

HUMAN RESOURCES MANAŽER

27. 2. 2004

číslo 4

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

OTÁZKA PRO...

Jak získávat a udržet kvalifikované zaměstnance? Prodáváme benefity!

Chceme-li uspět jako firma na trhu práce, získávat a udržet nové a kvalitní pracovníky, musíme jim nabídnout něco, co jiné firmy nemají... Ano, i z personalistiky se stává obchod: To, co nabízíme, určuje to, koho za to dostaneme...

V dnešní době nestačí nabízet perspektivní firmu s motivujícími vizemi a cíli, příjemnou firemní kulturou, perspektivou růstu apod. Lákáme proto nové pracovníky na různé zaměstnanecké výhody a nadstandardní péči – ob- stojíme-li i s naší nabídkou péče o zaměstnance, se systémem odměňování a benefity před konkurencí, máme vyhráno. Získáme dalšího perspektivního kolegu, který nám pomůže dosahovat cílů naší společnosti...

Nadchnout a motivovat nové zaměstnance nebývá tak těžké, ale jak motivovat a udržet stávající zaměstnance?

Firemní kultura se příliš nemění, společenské akce jsou příjemnou součástí firemního života, hezké pracovní prostředí je samozřejmostí, školení a tréninky pracovníků jsou nutné pro to, aby firma udržela krok s novými trendy v oboru. To, že se tím rozvíjí potenciál a zvedá i samotná hodnota pracovníka, je pro něj vedlejším jevem. A tak přidáváme peněžní i nepeněžní formy odměňování za konkrétní výsledky – mocný to nástroj motivace zaměstnanců!

Lidé jsou náš kapitál a na jejich spokojenosti (a s ní spojeným výkonem) jsme závislí. Každý z nás by měl udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, každý by si měl najít čas na relaxaci a odpočinek ... a proto se snažíme nabízet našim zaměstnancům zaměstnanecké výhody, které podporují efektivní využití volného času.

Cafeteria systém umožňuje každému výběr podle vlastních preferencí a zájmů. Chcete jet na dovolenou? Proč ne! Máte zájem o divadlo, nebo byste dali přednost nějaké masáži či návštěvě fitness centra? Chcete se naučit fotografovat? Máte možnost... Systém je rozsáhlý a uspokojí snad každého.

Po čase však zaměstnanci berou všechny tyto věci jako samozřejmost. Dlouho jsme přemýšleli o tom, jak nejen zjistit, co zaměstnancům chybí, ale i zmapovat, zda si vůbec uvědomují rozsah aktivit a podpory, kterou se jim snažíme nabízet. (O tom, zda si uvědomují náklady spojené s celou péčí o zaměstnance, jsme raději ani nepřemýšleli.)

Připravili jsme tedy krátkou hru „Avon takes care...“, se kterou jsme obešli všechna oddělení ve firmě. Soutěž spočívala v jednoduchém úkolu:

„Vyjmenujte všechny benefity, které vám naše společnost nabízí!“

Byli jsme překvapeni, protože se nenašel jediný zaměstnanec, který by sám dokázal vyjmenovat alespoň většinu zaměstnaneckých výhod. Až společnými silami jsme se tedy dobrali ke kompletnímu seznamu.

Jakmile se flipchart zaplnil, vyzvali jsme zaměstnance, aby se také pokusili přibližně určit částku, která je měsíčně věnována každému zaměstnanci na benefity. Výhru získal ten, kdo byl nejbližší skutečnosti. Při „tipování“ byly

sumy buď nadhodnoceny, anebo naopak velmi podhodnoceny pod skutečnou částkou. Jsme však přesvědčeni, že i přesto byla většina zaměstnanců překvapena, o jaké částky se jedná.

V závěru jsme dali prostor pro názory a inspiraci do budoucna, čímž jsme získali nové podněty a nápady. A jako „třešničku na dortu“ jsme představili nový benefit, za který jsme leckde sklídili potlesk, jinde úsměvy a poděkování.

Celý tento proces byl velice úspěšný. Nejenže si zaměstnanci uvědomili rozsah péče, kterou jim Avon poskytuje, ale věříme, že je jim jasné i to, že jsme připraveni naslouchat jejich přáním a požadavkům. A že jsme tu pro ně stejně tak, jako oni tu jsou pro nás, protože „Avon takes care...“.

