

OTÁZKA PRO...

Jak na průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Zvažujete, že ve vaší firmě provedete průzkum spokojenosti svých zaměstnanců? Nebo jste už takový průzkum někdy uskutečnili a chystáte se jej zopakovat? Či jste ten samý průzkum již zkusili udělat opakovaně a byly výsledky novějšího průzkumu stejné jako ty předchozí, přestože jste pracovali na zlepšení? Pokud odpověď alespoň na jednu z těchto otázek je „ano“, je tento článek určen právě vám.

Podělím se s vámi o zajímavou zkušenost z naší společnosti Wrigley, s.r.o. Může totiž být klíčová pro úspěšné využívání průzkumů spokojenosti zaměstnanců jako měřítka rozvoje firmy. Naše firma se rozhodla zavést globální průzkum zaměstnanců, kterým by zjišťovala, jak hodnotí úroveň pracovních podmínek, vedení, ochotu riskovat, být inovativní, orientaci na zákazníka, efektivní komunikaci, rozvoj lidí. Důvodem bylo podívat se zvnějšku na vlastní společnost a mít možnost srovnávat se s ostatními firmami na trhu. Dalším pochopitelným důvodem bylo mít možnost reagovat na problémové oblasti a postupně se v nich zlepšovat.

Tým specialistů sestavil internetový dotazník přímo na míru potřebám naší firmy. První průzkum proběhl v roce 2002 a druhý v květnu tohoto roku. Výsledky z roku 2002 byly brány jako výchozí bod, jako určitý základ pro další sledování rozvoje firmy v jednotlivých oblastech. **Každý z nás předpokládal, že když připravíme akční plány na zlepšení a budeme na nich pracovat, příští výsledky průzkumu mínění musí být zaručeně lepší, než ty předcházející. Nutno říci, jak velký omyl to byl.** Výsledky druhého průzkumu ukázaly, že k žádnému znatelnému zlepšení víceméně nedošlo. Jak je to možné?

Jednoho z možných vysvětlení se mi dostalo od mé kolegyně z naší pobočky, Wrigley Anglie, která tímto procesem také prošla. Na to, jak zaměstnanci vnímají postupné zlepšování situace uvnitř firmy, se hodí anglické přirovnání k „vařeným žábám“ (boiled frogs) – hodíme-li žáby do studené vody a vodu začneme pozvolna zahřívát, jejich těla se postupně přizpůsobují

vyšší a vyšší teplotě. Nic netušící žáby se bez nejmenšího odporu uvaří.

S trochou nadsázky se dá říci, že podobná reakce nastává i u zaměstnanců během postupné implementace změn, které navazují na výsledky průzkumu mínění zaměstnanců. Většina zaměstnanců si zlepšování podmínek, ke kterému dochází postupně, ani nevšimne, prostě si zvykají „na lepší“. Když odpovídají na stejné otázky v průzkumu po určité době, mají pocit, že vlastně k žádnému změně k lepšímu nedošlo.

Otázka je, co s tím. Nabízím dvě rady, jež jsem od své kolegyně z Anglie dostala a které jsme začali využívat, aby náš příští průzkum mínění zaměstnanců odrážel skutečnost, a ne mínění „zahřátých žab“. První zní: Aktivně zapojte zaměstnance do zlepšování problémových oblastí; pokud akční plány sestavuje vedení firmy, lidé se s nimi plně neztotožní, nevnímají, že se okolo nich něco děje. Naopak pokud jsou to oni, kdo za podpory vedení připraví plán, jak danou oblast zlepšit, a jsou to oni,

kdo jsou zodpovědní za implementaci těchto aktivit, tak si s největší pravděpodobností uvědomí, zda tato aktivita přinesla kýžené zlepšení, či nikoliv.

Druhá rada: Komunikujte se zaměstnanci, že změny, které se dějí k lepšímu, jsou reakcí na jejich podněty a přání. Pokud se vedení firmy přece jen rozhodne připravit akční plán na zlepšení v jednotlivých oblastech samo, pak je potřeba dané aktivity „medializovat“ s dovětkem, že reagují na zlepšení situace v oblasti, kde průzkum ukázal jisté nedostatky. Jistě se také vyplatí těsně před uskutečněním průzkumu mínění zaměstnanců komunikovat veškeré aktivity, které se v mezidobí děly právě proto, aby došlo v dané oblasti ke zlepšení. Pokud zkombinujeme obě rady dohromady, je to podle mého názoru nejlepší způsob, jak dosáhnout měřitelného rozdílu ve výsledcích jednotlivých průzkumů.

