

OTÁZKA PRO...

Lze nahradit Assessment Centre?

Existuje celá řada převážně zahraničních výzkumů, ze kterých vyplývá, že zatím neexistuje relevantní substitut Assessment Centra pro objektivní a systematické hodnocení či sledování pracovního výkonu zaměstnanců nebo potenciálních kandidátů. Assessment Centre je tak stále na prvním místě jako efektivní nástroj, který má potenciál hodnotit jak jednotlivce, tak skupiny, případně jednotlivce uvnitř skupiny.

Evropská a americká Assessment Centra se liší

Podoba Assessment Center v historickém vývoji zaznamenala určité odlišnosti např. v evropském či americkém prostředí, které ve větší či menší míře přetrvávají dodnes. Zatímco v Evropě je důraz kladen na skupinová cvičení s předem určeným lídrem, skupinové diskuse a dlouhá psaná cvičení, v USA se realizují více zaměřující na simulační cvičení, tzv. In-tray exercises, skupinová cvičení bez určeného lídra, tzv. Leaderless group exercises, a hraní rolí. Přes tyto jemné rozdíly je v obou případech Assessment Centre velmi oblíbeným nástrojem, jehož využívání se neustále rozšiřuje.

Proměna AC v Česku

Hlavními klienty pro realizaci AC jsou v moderní historii (původně byla Assessment Centra využívána v armádě, poté ve veřejném sektoru) velké společnosti ze soukromého sektoru. Není proto překvapivé, že po roce 1989 se v České republice Assessment Centra začala nejdrive využívat ve velkých nadnárodních korporacích jako součást přineseného know-how. Postupným vývojem se tato metodologie rozšířila i do větších, nově vzniklých společností a v současné době se mezi klienty objevují i menší společnosti. Tento vývoj je do jisté míry ovlivněn faktem, že zatímco v počátcích bylo AC využíváno pouze pro výběr vhodných kandidátů, v současné době kumuluje i funkci rozvojovou a rozšiřuje své využití i na interní zaměstnance.

Mezi potenciální klienty se tak nově dostávají i společnosti, které nemají potřebu nebo nemohou investovat vysoké prostředky do samotného výběru nových zaměstnanců, ale realizují investice zaměřené do rozvoje svých zaměstnanců. S tímto trendem se objevil nový typ Assessment Centra zaměřený na rozvoj jeho účastníků tzv. Development Centre.

Nejnovějším trendem je potom realizace tak zvaných čistých Development Center pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zatímco tradiční školení či vzdělávání zaměstnanců má formu standardizovaných seminářů, Development Centre vychází z konkrétních reálií té které společnosti.

Development Centra rozvíjejí schopnosti i hodnotí

Development Centra se využívají zejména pro interní zaměstnance. Přestože primárním cílem je rozvoj schopností a dovedností účastníků, obsahují i hodnotící prvek. Jsou tak vhodným nástrojem nejen pro školení zaměstnanců a identifikaci vzdělávacích potřeb, ale i pro vytipování vhodných kandidátů pro další profesní růst. Na rozdíl od výhradně výběrového AC však nepůsobí na „nevybrané“ účastníky demotivačně.

Pro definici Assessment či Development Centre neexistuje přesná dělicí čára, není ani možné hovořit výhradně o jednom či druhém typu. Rozdíl spočívá spíše v kladených důrazech na jednotlivé aspekty této metodologie. Development Centre klade důraz na okamžitou zpětnou vazbu, obsahuje sebehodnotící prvky, poměr hodnocení versu hodnotitel je nižší než u AC (1:1), role „hodnotitelů“ se mění spíše na koordinátory, a především není sledování účastníků (kritérií) omezeno bipolární stupnicí vyhověl/nevyhověl.

Veronika Rudolfová
HOFÍREK CONSULTING
www.hofirek.cz

KRÁTCE

Doklad k hledání práce v EU

Od příštího roku budou Češi moci získat doklad, který by jim měl pomoci při hledání zaměstnání v zemích EU. „Europass je soubor



pětí dokumentů, které vypovídají o vzdělání, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci, osobních kompetencích a zkušenostech z evropského trhu práce jeho držitele,“ řekla manažerka

Národního centra Europass ČR Miroslava Salavcová. Bude v angličtině a zaměstnavatelé poskytnou přehledné informace o jeho držiteli. Člověk, který chce žádat o práci v různých zemích, nebude muset předkládat několik dokumentů v různých jazycích. Bude mu stačit Europass.

