

OTÁZKA PRO...

Podle kterých ukazatelů lze měřit práci personalistů?

Součástí řízení lidských zdrojů je controlling. Stanovení cílů a kontrola jejich plnění je základem každé řídicí činnosti: konkrétní cíle stanovují směr, podporují motivaci a umožňují kontrolovat dosažené výsledky. V oblasti řízení lidských zdrojů má stanovení cílů o to větší význam, že personální sféra byla – a mnohde dosud je – tradičně zaměřena spíše na činnosti než na cíle.

Na stanovení cílů a hodnocení výsledků a efektivitu personálního řízení na základě kvantifikovatelných ukazatelů se klade velký důraz. Je to však možné vzhledem k tomu, že k charakteristickým rysům lidských zdrojů patří jejich „měkké“ aspekty? V rozporu to rozhodně není. Tato skutečnost však vede k tomu, že ke sledování výsledků personálního řízení slouží často nejen čistě kvantitativní ukazatele, ale i některé specifické postupy získávání dat – například průzkumy a dotazování pracovníků či rozhovory s nimi. Totéž platí o hodnocení efektivitu personálního řízení a nacházení zdrojů jeho úspor a optimalizace. I toto hodnocení se vedle kvantitativních ukazatelů opírá o kvalitativní kritéria, o pomoc posuzovacích stupnic vycházejících například ze zásad „nejlepší praxe“.

Je dostatek ukazatelů, které se dají měřit

V posledních letech roste význam personálního controllingu. Přesto mnoho firem dosud tuto metodu vůbec nezná. Ta využívá nástroje spadající do čtyř základních kategorií, které se liší svou orientací na kvantitativní či kvalitativní výsledky personálního managementu.

K výchozí, nejjednodušší kategorii jeho nástrojů patří personální statistiky charakterizující především vývoj průměrného personálního stavu firmy a jeho struktury a vývoj a strukturu personálních nákladů. Údaje o těchto veličinách jsou ve většině podniků běžně k dispozici, jejich nevýhodou je omezená srovnatelnost s podobnými údaji jiných firem.

Personální ukazatele, tvořící rozhodující skupinu nástrojů kvantitativního personálního controllingu, jsou souhrnné poměrové veličiny umožňující nejen rychlou orientaci o směru firemního vývoje, ale i srovnání s jinými podniky, čili personální benchmarking. Personální controlling by se měl zaměřit na omezený po-

čet vhodných personálních ukazatelů charakterizujících cíle podniku a klíčové faktory jeho úspěšnosti.

Personální ukazatele je vhodné uspořádat do skupin, které zahrnují ukazatele celkové efektivitu využití lidských zdrojů firmy – přidané hodnoty pracovní síly – a ukazatele hodnotící jednotlivé personální funkce.

K prvé skupině personálních ukazatelů patří zpravidla ukazatele výnosů, respektive zisku organizace v přepočtu na jednoho zaměstnance či jednotku personálních nákladů, ukazatele podílu personálních nákladů na celkových



nákladech firmy, ale i ukazatele míry fluktuace a pracovní absence zaměstnanců.

K ukazatelům umožňujícím hodnocení jednotlivých personálních funkcí a jejich srovnání s jinými podniky může pak patřit například podíl zaměstnanců s výkonnou formou odměňování, podíl výkonových složek mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd, podíl hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkovém objemu mezd, roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance či manažera

(případně roční počet dní věnovaných vzdělávání a tréninku na jednoho zaměstnance), podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době či v prvním roce práce.

Tím výčet zdaleka nekončí. Podle konkrétních podmínek může být zajímavá průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice, podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů, poměr vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců (či poměr mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, například provozními a administrativními) a podobně. Součástí personálního controllingu jsou i ukazatele efektivitu využití zaměstnanců personálního útvaru.

Personální ukazatele umožňují porovnávat výkon organizace či náklady a efektivitu personálních funkcí s jinými porovnatelnými podniky, a upozornit tak na možné směry a oblasti zlepšení. Především ve smyslu optimalizace – nikoli nutně snížení – nákladů nebo personálních kapacit. K nejčastěji používaným personálním benchmarkům či míram patří ukazatele personálních nákladů na jednoho zaměstnance, poměru výkonové složky odměňování, rozsahu

(Pokračování na stránce 2)

KRÁTCE

Více než 100 km za prací dojíždí 27,4 procenta Čechů

Více než 100 km za prací dojíždí 27,4 procenta zaměstnanců. Více než třetina z nich dojíždí do vzdálenosti větší než 500 km, vyplývá z ankety personálního serveru Job3000. „Ačkoli obecné povědomí říká, že obyvatelé České republiky nechtějí za prací cestovat, výsledky ankety toto vnímání rozhodně nepotvrzují,“ uvedl majitel serveru Josef Nechvátal.