Dana Vlčková

HR Coordinator CR/SR

Avon Cosmetisc, spol. s r.o.

www.avoncosmetics.cz

KRÁTCE

Británie otevře svůj trh práce

Británie otevře svůj trh práce pro občany deseti zemí, které v květnu vstoupí do Evropské unie, zabráni však zneužívání svého sociálního systému. Oznámila to vláda. „Přivítáme, že budou chtít přicházet lidé, aby zaplnili volná pracovní místa, která jinak zaplnit nelze. Neuvítáme lidi, kteří přijdou jenom kvůli tomu, aby využívali náš sociální systém,“ řekla ministryně obchodu a průmyslu Patricia Hewittová.

EU novými směnicemi zjednodušuje profesní kvalifikace

Evropská komise přivítala skutečnost, že Evropský parlament v prvním čtení schválil návrh Směrnice, kterou se zjednoduší a zpřehlední pravidla volného pohybu kvalifikovaných osob mezi členskými státy. Navrhovaná Směrnice zredukuje byrokratickou složitost tím, že nahradí 15 stávajících Směrnic v oblasti uznávání profesních kvalifikací. Návrh představuje první komplexní modernizaci systému panujícího v EU od doby, co před více než 40 lety vznikl. V porovnání se stávajícími pravidly se navrhuje celá řada změn, včetně větší liberalizace poskytování služeb, posílení automatického uznávání kvalifikací, větší operativnosti postupu další novelizace Směrnice a posílení spolupráce mezi Komisí a členskými státy za účelem lepší informovanosti občanů o jejich právech a pomoci jim při uznávání jejich kvalifikací. Komise návrh předložila v březnu 2002. Po změnách přijatých parlamentem se jeho znění předloží v souladu s unijním postupem spolurozhodování k projednání v Radě ministrů, která podle předpokladů přijme Společné stanovisko v květnu 2004.

Produktivita je v České republice pětkrát nižší než v EU

Produktivita práce v Česku představovala zhruba pětinu průměrné produktivity v Evropské unii, ale obdobný poměr vykazovaly i náklady na pracovní sílu. S velikostí podniku produktivita i náklady stoupají. Tyto závěry vyplývají z údajů, které zveřejnil statistický úřad EU.

Jak uvádí Eurostat, v „patnáctce“ připadalo podle dat z roku 2001 na jednoho pracovníka v průměru 51 200 eur vyprodukované hodnoty, avšak u mikropodniků do devíti zaměstnanců 29 600 eur. U malých podniků do 49 zaměstnanců to bylo 37 900 eur, u středních do 249 zaměstnanců 47 300 eur a u velkých firem s více než 250 zaměstnanci 66 900 eur. V Česku průměr činil 10 700 eur, u mikropodniků 3700 eur, u malých firem 7300 eur, u středních podniků 10 300 eur a u velkých provozů 14 400 eur.

V případě Slovenska průměr dosahoval 9300 eur, u mikropodniků 6800, u malých firem 7500, u středních 7000 a u velkých podniků 10 900 eur. Náklady na pracovní sílu v unii v průměru představovaly 33 600 eur za

(Pokračování na stránce 2)

SOCIÁLNÍ ASPEKTY

Komunikace s odbory nemusí být noční můrou vedení

Problematika vztahu mezi vedením a odbory bývá často zjednodušována na pouhé kolektivní vyjednávání, a po pravdě řečeno, tomu tak často je. V takových firmách zpravidla nefungují základní mechanismy komunikace.

Právě během kolektivního vyjednávání se obě skupiny zákonitě dostávají do antagonistického postavení. Takže pokud je kolektivní vyjednávání jedinou formou styku vedení s odbory, vzniká zákonitě dojem, že obě skupiny mají naprosto odlišné zájmy.

Ve skutečnosti obě skupiny spojuje jeden cíl. Profitabilní společnost s dlouhodobou perspektivou, k níž motivovaný zaměstnanec jistě patří.

Strašák jménem odbory?

Pro většinu manažerů je slovo odbory synonymem pro problémy a v nových společnostech, které vznikly po listopadu 1989, je snahou většiny manažerů eliminovat v zárodku snahy o jejich vznik. Přitom korektně jednající odbory mohou být přínosem pro to, aby se názory managementu na chod a cíle společnosti setkala s názory jejich zaměstnanců.