Dokument je novinkou v celé EU a pro všechny její členské země bude jednotný, včetně popisu odborných kvalifikací. Europass se bude hodit i lidem, kteří chtějí změnit zaměstnání v rámci jedné země. Europass zájemcům zdarma vystaví v národním centru, které funguje v rámci Národního ústavu odborného vzdělávání v Praze.

Seznam.cz lanaří absolventy

Internetový portál Seznam.cz nabízí budoucím absolventům vysokých škol technického směru jistotu pracovního poměru. Uchazeči, kteří projdou u Seznamu výběrovým řízením, získají výhody ještě před ukončením studia.

Získat zaměstnání ihned po ukončení vysokoškolského studia bývá někdy problém. „Firmy často vyžadují předchozí pracovní zkušenosti, které ale absolventi ještě nemají,“ potvrzuje Michaela Rýdlová, personální ředitelka společnosti Seznam.cz. Snahou Seznamu je dát šanci absolventům VŠ technického směru dostudovat s perspektivou budoucího zaměstnání. Portál naopak získá jistotu, že jeho služby nebude brzdit nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Seznam.cz vyvěsil na ČVUT v Praze inzerát, který má oslovit všechny, kdo ukončí studium v příštím roce a v budoucnu se chtějí živit programováním. Ti se mohou už nyní ucházet o zaměstnání u Seznamu. Studenti, kteří úspěšně projdou klasickým výběrovým řízením, získají od Seznamu zdarma do užívání notebook. Úspěšným uchazečem bude Seznam.cz garantovat, že po ukončení studia získají u firmy zaměstnavatele poměr minimálně na rok. Studenti tak získají nejenom jistotu zaměstnání, ale také odpovídající technologické vybavení, které je už během studia důležité pro odborný růst. Navíc budou mít kontakt s budoucím zaměstnavatelem a možnost poznat budoucí pracoviště, což je důležité pro odborné i sociální kontakty a začlenění do kolektivu.

„V současnosti projekt zkoušíme na ČVUT v Praze, pokud bude úspěšný, rozšíříme ho i na další vysoké školy s technickým zaměřením,“ zdůrazňuje Michaela Rýdlová.

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.

ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ

Máme se údajně třikrát lépe než naši dědečkové

Průměrná mzda se v Česku za posledních padesát let zvýšila na patnáctinásobek. Pracující si ale dnes za svůj plat může koupit pouze třikrát více zboží než před půlstoletím. Vyplyvá to z analýzy společnosti Patria Online.

Zatímco před padesáti lety činila průměrná hrubá měsíční mzda 1171 korun, v první polovině letošního roku dosáhla 17 267 korun. „Jenže nerostly jen mzdy, ale i ceny. Reálně se tedy průměrná mzda v uplynulém půlstoletí ztrojnásobila,“ uvedl hlavní ekonom Patria Online David Marek.

Ještě do roku 1989 se nominální mzda příliš neodchylovala od reálné mzdy. Ceny spotřebního zboží byly totiž stanoveny administrativně. Již v roce 1990 se ale spotřebitelské ceny zvýšily o 9,9 %, rok poté dokonce o 56,7 %. Mzdy se kvůli tomu reálně snížily o třetinu. Transformační propad reálných mezd byl vyrovnán až v roce 1996. Inflace sice nyní dosahuje 3 %, její průměrná míra v posledních 15 letech ale činí 10,7 %.

Zajímavé je srovnání mezd u vybraných

oborů v ekonomice. Snížil se význam zemědělství, průmyslu i stavebnictví, naopak vzrostl význam služeb. Zatímco v roce 1954 průměrná mzda v průmyslu a stavebnictví přesahovala mzdový průměr v celé ekonomice, o padesát let později se v obou odvětvích vyplácely mzdy pod celkový průměr. Obdobně se snížily mzdy v poměru k průměrné mzdě v zemědělství a lesnictví.

Naopak mzdy v obchodu se přehouply nad průměrnou mzdou. Nejvýrazněji se změnily mzdy ve finančním sektoru. V roce 1954 měli zaměstnanci bank na výplatní pásce v průměru 1056 korun, tedy 90 % průměrné mzdy, a zaměstnanci pojišťoven pak 1156 korun, tedy 99 % průměrné mzdy.