Podle ankety existuje shodně ve všech regionech ČR největší nabídka pracovní síly v administrativě, kde se o práci uchází 15,3 % respondentů. Následují služby (11,9 %) a obchod (10,3 %). V dalších oborech však již narůstají rozdíly mezi jednotlivými kraji. Například v Karlovarském kraji je hodně uchazečů v ekonomice a účetnictví, v Pardubickém v telekomunikacích a v Plzeňském v logistice a spedici.

Podle Nechvátala se firmám vyplatí hledat zaměstnance i v jiném regionu. „Vzhledem k poměrně vysoké ochotě lidí cestovat za prací i do větších vzdáleností je možné najít odpovídající pracovníky v jiném regionu. A to bez potřeby zbytečného přepřáčení mezd nebo rekvalifikace,“ uvedl.

Ankety serveru se zúčastnilo téměř 6000 respondentů. Server Job3000.cz poskytuje zájemcům o práci možnost zveřejnění životopisu nebo inzerátu a nabízí vyhledávání v nabídkách firem.

Škoda Auto je třetím největším podnikem ve střední Evropě

Automobilka Škoda Auto byla v roce 2003 třetím největším podnikem v žebříčku firem osmi nových členských států EU ze střední a východní Evropy. Do první desítky se ještě vešla energetická firma ČEZ, šestnáctý byl Transgas. Pořadí, které vzniklo podle ročních tržeb, vede polská společnost PKN Orlen, nový majitel tuzemského holdingu Unipetrol. Výsledky poskytla agentura Čekia.

Nejvíce jmen v Top Ten obsadily polské společnosti se čtyřmi zástupci. Maďarské podniky se objevily v desítkě třikrát, jedno místo zaujal slovenský zástupce Volkswagen Slovakia. „V první stovce největších firem střední Evropy se umístilo 26 českých společností,“ sdělila Dagmar Vránová, ředitelka Čekie. Pořadí zahrnuje tisícovku společností, vedle jmenovaných zemí ještě reprezentantů Slovinska, Litvy, Lotyšska a Estonska.

Celkové tržby tisícovky těchto společností za rok 2003 dosáhly 324 miliard eur, což představuje více než 70 % celkového HDP všech osmi přistupujících ekonomik.

Rostoucí zájem zahraničních investorů o střední Evropu naráží na relativně nízkou úroveň transparentnosti firem, vysvětlil důvody vzniku žebříčku Georg Hotar z poradenské firmy Central European Capital. „I když velikost společnosti má jen omezenou vypovídací hodnotu jako indikátor finančního zdraví, žebříček přináší první ucelený pohled na region,“ dodal.

(Pokračování ze stránky 1)

zaměstnaneckých výhod, míry fluktuace, intenzity a nákladů vzdělávacích procesů, rozsahu finančních a personálních kapacit vynakládaných na jednotlivé personální funkce apod.

Indexy a standardy hodnotí „měkké“ složky

Třetím hlavním nástrojem personálního controllingu, jehož funkce je nezastupitelná, jsou personální indexy. Slouží jako nástroje hodnocení „měkkých“ personálních skutečností, které mohou hrát pro výkon firmy důležitou roli. K jejich zjišťování slouží především dotazování výkonných i vedoucích zaměstnanců, jejichž názory a hodnocení jsou zachycovány pomocí posuzovacích stupnic. Po obsahové stránce stojí v jeho popředí zpravidla spokojenost a motivace pracovníků, jejich informovanost o vývoji firmy, míra identifikace s podnikem, ochota ke změnám, ale i kvalita řízení lidských zdrojů (servis, odborné kompetence, vycházení vstříc potřebám zákazníků apod.).

Informace získané tímto způsobem slouží nejen jako podklad pro zdokonalení způsobu řízení lidských zdrojů, ale i jako upozornění na nová témata personálního řízení, případně jako zrcadlo řídicího stylu organizace.

Dotazování pracovníků musí splňovat některé základní předpoklady: vycházet z předběžných analýz, být koncipováno pro konkrétní potřeby firmy, zajišťovat anonymitu odpovědí a jasně deklarovat vůli dospět na základě jeho

výsledků k příslušným opatřením. Profesionálně provedená dotazování zaměstnanců umožňují v některých případech i srovnání zjištěných indexů – indexu pracovní motivace, spokojenosti a podobně – s jinými srovnatelnými podniky.