To, že tato teorie často neplatí, není většinou rozdílností cílů, ale neschopností komunikace a na druhé straně neochotou reflexe názoru druhé strany. Velkou negativní roli zde většinou sehrává zkreslování údajů, dezinformace šíření tzv. zaručených zpráv a hlavně individuální selhání a sledování osobních cílů.

Moje dosavadní zkušenosti s nástroji komunikace v podniku s předlistopadovou historií a silnými odbory potvrzují jak pravdivost uvedené teorie, tak tenkost oné pomyslné linie mezi

pozitivními a kontraproduktivními formami komunikace. Co se nám tedy osvědčilo, a co ne?

Komunikace je klíčová

Široká komunikace se zaměstnanci formou intranetového chatu je skvělá, ale předpokládá lidskou vyzrálost všech diskutujících. Ve velkém podniku je tento předpoklad prakticky nespílitelný a chat se pak stává naprosto obyčejnou „drbárnou“. Svou roli lépe plní jakási schránka ředitele, kam mohou všichni zaměstnanci předávat své připomínky, a následný systém zveřejňovaných okruhů dotazů, odpovědi a reakcí vedení k nim. Podstatné pro úspěch tohoto projektu je 100% přístupnost systému všem pracovníkům a otevřenost v reakcích na připomínky. Setkávání se zaměstnanci formou konferencí nebo besed je funkční, pokud je dobře připraven program a beseda je korektně vedena. Účast

zástupců odborů na kvartálních poradách vedení, intranet s informacemi o novinkách, záměrech a strategii firmy jsou pro vzájemnou komunikaci významné. Rozhodující pro nastavení důvěry a přenos informací je ale fungující střední a nižší úroveň managementu. Bez něj může být pro obě strany kolektivní vyjednávání vždy zdrojem mnoha nedorozumění a zbytečné konfrontace. Právě přenos informací tímto kanálem je základem průběžného vyjasňování názorů a optimalizace předkládaných návrhů.

MUDr. Eduard Bláha
ředitel spol. Lázně Jáchymov, a.s.



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, v Česku 6000 eur a na Slovensku 5100 eur. U českých mikropodniků šlo o 2200 eur (u slovenských 3800), u malých firem 5400 (4400 v SR), u středních 6300 (4700) a u velkých podniků 7200 v ČR a 5500 na Slovensku. Nejvyšší čísla z kandidátských zemí vykázal Kypr - v případě zřejmé produktivity činil průměr 25 000 eur na pracovníka, u nákladů 14 900 eur.

STEM/MARK: Podnikatelé připravují po vstupu do EU propouštění

Malí a střední podnikatelé se obávají růstu nákladů po vstupu do Evropské unie, a hodlají proto řešit situaci i propouštěním. Ke snížení počtu zaměstnanců podle výzkumu společnosti STEM/MARK určitě dojde ve 12 % firem a u dalších 15 % je pravděpodobnost vysoká. S prosincovými výsledky výzkumu mezi více než tisícovkou subjektů seznámil vedoucí projektu Tomáš Raiter.

Kvůli EU se již 2 % podnikatelů musela s některými zaměstnanci rozloučit, dodal Raiter. Podnikatelé se na jednotném unijním trhu nejvíce obávají toho, že budou muset pracovníkům více platit, dávat peníze na přizpůsobení technologických postupů novým normám a investovat do nových zařízení. Čtvrtina dotazovaných se domnívá, že problémy s přizpůsobením EU mohou jejich podnikání ohrozit. Největší obavy mají potravinářské, textilní, oděvní a kožedělné společnosti, zejména do deseti zaměstnanců. Naproti tomu nejmenší ohrožení cítí podnikatelé ve stavebnictví.

EK: Nerovné postavení žen ohrožuje konkurenceschopnost EU

Na pracovním trhu Evropské unie nadále přetrvává výrazná nerovnost mezi muži a ženami, která brzdí i růst evropské konkurenceschopnosti. Pokud unie nenalezne východisko, sotva dosáhne cíle stát se nejvýkonnější a nejdynamičtější ekonomikou světa v roce 2010, varuje zpráva Evropské komise, určená pro jarní summit EU.

„Plně využít potenciál evropských pracovníků sil je nezbytnou podmínkou, abychom dosáhli svých strategických cílů,“ zdůrazňuje vůbec první výroční zpráva o postavení mužů a žen, jež byla zhotovena na zakázku loňské vrcholné schůzky v Barceloně. Situace v EU se částečně zlepšila: Na počátku 90. let byla zaměstnána téměř polovička žen v produktivním věku, nyní míra zaměstnanosti dosahuje 55,6 %. Výrazně se zmenšila propast v míře nezaměstnanosti mužů a žen. Tyto rozdíly se ještě více ztenčí, až v květnu do unie vstoupí

(Pokračování na stránce 3)

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

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

(Volně navazuje na článek z newsletteru HR manažer č. 5/2003 z 19. 12. 2003.)