V první polovině letošního roku činila průměrná mzda ve finančnictví 35 815 korun, což je více než dvojnásobek průměrné mzdy v české ekonomice, míní Marek. Ve vědě a výzkumu byly mzdy před padesáti lety nejvyšší v celé ekonomice a přesahovaly průměrnou mzdou o 19 %, nyní jsou průměrné.



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PWC: Produktivita práce versus náklady na odměňování

Co je dnes hlavním úkolem personálního řízení? A jak se ho personalisté daří naplňovat? Těmito otázkami se zabývá nejnovější mezinárodní analýza řízení lidských zdrojů vypracovaná společností Pricewaterhouse Coopers (PwC) s využitím metodiky institutu pro výzkum lidských zdrojů Saratoga, který je od roku 2003 součástí PwC. Analýza hlavních trendů personálního řízení je založena na datech od více než 10 tisíc organizací v Evropě a ve Spojených státech amerických.

Ze strategického pohledu patří mezi klíčové úkoly HR oddělení zajištění a kontrola toho, aby náklady na lidské zdroje nepřevýšily hodnotu, kterou tyto lidské zdroje podniku přinesou. V zásadě se jedná o dosažení adekvátního poměru mezi produktivitou a výkonem na jedné straně a celkovým odměňováním včetně benefitů na straně druhé.

Podle uvedené analýzy jsou v současnosti zaměstnanci odměňováni lépe, než by odpovídalo růstu výnosů. Platí to zejména pro Evropu, kde je odměňování téměř o 7 % vyšší než generování zisku. Paradoxně v ČR stále není produktivita práce v mnohých společnostech vůbec sledována – měří ji jen zhruba 30 % podniků. V rámci studie odměňování PayWell, prováděné PricewaterhouseCoopers, vykazují české společnosti již tři roky průměrný růst mezd kolem 5 %, ale nedokážou přesně určit, o kolik narostla produktivita.

Právě poměr mezi odměňováním a produktivitou je považován za klíčový indikátor konkuren-

renceschopnosti. Tuto skutečnost potvrzují i výsledky studie PwC Personální controlling. V rámci této studie bylo identifikováno 20 % společností s největším nárůstem zisku a přidané hodnoty na zaměstnance a byla sledována závislost výkonu organizace na personálním řízení. Jedna z významných odchylek nejúspěšnějších organizací od ostatních společností spočívá právě v jejich personálních prioritách, mezi něž patří podpora výkonu. Ostatní společnosti se spíše věnovaly prioritám administrativního charakteru (příprava na EU, kolektivní vyjednávání apod.).

Některé západoevropské organizace reagují na neuspokojivý poměr mezi produktivitou práce/výkonem a náklady na odměňování tak, že přesouvají výrobu do levnějších zemí. Analýza očekává, že tento vývoj bude do budoucna pokračovat. V ČR můžeme sledovat rostoucí trend využití outsourcingu pro některé interní funkce, především personální, kde za poslední čtyři roky došlo k více než 30% nárůstu. V roce 2004 uvedlo 64 % společností, že využívají nějakou formu outsourcingu.

Evropští personalisté by se v budoucnu měli zaměřit na nepoměr mezi náklady na pracovní sílu a výkonem zaměstnanců a měli by zajistit, aby výdaje na odměňování a jejich růst odpovídaly produktivitě práce a dosaženému zisku.

Dana Formánková, manažerka
Poradenství pro lidské zdroje
PricewaterhouseCoopers

Na práci postižených je peněz dost

Úřady práce mají k dispozici dost peněz na příspěvky firmám, v nichž postižení tvoří více než polovinu pracovníků, tvrdí mluvčí ministerstva práce a sociálních věcí Kateřina Beránková. Příspěvky mají podnikům nahradit náklady, které jsou se zaměstnáváním lidí s handicapem spojeny.

Stát si od podpory slibuje snížení vysoké nezaměstnanosti postižených. Podniky s více než polovinou handicapovaných mají od státu na každého takového zaměstnance pobírat měsíčně 0,35násobek průměrné mzdy. Úřady práce mohou firmám přispět i na vytvoření místa v chráněné dílně, a to maximálně osminásobek a pro osobu s těžším postižením dvanáctinásobek průměrné mzdy. Nyní se částka vypočítává z 16 321 Kč.