Martina Lipová

HR manažerka, Wrigley, s.r.o.

KRÁTCE

Češi nevyužívají částečné úvazky

Češi na rozdíl od většiny států EU téměř nevyužívají částečné pracovní úvazky. Zatímco v EU má kratší pracovní dobu čtvrtina žen a 6 % mužů, v ČR to je až pětikrát méně. Vyplyvá to z informací na internetových stránkách Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Podle expertů za to mohou špatné zákony, nízká úroveň mezd, vysoké zdanění práce a také nezvyk.

Zaměstnání na částečný úvazek v ČR nejvíce využívají studenti a důchodci. Ženy se na tomto způsobu práce podílejí z více než 70 %, tedy přibližně stejně jako ve světě. Podobně jako Češi jsou na tom i obyvatelé Slovenska a Maďarska. Naopak velmi oblíbené jsou částečné úvazky v Nizozemsku nebo Velké Británii. České zákony podle expertů zaměstnávání na kratší dobu nepřejí.

Práce na částečný úvazek často bývá nedostatečně chráněná, nestabilní a špatně placená, uvedl pro internetový server Integrace Petr Beroušek z Vysoké školy ekonomické. Časově méně náročné práci brání podle ekonoma České spořitelny Luboše Mokráše také nízká úroveň mezd v Česku. S tím souvisí i rekordní zaměstnanost českých žen ve srovnání se světem. Například v EU pracuje podle hlavního analytika ČSOB Petra Dufka na částečný úvazek třetina žen, v ČR je to pouze každá dvacátá. Neexistence částečných úvazků je podle odborníků dána také tradicí. Velký vliv má i rekordně vysoké zdanění práce. Odvody na sociální a zdravotní pojištění jsou v ČR nejvyšší ze všech zemí OECD. Rozvoji částečných úvazků brání také štedrý sociální systém, který nezaměstnané téměř nemotivuje hledat si práci.

Program na růst odbornosti

Malé a střední podniky získají podporu při zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest zahájila pilotní program, a pokud vše dobře dopadne, měl by být od konce roku 2005 pro všechny zájemce otevřen systém Investoři do lidských zdrojů (Investors in People – IIP). Jde o nejrozšířenější systém mapující lidské zdroje na světě.

Pilotní program nazvaný Standard rozvoje lidských zdrojů v podnicích by měl ověřit použitelnost IPP v podmínkách ČR. Zhruba 15 podniků, které se ho zúčastní, získá speciální poradenství, volný vstup na odborné semináře a prostředky na provedení vstupní analýzy a závěrečného auditu, které jsou pro získání osvědčení IIP nezbytné. V další fázi budou vyškoleni čeští poradci a auditoři a začne se budovat infrastruktura pro IIP – takzvaná centra kvality. Na konci roku 2005 pak bude moci ČR obdržet plnou licenci na aplikaci standardu IIP.

Standard Investors in People vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. Od svého zahájení se program rozšířil do více než 30 zemí světa a je jediným mezinárodně uznávaným standardem v tomto odvětví. Firmy s IIP cíleně vyhledávají například absolventi, aby získali jistotu, že se budou moci dále rozvíjet.

MODERNÍ ŘÍZENÍ – jediný manažerský digest na českém trhu

PRÁVNÍ RÁDCE – lídr na trhu právních informací

Vyžádejte si zdarma výtisk na ukázkou či předplatné na e-mailové adrese

předplatne@economia.cz nebo na telefonním čísle 233 071 197.

EVROPSKÁ UNIE

„Evropané pracují pro život a Američané žijí pro práci“

Vzhledem k tomu, že Evropané pracují průměrně o 10 procent méně hodin než Američané, skrývá se za tímto klíse více pravdy, než by se zdálo. Tato situace se však možná brzy změní a Evropané budou muset pracovat opět déle.

Konec starých časů...

