více než 50 letech výzkumu a vývoje jedním z nejrozšířenějších a nejspolehlivějších nástrojů pro zjištění osobnostního typu. Na základě typologie švýcarského psychiatra Carla G. Junga byl indikátor vyvinut pro lepší pochopení toho, jak různí lidé získávají energii, přijímají informace, jak se rozhodují a jak si přizpůsobují své prostředí. Typ je reprezentován čtyřmi písmeny – podle preference v jednotlivých dichotomiích (viz obr.).

Podle indikátoru lze určit dominantní psychickou funkci, kterou může být smyslové vnímání, intuice, myšlení nebo citění. MBTI neměří schopnosti či dovednosti, ale vysvětluje, jaký způsob si intuitivně volíme při získávání informací a rozhodování. Vzhledem k tomu, že MB-

TI vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti a přirozené rozdíly mezi lidmi, používá se v mnoha různých aplikacích:

- sebezpoznaní a osobní rozvoj
- plánování a rozvoj kariéry
- rozvoj organizací
- budování týmů a týmová spolupráce (team building)
- manažerské tréninky, tréninky v oblasti leadership a tréninky prodejních dovedností
- poradenství v oblasti mezilidských vztahů.

MBTI nachází široké uplatnění především v kontextu organizačním, kde pomáhá sladit a vyvážit pracovní styly a postupy. Například v pracovních skupinách se používá pro identifikaci té složky rozhodovacího procesu – analýza dat (smysly), generování možných řešení (intuice), aplikace logiky (myšlení), zvážení dopadu na lidi (citění) – kterou díky svým preferencím tým pravděpodobně zbytečně akcentuje nebo naopak naprosto opomíjí. Pro obchodní zástupce je MBTI neocenitelnou pomůckou při budování vztahu se zákazníky. Umožňuje jim hovořit jazykem, který odpovídá preferovanému komunikačnímu stylu zákazníka. Velmi často se tato typologie

využívá při koučování a osobním rozvoji, kde lidem pomáhá uvědomit si své silné stránky a oblasti pro další rozvoj.

„Davide, zaměř se na možnosti rozšiřující tvé základní kompetence... to bude na nové pozici velmi důležité. Nesoustřed se pouze na to, co umíš teď. S lidmi dokážeš jednat skvěle a s každým navážeš vynikající vztah – a rychle se učíš. Vzpomínáš, jak se ti loni podařilo vyjednat ten stánek na veletrhu? A navíc jsi perfektně

(Pokračování na stránce 4)

(Pokračování ze stránky 2)

telského průmyslu a ze školství. Podnikáním se živilo v posledním čtvrtletí téměř 815 tis. lidí, což je o 16,2 tis. více než o rok dříve. Podnikatelská sféra se tak podílí 17,2 % na celkové zaměstnanosti, čímž převyšuje průměrný podíl v zemích evropské patnáctky. V závěru roku přibýlo zhruba 27,6 tis. podnikatelů, kteří nikoho nezaměstnávají. Naproti tomu ale ubylo 12 tis. těch, kteří dávají lidem práci.

Podle metodiky, kterou používá při svých výpočtech ČSÚ, činila nezaměstnanost v loňském čtvrtém čtvrtletí 8,1 %. Míra registrované nezaměstnanosti počítaná ministerstvem práce a sociálních věcí byla o 1,9 % vyšší.

PERSONÁLIE

• **Miroslav Kučera** odešel z pozice tiskového mluvčího společnosti Západočeská energetika, aby se stal generálním ředitelem akciové společnosti Enerfin.

• Do funkce corporate communications manager společnosti **Unilever ČR** byl jmenován **Jakub Puchalský**, který se zároveň stal i jejím mluvčím. Na pozici manažera vnitřní komunikace zde pracoval od září loňského roku.

• Novým generálním ředitelem společnosti **Metro Česká republika** se stal začátkem února **Martin Vedej**. Ve funkci nahradil J. Šabl'u, který ze společnosti odešel v říjnu loňského roku.

• Novým obchodním ředitelem pro Čechy a Slovensko společnosti **Pivovary Staropramen** se stal **Roman Motyka**. Nahradil tak **Vladimíra Vavřícha**, který pracoval ve firmě od roku 1998. Motyka dříve působil na obchodních a manažerských postech ve společnostech Ahold, Pepsi Cola a Kraft Foods. Před nástupem do společnosti Pivovary Staropramen byl viceprezidentem v Citiban.

• Představenstvo a dozorčí rada společnosti **Autoklub Bohemia Assistance** odvolaly generálního ředitele společnosti **Ivo Videnku**. Novým generálním ředitelem a současně předsedou představenstva zvolily **Stanislava Trykara**.

