

HUMAN RESOURCES MANAŽER

23. 4. 2004

číslo 8

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

OTÁZKA PRO...

Máme brát v potaz kompetence při hodnocení výsledků?

V mnoha společnostech nejsou lidé hodnoceni jen podle výsledků, ale také podle způsobu, jak jich dosáhli. Jsou vedeni k tomu, aby o svém úspěchu uvažovali v souvislosti s určitým typem chování, které rozhodujícím způsobem ovlivňuje jejich výkon. Nestačí být pouze produktivní, ale také například „orientovaný na zákazníka“, „týmový hráč“ nebo „inovativní“. Hodnocení pomocí kompetencí ve smyslu způsobilosti (schopností, dovedností a postojů) je pak často základem individuálních plánů rozvoje, kariérního postupu či dokonce odměňování.

Důvody pro hodnocení výkonu na základě kompetencí bývají přesvědčivé. Organizace usiluje, aby její lidé nedosahovali skvělých výsledků na úkor svých kolegů, otevřenosti ke změnám nebo v rozporu s potřebami zákazníků. Zejména s ohledem na dlouhodobě udržitelný růst a úspěch celé organizace je takový přístup namístě.

Má ale svá úskalí a odpůrce. Na otázku, proč nepoužívat kompetence při hodnocení dosažených výsledků, odpovídají: Nevíte, zda vaši nejlepší lidé prokazují všechny požadované kompetence. Vedete-li interview se skupinou těch nejlepších a zjistíte, že všichni mají nějaké kompetence, nemůžete současně říci, že každý z nich disponuje všemi kompetencemi. A protože to nevíte, nelze požadovat a hodnotit každého, zda je způsobilý po všech stránkách. Dokonalý člověk prostě neexistuje.

Hodnocení jednotlivce jednotlivcem není spolehlivé. Řeknete-li: „Jan bere při rozhodování ohled na druhé“, hodnotíte míru vlastní empatie. Jste-li hodně citlivý, budete i minimální Janovu ohleduplnost vnímat jako úžasnou, jste-li nevšímavý, může být Jan vzorem taktu, aniž byste to zaznamenali. Hodnotíte spíše sebe – a jinou vlastnost – než jeho. A tudíž by Jan neměl nést odpovědnost za vaše hodnocení (a jeho důsledky).

Není účelné, aby se lidé, byť ve stejných pracovních rolích, chovali stejně. Výsledky

vědeckého výzkumu dokazují, že nejsme schopni být něčím zcela jiným, než je nám dáno. V důsledku toho dosahujeme nejlepších výsledků v oblastech, v nichž jen rozvíjíme vrozené vlohy. Chťt po lidech, aby byli dokonalí v předepsaných „korporátních“ schopnostech, je v rozporu s tímto poznáním. V zásadě je přesvědčujeme, že nejlepší cestou k úspěchu je identifikace slabin a jejich odstraňování. Nejenže jim tím „navlékáme uniformy“ a připravujeme se o možnost využití jejich rozdílnosti, ale navíc to není pravda.

Kde a jak mohou být kompetence efektivně využívány? Většina kompetencí jsou při bližším pohledu jednoduše hodnoty. Jestliže sledujete své nejlepší zaměstnance v příslušné roli a



Stanovme si klíčové kompetence, ale nehodnoťme nikoho podle toho, jak naplňuje každou z nich.

zjistíte, že jsou kreativní, drží slovo, jdou za svým cílem, umějí dobře pracovat v týmu apod., můžete říci: „To jsou vlastnosti, kterých si ceníme a které jsou pro naši organizaci důležité. Chceme, aby každý tým, nikoli jednotlivec, prokazoval všechny tyto vlastnosti.“ Takže vytvoříme manuál klíčových kompetencí, věnujme jim pozornost a propagujeme je, říkáme svým zaměstnancům, že toto chování je v souladu s hodnotami celé organizace. Ale jakkoli jsme o jejich významu přesvědčeni, zkusme se ubránit pokušení hodnotit kohokoli – manažera, kolegy, podřízeného – jak moc nebo jak dobře naplňuje každou z těchto kompetencí. A máme-li důvod toto hodnocení použít, nespojujme je bezprostředně s jeho kariérou nebo odměňováním.