Když zajistí zaměstnavatel deset a více míst pro handicapované, může na jednoho pracovníka s postižením dostat až desetinásobek a pro těžce postiženého čtrnáctinásobek průměrného platu, ovšem jen tehdy, když nemá nedoplatky na daních, pojistném či na penále, případně kdy „resty“ pravidelně splácí. Po dohodě může úřad práce poskytnout firmám i část provozních nákladů na chráněné pracovní místo. Ročně jim tak vyplatí až trojnásobek průměrné mzdy. Na provozní náklady chráněné pracovní dílny mohou zaměstnavatelé získat až čtyřnásobek, u těžce postiženého až šestinásobek průměrného příjmu.

Letos ministerstvo mělo na zaměstnávání postižených 557 milionů Kč. Ke konci července úřady práce vyplatily firmám téměř tři čtvrtiny této sumy na bezmála 9200 pracovníků.

PERSONÁLIE

Vyhlášen Podnikatel roku 2004



Podnikatelem roku 2004 se stal expert na komunikační systémy a generální ředitel společnosti Anect Miroslav Řihák. Zvítězil v pátém ročníku soutěže pořádané společností Ernst & Young. V nové kategorii Technologický podnikatel roku zvítězil Jiří Konečný ze společnosti Elko EP.

Řihákova společnost se od svého vzniku (1993) zabývá navrhováním a zaváděním komunikačních systémů a nových technologií. Tržby firmy loni dosáhly 582,4 mil. Kč a zisk činil 57 mil. Kč. Anect zaměstnává 180 pracovníků v Praze, Brně a Bratislavě.

Díky vítězství v soutěži bude Řihák zastupovat Česko v celosvětovém finále soutěže, které se bude konat na jaře příštího roku v Monte Carlu. Soutěže se mohli zúčastnit podnikatelé, kteří aktivně působí ve vedení firmy a vlastní ji nejméně z 10 %. Společnost musí existovat nejméně tři roky a mít aspoň 20 zaměstnanců.

Hlavními kritérii byly růst obrátu, zisku a počtu pracovníků v posledních třech letech, posuzuje se i udržitelnost růstu firmy. Velkou váhu má i poctivost a čestnost podnikatele.

PROFESNÍ ORGANIZACE

ČSRLZ reaguje na aktuální potřeby svých členů

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) je profesní neziskovou organizací, která je pořadatelem řady aktivit pro podporu řízení a rozvoje lidí. Je také vydavatelem odborného měsíčníku HR forum. Do roku 2005 přichází s novými a rozšířenými službami.

Z nedávno proběhlého průzkumu spokojenosti členské základny vyplynulo, co je na poskytovaných službách nejpřitažlivější. Předně je to časopis HR forum, který již pět let přináší informace, články a rozhovory z oblasti rozvoje lidských zdrojů. Dále jsou to informační služby poskytované členům na webových stránkách (<http://www.lidske-zdroje.org>) nebo e-mailem. Vítány jsou i akce pořádané k výměně názorů, zkušeností a know-how.

Služby, které bude společnost od příštího roku členské základně poskytovat, vycházejí z motta organizace pro rok 2005: Informace –

reference – zkušenosti. Členové bez rozdílu velikosti a zaměření organizací chtějí být kvalitně informováni, mít možnost získat ověřené reference a výměnou zkušeností se umět vyhnout slepým uličkám, pracovat efektivně.

Rozsah a struktura služeb, sestavených do tzv. členských balíčků, vychází ze snahy způsobit nabídku různým typům organizací. Balíčky budou upřesněny pro menší a střední organizace, pro organizace se zvýšenými nároky na poskytovaný servis či určitý nadstandard a také pro dodavatelské firmy z oblasti služeb pro rozvoj lidských zdrojů. Přínosem pro členy bude větší diferenciací poskytovaných služeb, která představuje vyšší finanční dostupnost členských akcí na jedné straně a určitou exkluzivitu vybraných akcí na straně druhé.

František Mika, prezident ČSRLZ

FIREMNÍ KULTURA

Podniky by měly brát větší ohled na starší zaměstnance

Zaměstnavatelé by měli brát více ohledu na starší pracovníky a rovněž jim ubrat zátěž, což lze učinit hlavně změnou organizace práce a také snížením pracovních hodin, soudí Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek. Její ředitel Willy Buschak řekl, že lidé na sklonku své pracovní éry vedle přetížení někdy v práci čelí neférovému až špatnému zacházení a nerespektování věku, což se týká i ČR. Sociální partneři by měli vytvořit politiku, která by vedla k většímu rozložení zátěže během produktivního věku jednotlivce, uvedl Buschak. Měla by existovat i příslušná legislativní norma. Nadace na problematiku upozornila v Evropském parlamentu.