Je systém nucené distribuce diskriminační?

Nespokojenost zaměstnanců s výsledky hodnocení formou nucené distribuce se někdy transformuje do obvinění, že zařazení není důsledkem špatného pracovního výkonu a nevýrazného potenciálu, ale spíše jiných diskriminačních faktorů (pohlaví, rasa, náboženství atd.).

Argumenty, které jsou vznášeny na potvrzení faktu, že systém nucené distribuce má diskriminační tendence, jsou mnohdy velmi vágní a ošidné. Např. na jedné straně byl systém hodnocení u společnosti Microsoft obviněn z diskriminace „black employees“, kdy tzv. bílí

manažeri upřednostňovali své „bílé“ kolegy oproti „černým“, ale na straně druhé byl stejný systém ve společnosti Ford nařčen, že vzhledem k požadavku na „diverzifikaci“ byli manažeri nuceni neadekvátně zařazovat „bílé muže“ do kategorie dolních 10 %, tedy z diskriminace „bílých“.

Není příliš pravděpodobné, že by tato obvinění z diskriminace obstála. Mimochodem společnost Microsoft vyhrála svůj soud v Seattlu, když porota nemohla dospět k přesvědčení, že by praktiky Microsoftu byly diskriminační vzhledem k starším a afroamerickým zaměstnancům. A employment at will je stále platný právní princip. (Employment at will znamená, že zaměstnanost vychází

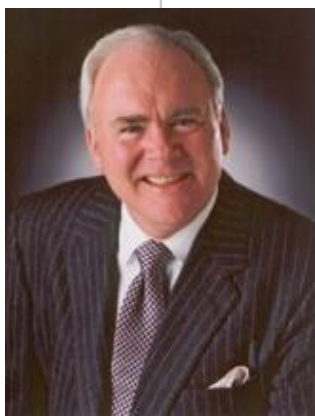
(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 2)

z principu dobrovolnosti a indefinitivy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Jako zaměstnanec máte právo opustit zaměstnání z jakéhokoli důvodu, bez nějakých dalších důsledků, a obráceně zaměstnavatel s vámi může ukončit pracovní poměr za stejných podmínek. Samozřejmě vždy platí, že nesmí dojít k porušení ani státních, ani federálních zákonů USA ani k porušení smluvních ustanovení a dalších standardních pravidel.)

Je nucená distribuce synonymem pro svévolnost a neobjektivitu?

Systém je samozřejmě „tvárný“: Manažeři rozřazují zaměstnance do specifických a libovolně zvolených kategorií podle pracovního výkonu. Ale striktně dané procesy a pravidla, která organizace praktikuji systém nucené distribuce stanovují, znemožňují, aby se stalo hodnocení nevyzpytatelné a závislé na náladách hodnotitelů. Je povinností senior manažerů neustále vyžadovat od svých junior manažerů zdůvodnění a podklady pro jejich úsudek a rozhodnutí. Manažeři musí mít připravené komplexní soubory dokumentace ke každému jednotlivému zaměstnanci, který bude hodnocený. A zaměstnanci samozřejmě musí mít možnost prezentovat své sebehodnocení.



Dick Grote, prezident společnosti Grote Consulting z Dallasu

Je tento proces subjektivní?

Samozřejmě, ale pouze do takové míry jako ostatní složitá rozhodnutí, která musí manažeři dělat. Není zde algoritmus, do kterého stačí dosadit proměnné a neznámé, a získáme jednoznačný výsledek jako v matematice, kdo jak vysoké hodnocení zasluhuje. Hodnocení zaměstnanců je zkouškou manažerského úsudku v situacích, kdy informace nejsou nikdy kompletní a mnohdy jsou protichůdné – stejně náročný manažerský úsudek, jaký sklízí ocenění, když je aplikován v jiných oblastech.

