

HUMAN RESOURCES MANAŽER

18. 6. 2004

číslo 12

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

OTÁZKA PRO...

System koučování ve společnosti Eurest

Jsem si vědoma toho, že slovo „koučování“ neslyšíte poprvé a ve své firemní praxi jste se s ním v různých formách jistě setkali. Pro každého z nás však zahrnuje tento výraz množství aktivit, které logicky obsahově úzce souvisejí s oborem činnosti, v němž daná společnost podniká. Myslím, že se jistě shodneme na tom, že ať už jde o jakoukoliv oblast působení Vaší firmy či Vašeho zaměstnavatele, nosný základ zůstává prakticky nezměněn. Koučování představuje dlouhodobější sdělování a předávání informací a podněcování zaměstnanců k trvalému výkonu. Především o tento princip bych se s Vámi ráda podělila a nechala čtenáře nahlédnout do naší kuchyně, jak koučování „vaříme“ u nás, ve společnosti Eurest, spol. s r. o., spadající pod mateřskou firmu Compass Group Ltd.

Zahájení projektu

V kostce řečeno je „koučování“ název komplexního vzdělávacího projektu, který jsme plně zahájili v roce 1998. Jde především o systematické a trvalé školení naprosto všech našich zaměstnanců. Smyslem koučování je nepřetříté prosazování jednotných přístupů, zásad a principů chování v rámci celé společnosti a tím dosažení maximální spokojenosti hostů navštěvujících restaurace Eurest.

Prvním z našich klíčových úkolů bylo navrhnutí systému školení, který by byl funkční v plném rozsahu ve více než 350 provozovnách rozmístěných po celém území ČR. Úkol to nebyl jednoduchý, neboť v současné době v naší firmě pracuje 4700 pracovníků. Projekt koučování je postaven na existenci více než 80 interních lektorů, kteří jsou zastoupeni zejména

pracovníky centrály, včetně top managementu společnosti nebo vedoucími jednotlivých provozoven, kteří nad rámec svých obvyklých povinností vykonávají činnost tzv. koučů a jsou pravidelně školeni ve spolupráci s externí společností na prezentační dovednosti a metodiku výkladu konkrétního tématu. Mezi tématy probíraná s týmem zaměstnanců restaurace patří např. historie společnosti Eurest, hodnoty, vize, merchandising, týmová spolupráce, přístup k hostům restaurace, hygiena při přípravě jídel, řešení stížností, výdej jídel nebo aktuální novinky z dění ve společnosti.



Realizace

Jak tedy koučování prakticky probíhá? První koučování na závodě se provádí do šestého měsíce od

otevření nové provozovny. Obsahově navazuje na úvodní školení na závodě, které organizuje HR oddělení bezprostředně po otevření restaurace. Každý kouč navštíví jednou za měsíc přidělenou restauraci Eurest podle stanoveného rozpisu a provede zde školení na předem stanovené téma. To znamená, že školení týmu v každé restauraci probíhá minimálně jednou za čtyři měsíce v rozsahu cca 1 hodiny. Naši interní lektori se na jednotlivých provozovnách střídají. Vedoucí restaurace je plně zodpovědný za realizované setkání na provozovně. Systém koučování průběžně sleduje HR oddělení, které zpracovává z návštěv na závodech konkrétní závěry, které slouží jako podněty pro další zkvalitňování služeb našim zákazníkům.

Zdeňka Toušová

HR Department

Eurest, spol. s r. o.

FIREMNÍ KULTURA

Motivační program společnosti Colgate-Palmolive

Účinná motivace zaměstnanců je pro každého personalistu i manažera obvykle tvrdým oříškem. Důvodů je několik – počínaje zjišťováním motivátorů, které může být poměrně složitou záležitostí, neboť stejný projev v chování u dvou jedinců nemusí vždy vést ke stejnému motivátoru, přes tvorbu na míru šitého motivačního programu. Ovšem největší zkouškou je reakce zaměstnanců po spuštění motivačního programu. Pak teprve přichází na

scénu ona pověstná „černá skříňka“ (tj. psyché a postoje zaměstnanců) a jejich přímá odezva na motivační program. Funguje, či nefunguje?