Podle Buschaka nemůže mít zaměstnavatel stejný přístup k třicetiletému, který svoji kariéru začíná, a k člověku těsně před důchodem.



Každý má jiné přednosti. Podle něj to již některé evropské firmy zjistily, neboť flexibilnější přístup k zaměstnancům zabraňuje vytváření stresového prostředí a snížení produktivity práce. Dalším obecným problémem, který s tím souvisí, je to, že nároky na práci stoupají. Evropští zaměstnanci podle Buschaka vytvářejí mnohem více za kratší dobu a neexistují známky zpomalování práce. „Polovina pracovníků v Evropě pracuje ve vysokém tempu a pod tlakem uzávěrek. Tento tlak tvoří nejméně třetinu pracovního času. Evropané by chtěli flexibilnější podmínky v práci,“ dodal.

Nadace sídlí v Dublinu a byla založena v roce 1975. Usiluje o zlepšení života lidí. Uskutečnila např. průzkum, podle něhož lidé v „nových“ zemích EU pracují 44,4 hodiny, zatímco lidé z původní patnáctky 38,2 hodiny.

TRH PRÁCE

Francie vyšetřuje velké zprostředkovatele práce

Francouzské úřady začaly vyšetřovat tři největší světové zprostředkovatele práce, firmy Adecco, Manpower a Vedior. Podezřívají je z porušování antimonopolních zákonů. Všechny tyto firmy působí i v Česku. V listopadu přitom francouzská odnož švýcarské společnosti Adecco získala souhlas Evropské komise k tomu, aby s americkou firmou Manpower a francouzskou společností Vedior založila společný podnik na internetu.

„Vyšetřování se vztahuje k údajnému porušování evropských a francouzských antimonopolních zákonů, čehož se měla dopustit společnost Groupe Vedior France a někteří její konkuren-

ti,“ uvedl Manpower. „Mám podezření, že jde tak trochu o bouři ve sklenici vody,“ komentuje vyšetřování Matthew Lloyd, analytik spol. Goldman Sachs.

Francie je druhým největším trhem sezonní práce v Evropě (za Velkou Británií). V zemi je 10% nezaměstnanost a funguje zde asi tisíc společností, které zprostředkovávají dočasné nebo prozatímní práce. Výše jejich prodeje se pohybuje okolo 18 miliard eur. Nastavení pracovního práva v zemi nutí společnosti, aby spíše než časově náročného a drahého shánění stálých zaměstnanců využívaly časově omezených služeb pracovníků jen na určitou dobu.

Newsletter HR manažer vydává Economia, a.s., spolu s personální a poradenskou firmou

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li odebrat newsletter HR manažer, napište na: pdf.HRmanazer@economia.cz.