Podle The New York Times začíná Evropa zvažovat svůj dosavadní pracovní model. Přispívá k tomu nejen chronická stagnace evropských ekonomik, rozklad veřejných financí a tvrdá konkurence zemí s levnou pracovní silou, ale také to, že kratší pracovní týden se výrazně neosvědčil jako nástroj boje proti nezaměstnanosti. Klaus F. Zimmermann, prezident Institutu pro ekonomický výzkum v Berlíně, řekl The New York Times: „My v Evropě jsme vytvořili společnost, která si užívá, zatímco Američané vytvořili společnost, která pracuje. Je však nutné říci, že náš model již nefunguje.“

Jsem v situaci, kdy zvažujeme jeho změnu.“

„Dlouhá siesta tedy končí,“ píše The New York Times, v reakci na výrok pana Zimmermanna a dokládá to několika příklady:

Francie, která např. v roce 2000 zkrátila pracovní týden na 35 hodin v očekávání vzniku nových pracovních míst se nyní obává, že tento krok ve svém důsledku poškodí její ekonomiku. Proto se zde začíná hovořit o návratu k delší pracovní době.

Zavádění delší pracovní doby probíhá, zatím pouze neformálně, také ve Velké Británii. Podle studie z roku 2002 více než 20 procent zaměstnanců ve Velké Británii pracuje déle než 48 hodin týdně, což je limit stanovený Evropskou unií. Dokonce i Němci, kteří v Evropě

platí za nejméně pracující zaměstnance (s délkou pracovní doby asi o 18 procent kratší než Američané) začali velmi vážně uvažovat o změně svého přístupu. Donutil je k tomu průmyslový gigant Siemens, který pohrozil, že přestěhuje výrobu svých bezdrátových a mobilních telefonních přístrojů do Maďarska, kde je levnější pracovní síla.

Míra nezaměstnanosti v Německu dosahuje v současné době okolo 10 procent a uzavření zmíněných provozů společnosti Siemens by znamenalo ztrátu 2000 pracovních míst. Proto se odborová organizace zastupující zaměstnance společnosti Siemens s výrobcem dohodla na prodloužení pracovního týdne z 35 na 40 hodin a na odbourání ročních bonusů všech zaměstnanců.

„Tyto změny souvisejí se snižováním ceny pracovní síly,“ řekl Peter Gottal, tiskový mluvčí společnosti Siemens v Mnichově. „Jsme součástí

globálního světa a potýkáme se s globální konkurencí. Pětaticetihodinový pracovní týden není za této situace dostačující.“ Představitelé společnosti Siemens a zástupci odborových organizací kladou důraz na to, že jejich vzájemná dohoda nemůže být vnímána jako model pro oblast průmyslu v celém Německu. Přesto je tento konkrétní případ vnímán jako precedens, který nastoluje trend směrem k prodlužování pracovní doby, a to pravděpodobně nejen v Německu, píše The New York Times.



The New York Times
zdroj: InfoServis
překlad: Věra Newbold



Pražané pracují víc

Obyvatel Prahy stráví průměrně každý týden v práci 43,3 hod., což je o 1,5 hod. nad celostátním průměrem. Nejvíce času tráví v práci podnikatelé a pomáhající rodinní příslušníci, kteří týdně odpracují přes 48 hod. Naopak členové produkčních družstev stráví v práci nejméně, a to rovných 40 hod. Vyplývá to z údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) za první letošní čtvrtletí.

Z údajů ČSÚ také vyplývá, že víc než každý pátý Pražan podniká, v absolutním vyjádření to představuje 128 100 podnikatelů. Přes 22 tisíc lidí má další zaměstnání a skoro 40 tisíc lidí pracuje na zkrácenou pracovní dobu. V průměru si vydělávají 20 840 Kč hrubého, což je víc než o 4000 Kč nad celostátním průměrem.

Velké rozdíly ve mzdách v EU

Minimální mzdy se mezi jednotlivými státy EU výrazně liší. Zatímco lidé v Lucembursku mají garantovaný minimální příjem 1403 eur, tedy asi 44 tisíc Kč, v ČR to je 6700 Kč a v Litvě a Lotyšsku dokonce méně než 4000 Kč. Od roku 1999 se minimální mzdy v jednotlivých členských zemích zvýšily o 10 až 40 %, uvedl statistický úřad EU Eurostat. Minimální mzdy se od sebe několikanásobně liší i v přepočtu na reálnou kupní sílu obyvatel a např. Irové, Britové, Francouzi, Belgičané, Nizozemci a Lucemburčané si za nejmenší příjem mohou koupit dvakrát až třikrát více než Češi.