Namísto abychom obecně činili zaměstnance odpovědnými za to, „jak“ dosáhli svých výsledků, identifikujme nejprve, které z aspektů onoho „jak“ mohou být spolehlivě měřeny a které z nich může zaměstnanec nebo organizace skutečně a vědomě ovlivnit. Hodnoťme pak tyto měřitelné a objektivní charakteristiky.

Anne-Marie Nedoma

Training and Development Manager

Nestlé Česko, s.r.o.

KRÁTCE

Mění se struktura zaměstnanosti

Nezaměstnanost v Česku se začala prudce zvedat od roku 1997. Ke konci února 2004 dosáhla 10,9 %. Podle ČSÚ současně klesl počet zaměstnaných od 1. čtvrtletí 1998 do 4. čtvrtletí 2003 o 4,5 %. Výrazně se při tom změnila i poptávka na trhu práce.

Podle klasifikace zaměstnání poklesl počet zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků o pětinu. Zvýšil se podíl vědeckých a odborných duševních pracovníků, a to z 9,7 % na 10,5 %. Skupina zaměstnaných technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků vzrostla o 81 tisíc na 960 tisíc osob. Naproti tomu ubylo pracovních míst pro nižší administrativní pracovníky o téměř 40 tisíc a pro provozní pracovníky ve službách a obchodu o 10 tisíc. Kvalifikovaných dělníků, řemeslníků, zpracovatelů, opravářů, obsluhy strojů a zařízení bylo ve 4. čtvrtletí 2003 zaměstnáno 1641 tisíc, před šesti lety to bylo 1738 tisíc. O 12 %, se snížil počet pomocných a nekvalifikovaných pracovníků. V 1. čtvrtletí 1998 jich pracovalo 415 tisíc, nyní jen 364 tisíc. Příslušníků armády bylo ve 4. čtvrtletí 33 tisíc, před 6 lety 47 tisíc. V ekonomice ubylo především místa z dolní, méně kvalifikované části.

Květnové akce pro manažery

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů připravuje na **19. a 20. května** již osmou konferenci, tentokrát na téma **Jak si zajistit konkurenceschopnost (lidských zdrojů) po vstupu do EU**. Jako vždy na přednáškách, seminářích a diskusích vystoupí zajímaví řečníci. O celkové konkurenceschopnosti Česka bude hovořit předseda Institutu pro sociální a ekonomické analýzy **Petr Matějů**. Jak je to s podniky, se pokusí vysvětlit manažer roku 2003, předseda představenstva a generální ředitel ČEZ **Martin Roman**. Proběhne i panelová diskuse o rozdílech v práci manažerů lidských zdrojů v EU a v zemích střední a východní Evropy. Budou prezentovány i nejlepší projekty z oblasti řízení lidských zdrojů. **Další informace na adrese www.csr.cz.**



Institute for International Research
Vás zve na Business fórum IIR na téma
**Řešení a technologie
CRM & Call centra v praxi**
27. a 28. dubna 2004 v Praze

Co je Business fórum IIR:

- Koncentrované na jednom místě Vám během dvou dnů představí špičkové poskytovatele technologií pro call centra a řešení CRM.
- Umožní Vám seznámit se a osobně diskutovat jak s předními poskytovateli technologií, tak i s jejich zákazníky, kteří budou prezentovat praktické zkušenosti z jednotlivých projektů.
- Nabízí přehled nejnovějších trendů v oblasti CRM a call center.
- Není prezentací samotných technologií a produktů, ale představením výsledků spolupráce dodavatelů se zákazníky.

www.konference.cz/konference.cfm?EventID=C0388

MODERNÍ ŘÍZENÍ – jediný manažerský digest na českém trhu
PRÁVNÍ RÁDCE – lídr na trhu právních informací
Výžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na e-mailové adrese
předplatne@economia.cz nebo na telefonním čísle 233 071 197.

FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura a metody jejího zjišťování

Utváření nebo ovlivňování firemní kultury (dále jen FK) je slovní spojení, s nímž se v poslední době setkáváme často. Mnohé organizace chápou FK jako jeden z pilířů přístupu ke klientovi a tím i za základ svého zisku.