Motivovat zaměstnance lze v podstatě k čemukoli – počínaje dobrými výkony či nízkou úrazovostí, což jsou faktory velice dobře měřitelné, až po takové aspekty, jako je vstřícnost k zákazníkovi, proaktivita či kreativita, které odpovídají kvalitě práce a jsou měřitelné

(Pokračování na stránce 2)

KRÁTCE

Den daňové svobody letos později

O tři dny déle než loni vydělávali letos Češi na fungování českého státu. Od 15. června začali vydělávat „na sebe“. Právě na 15. června stanovili ekonomové z Liberálního institutu takzvaný den daňové svobody. Trend prodlužování doby práce občanů pro potreby státu vnímají ekonomové negativně. Zatímco v roce 2001 mohli Češi slavit už 7. června, v roce 2002 to bylo až 11. a loni 12. června. Experti se přitom shodují, že ekonomice prospívají spíše nižší daně a jako příklad dávají USA, kde se slavilo už 8. května.

Češi mají v letošním přestupném roce přesně 200 dní, aby vydělávali pro sebe, což je o celý týden víc, než činí průměr EU, a naopak o tři dny méně než v sousedním Slovensku. Jako první v Bruselu mohou z vyslanců zemí pětadvacítky oslavovat zástupci Irska, kde práce na stát končí už 6. května. Naopak jako poslední letos budou slavit 30. července Švédové, jejichž země má pověst sociálně štedrého státu.

Stát podpoří nová pracovní místa

Firmy, které v regionech s vysokou nezaměstnaností vytvoří nejméně na tři roky minimálně deset pracovních míst, mohou počítat se státní podporou. Na zřízení jednoho místa jim ministerstvo práce poskytne 200 tisíc Kč, dosud to bylo 80 tisíc Kč. Na rekvalifikaci zaměstnance dá stát až 30 tisíc Kč. Program na snížení nezaměstnanosti vytvořila na léta 2004 až 2006 společně ministerstva práce a průmyslu. Měl by oživit zvláště zpracovatelské obory a služby v oblastech, kde je bez práce více než 14 % lidí.

Podpora mladým nezaměstnaným

Italská nadace Unicredit projevil zájem podpořit nezaměstnané mladé lidi z venkovských oblastí na Přerovsku. Zda se lidé bez práce podpory skutečně dočkají, bude zřejmě jasné v červenci. Nadace o tomtéž projektu totiž jedná i na Liberecku a zatím se neví, kterému regionu dá přednost. Smyslem projektu je motivovat mladé lidi do 30 let, kteří pocházejí z venkovských oblastí, aby začali sami podnikat. Nadace žadatelům poskytne půjčku 2000 až 5000 eur. Navíc nabízí možnost různých školicích programů.

Milí kolegové,

děkujeme za přízeň, kterou věnujete našemu elektronickému čtrnáctideníku, a jsme vděční zejména za Vaše zkušenosti, o které se na našich stránkách nezištně dělíte. Abychom Vás po dobu letních měsíců nepřipravili o řadu nových intelektuálních podnětů, bude HR manažer po dobu letních prázdnin vycházet jako měsíčník.

Vydavatelství Economia, a.s., a společnost HOFÍREK CONSULTING Vám přeji šťastnou a veselou dovolenou a hodně optimismu do pracovních dní.

Miroslav Hofírek

Newsletter HR manažer

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

obtížně. A právě na ně je zaměřen program You Can Make A Difference společnosti Colgate-Palmolive.

Program You Can Make A Difference (YCMAD) je globální program společnosti založený roku 1986. Do programu se od jeho založení zapojilo celkem 75 tisíc zaměstnanců a bylo nominováno více než 60 tisíc projektů. Lokální podoba programu funguje od roku 1995 podle celosvětových pravidel společnosti.