- **Šárka Osmančíková** byla jmenována na pozici Marketing Manager & PR Officer společnosti **Nokia Czech Republic**, divize Nokia Mobile Phones. Bude mít na starosti komunikaci společnosti Nokia v ČR a na Slovensku.
- **Hanuš Thein** nastoupil do poradenské společnosti **M. C. Triton**. Jako interim manažer bude realizovat projekty na zvyšování výkonu obchodu a optimalizaci distribučních sítí.
- Od 1. prosince je ve spol. **Sara Lee H&BC** (divize drogerie a kosmetiky) prezidentem pro střední a východní Evropu **Tassos Panayotopoulos**. Novým marketingovým manažerem společnosti **Sara Lee Douwe Egberts** (divize drogerie a kosmetiky) se stal Jan Kalina.
- Novým členem představenstva společnosti **ŽDB** byl jmenován **Pavel Švácha**, který je šéfem strojírenských projektů společnosti **K&K Capital Group**. Ve statutárním orgánu nahradil **Jiřího Konůpka**, po němž také převzal post místopředsedy představenstva.
- Jako výkonná ředitelka spol. **ATS Praha**, pro vývoj interaktivních hlasových a datových aplikací, nastoupila **Hana Kollmanová**, která původně byla obchodní ředitelkou. V této funkci ji vystřídala **Zdeňka Demlová**.
- Hotelový řetězec **Austria Hotels International**, u nás vlastní hotely Crowne Plaza Prague, Grand Hotel Bohemia a Grandhotel Brno, vytvořil nový obchodní a marketingový tým pro ČR. Němec **Michael Janssen** se stal ředitelem obchodu a marketingu ČR. Obchodní manažerkou pro ČR je **Darina Gogelová**, obchodní koordinátorkou **Alena Dvořáková**.
- Novým členem představenstva **HVB Bank** v ČR se od prosince stal **Petr Körner**. Vystřídal **Věslava Michalíka**, který přechází do představenstva společnosti **CA IB Corporate Finance**. Körner dosud byl oblastním ředitelem pro Dolní Rakousko. V této funkci ho nyní nahradil **Wolfgang Schilk**. V představenstvu HVB Bank bude Körner odpovědný za vedení divize firemní klientely. Michalík získal také funkci ve vedení vídeňské centrály CA IB. V představenstvu CA IB nahradí **Štěpána Müllera**.
- Novým výkonným ředitelem pro transformaci **Českého Telecomu** bude **Petr Křeček** ze společnosti **A. T. Kearney**. Ve funkci nahradí **Michala Heřmana**, který byl jmenován generálním ředitelem **Eurotelu**.
- Šéfredaktorem **Večerníku Praha** byl jmenován **Jiří Bigas**. Naposledy řídil týdeník **Spy**.
- Na základě rozhodnutí jediného akcionáře (KB, a.s.), vykonaného v působnosti valné hromady společnosti **Factoring KB**, byl **Milan Corjak** s účinností od 1. ledna 2005 zvolen členem představenstva společnosti **Factoring KB**. Corjak je kandidátem na předsedu představenstva a ředitele spol. **Factoring KB**.

PRÁVNÍ PORADNA

Pracovní místa a profese, kde diskriminace neplatí

V naší firmě jsou pracovní místa a profese, která s ohledem na fyzickou náročnost nemohou zastávat ženy. Nepůjde o diskriminaci, když chceme jako zaměstnavatel na tyto práce přijmout jenom muže, protože ženy takovou práci nemohou objektivně zvládnout?

Julie Smolíková, Děčín

Novela zákoníku práce s účinností od 1. března 2004 v § 1 zakazuje diskriminaci zaměstnanců z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizací, národnosti, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu. Důležité je upozornit, že není dovoleno ani takové jednání zaměstnavatele, které diskriminuje až ve svých důsledcích. V praxi je někdy velmi obtížné určit, kdy se jedná o přímou a kdy o nepřímou diskriminaci. Za nepřímou diskriminaci je třeba považovat každé jednání zaměstnavatele, které je sice právně neutrální (v souladu s právem), ale ve skutečnosti poškozuje zaměstnance z důvodu některého z uvedených diskriminačních znaků.

Princip rovného zacházení však nemůže platit ve všech případech. Z věcného hlediska mohou být výjimky odůvodněny pouze tím, že důvod, pro který nemůže být zaměstnanec přijat na pracovní místo, představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat a který je pro výkon práce nezbytný. Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy

pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, jež má zaměstnanec vykonávat, a je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.

Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasná opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality současně s ním přijímaných zaměstnanců do pracovního vztahu.

O diskriminaci se nemůže např. jednat, jestliže zaměstnavatel nepřijme ženu na určitou pracovní činnost, jejíž výkon je zakázán pro ženy z důvodu těhotenství či mateřství, nebo mladistvého, který nemůže vykonávat práci zakázanou apod. O diskriminaci se nebude jednat ani v případě uvedeném v dotaze, neboť zaměstnávání mužů na určitém pracovním místě je dáno zvláštní povahou (fyzickou náročností) sjednané práce a jde o podstatný a rozhodující požadavek kladený na tuto práci.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka časopisu Právní rádce

www.PravniRadce.cz



Jak se vypořádat s osobními dopady propouštění

Snižování stavu pracovníků je nepříjemná záležitost. Je to bolestné rozhodnutí pro vedení a ještě těžší pro střední manažery, kteří to musí provést. Nejhorší je to pochopitelně pro ty, kteří musí z firmy odejít. Propouštění však traumatizuje i pracovníky, kteří zůstávají – prozatím. Ti, co propouštění přežili, často soucítí s těmi, kdo byli propuštěni, mají pocit viny z toho, že jim se nic nestalo a nemohou se zbavit otázky, kdo bude další a kdy.