Význam pojmu firemní kultura

Pojem firemní kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování bude oceňováno a jaké naopak sankcionováno, a to nejen z pohledu nadřízených, ale také v rámci týmu. Někde může být normální chodit pozdě, a naopak sankcionováno může být to, že někomu oběd trvá déle než 30 minut. Určitá konkrétní FK existuje v každé organizaci bez ohledu na to, jestli jí pozornost věnujeme, nebo ne. Utváří se postupně, dlouhodobě a lze ji jen těžko ovlivnit, a to zejména u velkých organizací s dlouhou tradicí. Často čteme nebo slyšíme o tom, že by se FK měla usměrňovat. Nejprve bychom ale měli vědět, čím je naše FK charakteristická, abychom si pak mohli říct, co a jak vlastně chceme změnit.

Dělení firemní kulturní

Známe kategorie FK, které jsou ovlivněny tím, ze které země pochází mateřská firma (např. americká, německá nebo japonská FK). Zatím jsem neslyšela, že by někdo chtěl z firmy s německou FK udělat firmu s americkou FK. Tyto kategorie nám pomohou jen pro základní orientaci, ale nemohou sloužit k podrobnému popisu.

Dalším pohledem na FK se zabývá tzv. transkulturní psychologie (Cross-Cultural Psychology). Hofstede, významný odborník v této oblasti, prostřednictvím **dotazníkové metody** vymezil celkem pět dimenzí, podle kterých popisuje různé (nejen firemní) kultury. Jsou to: vzdálenost od moci (respekt k autoritě); individualismus versus kolektivismus (samostatnost oproti celoživotní sounáležitosti s velkými skupinami); maskulinita versus feminita; vyhýbání se nejistotě (prožívání nejistoty); tzv. konfuciánský dynamismus (dlouho-

dobost versus krátkodobost). Tento popis FK už je podstatně podrobnější a může nám sloužit jako východisko k analýze a následnému doporučení změn.

Pro zjišťování informací o FK lze použít také projektivní metody. Projektivní metody jsou založeny na tom, že respondentovi předložíme málo strukturovaný podnět, třeba obrázek. Do odpovědi potom projikuje svoje postoje. Výhodou tohoto postupu je, že se daleko méně zapojuje autocenzura – snaha neříci o sobě příliš mnoho nebo odpovědi upravovat tak, jak by je chtěl vidět nadřízený. Výhodou je i to, že si můžeme nastavit libovolné kategorie ovlivňující FK bez ohledu na jakékoli teorie. Nevýhodou ovšem může být to, že na projektivní dotazníkový materiál respondenti méně rádi odpovídají, protože v nich vyvolává nejistotu, jak vlastně ty „správné“ odpovědi mají vypadat. Průzkum FK je náročný na metodologické zvládnutí, ale pokud se mu věnují odborníci, lze všechna rizika podchytit. Průzkum přináší odpovědi na konkrétní otázky. Výstup z klasického dotazníku může např. být: „20 % respondentů se v kontaktu s klientem cítí podrážděno.“ Projektivním dotazníkem se můžeme dostat ke konkrétnější odpovědi – např. zjistit, v jaké situaci k tomu dochází, a můžeme pak snáze hledat cestu, jak se tomu vyhnout.

Po přečtení výsledků průzkumu FK můžeme zjistit, že jsme to vlastně všechno věděli, ale vinou tzv. provozní slepoty určité problémové oblasti nevidíme objektivně, a proto pro nás může být těžké se s nimi vypořádat. Průzkum FK dokáže najít problémové oblasti, které jsme si v tu chvíli ani neuvedomovali, a pomocí verbálního popisu i/nebo kvantitativního vyjádření je popsat.

Mgr. Hana Kyrianová
personální manažerka,
autorka publikace *Assessment*
centrum v současné personální praxi

PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Úkoly výkonného personálního systému

Mít výkonný personální systém znamená to, že veškerá politika a praxe řízení lidských zdrojů je propojena s konkurenční strategií organizace a jejími pracovními cíli. Základními složkami správně fungujícího personálního systému, jehož úkolem je zvyšovat celkovou kvalitu lidského kapitálu, jsou hlavní personální procesy, tj. nábor a výběr zaměstnanců, odměňování, řízení výkonu a vzdělávání a rozvoj. Výkonný personální systém musí plnit následující úkoly:

- Výběr nových zaměstnanců a rozhodnutí o povýšení stávajících v souladu s ověřenými modely kompetencí na jednotlivých pozicích.