Minimální povolený příjem se od konce 90. let ve všech členských zemích zvýšil, například v Portugalsku od roku 1999 až o 40 %. Maďarsko se letos rozhodlo minimální mzdu snížit, Polsko tak letos učinilo již podruhé a Velká Británie ji snižuje od roku 2001. Ve srovnání s průměrnými platy dosahují minimální mzdy asi 30 až 55 %.

„Stejnou šanci“ handicapovaným

Zvýšit zájem zaměstnavatelů o zaměstnávání lidí s různým typem zdravotního postižení a informovat veřejnost o problematice uplatňování znevýhodněných osob na trhu práce chce soutěž Stejná šance – zaměstnavatel 2004. K 15. červenci ji vyhlašuje Občanské sdružení Rytmus ve spolupráci s personální společností Adecco. Uzavře ji koncem listopadu. Nominována může být firma, která letos zaměstnává znevýhodněného člověka v běžném pracovním prostředí v běžném pracovněprávním vztahu. Na www.stejnasance.cz se mohou registrovat zájemci, kteří jsou znevýhodnění a hledají zaměstnání, a také firmy, jež takové pracovníky chtějí zaměstnat. V ČR působí 29 agentur podporovaných zaměstnávání, které v současnosti pečují o zhruba 400 klientů.

Podporované zaměstnávání je komplex služeb poskytovaných zdravotně nebo sociálně znevýhodněným lidem. Mohou to být lidé tělesně postižení, ale i dlouhodobě nezaměstnaní, starší lidé, osoby, které se vrátily z výkonu trestu nebo z léčby závislosti.

LIDSKÉ ZDROJE

Lidé ve střední a východní Evropě umějí

Stále více zahraničních společností přesouvá své působení ze západní Evropy směrem na východ. Poradenské společnosti Capgemini Consulting a Jenewein & Partner věnovaly tomuto trendu podrobnou studii, do níž zahrnuly celkem 11 zemí a na 30 hospodářských regionů.

Výsledkem studie je konstatování, že nejatraktivnějšími zeměmi ve střední a východní Evropě z hlediska hospodářské, politické a právní stability jsou Maďarsko, Polsko, Slovinsko a Česko.

Co se týče dostupnosti kvalifikovaného personálu, již existující infrastruktury a podmínek pro zahraniční manažery, jsou v popředí města Krakov, Varšava, Budapešť a Praha. Mezi další potenciálně atraktivní lokality patří Ostrava, Brno, Varna, Banská Bystrica, Sofie a Lodže. Je zajímavé, že např. Bratislava na seznamu atraktivních lokalit chybí. Autoři studie to zdůvodňují tím, že v hlavním městě Slovenské republiky jsou již zcela vyčerpány volné zdroje pracovních sil.

Obecně je počet kvalifikovaných pracovních sil ve střední a východní Evropě velmi vysoký. Na prvním místě se bezkonkurenčně umístil Bělehrad se dvěma miliony obyvatel a mírou nezaměstnanosti 32 procent. Vysoká nezaměstnanost je ovšem také v Ostravě, Lodži, Olsztynie a v Sarajevu, přičemž výše mezd v těchto regionech je se západní Evropou nesrovnatelně nižší, zatímco úroveň zaměstnanosti obyvatelstva je se západní Evropou zcela srovnatelná. Např. v České republice má vyšší než základní vzdělání daleko větší procento osob, než je celoevropský průměr.

Východní a střední Evropu vnímají autoři již zmíněné studie tedy jako ještě stále nevyčerpanou „zásobárnu pokladů v oblasti lidských zdrojů“.

Tyždeník Profesia, zdroj: InfoServis, překlad: Věra Newbold

FIREMNÍ KULTURA

Pohodovější životní styl – sen každého manažera

Ale je to vůbec možné? Mohu prožít svůj den zcela v klidu? Ptá se dnes snad každý. Mohu se naučit prožívat svůj život pohodově, anebo je tato výsada pouze pro několik málo vyvolených?