Největší protesty však míří na nespravedlnost a neřetelnost systému nucené distribuce. Obvyklý scénář představí bezmocného manažera, který je nucen zhodnotit svůj tým jedinečně schopných Zelených baretů, z nichž každý odvádí nejskvělejší práci, a zařadit některé z nich do kategorie, která označuje firemní hlupáky. Ale i ve skupině nejlepších z nejlepších je možné nalézt rozdíly. I uvnitř skvělé jednotky skutečných Zelených baretů najdeme jedince, kteří jsou např. odvážnější v přímém boji než ostatní. Jiní zase prokážou

lepší strategické uvažování při plánování útoku a jiní dovedou získat informace o tom, kdo je dvojitý agent. Takže i když každý v malém týmu hraje svou roli dobře, někteří hrají tuto roli lépe než ostatní anebo mají potenciál hrát role významnější a větší.

Co se však nikdy nepraníruje, je situace opačná, byť principiálně stejná. Nikde nenaleznete zmínky o nešťastných a bezmocných manažerech, kteří jsou nuceni v rámci svého týmu hlupáků vybrat naprosto nespravedlivě některé z nich a zařadit je do té nejlepší kategorie.

Spravedlivost a správnost systému nucené distribuce je nejzřetelnější v situacích, kdy manažeři stojí před nepříjemnou nutností „propouštění“. Propouštění není nikdy zdrojem příjemných pocitů, ale bylo by v případě ekonomické nezbytnosti snižování stavů pro společnost správné a spravedlivé, aby „přišla“ o zaměstnance s dobrými pracovními výsledky a dál spolupracovala s těmi nejslabšími? A kdyby to společnost udělala, nebylo by to neřet k jejím klientům? A kdyby nechala společnost klienty napospas svým nejslabším zaměstnancům, nedávala by zároveň v sázku perspektivu a stabilitu pracovního uplatnění svých ostatních zaměstnanců? Pokud je propouštění nezbytné, je metoda nucené distribuce ten nejspravedlivější způsob, jaký lze v tomto

procesu uplatnit.

„Metoda nucené distribuce je výsledkem základního amerického principu,“ říká Bob Wayman z Hewlett-Packard. „Hlavní princip ekonomického systému je soutěž. Společnosti, které jsou dobré, vyhrávají a zaměstnanci, kteří pracují lépe než ostatní, postupují rychleji a jsou placeni stále více a více.“

Metoda nucené distribuce přitahuje ambiciózní a schopné jedince. Pokud je cílem společnosti eliminace průměrnosti a budování meritokracie, nucená distribuce je právě tím nástrojem, který tento cíl sleduje.

Dick Grote

Článek vychází s laskavým svolením pana Dicka Grotu – prezidenta společnosti Grote Consulting v Dallasu, USA. 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.

(Pokračování ze stránky 2)

deset nových zemí. Také rozdíl v platech mužů a žen je méně výrazný, a to zejména ve veřejných sektorech. Ženy již více studují než muži a následně začíná stoupat podíl žen na vyšších příčkách kariérního žebříčku.

Ale nerovnosti se nepodařilo plně překonat: Rozdíl v míře zaměstnanosti v „patnáctce“ činí více než 17 % (ještě předloni 78,2 ku 55,6 %), rozdíl v míře nezaměstnanosti 1,8 %. Avšak více než třetina zaměstnaných žen pracuje pouze na částečný úvazek, na rozdíl od pouze 7 % mužů. Platy žen jsou v průměru o 16 % nižší než mužů; právě nižší mzdy mohou odrážet ženy od vstupu na pracovní trh. Riziko chudoby je u žen o 3 % vyšší než u mužů.