- Rozvoj strategií poskytujících včasnou a efektivní podporu rozvíjení dovedností a znalostí, které jsou v souladu s implementací firemní strategie.

- Vytváření politiky odměňování a řízení výkonu, která bude přitahovat výkonné zaměstnance a zároveň podpoří jejich motivaci a setrvanost v organizaci.

Výzkumy prováděné v USA týmem M. Huselida, B. Beckera a D. Ulricha ve 2800 organizacích ukázaly velké rozdíly mezi organizacemi, které používají vysoce výkonné personální

(Pokračování na stránce 3)

Běloruští a moldavští experti mohou rychleji získat trvalý pobyt

Od letošního října budou mít kvalifikovaní pracovníci z Běloruska a Moldavska šanci získat rychleji povolení k trvalému pobytu v ČR. Vláda o tyto dvě země rozšířila seznam států, jejichž občané se mohou zapojit do projektu na získávání kvalifikovaných pracovníků ze zahraničí. Dosud se týkal Bulharska, Chorvatska a Kazachstánu. Loni do republiky přišlo 26 tisíc cizinců. Česká populace totiž postupně stárne a vymírá. „V roce 2030 bude na českém trhu chybět přes 420 tisíc lidí. Česku chybějí již nyní pracovníci v některých profesích a oborech, a mezery tak vyplňují cizinci,“ uvedla mluvčí ministerstva práce a sociálních věcí Kateřina Prejdová. Letos se do pilotního projektu může zapojit 700 občanů vybraných zemí, zatím dostalo šanci 35 osob. Pokud splní daná kritéria, budou moci získat povolení k trvalému pobytu v Česku již za dva a půl roku.

Vyhlášení zaměstnavatelé roku

První ročník soutěže Credit Suisse Zaměstnavatel regionu 2004 má své vítěze v dalších pěti krajích. V Olomouckém kraji zvítězila firma Skanska, v Moravskoslezském bodovala Severomoravská energetika a výrobce kování pro nábytek Hettich ČR uspěl v kraji Vysočina. Producent pneumatik Barum získal první místo ve Zlínském kraji a břeclavský Gumotex v Jihomoravském. Cenu za nejlepší personální projekt získala ve Zlínském kraji za projekt Systém vzdělávání ve vztahu ke kvalitě společnost Železniční průmyslová stavební výroba Uherský Ostroh a v Moravskoslezském kraji Severomoravská energetika za projekt rozvoj zaměstnanců - podpora bezpečné práce.

Nový vzdělávací program MBA

Nový vzdělávací program zejména pro manažery a podnikatele působící v exportně zaměřených firmách nabídne od října Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze. Úspěšní absolventi se budou honosit mezinárodně uznávaným titulem MBA in International Business. Spoluvytvorem projektu se stala vládní agentura CzechTrade. Cena tříletého studia při zaměstnání, probíhajícího v drtivé většině v anglickém jazyce, je 295 tisíc korun.

Němci přicházejí o práci, Česko je ostražité

Každá čtvrtá německá firma chce přesunout část pracovních míst z Německa do zahraničí, tvrdí nový průzkum. V Německu je v březnu o 40 tisíc nezaměstnaných víc, ohlásil německý statistický úřad. Německá stagnace se dotýká i Česka. Více než třetina českých firem vyváží do Německa. „Pokud se tam zvýší nezaměstnanost, budou Němci méně utrácet za zboží. Tím pádem klesne zájem i o české zboží a zpomalí se export,“ říká Vladimír Pikora, analytik Volksbank. Útlum již cítí například vývozcí spotřebního zboží. Přímý dopad může mít německá nezaměstnanost na cestovní ruch, neboť Němci představují více než 40 % turistických příjezdů do České republiky.