Hlavním cílem programu je ocenit a uznat úspěchy zaměstnanců charakteristické inovacemi, vynálezavostí nebo výjimečností, které nebyly oceněny v rámci běžného chodu firmy.

Program samotný je v podstatě zaměstnanecká soutěž probíhající každoročně ve čtyřech kolech – tři z nich jsou běžná, v rámci závěrečného se vybírá celoroční vítěz. Vítězné projekty ze všech poboček společnosti jsou zařazeny do globálního kola YCMAD a pro celosvětového vítěze, v poslední době to bývají nejčastěji různé multifunkční týmy, je připraven výlet do New Yorku zahrnující účast na slavnostním předávání cen a akcií společnosti.

Do jednotlivých kol nominují projekty a jejich autory sami zaměstnanci. Mohou nominovat jednotlivce i týmy v těchto oblastech:

- Driving Growth – posilování obchodu díky novým výrobkům, technologiím aj.
- Funding Growth – snižování nákladů, zefektivnění firemních procesů aj.
- Making Colgate the Best Place to Work – činnosti odrážející naše hodnoty, rozvíjející možnosti zaměstnanců, komunikaci aj.

Nominované projekty hodnotí YCMAD lo-

kální komise, která je složena ze zástupců všech oddělení. Jednotlivé projekty jsou prezentovány vždy jedním z jejích členů, aby nebyla prezentace projektů ovlivněna osobní sympatií jediného prezentujícího. Následuje anonymní hlasování o projektech a vyhlášení vítězů.

Výsledky kola jsou oznamovány zaměstnancům ve firemním časopise, e-mailem a na intranetu a hodnotné ceny předává generální manažer společnosti v rámci firemních akcí, jako je např. vánoční večírek firmy. Celoroční vítěz se vybírá z vítězů jednotlivých kol a dostává kromě běžné ceny též akcie společnosti. Cenu dostávají nejen výherci, ale i nominátor vítězného projektu.

Kromě toho všichni nominovaní i nominátoři obdrží malou pozornost jako poděkování za svůj příspěvek do programu.

Ačkoli nelze přímo měřit účinnost motivačního programu YCMAD, můžeme se podívat na několik čísel, která za něj hovoří. V české & slovenské pobočce je každoročně nominováno 20 až 30 projektů a do programu se zapojuje okolo 50 % zaměstnanců – buď jako nominátoři, nebo jako nominovaní. Zaměstnanci naší pobočky se stali i celosvětovými výherci soutěže v rámci mezinárodního týmu zaměřeného na program podporující vzdělávání dětí v oblasti ústní hygieny.

Doufáme, že se nám bude i nadále dařit podporovat tímto způsobem kreativitu a aktivitu našich zaměstnanců a že i oni budou nadále tento program oceňovat a zapojovat se do něj.

Ing. Magdalena Válková, HR Officer
Colgate-Palmolive CR & SR, s.r.o.



TRH PRÁCE

Nároky trhu práce na vzdělání se neustále mění

Ačkoliv spektrum českých škol je poměrně široké, přesto nestačí bezprostředně reagovat na nové požadavky reálné ekonomiky. Požadavky trhu práce na vzdělání trvale předbíhají strukturu nabídky škol a i zájemci o studium si často nevybírají obor s ohledem na možnost svého budoucího uplatnění.

Vzdělanostní struktura obyvatelstva nad 15 let je v ČR na dobré úrovni. Dokončené vysokoškolské vzdělání má 13 % pracovníků, dokončené středoškolské vzdělání s maturitou 35 %. Při mezinárodních srovnáních, která poukazují na menší podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva, se zapomíná, že u nás se za vysokoškolsky vzdělaného občana považoval jen ten, který ukončil alespoň čtyřleté studium řádnými závěrečnými zkouškami. Teprve několik málo let je zavedeno bakalářské vzdělání, stále ještě jen zřídka jsou zavedeny další možnosti zvýšení kvalifikace.