Každý to známe. Jednou radost a optimismus, pak zase depka a stres prodchnuté negativním myšlením a strachem. Je nutné každodenně procházet utrpením vnitřních tlaků a pnutí? A znám vůbec někoho, kdo je stále v pohodě a klidu, s životním stylem plným optimismu a radosti? Kolik lidí jsem za posledních pár dnů potkal, jimž z tváře vyzařovala pohoda a vyváženost a nadšený pohled do budoucnosti?

Zloději duší

Položil jsem si stejnou otázku na začátku týdne a pozorně sledoval obličej kolemdoucí. Zdálo se mi, jako by někdo vysál. Snad každý něco pořád řešil. Nekonečné otázky mezilidských vztahů, prolínající se všemi generacemi, mladí upínají svoji lásku ke svému příteli, starší se ptají, zda je jejich existující vztah stále ještě tak horoucí, jako byl na začátku, a kam se poděly ty nádherné romantické dny?

Mnozí z nich již prošli rozvodovým martyriem a dělením všeho hmotného i nehmotného a v naději nového milostného románu prožívají novou energii s vyhlídkou lepších dnů. U jiných jsem pozoroval strach o děti, aby vše bylo, jak má být, a nevyrostly z nich nevychovaní spratci. Také lidé již bez dětí i ti, kteří nikdy děti neměli, prožívali své dny strasti. Samota a obavy ze stárí a nemoci kličkovala jejich mysl. Bez-mocně kroutili hlavami nad současným systémem plným nejasností a strachu, jak vlastně bude dál a zda bude co do úst. Jiní, ačkoli vy-padali plně zajištění a otázky peněz je netrápily, kupodivu taky nezářili blahem.

„Ale jak to?“, napadlo mě. Mají přece vše, co si přejí? Asi nemají, alespoň jejich obličej a řeč očí o tom nesvědčila. Zřejmě zklamání a prázdnota nad dosaženými cíli a bezmocností vidět účel a smysl další cesty je přivedla do víru nicnedělání a zahálčivosti produkující bolest a depresi.

Snad bych se mohl zeptat někoho z kolemdoučích, jenž vystupoval z drahého auta, zda on našel smysl života a klid v duši, ale pro neskutečný chvat a zaneprázdnění neměl čas mi ani odpovědět a utrousit alespoň slušnou odpověď na pozdrav.

Nekonečný shon a honba za větrem. Kde tedy najít lidi v pohodě a jsou dneska alespoň někde? Jsou zalezlí a čekají na své objevení, aby nám prozradili tajemství svého klidu?

Je to na každém z nás

Rád bych vás ujistil, že nikdo není předem odsouzen k depresi a stresu. K pocitu nenaplněnosti a prázdnoty. Sám jsem si to kdysi mysl-el a trápil se nad tím. Stále si pokládá otáz-ky, zda ten strach a nejistota, měnící se nálady a honba za vším, co je v tomto světě vidět, je právě ten cíl, ke kterému chci směřovat.

Naštěstí není. Všechny záporné emoce jako strach, stres, deprese, prázdnota, hněv apod. jsou vždy výsledkem situací, ve kterých se právě nacházíme. Náš mozek pouze reaguje na naše okolí a je na nás, jak tyto reakce zpracujeme. Je to přece tvůj život a ty si s ním můžeš dělat, co sám chceš. Máš k dispozici plnou paletu všech emocí a různých situací a je jen na tobě, jak s myšlenkami naložíš. Zkus alespoň chvilku přemýšlet podle tohoto nového pozná-ní.

Pozoruj svůj tok myšle-nek a zkus dělit pozitivní od destruktivního. To, co tě nabádá k tvůrčí činnosti, a naopak, co tě sužuje a maří veškeré úsilí. Zajímavé je, že vždy jde o jednu hlavu, ze které to vše vychází, a ta hlava patří tobě. Zlobíš se na někoho a viníš jej, že za to může, jasně, ale odkud vycházejí ty pocity? Z hlavy toho dráždila? Ne, ze tvé. Popudlivě čekáš ve frontě na oběd, plný chvatu a netrpělivosti. Kdo stojí za těmi nepříjemnými pocity? Může za to snad ta fronta? Ale kdepak. Ze tvé vlastní hlavy to všechno vychází.