(Pokračování ze stránky 2)

systémy, a těmi, které se jejich výkonem nezábývají. Firmy s výkonným personálním systémem např. nabíraly více zaměstnanců, investovaly hodně do jejich vzdělávání a rozvoje, měly lépe propracované a účinnější systém odměňování a řízení výkonu. Strategie těchto firem byly efektivně představovány jejich zaměstnancům. Tyto společnosti měly zároveň také nesrovnatelně vyšší výkon a jejich tržní hodnota byla třikrát vyšší než u firem s málo výkonným personálním systémem.

Personální controlling se zabývá měřením výkonnosti personálních systémů v organizacích. Přitom je třeba vycházet z toho,

že neexistuje žádná „nejlepší praxe“.

Personální systém je vždy jedinečný a musí se přizpůsobit specifickým potřebám dané organizace. Pro měření výkonnosti personálního systému existuje řada významných ukazatelů, např. kritéria pro výběr zaměstnanců, metody výběru, náklady na nábor, strategie odměňování, mzdové systémy, závislost mzdy na pracovním výkonu, metody hodnocení výkonu zaměstnanců, množství a kvalita školení zaměstnanců, náklady na vzdělávání a rozvoj aj.

Miluše Horňáková
senior konzultantka
PricewaterhouseCoopers

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Přichází konec zaměstnaneckých opcí?

Podle nejnovější studie společnosti Deloitte & Touche, které se zúčastnilo 165 z 500 nejvýznamnějších společností v USA, vyčerpá 67 % z nich v následujících dvou letech všechny zaměstnanecké opce, které je možné distribuovat v rámci již existujících plánů zaměstnaneckých opcí.

Soumrak fenoménu

Významná část těchto společností nyní zvažuje, zda je využívání zaměstnaneckých opcí jakožto dlouhodobého motivačního nástroje zaměstnanců ekonomicky udržitelné a efektivní. Např. 17 % respondentů v rámci studie uvedlo, že do budoucna plánují zaměstnanecké opce zcela zrušit a 29 % se chystá jejich počet v následujícím období co nejvíce snížit.

Ještě v nedávné době se zaměstnanecké opce těšily velké popularitě, a to nejenom v USA. V průběhu 90. let, tedy v období rychlého ekonomického růstu, byly zaměstnanecké opce vnímány jako moderní a otevřený způsob, jak spojit zájmy zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele, a také jako způsob, jak přilákat do společnosti kvalitnější zaměstnance než konkurence a především jak si je udržet.

Investor a zaměstnanec

Hlavním důvodem, proč začínají americké společnosti od nabízení zaměstnaneckých opcí ustupovat, je podle studie společnosti Deloitte & Touche především kritika velkých institucionálních investorů, kteří poukazují na to, že mnoho společností nadměrným vydáváním zaměstnaneckých opcí výrazně snížilo hodnotu svých akcií na trhu. Proto začínají americké společnosti se zaměstnaneckými opcemi „šetřit“ a uvažují o tom, že pokud je vůbec zachovají, budou je nabízet pouze svým řídicím pracovníkům (v tomto smyslu se podle již zmíněné studie vyjádřilo 48 % respondentů). Zrušení či omezení zaměstnaneckých opcí se tedy nejvíce dotkne středního managementu a řadových zaměstnanců.

Zaměstnanecké opce jsou velmi úzce spojovány právě se „start up“ společnostmi, které začínají a nejsou obchodovatelné na burze. Tyto společnosti (velmi často zaměřené na nové technologie) využívaly v 90. letech zaměstnanecké opce jako způsob kompenzace svých zaměstnanců (převážná část platů

„zakládajících“ zaměstnanců těchto společností jim byla „vyplácena“ právě formou zaměstnaneckých opcí) a také jako způsob motivace a zainteresovanosti zaměstnance na úspěchu či neúspěchu začínající společnosti. Jsou známy příklady, kdy tyto „start up opce“ učinily z řadových zaměstnanců takových firem jako Microsoft, AOL či Google boháče. Je ale i nesrovnatelně více případů, kdy se přerod ze start up společnosti v renomovanou firmu nepodařil a zaměstnanecké opce, tedy „investice“ řadového zaměstnance, byly znehodnoceny.