Zatímco ČR v reálném srovnání obstojí co do stupně vzdělání, horší je to s jeho specializací. V malé ekonomice se nemohou uplatnit některé vysoce specializované pracovní síly. Navíc potřeby trhu jsou podstatně jiné než před dvaceti či deseti lety. V zemědělství pracuje jen 3,7 % všech pracujících, ale příslušné specializované vzdělání má 5,4 % . Podobně je tomu i ve zdravotnictví a v řadě dalších oborů. V brzké budoucnosti bude nutné vzhledem k razantnímu populačnímu úbytku řešit i kvantitativní potřebu učitelů v oboru vzdělávání a výchova. Doškolování, proškolení a rekvalifikace (i při zaměstnání) by se proto měly stát jedním z výrazných komponent trhu práce.



Zájem lékařů a sester o práci v EU

V zemích Evropské unie pracovalo před vstupem Česka do EU několik stovek českých lékařů a sester, po 1. květnu jejich zájem ještě vzrostl. Ministerstvo zdravotnictví dostává denně kolem 50 žádostí, telefonických či e-mailových dotazů od zdravotníků, kteří se chtějí dozvědět, jaké podmínky pro tuto práci musí splňovat, informovala vedoucí české části twinningového projektu vzájemného uznávání kvalifikací ve zdravotnictví Eva Plachejdová. V tomto partnerském projektu spolupracuje Česko s Německem a Británií. Evropská komise na něj poskytla 500 tisíc eur (16 mil. Kč), aby pomohla českému ministerstvu zdravotnictví vybudovat systém pro uznávání kvalifikací a diplomů lékařů, zubářů, farmaceutů, všeobecných sester, porodních asistentek a dalších zdravotnických pracovníků v zahraničí.

ČSÚ: Odchody Čechů za prací do ciziny by neměly dramaticky růst

Češi pracující v cizině nebudou v příštích dvou letech představovat výraznější ohrožení trhu práce ve „starých“ zemích EU, a to ani po uvolnění přechodných omezení. Dá se také předpokládat, že odchody občanů ČR za prací do ciziny dramaticky nevzrostou. Uvádí to analýza Českého statistického úřadu. V loňském roce pracovalo v cizině téměř 23 tisíc Čechů a vydělali si celkem asi 14 mld. Kč.

Dokážou středoškoláci podnikat?

Studenti středních škol si během školního roku na vlastní kůži vyzkoušeli, jestli dovedou úspěšně podnikat. V rámci výuky založili pod hlavičkou školy společnosti, které se zabývaly například výrobou dekorativních předmětů, prodejem reklam či organizováním kulturních a společenských akcí. Druhý červnový den se v Praze představilo 12 firem, které usilovaly o postup do finále soutěže o nejlepší student-skou společnost. Představitelé společností museli během deseti minut představit svou podnikatelskou aktivitu a zodpovědět otázky poroty. Základní kola soutěže se uskuteční ještě v Brně, Ostravě a Pardubicích. Ve finále se utká deset společností, řekla Markéta Ředínová z obecně prospěšné společnosti Junior Achievement, která soutěž pořádá. Uvedla, že z řady účastníků minulých ročníků se stali úspěšní podnikatelé.

Studentské firmy jsou projektem společnosti Junior Achievement, která středním školám zdarma nabízí prakticky zaměřený výukový program aplikované ekonomie. Společnost Junior Achievement v ČR existuje od roku 1992. Umožňuje studentům účastnit se kurzů zaměřených na ekonomii. Má programy pro základní i střední školy.

MODERNÍ ŘÍZENÍ

- jediný manažerský digest na českém trhu

PRÁVNÍ RÁDCE

- lídr na trhu právních informací

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na e-mailové adrese predplatne@economia.cz nebo na telefonním čísle 233 071 197.

PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Studie PayWell společnosti PricewaterhouseCoopers

V minulých vydáních jsme se zabývali tím, co je to HR scorecard, jaké jsou jeho hlavní složky a které ukazatele v nich měříme. Dnes jako praktickou ukázkou využití metody HR Scorecard uvedeme některé výsledky čerstvé studie společnosti PricewaterhouseCoopers PayWell – Personální controlling. Studie se zúčastnily společnosti působící na českém trhu.

Více než polovina respondentů stále nemá zpracovanou HR strategii. Dvě třetiny společností, které HR strategii mají, ji mění tehdy, pokud se mění firemní strategie. Platí přitom, že frekvence změny HR strategie souvisí s tím, komu je podřízen personální ředitel. Pokud je podřízen generálnímu řediteli, je strategii věnována větší pozornost a ke změnám většinou dochází se změnou firemní strategie (v 76 % případů, oproti 24 % společností, kde personální ředitel není podřízen generálnímu).

Při měření výkonnosti personálních systémů jsme zjistili zajímavé údaje např. v oblasti nábory a výběru zaměstnanců, třeba to, že tato personální činnost je často outsourcována (hlavně počáteční fáze jako inzerce, první výběr a administrativa) a že stále méně manažerů se získává prostřednictvím osobních kontaktů.

Zdroje výběru zaměstnanců

	Management	Specialisté	Administrativa a dělníci
1.	personální agentury 35 %	personální agentury 29 %	personální agentury 17 %
2.	interní zdroje 35 %	inzerce na internetu 24 %	osobní kontakty 17 %
3.	inzerce v tisku a osobní kontakty po 8 %	osobní kontakty 16 %	inzerce na internetu a inzerce v tisk po 14 %

Významným zjištěním je to, že při výběru pracovníků kladou organizace větší důraz na splnění jimi stanovených podmínek a méně se zajímají o očekávání zaměstnance. To může vést k vyšší fluktuaci – právě nesplněná očekávání jsou častým důvodem odchodu zaměstnanců.

V oblasti vzdělávání a rozvoje jsme kupříkladu zjistili, že sledované organizace poskytují v průměru tři dny školení ročně na zaměst-

nance, což odpovídá situaci ve vyspělých evropských zemích a vynakládají na ně poměrně hodně prostředků. Na druhou stranu ale obvykle nekontrolují kvalitu školení a mají pouze omezené informace o využitelnosti informací a dovedností získaných při školení v praxi. Navíc prioritami firemní strategie se investice do vzdělávání řídí pouze ve čtvrtině organizací. V takové situaci může být pro personální ředitele pochopitelně těžké obhájit smysluplnost investic do dalšího rozvoje zaměstnanců před vedením firmy.

Celkem 44 % respondentů naší studie rozhoduje o vzdělávacích potřebách pracovníků na základě hodnocení a plánů osobního rozvoje. Jen čtvrtina firem k tomu využívá strategický plán organizace a pětina vychází z požadavků liniového managementu.

Více než polovina organizací provádí jednou ročně měření motivace a spokojenosti zaměstnanců, avšak způsoby zjišťování se hodně liší. Tyto průzkumy jsou pro všechny organizace důležitým zdrojem informací o situaci a náladě v organizaci a potřebách změn a zlepšení.

Zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců

Způsob	Procento společností
v rámci rozhovorů při hodnocení zaměstnanců	64 %
pravidelným dotazníkovým šetřením	49 %
neformálními setkáními	42 %
schránkami na připomínky zaměstnanců	31 %
kombinací dotazníků a rozhovorů	15 %
skupinovými rozhovory	10 %
jinými způsoby	9 %
cílené spokojenost a motivaci nesledují	7 %

Věříme, že tyto příklady ze studie PayWell – Personální controlling dostatečně ilustrují možné využití personálního controllingu pro efektivní personální řízení.