Co by za to dal takový maratonský běžec, kdy-by jen na chvilku mohl postát a odpočinout si třeba i ve frontě. A co človíček upoutaný na invalidní vozík? Co kdybys mu nabídl své místo ve frontě výměnou za jeho invaliditu? Hmm, co říkáš? Jak rád by stál takový člověk ve frontě? Všimáš si, vše jde z hlavy a mozek vše stále přemítá a hodnotí a vše, co prožíváš je pouze odrazem skutečnosti, ve které se právě nacházíš.

Umět to sám se sebou

Všechny naše prožitky a reakce nejsou ko-nečné, ale pouze určují, jací vlastně jsme. Díky všem těm denním situacím poznáváme svoji skutečnou podstatu. Nezoufejme proto. Proží-vaná myšlenka nemusí být konečná. Prostě přišla a já mám moc určit, kterou z nich si nechám a kterou odešlu pryč. Myšlenky a emo-ce můžeme chápat jako barometr. Jednoduše nám ukazují náš stav. Jsou vyhodnocovatelem veškerého našeho jednání a osobnosti. Jsou-li špatné, ptejme se, co máme dělat pro to, aby se změnily, a jsou-li dobré, rozvíjejme je a kulti-vujeme. Samozřejmě se můžeme ptát, proč je tolik nepříjemných a negativních pocitů. Má

(Pokračování na stránce 4)

PERSONÁLIE

• **Jan Vala** odchází po necelých třech letech z funkce tiskového mluvčího společnosti **Best-sport**, která provozuje halu Sazka Arena. Komunikaci s médií bude v Bestsportu zajiš-tovat **Antonín Zelenka** z tiskového oddělení.

• O obchodního ředitele a člena představenstva **Igora Šmucra** přijde na konci srpna **Zá-padočeská energetika** (ZČE), člen energetické skupiny ČEZ. Stane se jednatelem a gene-rálním ředitelem nově vzniklé společnosti **ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.** Šmucr pracoval v ZČE od roku 1990. Ve vrcholovém vedení společnosti je od roku 1998, kdy se stal i členem představenstva. Je také předsedou dozorčí rady společností Enerfin a En-Datas.

• Ředitelem nově otevřené **ČSOB** regionální pobočky pro korporátní klientelu v Praze byl jmenován **Jiří Drbohlav**. Drbohlav má bohaté zkušenosti z bankovní sféry a bankovníctví pro firemní klienty. V letech 1992 až 1996 pracoval v pražské pobočce Commerzbank. V roce 1996 nastoupil do Hypo-Bank CZ (později HypoVereinsbank CZ). Po vzniku HVB Bank Czech Republic se stal v roce 2001 ředitelem odboru regionální firemní klientely – region Praha a odboru strategie, vývoje produktů a řízení firemního obchodu.

• Mobilní operátor **Eurotel** mění dva výkonné ředitele. Začátkem července nahradil ředitele strategie **Paranthy Narendrana** dosavadní manažer **A.T. Kearney Tomáš David**. Od září by potom měl na místo ředitele provozní divi-ze **Paula Longa** nastoupit jednatel firmy a šéf kontroingu Telecomu **Martin Bek**. Long se rozhodl odejít z firmy po vzájemné dohodě, Narendranovi končí pracovní smlouva.

• **Karla Doležilová**, která posiluje tým výkon-ného ředitele pro obchod a marketing Kamila Čermáka, přichází do **Českých aerolinií** z reklamní společnosti Targo Promotion Group. Profesní zkušenosti získala také během půso-bení ve společnostech Eurotel a Johnson & Johnson.

• **Martin Horsák** byl k 1. červenci jmenován novým ředitelem úseku financí a controllingu společnosti **Aliatel**. V této pozici bude zodpo-vídat za finanční řízení firmy. Před nástupem do Aliatelu byl v Českém Telecomu.

• Novým ředitelem divize **Microsoft Business Solutions** se stal **Petr Karásek**. Od roku 1998 působil ve společnosti Navision. Po její inte-graci do Microsoftu v roce 2002 přešel do nově vzniklé divize Microsoft Business Solu-tions, kde působil jako product solutions mar-keting manager.