Zaměstnanecké opce, tedy možnost zakoupit akcie společnosti za nižší než tržní cenu, využívají i renomované společnosti, z nichž některé vzešly z technologického ekonomického boomu 90. let, některé nikoli. A o tyto společnosti v současné době jde především. Prodej jejich akcií zaměstnancům v podstatě pod cenou vnímají velcí institucionální investoři jako neopodstatněné plýtvání a znehodnocování tržní ceny akcií a do značné míry je fakticky v společnostech, které jsou renomované, či u těch, kterým se ze start up podařilo přeskočit mezi renomované giganty, neopodstatněné.

Jak dál?

Dojde-li k postupnému zániku či omezení zaměstnaneckých opcí, je nutné nalézt nové způsoby, jak motivovat a odměňovat nejvýkonnější pracovníky na různých úrovních.

V rámci již zmíněné studie respondenti navrhli různé způsoby motivace zaměstnanců, a to nejčastěji:

- navýšení platu v hotovosti
- tzv. restricted stock (vyplácení akcií jako část kompenzace, např. u nás je využíváno u vrcholových manažerů)
- tzv. stock appreciation rights – SARS (forma finanční odměny zaměstnanci, která je přímo vázána na vývoj ceny akcií dané společnosti na trhu)
- nástroje motivace a odměňování zaměstnanců, které nejsou přímo vázány na akcie či jejich vývoj na trhu (jako např. nástroje profitability, např. růst čistého zisku či návratnost kapitálu)

Věra Newbold
HOFÍREK CONSULTING

S využitím: Infoservis a EduCity, www.educity.cz

Opatřete si Ročenku Hospodářských novin

Pro předplatitele všech titulů a el. produktů -
on-line služeb z produkce ECONOMIA, a.s.,
za zvýhodněnou cenu 160 Kč.

Objednávejte na adrese:

www.economia.cz/info/rocenka.htm

PERSONÁLIE

- Předseda představenstva společnosti **Škoda Auto Vratislav Kulháněk** byl zvolen na další dva roky prezidentem Sdružení automobilového průmyslu.
- Novým prezidentem **České asociace pojišťoven** se stal generální ředitel **České pojišťovny Vladimír Mráz** je viceprezidentem asociace. Dalším je ředitel **Allianz Miroslav Tacl**.
- Generální ředitel a předseda představenstva výrobce leteckých motorů **Walter Václav Vaněk** odchází k 30. červnu do důchodu.
- **Jaroslav Gubiš** převzal vedení pivovaru ve Velkých Popovicích u Prahy. Vystřídal Jihoafričana **Gavina Millara**, který stál v čele pivovaru tři roky.
- Novým ředitelem divize osobních systémů (PSG) českého zastoupení společnosti **Hewlett Packard** a zároveň členem nejvyššího managementu se od března 2004 stal **Miloslav Doubava**. Ke stejnému datu nastoupil na pozici nového ředitele partnerského prodeje **HP Petr Jirků**, který přišel ze společnosti **Compaq** po sloučení s **HP**, obchodní ředitelkou divize služeb (HPS) se na počátku roku stala **Alexandra Lemerová**.
- Ve výkonné radě finanční skupiny **ING** v České a Slovenské republice nahradil odcházejícího **Tomáše Nidetzkého Rolf Jan Zweep**, který od 13. dubna zároveň působí jako ředitel podnikové klientely v Česku.
- Novým ředitelem divize zmrzliny společnosti **Unilever ČR** se stal **Angelo Trocchia**. Nahradil **Dimitrise Vidakise**, který bude pokračovat ve funkci ředitele divize zmrzliny pro Maďarsko.
- Společnost **Motorola** jmenovala **Martina Jíru** novým ředitelem pro ČR. V této funkci nahrazuje **Václava Šmída**, který se stává ředitelem nově založené dceřiné společnosti **Freescale Polovodiče ČR**. Jíra pracuje ve společnosti Motorola od roku 2000, předtím působil ve společnostech **Lucent Technologies**, **Xertec** a **Motorlet**.
- **Jan Mačejovský**, dosavadní ředitel personálního oddělení a informačních systémů společnosti **Pivovary Staropramen**, se stal viceprezidentem lidských zdrojů pro region střední Evropy společnosti **Interbrew**. Na pozici ředitele lidských zdrojů a vnějších vztahů nastupuje **Ivan Šíma**, v současné době tajemník Pivovarů Staropramen.
- Ředitelem řízení a kvality realizace společnosti **Deltax Systems** se stal **Vladimír Příbramský**. Bude zodpovědný za návrh řešení a realizaci všech projektů dodávaných zákazníkům. V předchozích letech působil ve společnostech **Hewlett-Packard** a **Alcatel Czech**.