PhDr. Miluše Horňáková
senior konzultantka
PricewaterhouseCoopers

PERSONÁLIE

• Asociace public relations agentur má novou výkonnou radu s mandátem na dva roky. Jsou v ní: **Vladimír Bystrov** (Bison & Rose), **Pavel Kučera** (Eklektik Communications), **Zdeňka Kuhnová** (Impact PR & Consultancy), **Luděk Nezmar** (Protocol Service), **Václav Pavelka** (ExMise Public Relations), **Dita Stejskalová** (Ogilvy Public Relations), **Radek Vítek** (GCI Praha). Předsedkyní rady je Dita Stejskalová. Členy revizní rady jsou: **Blanka Dvornáková**, **Miroslav Forman** a **Jindřich Lacko**.

• Novým marketingovým ředitelem skupiny **Drinks Union** se stal **Jiří Štesla**. Bude odpovědný za komoditu pív Zlatopramen, Břežňák a dalších značek. Ve skupině Drinks Union působí od jejího vzniku. V loňském roce se stal ředitelem divize KB Likér. V této funkci ho nahradí **Jiří Janák**, jenž v Drinks Union působil od roku 1999 jako výrobní ředitel a od roku 2002 jako ředitel vývoje a techniky divize KB Likér.

• Ředitelem oddělení řízení vztahů se zákazníky a členem nejvyššího managementu **GE Capital Bank** se stal **David Bystrzycki**. Dosud byl v bance vedoucím oddělení přímého marketingu. Bystrzycki působí v GE Capital Bank již čtyři roky. Do banky přišel z marketingového oddělení společnosti **Philip Morris**.

• Předseda představenstva a generální ředitel akciové společnosti **Jihočeská energetika Jan Špika** opouští obě funkce. Člen rady a zastupitelstva Českých Budějovic, kde zastupuje ODS, se chce naplno věnovat politice. Zatím nebylo rozhodnuto, kdo Špiku ve vedení firmy nahradí.

• **Pražský magistrát** má novou ředitelku odboru pro vztahy s veřejností, bývalou mluvčí Komise pro cenné papíry **Radku Procházkovou**.

• Generálním ředitelem ostravské **ČKD Vagonka**, dceřiné společnosti ČKD Praha Holding, se stal **Miroslav Kupec**. Ve vedení firmy vystřídal **Oldřicha Strakoše**, jenž podnik řídil dočasně. Kupec byl předtím generálním ředitelem ve firmách ČKD Slaný a Škoda Machine Tool či výkonným ředitelem společnosti F. X. Meiller Slaný.

• Inženýrsko-dodavatelskou společnost **Škoda Praha** vede nový ředitel **Jiří Smola**. Ve funkci nahradil **Jiřího Hurycha**, současného předsedu dozorčí rady, který vedení firmy opustil koncem března.

• Od 1. června 2004 se **Oldřich Kračmer** stal ředitelem marketingu a public relations ve společnosti **Volksbank CZ**. Jeho cílem bude posílit povědomí značky na českém trhu. Oldřich Kračmer přichází ze společnosti **Aliatel**, kde vedl oddělení marketingových komunikací. Oddělení marketingu dále posiluje **Lenka Valšová**, která nastupuje na pozici manažerky pro BTL. Bude mít na starosti rozvoj marketingové podpory v oblasti events a 3D reklamy. Lenka Valšová přichází také ze společnosti **Aliatel**.

• Vedením nově otevřené pobočky společnosti **Contactel** v Olomouci byl pověřen **Marek Navrátil**, dosavadní regionální ředitel prodeje pro Moravu.

FEJETON

Rozlady, smutky, deprese... personalistické veřejnosti

Soudě podle kuloárových debat a občasných článků v tisku, dolehl na část personalistické veřejnosti splín. Pochmurná nálada se zřejmě nevyhnula ani prezidentu České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů Františku Míkovi, který v příloze Kariéra Hospodářských novin nazval svůj příspěvek „Personalisté v ohrožení“ a svou předtuchu doložil i statistickým vyjádřením subjektivních pocitů části personalistické veřejnosti. Plíživá ztráta prestiže, nedostatečné pravomoci a podceňování oblastí lidských zdrojů obecně staví některé

podnikové personalisty do role příslovečně nadbytečného pátého kola. Jako by nedokázali najít společnou řeč se značkově se tvářícími manažery, kteří s jiskrným pohledem a dynamikou jim vlastní bez zaváhání smetou ze stolu nejlepší náměty, které by učinily šťastnými nejen majitele a akcionáře, ale i zaměstnance.