• **Český Telecom** má od února tři nové obchodní ředitele. Nová místa vznikla při změně organizační struktury firmy, se kterou souvisí snižování počtu pracovních míst. Prodej pro firemní zákazníky bude mít na starosti dosavadní obchodní ředitel jedné z divizí firmy **Dell Vladimír Šlachta**. Ředitelem nepřímého prodeje bude **Martin Štětka**, který do Telecomu přišel ze společnosti Sun Microsystems a ředitelem útvaru rozvoje obchodní strategie bude bývalý manažer firmy Cisco pro nové technologie **Martin Půlpán**.

• V české divizi **ON Semiconductor** se dosavadní generální ředitel **Vladislav Chmelař** stal manažerem pro celou ČR. Místo generálního ředitele zaujme **Mike Mandracchia** z USA.

• Generálním ředitelem společnosti **IDS Scheer ČR** byl jmenován **Jiří Hejduk**. Ve funkci vystřídal **Tomáše Ječného**, který českou pobočku řídil dva roky.

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 3)
motivoval celý náš tým.“

„To je asi pravda,“ uznal David, „baví mě hledat řešení, která vyhovují všem. A taky mám pocit, že jsem nejužitečnější, když skupinu vedu.“

David byl na tréninku zaměřeném na využití MBTI se mnou a oba jsme znali jeho preference pro získávání a zpracování informací. David se obvykle zaměřuje na současná data, zatímco já se spíše spoléhám na intuici, dívám se do budoucnosti a „hledám souvislosti“. Často jsme si navzájem projevili uznání, protože já někdy při svých cestách do budoucnosti opomenu důležité detaily. Davidovo „tady a teď“ perfektně vyvažovalo moje „mohlo by být“.

V našem oddělení jsme mluvili velmi otevřeně o našich preferencích odvozených od našeho osobnostního typu a zpravidla jsme se snažili zorientovat se v důležitých situacích na základě dvou způsobů vnímání informací (smysly/fakta

a intuice/kontext) a pak rozhodnout s přihlédnutím k oběma způsobům vyhodnocování informací (myšlení/logika a citění/vztahy). Naše vzájemná komunikace byla mnohem efektivnější a konečným výsledkem bylo vyváženější a lepší rozhodnutí.

David se na pozici přihlásil, konkurz vyhrál a v novém oddělení odváděl prvotřídní práci. Stále si tuto zkušenost připomíná, aby nezapomněl, že se musí vědomě snažit odpoutat se od svého zaměření na současnou situaci a na chvíli si představovat sama sebe v nových situacích a rolích. A také aby si sám říkal o názory „snílků“, když se rozhoduje o důležitých věcech.

Bob Demare,

Coaching Systems, s.r.o.

bob.demare@coachingsystems.cz

www.coachingsystems.cz

PRÁVNÍ PORADNA

Jaké změny přinesla novelizace zákoníku práce

Jako zaměstnavatele by nás zajímalo, jaké nejvýznamnější změny přináší novela zákoníku práce, která vychází ve čtvrtek 12. 2. 2004 ve Sbírce zákonů?

J. Štěpánek, Brno

Novela zákoníku práce, provedená zákonem č. 46/2004 Sb., zpřesňuje **vymezení výjimky z obecného principu rovného zacházení** se všemi zaměstnanci zaměstnavatele, které mohou vyplývat ze zákoníku práce nebo zvláštního právního předpisu nebo je pro ně věcný důvod spočívající v povaze zaměstnání, které by měl občan vykonávat a který je pro výkon tohoto zaměstnání nezbytný. Cílem takové výjimky musí být vždy oprávněný a přiměřený požadavek. V praxi půjde zejména o výjimky dané zvláštní povahou sjednané práce s ohledem na společností obecně uznávané morální, náboženské či kulturní hodnoty, které jsou pro výkon zcela konkrétní práce považovány za nezbytné a přiměřené.

Novela rovněž stanoví **základní pravidla pro přijímání pozitivních opatření** ve prospěch méně zastoupeného pohlaví. Zaměstnavatel může přijmout dočasné opatření poskytující zvláštní výhody pro usnadnění pracovního zapojení méně zastoupeného pohlaví nebo pro předcházení či kompenzaci nevýhod v jeho fungování nebo jiném postupu. Zákon proto přímo stanoví, že toto dočasné opatření zaměstnavatele nelze považovat za diskriminaci.

Pokud jde o změnu v režimu **uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou**, novela stanovuje maximální celkovou dobu trvání na sebe navazujících pracovních poměrů na dobu určitou na dobu dvou let, a další sjednání takového pracovního poměru mezi týmiž účastníky by mělo být možné až po uplynutí dalších šesti měsíců.