Postavení občana ze zemí Evropské unie v české firmě

Máme dotaz týkající se zaměstnání občanů ze zemí Evropské unie u nás. Zajímalo by nás jako zaměstnavatele, jakým právem se máme při zaměstnání občana z EU řídit a zda máme nějaké speciální povinnosti?

Jan Koloušek, Klášterec nad Ohří

Pracovněprávní nároky občana EU pracujícího v české firmě se řídí § 6 odst. 1 zákoníku práce (ZP), popř. zákonem č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém.

Podle § 6 odst. 1 ZP se pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a cizozemskými zaměstnavateli na území ČR, jakož i mezi cizinci pracujícími na území ČR a tuzemskými zaměstnavateli řídí českým ZP (zákon č. 65/1965 Sb.), nestanoví-li právní předpisy o mezinárodním právu soukromém jinak.

Zákon č. 97/1963 Sb. stanoví, že poměry z pracovní smlouvy se řídí – nedohodnou-li se účastníci jinak – právem místa, kde pracovník vykonává práci. Zaměstnavatel a zaměstnanec-cizinec si tedy mohou zvolit právo jakéhokoli státu, tedy i právo státu, které není domovem ani jednoho z účastníků. Potom však platí toto právo jako celek, a nelze oddělovat jednotlivé části a podle nich posuzovat práva a nároky. Nedojde-li tedy k jiné dohodě, řídí se práva a nároky občanů EU, kteří mají pracovní smlouvu s našim zaměstnavatelem, ZP a dalšími pracovněprávními předpisy.

Občané ze zemí EU, kteří mají zájem u nás pracovat, mnohdy vykonávají funkce v obchodních společnostech nebo na jiných pracovištích. Většinou jde o vedoucí funkce, do

nichž podle našeho ZP musí být zaměstnanec jmenován, aby vznikl platný pracovní poměr.

Nezvolí-li si účastníci jiný právní řád, bude rozhodující § 27 a § 65 ZP. Pracovní poměr vznikne jmenováním za podmínek, které jsou uvedeny v § 27 ZP, popř. v jiném předpise. Odvolání z funkce a pozdější další zaměstnání může zaměstnavatel provést jen ve smyslu § 65 ZP. Jestliže by si však účastníci zvolili jiné než české právo, mohli by založit pracovní poměr i pracovní smlouvou, i když to ZP nepřipouští, tedy v případech, kdy se pracovní poměr zakládá jmenováním. Vzniklý pracovní poměr by se řídil právním řádem, který si účastníci zvolili.

Pracovní právo cizího státu si účastníci nemohou zvolit ani tehdy, mají-li zájem uzavřít dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Tyto dohody jsou specifickou úpravou našeho ZP a právní řady cizích států tyto instituty neupravují. Odměna za práci u zahraničních firem, které podnikají na území ČR, nebo občanů EU zaměstnaných v českých firmách, se řídí zákonem č. 1/1999 Sb., o mzdě, a je výsledkem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka Právního rádce

Podrobněji se o tomto tématu dočtete v *Praktické příručce Legislativa Evropské unie v českém pracovním právu* JUDr. L. Jouzy v *Právním rádci* č. 5/2004, který vychází 12. května 2004.

Připravte se na vstupní pohovor předem!

MODERNÍ ŘÍZENÍ

Jaké otázky kládou uchazečům o zaměstnání nejčastěji ti, kteří provádějí výběr? To zjišťoval americký odborník Jonathan Ferguson z Georgie Washington University.