Společenské výsluní jednotlivých profesních a vzdělanostních kategorií bývá vrtkavé a v lepším případě se zřejmě pohybuje v cyklech o různé amplitudě. Svě o tom vědí psychologové (Pokračování na stránce 4)

(Pokračování ze stránky 3)

vé, ekonomové, právníci, v minulosti konstruktéři a technicky vzdělaní vysokoškoláci.

Porevoluční očekávání od nového přístupu k personálnímu řízení se na řadě pracovišť nenaplnilo. Noví (staronoví) manažeři nenašli vždy společnou řeč s novými (staronovými) personalisty, kterým v naprosté většině chyběla, zcela logicky, kvalifikace v oblasti řízení lidských zdrojů. V mnoha organizacích byla personální práce svěřena nadšencům, kteří se profilovali zejména jako ti, kteří „pracují rádi s lidmi“. Poptávka po schopných personálních manažerech předběhla dobu nezbytnou ke změně vysokoškolských osnov a produkce prvních absolventů kvalifikovaných pro tuto oblast nenaplnila vždy očekávání. Do jaké míry je obsah jejich vysokoškolského studia personálního řízení skutečně odpovídající aktuálním potřebám, by byla zase trochu jiná pohádka.

V tomto kontextu je třeba nahlas vyslovit nepříliš originální myšlenku, že prestiž jakékoliv profese je dána především erudiicí a profesionalitou jejích nositelů. Vzpomeňme popularitu Jana Mydláře, jehož činnost do jisté míry rovněž souvisela s problematikou lidských

zdrojů (zejména specializace na outplacement), a který byl znám mimo jiné i svým citlivým psychologickým přístupem ke kliente.

Pojem psychologicky tak komplikovaný a stěží ovlivnitelný, jako je postoj, nelze změnit jakoukoliv formou nařízení nebo regulace (naštěstí). Povzdechy, nářky, lámání rukou nebo holí situaci neřeší a odvádí pozornost od budování seriózní pozice. Čtrnáct let po společensko-ekonomické změně je stále třeba trpělivě nacházet kompromisy na poli ohraničeném nezczitelnými právy vlastníků a jejich někdy až křečovitou snahou po rychlém ekonomickém efektu a našim profesionálním svědomím.

Budování kvalifikovaných, výkonných a loajálních týmů je nekončící dlouhodobý proces a pozice personalisty se vždy bude nacházet uprostřed třech ploch mlýnských kamenů představovaných vlastníky a managementem na straně jedné a zaměstnanci na straně druhé. Řešení jsou jako vždy jednoduchá. Přesvědčit obě strany mlýnského soukolí hodnotnými projekty nebo se ponořit do četby zákoníku práce, který platí pro každého.

Miroslav Hofírek
HOFÍREK CONSULTING

PRÁVNÍ PORADNA

Dovolená při změně zaměstnání v průběhu měsíce

Pracovní poměr zaměstnance skončil 20. dnem kalendářního měsíce. Nový pracovní poměr uzavřel zaměstnanec 5. den následujícího kalendářního měsíce.

V jakém rozsahu má nárok na dovolenou za měsíc, ve kterém skončil pracovní poměr, a za měsíc, ve kterém nový pracovní poměr navázal?

Milan Šrůstný, Beroun

Podle § 101 zákoníku práce platí, že zaměstnanec, který za nepřetržitě trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, má nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě na její poměrnou část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část své směny; části směn odpracované v různých dnech se nesčítají.