• **Igor Helekal** byl představenstvem **eBanky** jmenován výkonným ředitelem oblasti Provoz. V této funkci nahradil dosavadního výkonného ředitele **Vlastimila Nigrina**. Nigrin i nadá-le zůstává členem představenstva eBanky.

Newsletter HR manažer

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 3)

odpověď je jednoznačná. Nikdo nás nikdy neučil, jak správně přemýšlet, jak zacházet se svým mozkem, který je zatím nejvýkonnějším počítačem na světě. Skvělý stroj, jenž není plně naprogramován vstupem na svět, ale vyžaduje doprogramování od nás. Základy, někdy dobře a jindy špatně, položili rodiče, škola, kultura a náboženství, nicméně základní program určující další cestu jedince nás díky emoci strachu chrání pouze před pády.

Je však zapotřebí vyjít z tohoto dětinského základního programu a začít pracovat na jeho vylepšování. Strach, zlost, závist, žárlivost a podobné pocity nemohou určovat, a my ani

nechceme, aby určovaly, naše další jednání. Toužíme po pohodě a klidu, po úspěchu a lásce. Známe záblesk těchto pohodových stavů a chceme je stále. Tak bychom si v dnešním povídání mohli rozdělit své emoce na vysoké a nízké a pokračovat studiem osobnosti k dosahování primárně těch vysokých. Samozřejmě to nejde všechno hned, ale učený z nebe nespadl a číst se taky nikdo nenaučil přes noc.

Dožehneme tedy to, co nás zapomněli naučit ve škole, a vydejme se společně za poznáním sama sebe a lepšího životního stylu.

Aleš Kalina

kalina@koucink.cz

PRÁVNÍ PORADNA

Délka dovolené při nepravidelném pracovním úvazku

Zaměstnali jsme nového zaměstnance, který nastoupil do pracovního poměru na dobu určitou jednoho kalendářního roku. Jeho pracovní úvazek je od 1. 7. do 31. 8. 2004 dva dny v týdnu a od 1. 9. 2004 do konce roku jeden den v týdnu. Na kolik dní dovolené bude mít nárok?

Oldřich Pecka, Jičín

Při odpovědi na tento dotaz musíme vycházet z toho, že podle § 101 zákoníku práce platí, že zaměstnanec, který za nepřetržitého trvání pracovního poměru k témuž zaměstnavateli konal u něho práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce, získá nárok na dovolenou za kalendářní rok, popřípadě její poměrnou část, pokud po splnění této podmínky již neodpracuje celý kalendářní rok. Zda přitom pracuje dva či jeden den v týdnu, není rozhodující. Zákoník práce stanoví dovolenou za kalendářní rok v týdnech. Minimální délka dovolené činí pak podle § 102 odst. 1 zákoníku práce čtyři týdny. Podle § 102 odst. 2 zákoníku práce lze zaměstnancům zaměstnavatelů, provozujících podnikatelskou činnost, prodloužit dovolenou o další týdny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise. Ve smyslu § 102 odst. 5 zákoníku práce bude však pro Vašeho nového zaměstnance týden dovolené představovat pouze takový



vý počet pracovních dnů, kolik jich v jeho případě za rok v průměru připadá na týden, čili pokud by to byly dva dny, činila by dovolená (při základní výměře čtyř týdnů) osm pracovních dnů.

Přesný propočtení se dělá tak, že se počet odpracovaných dnů v roce vydělí počtem týdnů v roce, po které trval pracovní poměr, a výsledek se vynásobí počtem týdnů dovolené, na které má zaměstnanec nárok. Tímto způsobem se zjistí průměrný počet pracovních dnů zaměstnance připadajících na jeden týden.

Z tohoto průměrného počtu pracovních dnů na jeden týden se pak vychází při zjištění celkového počtu pracovních dnů zaměstnance připadajících na jeho dovolenou, kdy se průměrný počet pracovních dnů připadajících na jeden týden vynásobí počtem týdnů dovolené, na které má zaměstnanec nárok. V případě, že zaměstnanec bude pracovat pouze jeden den v týdnu, nesplní tím pochybně podmínku odpracování 60 dnů v kalendářním roce a dovolená mu bude stanovena za odpracované dny. Potom za každých 22 odpracovaných dnů mu vznikne nárok na jednu dvanáctinu dovolené za kalendářní rok.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka právního rádce