Zde je 10 + 1 otázek, na které by se uchazeči o zaměstnání měli raději připravit předem:

1. Jak si představujete sám sebe a svoji práci od nynějška za pět let?
2. Jak se učiníte nepostradatelným pro firmu?
3. Jaká je vaše nejsilnější stránka?
4. Jaká je vaše nejslabší stránka?
5. Řekněte mi něco o situaci z vašich studií, kdy vaše studijní zátěž byla mimořádně velká. Jak jste tuto situaci zvládl?
6. Řekněte něco o situaci, kdy jste musel spolupracovat na úkolu s někým, s kým se dalo jen obtížně vyjít. Jak jste to zvládl?
7. Jak se dokážete vyrovnat se situací, kdy se máte držet příkazů shora a zároveň chcete prosadit svoje vlastní myšlenky a hodnoty?

8. Co vás motivuje, jaké aktivity, jaké prostředí?

9. Řekněte mi o tom, jak jste si poradil v situaci, kdy jste musel řešit etické dilemma?

10. Můžete uvést nějakou situaci, v níž jste musel vyřešit problém, aniž by byly k dispozici nějaká pravidla nebo směrnice?

A navíc ještě jedna důležitá otázka, s kterou se obvykle začíná.

Ta zní takto: **Můžete mi říci něco o sobě?** Neudělá dobře ten, kdo začne po této otázce mluvit o tom, kde se narodil, kde prožil mládí a kde chodil do školy. Správně se má uchazeč soustředit na své pracovní zkušenosti a akademické vzdělání.

Jak správně odpovídat na každou z uvedených otázek, se dozvíte v článku „Připravte se na výběr“ v MODERNÍM ŘÍZENÍ 4/2004 na s.74. Čeká na Vás i řada inspirativních článků a informací nejen o řízení lidských zdrojů, ale o celém spektru multidisciplinárního oboru podnikového řízení.

Newsletter HR manažer vydává
Economia, a.s., ve spolupráci
s personální a poradenskou firmou
HOFÍREK CONSULTING
www.hofirek.cz

- Členem představenstva Českých radiokomunikací je finančník **Zdeněk Bakala**. Bývalý vlastník **Patria Finance** byl před pěti lety v představenstvu konkurenčního **Českého Telecomu**.

- Dalším jednatelem firmy **Spar Česká obchodní společnost** se od prvního května stane **Martin Hruška**, který zároveň převezme její vedení. Hruška pracuje u společnosti od října 2002 jako vedoucí oddělení provozu Interspar. Jeden z dosavadních dvou jednatele **Jan Lansberg** odchází z firmy po vzájemné dohodě. Vedle jednatele **Wolfganga Handla**, který zodpovídá na nákup a marketing, bude do vedení firmy jmenován ještě **Stefan Maierhofer**. Převezme oblast správy a informatiky.

- Novým generálním ředitelem společnosti **Kraft Foods** pro Českou a Slovenskou republiku se stal **Nick Bunker** z Velké Británie. Pražskou centrálu firmy, která zajišťuje obchodní činnost v Čechách a na Slovensku, vede od dubna letošního roku. Ve funkci nahradil Belgičana **Didiera Laffineura**. Bunker přišel do Česka po třiletém působení v Dubaji, kde v obdobné pozici řídil obchodní aktivity Kraft Foods v zemích Perského zálivu.

- **David Staněk** nastoupil v polovině března na pozici obchodního ředitele do společnosti **Dell Computer**. Bude zodpovědný za prodej klíčovým zákazníkům a řízení týmu LCA. Svoji kariéru začal ve společnostech **ING**, **Commercial Union** a **Winterthur**. Posledních pět let pracoval jako obchodní ředitel **Credit Suisse ČR**.

- Novým výkonným ředitelem pro obchod a marketing **Českých aerolinií** se od května stane **Kamil Čermák**, který dosud pracoval v **Českém Telecomu** na pozici výkonného ředitele pro firemní zákazníky. Čermák tak nahradí **Václava Krále**, který z funkce odešel koncem loňského roku na vlastní žádost na pozici ředitele zahraničního zastoupení ČSA. Ve své profesní kariéře Čermák působil v médiích, státní správě a telekomunikacích.

Zasílání newsletterů
HR MANAŽER
FINANČNÍ MANAŽER
si můžete objednat na e-mailové
adrese online@economia.cz