PERSONÁLIE

- Novým ředitelem **Střediska cenných papírů** se stal **Bedřich Janáček**, doposud vedoucí úseku vnitřní správy střediska.
- Předseda představenstva a generální ředitel **České konsolidační agentury Pavel Řežábek** se rozhodl ke konci března odejít ze své funkce. Odvolání Řežábka chtěl v nejbližších dnech kvůli řadě pochybení navrhnout ministr financí.
- Novým ředitelem společnosti **Bosch Rexroth** se stal **Dědřich Robenek**. Vedení firmy se ujal v lednu a vystřídal tak **Václava Peňáze**, který společnost v roce 1990 v ČR spoluzakládal.
- Michal Čupa** se stal provozním ředitelem ruského telekomunikačního operátora **Golden Telecom**. Donedávna působil jako generální ředitel společnosti **Contactel**.
- Novým generálním ředitelem společnosti **Scania CZ** bude od května **Bengt Thorsson**, který je v současné době regionálním obchodním ředitelem Scania pro region severní a západní Evropa. Jeho předchůdce **Anders Grundströmer** po čtyřletém výkonu funkce ředitele odejde do holandské pobočky Scania.
- Novým ředitelem české pobočky poradenské a softwarové společnosti **IDS Scheer** se stal **Jiří Hejduk**. Nahradil tak **Tomáše Ječného**, který byl ve funkci od ledna 2002 a z firmy odešel. Jiří Hejduk ve společnosti dříve působil jako ředitel divize konzultací a služeb.
- Marketinkový tým **Českého Telecomu** posílkuje o čtyři nové pracovníky. Jsou to **David Seibert** (ředitel pro rozvoj a retenci zákazníků), **Miroslav Semrád** (ředitel pro rozvoj produktů), **Dušan Lehotský** (ředitel pro datové a internetové služby) a **David Náhlavský** (ředitel pro hlasové služby).
- Petr Sichrovský** byl jmenován ředitelem **Xerox Czech Republic** s působností v České republice a na Slovensku. Nahradil **Filiz Mít**. Během 11letého působení Xeroxu na českém trhu je Petr Sichrovský prvním Čechem v čele společnosti.
- Novým ředitelem české pobočky mezinárodní realitní agentury **Jones Lang LaSalle** se stal **Lukáš Schirl**. Vystřídal tak **Bena Bannatyna**, který nyní zastává funkci ředitele Jones Lang LaSalle pro střední Evropu.

MODERNÍ ŘÍZENÍ - jediný manažerský digest na českém trhu
PRÁVNÍ RÁDCE - leader na trhu právních informací
 Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na e-mailové adrese
předplatne@economia.cz nebo na tel. 233 071 197.

Proč se má manažer těšit, až mu bude 52 let, aneb Co o vás prozradí váš věk?



Manažeri se v závislosti na věku chovají rozdílně. Čím více mají zkušeností, tím více jednají na jejich základě. Ti, kteří mají zkušeností méně, více riskují.

Společnost NFI Research provedla nedávno v USA výzkum, kterého se zúčastnilo několik set manažerů. Tento výzkum byl zaměřen na identifikaci charakteristických rysů pracovníků v různých stadiích jejich profesionální kariéry.

Manažeri a výkonní pracovníci, kteří se výzkumu zúčastnili, měli na základě své vlastní zkušenosti identifikovat charakteristické rysy různých věkových skupin pracovníků. Jednalo se o věkové skupiny 22, 32, 42, 52 a 62 let. Naprostá většina (celých 94 %) respondentů patřila do věkových skupin 42, 52 a 62 let. Výzkum tedy do značné míry vypovídá o názorech představitelů právě těchto věkových skupin.

Z výzkumu např. vyplývá, že pracovníci, jejichž věk se blíží 52 rokům, jsou vnímáni jako nejvyrovnanější, nejzkušenější a zároveň nejloajálnější, nejschopnější ocenit práci a úspěchy druhých, nejdůvěryhodnější, schopní a ochotní dělit se o své zkušenosti a předávat je dále.

Naopak pracovníci patřící do věkové skupiny 62 let byli vnímáni jako konzervativní, zralí a znalí života a ti, kteří patří do věkové skupiny okolo 22 let, jako nejzábavnější, technologicky nejzdatnější a ochotní se učit novým věcem.

Výsledkem výzkumu je následující charakteristika jednotlivých věkových skupin sestavená na základě povahových rysů, které se u jednotlivých věkových skupin objevovaly nejčastěji, a to vždy na prvním a druhém místě:

livých věkových skupin objevovaly nejčastěji, a to vždy na prvním a druhém místě:

Převažující povahová charakteristika	Věkové skupiny
agresivita	32 a 22 let
vyrovnanost	52 a 42 let
konzervativnost	62 a 52 let
orientace na rodinu	42 a 32 let
veselost a schopnost působit zábavně	22 a 32 let
zkušenosti (z profesionálního hlediska)	52 a 32 let
životní zkušenosti	62 a 52 let
loajalita	52 a 62 let
otevřenost	42 a 22 let
technologická zdatnost	22 a 32 let
uznalost	52 a 62 let
důvěryhodnost	52 a 42 let
ochota ke změně	32 a 22 let
ochota učit se	22 a 32 let
ochota učit druhé	52 a 42 let
ochota cestovat	22 a 32 let
ochota předávat zkušenosti	52 a 62 let

Chuck Martin

výkonný ředitel NFI Research

Přeložila a zpracovala Věra Newbold
podle www.educity.cz.