Lidé si budou muset vybrat loňské dovolené

Zaměstnavatelé nejspíš brzy začnou své pracovníky, kteří si nestihnou ani do konce října vybrat zbytek loňské dovolené, posílat na „nucené prázdniny“. Umožní jim to norma, která doprovodí nový zákon o zaměstnanosti. Podle ní se dají dny volna převádět již jen jeden rok. „Pokud člověk do konce října dovolenou z loňska nevyčerpá, pošle ho na ni zaměstnavatel od 1. listopadu ze zákona,“ uvedla mluvčí ministerstva práce Kateřina Beránková. Podle ní nový zákon sradí české právo s legislativou EU. Evropské normy trvají na tom, aby lidé měli v zaměstnání náležitý odpočinek. Pokud si člověk nemůže loňskou dovolenou vybrat z vážných důvodů, například kvůli nemoci, ani od listopadu do konce roku, nejspíš o ni přijde. „Proplatit se může jen v případě, kdy dotyčný v zaměstnání končí. Dál se převádět již nebude,“ dodala mluvčí.

• Bez generálního ředitele bude od září **Škoda Dopravní technika** (ŠDT), největší výrobce elektrických lokomotiv, tramvají a vozů metra. Její vlastník, Škoda Holding, bude firmu řídit přímo třemi členy svého představenstva. K poslednímu srpnu odejde z postu jednatele a generálního ředitele ŠDT **Ladislav Těřál**, který míří na pozici obchodního ředitele **Západočeské energetiky** patřící do skupiny ČEZ. V ŠDT bude rozšířen počet jednatelů a na tyto pozice nastoupí od září vrcholový zastupci Škody Holding – **Jiří Zapletal** (generální ředitel Škody Holding), **Tomáš Krsek** (finanční ředitel) a **Michal Korecký** (ředitel pro rozvoj). Další manažerské pozice ve škodovské dopravní divizi zůstávají zachovány.

• Novým regionálním ředitelem **ČSOB Pojišťovny** pro region Praha se od 1. července 2004 stal **Vladimír Tuka**, který dosud pracoval na ústředí ČSOB Pojišťovny ve funkci ředitele odboru podpory obchodu. Tuka dříve působil například v UAP International (Union d'assurance de Paris), jako ředitel makléřských společností Risikoservis Praha a Bratislava, jako obchodní ředitel české pobočky německé pojišťovny Gerling a jako vrchní obchodní ředitel v pojišťovně Kooperativa. V ČSOB Pojišťovně pracuje od dubna 2001.

• Ředitelem externího prodeje finanční skupiny **Credit Suisse** se stal **Martin Chuchvalec**. Převzal tak odpovědnost za síť prodejců, kterou tvoří především specializované makléřské a poradenské firmy, například OVB. Ve funkci nahradil **Karla Hrubého**. Předtím působil Chuchvalec tři roky v ČSOB Pojišťovně jako regionální ředitel pro podnikovou klientelu. V letech 1995 až 2001 byl obchodním ředitelem Pojišťovny Kooperativa.

• Ředitelem Pobočky pro nebankovní finanční instituce v segmentu korporátního a institucionálního bankovníctví, která zajišťuje komplexní obsluhu finančních institucí, jako jsou pojišťovny, penzijní fondy, investiční společnosti apod., byl jmenován **Milan Káně**. Pro ČSOB pracuje od roku 1995, kdy nastoupil do útvaru Správa a úschova cenných papírů (Custody). Od roku 1998 působil v tomto útvaru na pozici manažera oddělení podpory klientů a služeb custody.

• Novým výkonným ředitelem pro informační systémy **Českého Telecomu** je od července bývalý regionální ředitel pro malé a střední podniky ČSOB **Zdeněk Kaplan**. Ve funkci nahradil **Davida Foxe**. Kaplan pracoval v ČSOB od roku 1998. Do roku 2003 v bance působil jako ředitel informatiky. V letech 2000 až 2001 byl v představenstvu PVT a od konce roku 2003 je členem dozorčí rady ČSOB Penzijního fondu Progres.

• Novým generálním ředitelem pekárenské firmy **Odkolek** je **Jan Jedlička**, který byl do konce května výkonným ředitelem Delta Pekáren. Nahradil **Ivana Fleka**, který v Odkolku skončil.