Zaměstnanec, který nepracoval u téhož zaměstnavatele nepřetržitě celý kalendářní rok, má nárok na poměrnou část dovolené. Poměrná část dovolené činí za každý celý kalendářní měsíc nepřetržitě trvání téhož pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za kalen-

dářní rok. Vzhledem k tomu, že v tomto konkrétním případě neodpracoval zaměstnanec celý ani měsíc, ve kterém skončil pracovní poměr, ani měsíc, ve kterém nový pracovní poměr navázal, nevznikne mu za tyto dva měsíce nárok ani na poměrnou část dovolené.

Nárok na poměrnou část dovolené nevzniká zaměstnanci ani podle § 10 nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony, neboť podle tohoto ustanovení přísluší sice zaměstnanci poměrná část dovolené za kalendářní rok v délce jedné dvanáctiny též za kalendářní měsíc, v němž zaměstnanec změnil zaměstnání, avšak pouze za předpokladu, že skončení pracovního poměru u dosavadního zaměstnavatele a vznik pracovního poměru u nového zaměstnavatele na sebe bezprostředně

navazují. Z daného dotazu vyplývá, že ke skončení pracovního poměru došlo v jednom měsíci a ke vzniku dalšího pracovního poměru v měsíci následujícím. Z tohoto důvodu nepřísluší zaměstnanci poměrná část dovolené, neboť ke změně zaměstnání nedošlo v rámci téhož kalendářního měsíce.

Zpracovala JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právního rádce



HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Jak úspěšně využít odměňování

Získat a udržet talentovaného člověka překvapivě nesouvisí jen s výplatní páskou. Podle serveru www.educity.cz říká Jay Schuster, spoluzakladatel Zingheim&Associates Inc. v Los Angeles, že lidi si nemůžete koupit. Podle jeho zkušeností ve skutečnosti nejsou ty nejlepší společnosti těmi nejlepšími plátcí. Vědí, že snaha o udržení lidí vysokými platy vytváří kulturu rozpolcených pracovníků, se kterými nemohou počítat.

Mezi strategie top společností patří:

- zajištění důsledného a smysluplného stupně diferenciací při vyplácení nejvýkonnějších zaměstnanců,
- řízení výkonu je u nich středem plánu odměňování,
- jednání podle skutečnosti, že jejich současní zaměstnanci dnes chtějí od svého zaměstnavatele zcela jiné věci, než požadovala předcházející generace,
- častější a otevřenější komunikace o platu a odměnách, které mohou získat díky vlastnímu snažení.

Podle Schustera má každá součást odměny za práci své konkrétní poslání. Jinou roli plní základní plat, jinou pobídkové formy odměn či zaměstnaneckých výhod. A nesmí se zapomenout ani na včasné a jasné uznání vykonané práce, které může být pouze slovní. Komponent odměňování je samozřejmě více. Ale vše musí vycházet z pravidelného hodnocení lidí. Jinak se úspěch nedostaví.

Motivuje vás měsíční plat?

MODERNÍ ŘÍZENÍ

Ovlivní výše platu výkonnost pracovníků? Existují nástroje, které jsou levnější a přitom účinnější než finanční odměny? To jsou časté otázky, na které není jednoznačná odpověď.

V oblasti motivace snad neexistuje rozporuplnější vnímání stimulačního nástroje, než kterým je měsíční plat. Ve většině výzkumných prací teoretiků zabývajících se motivací, stojí plat na nejnižším stupni. Naopak manažeři považují plat za nejsilnější stimulační nástroj. Prou se i personalisté: Psychologové řadí plat na nejnižší stupeň preferencí, zatímco personalisté z řad ekonomů argumentují nejednou analýzou preferovaných stimulů pracovníků, kde je plat hodnocen nejvýše. A výsledek příslušných průzkumů?

Peníze lidi motivují v rozmezí maximálně tří měsíců. Měsíční plat má téměř minimální motivační charakter. Pro motivaci je důležitější očekávání odměny než doba po výplatě. Proto by zaměstnavatel měl využít motivace pracovníků očekáváním odměny.

Více v MODERNÍM ŘÍZENÍ č. 6/2004 v článku Motivuje nás měsíční plat? (s. 52-53)