PRÁVNÍ PORADNA

Omylem vyplacená výplata

Jednomu našemu zaměstnanci jsme omylem vyplátili vyšší částku jedné ze složek mzdy. Zaměstnanec o tom věděl a ústně to i potvrdil, ale nesouhlasil s tím, že částku dobrovolně vrátí. Můžeme mu bez písemného souhlasu tuto částku v další výplatě srazit?

V. Kadlec, Kladno

Při provádění srážek ze mzdy se musíte řídit § 12 zákona o mzdě, který říká, že srážky ze mzdy lze

provést jen na základě dohody o srážkách ze mzdy nebo v taxativně uvedených případech (jako např. zálohu na daň z příjmů fyzických osob, nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady atd.). Jde-li o mzdu, bez souhlasu zaměstnance můžete z jeho mzdy strhnout pouze zálohu na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy - § 12 odst. 1 písm. a) zák. o mzdě. To se ovšem netýká vašeho současného případu.

Při vyúčtování a vyplacení mzdy zaměstnanci nemůže být totiž přeplatek mzdy posuzován jako nárok zaměstnavatele na vrácení přeplatku mzdy. Tento nárok je nutné posoudit z hlediska bezdůvodného obohacení zaměstnance, a to podle § 243 zákoníku práce.

Podle tohoto ustanovení platí, že získá-li zaměstnanec bezdůvodné obohacení na úkor zaměstnavatele, musí je vydat. Bezdůvodným obohacením je prospěch získaný plněním bez právního důvodu nebo plněním z neplatného právního úkonu.

Pro vás je však důležité ustanovení třetího odstavce, podle kterého vrácení neprávem vyplacených částek můžete jako zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen pokud zaměstnanec věděl nebo musel z okolností předpokládat, že jde o částky nesprávně určené nebo omylem vyplacené, a to ve lhůtě tří let od jejich výplaty.

Z uvedeného tedy vyplývá, že srazit danou částku v další výplatě automaticky nelze, a nedohodnete-li se se zaměstnancem na srážce ze mzdy (dohoda), nezbude vám než se domáhat omylem zaslanych peněz soudní cestou, a to ve výše uvedené tříleté lhůtě.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka Právního rádce

www.pravniradce.cz

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Jak z obyčejných lidí učinit vynikající personál

MODERNÍ ŘÍZENÍ

„Jak mám dospět k úspěchu v dnešním vysoce konkurenčním světě? Trh ode mne vyžaduje mimořádné, vynikající výkony a já mám ve firmě pouze obyčejné lidi,“ povzdechne si ne jeden topmanažer.

Jednoduchá rada moudrého poradce zní: „Všechno, co potřebujete udělat, je učinit ze svých obyčejných lidí mimořádné a vynikající. Mimořádný pracovník nemusí být nutně mimořádně nadaný. Mnozí talentovaní lidé s rozsáhlými znalostmi jsou ve své profesi průměrní. A naopak lidé méně talentovaní si často vedou mimořádně dobře. Skutečností je, že úspěch je dostupný každému, kdo si chce osvojit pár jednoduchých principů, které pak bude důsledně uplatňovat ve své každodenní praxi.

Více k tomu najdete v MODERNÍM ŘÍZENÍ č. 2/2004 (www.modernirizeni.cz), v článku na s. 68-69, jehož autor tvrdí:

Vaše firma si může vychovat vynikající vedoucí a vynikající personál, pokud vytvoří dostatek příležitostí k učení a zároveň dostatek příležitostí k praktickému uplatnění všeho, co je výsledkem učení. Všichni vaši zaměstnanci se mohou stát vynikajícími, pokud budou ochotni vydávat ze sebe vytvářené úsilí.

Rozdíl mezi obyčejným a vynikajícím pracovníkem je „něco navíc“. Dejte svým lidem extra porci vzdělávání a příležitostí k osobnímu růstu. Sdílejte s nimi mimořádné nadšení. A mějte je k tomu, aby byli ochotni dávat něco pozitivního navíc do vztahů se spolupracovníky a zákazníky. Každé malé „něco navíc“ je stavebním kamenem mimořádné, vynikající výkonnosti.

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, Lukáš Zita, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, lukas.zita@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 jakákoliv další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoliv materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanazer@economia.cz.