Uprostřed toho všeho je vedoucí, který musí provést rozhodnutí vedení, nabídnout nějakou pomoc a podporu propouštěným a prakticky

současně přeskupit a přestavět tým, který musí nyní udělat stejnou práci v méně lidech. Vedoucí jsou jediné lidi v organizaci, kteří mohou otřesenou organizaci opět postavit na nohy.

Neexistuje jednoduchý a bezbolestný způsob, jak se vypořádat s osobními dopady propouštění. Ale někteří vedoucí a manažeři to dělají lépe než jiní, protože propouštění provádějí s lidskostí a důstojně.

Jak šetrně sdělit špatnou zprávu propouštěným pracovníkům a minimalizovat jejich trauma, se dočtete na s. 58 Moderního řízení č. 12/2004, které právě vychází.

**MODERNÍ
ŘÍZENÍ**

• Předsedou představenstva největšího výrobce keramických obkladů, plzeňské firmy **Lasselsberger**, je Roman Blažíček, dosavadní člen představenstva, který působí nadále jako finanční ředitel. Novými členy představenstva jsou **Josef Lasselsberger** a **Martin Hofmann**, dalšími členy zůstávají Roman Blažíček a **Pavel Fiala**. Hofmann je šéfem výroby keramiky celé skupiny, Fiala ředitel divize suroviny. Dosavadní předseda představenstva **Josef Pavelka** a člen představenstva **Ladislav Sladký** povýšili do mezinárodních struktur koncernu Lasselsberger. Pavelka bude řídit veškeré finance a Sladký veškerou výrobu.

• Představenstvo ČSA pověřilo řízením prodeje a marketingu dosavadního šéfa zastoupení firmy ve V. Británii **Bohuslava Šantrůčka**. Ten dočasně nahradí viceprezidentku **Zuzanu Řezníčkovou**, která ve společnosti končí. S ní odejde i ředitel pro prodej a marketing **Kamil Čermák**, kterého nahradí **Jaroslav Štěpánek**, dosavadní ředitel útvaru, který se zabývá vztahy s partnery v letecké alianci **SkyTeam**. O definitivním kandidátovi na viceprezidenta pro marketing a prodej rozhodne dozorčí rada ČSA na základě výsledku poptávkového řízení, které pro firmu provádí společnost Amrop Hever – Dr. Kaufmann & Partner.

• Novým prezidentem a budoucím generálním ředitelem společnosti **Computer Associates International** se stal **John Swainson**. Zároveň se stal členem představenstva. Jako prezident bude mít zpočátku za úkol naplánovat softwarovou strategii společnosti a odpovídající vývoj produktů, který tuto vizi naplní. Swainson přichází ze společnosti IBM, kde působil 26 let, naposledy jako viceprezident pro celosvětový prodej softwaru.

• Ředitelem nově vzniklého útvaru alternativních prodejních kanálů (ASC) spol. **T-Mobile** byl jmenován **Petr Haupt**. Hlavní náplní jeho činnosti a celého ASC je rozvoj prodeje po telefonu či přes internet a hledání dalších alternativních možností efektivního prodeje. Haupt pracuje ve skupině T-Mobile již čtvrtý rok. Po dvouletém působení v úseku marketingu na pozici segmentového manažera byl na rok povolán k zavádění segmentového řízení na úrovni T-Mobile International.

• Generální ředitel tuzemské pobočky počítačové firmy **Hewlett Packard Pavel Kalášek** by měl na konci listopadu, po devíti letech v čele firmy, opustit post generálního ředitele. HP dočasně povede dosavadní finanční ředitel **Lukáš Najman**. Bude generálním ředitelem pro region střední a východní Evropy firmy **LogicaCMG** od 1. ledna 2005.

• Třetí největší tuzemský internetový portál **Atlas.cz** povede od příštího roku jeden z jeho zakladatelů **Michal Černík**. Do funkce výkonného ředitele ho jmenovalo představenstvo místo **Jaroslava Bengla**, který ke konci roku přejde na jinou funkci. Bengl bude ve firmě dále působit jako softwarový architekt pro digitální média. Bude se podílet na novém mezinárodním internetovém projektu.