Další významnou změnou je **nová úprava tzv. konkurenční doložky**. Podle nového § 29a

zákoníku práce může zaměstnavatel uzavřít se zaměstnancem dohodu, kterou se zaměstnanec zavazuje, že se po určitou dobu po skončení pracovního poměru, nejdéle však po dobu jednoho roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu. Rozhodující bude předmět činnosti bývalého zaměstnavatele ve srovnání s druhem práce zaměstnance. Dohoda o konkurenční doložce by měla být sjednána především v pracovní smlouvě, v manažerské smlouvě nebo jiné smlouvě, jejíž sjednání zákoník práce umožňuje. Novela výslovně uvádí, že může být sjednána až po uplynutí zkušební doby, tedy nejdříve po třech měsících. Další podmínkou pro platnost konkurenční doložky je, že využití informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které zaměstnanec získá v pracovním poměru u zaměstnavatele, by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost. Nepřijde-li tedy zaměstnanec při pracovní činnosti u zaměstnavatele do styku s podobnými informacemi, neměla by být konkurenční doložka sjednávána.

Poslední z významných změn představuje úprava **poskytování přestávek v práci**. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci podle nové právní úpravy přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut nejdéle po šesti hodinách (dříve po 4,5 hodinách) nepřetržité práce.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka Právního rádce

www.pravniradce.cz

Podrobněji se o všech změnách dočtete v článku Změny v zákoníku práce JUDr. L. Jouzy v Právním rádci č. 2/2004, který vychází 25. 2. 2004.

• Novým generálním ředitelem **Kovohutí Příbram** je **Jiří Dostál**. Nahradí Otakara Kauckého, který stál v čele firmy sedm let a loni zemřel.

• Předseda představenstva **OKD** a spolujednatel koncernu **Karbon Invest Viktor Kolářek** se vzdal funkce ve vedení OKD. Dál se chce věnovat práci související s účastí koncernu na privatizaci některých polských dolů.

• Dozorčí rada **Českých aerolinií** zvolila dva nové viceprezidenty do funkcí v představenstvu firmy. Novou viceprezidentkou pro marketing a prodej se stala **Zuzana Řezníčková**, viceprezidentem pro ekonomiku je **Petr Jůza**. Oba přišli do ČSA z telekomunikačních firem. Řezníčková byla výkonnou ředitelkou Eurotelu, Jůza byl ředitelem financí a controllingu v Aliatelu.

• Bývalý manažer Českého Telecomu Karel Doležal je od ledna novým obchodním ředitelem společnosti Sybase ČR. Ve funkci nahradil Jana Dienstbiera, který z firmy loni odešel. Doležal se bude ve firmě starat o rozvoj obchodních aktivit směrem k zákazníkům i partnerům společnosti.

Problémy se zákonem o úřednících územních samosprávných celků

Zákon o úřednících územních samosprávných celků vnesl hodně nového do pracovních vztahů v samosprávě. Některá jeho ustanovení však působí v praxi problémy a mnohdy nebyl právníkem veřejností ani zaznamenan.

**PRÁVNÍ
RÁDCE**

Neznalost tak může způsobit nepříjemná překvapení. Jak je to ale s vymahatelností dodržování zákona? S výhradou, že doposud je málo zkušeností, si dovoluji říci, že s vymahatelností respektování zákona je to nejisté. Pro vysvětlení se pokusme vytvořit tuto fiktivní situaci:

Úřad přijme pracovníka bez postupu podle zákona o úřednících územních samosprávných celků.

Občan, kterému nebyla účast umožněna kvůli absenci publicity, se chce domoci nápravy. Podle mého názoru pouze soudně, ovšem je sporné, co by měl po soudu chtít – patrně zneplatnění uzavřené pracovní smlouvy pro nedodržení zákonných podmínek.

Pokud si představíme situaci, kdyby soud opravdu rozhodl o tom, že pracovní smlouva uzavřená na základě nezákonného postupu samosprávného subjektu je neplatná, nastupovala by proti tomuto subjektu další potenciální a citelná sankce – totiž povinnost nahradit tomu, jehož pracovní smlouva byla prohlášena za neplatnou, náhradu škody způsobenou nesprávným úředním postupem.

Kromě soudu by dále mohl v daných případech zasahovat Úřad práce. Ale s tím ještě také není zkušenost. V úvahu by mohly připadat citelné pokuty.

Více se dočtete v článku Mgr. Jany Hamplové Úředníci územních samosprávných celků v Právním rádci č. 1/2004.