Čtvrtým nástrojem personálního controllingu jsou personální standardy charakterizující kvalitativní cíle a hodnotící kritéria personálního řízení odpovídající záměrům firmy i mezinárodním zásadám „nejlepší praxe“. Jako příklady standardů v řízení lidských zdrojů mohou sloužit požadavky, aby každý vedoucí zaměstnanec věnoval za rok alespoň dva dny školení rozvoji svých řídicích schopností, aby byl s každým pracovníkem alespoň jednou ročně proveden rozhovor týkající se budoucí náplně jeho pracovního místa a byly s ním dohodnuty jeho osobní cíle, aby hodnocení efektivity tréninků vycházelo ze stanovení jejich cílů, či aby se posuzování uchazečů o zaměstnání opíralo o metody behaviorálního rozhovoru.

Hodnocení efektivity personálního řízení opírající se o personální standardy tvoří zpravidla nejsložitější součást personálního controllingu. Může probíhat interně, ve snaze zabránit „podnikové slepotě“ lze však v delších časových intervalech doporučit jeho provedení cestou vnějšího personálního auditu.

Jan Urban, poradce Consilium Group
přednáší na vysoké škole

RECRUITMENT

Umění vést pohovor spočívá ve znalosti odpovědí

Problém s výcvikem vedení pohovorů je ten, že věnuje příliš času učení se pokládat otázky, než by jej věnoval znalosti odpovědí. Znáte-li totiž správné odpovědi, kladení otázek nevyžaduje žádný výcvik. Článek vám chce dát tyto odpovědi, abyste mohli určit, zda má uchazeč podstatné, univerzální charakteristiky úspěšnosti. Zhodnocení jeho kompetentnosti je jednou z 10 nejdůležitějších vlastností nejlepších personalistů. Terčem tohoto zhodnocení by měly být tyto tři univerzální charakteristiky úspěšnosti (všechny ostatní vlastnosti a faktory jsou podmnožinou těchto tří nebo méně důležitých):

• kompetentnost vykonávat danou práci,
• motivace k práci,
• týmové dovednosti ve srovnatelných situacích.

Pokud budete vědět, jaké odpovědi by měly být správné u měření kompetencí, motivace a skupinových dovedností, otázky přijdou automaticky. Zde je pro ukázkou pětibodová škála hodnocení motivace, která dává návod, na co se zaměřit při zjišťování motivace uchazeče:

- **1. úroveň: Nezpůsobilý** (spodních 10 %) – líný, pasivní, nechce pracovat. Nezajímá se o pozici. Nekompetentní, nemotivovaný, nespokojený, rozptýlený, demotivující, reaktivní, vyhýbá se problémům, vymlouvá se.
- **2. úroveň: Pod očekáváním** (spodní polo-

vina) – pracuje, pokud je přinucen nebo tlačěn. Nehodí se pro tento typ práce. Vyhýbá se problémům, reaktivní, nezlepšuje se. Zmeškává termíny, ne zcela angažovaný, potřebuje další výcvik, jen se protlouká.

• **3. úroveň: Splňuje očekávání** (horní třetina) – sám motivovaný pro tenhle typ práce s obvyklým výcvikem a supervizí. Proaktivně řeší klíčové problémy. Vyvíjí zvláštní úsilí, aby dokončil práci. Plně spolupracuje s ostatními, přispívá.

• **4. úroveň: Překonává očekávání** (horních 15 %) – iniciativně si přibírá práci, dělá ji rychleji nebo lépe. Hledá problémy, které by mohl řešit. Sám si vylepšuje dovednosti v oblastech souvisejících s jeho prací bez donucení. Těší se na tento typ práce. Iniciativně pomáhá druhým, vzdělává je, vyhledává je, ovlivňuje je, předchází problémům.

• **5. úroveň: Daleko překonává očekávání** (horních 5 %) – zcela angažovaný, odevzdávaný práci, snaží se dělat vše pro to, aby stihl termín, vešel se do rozpočtu, s vysokou kvalitou a výkonností. Chce vyniknout. Neustále se snaží zlepšovat a má vlastní plán rozvoje. Proaktivně koučuje ostatní, vede, motivuje ostatní k vynikajícím výkonům, prozíravý.

Zdroj: InfoServis

EDUCITY
www.educity.cz

Newsletter HR Management

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li odebrat newsletter HR Management, přihlaste se na: www.economia.cz/newsletter.

Nové životní minimum by mělo více motivovat k hledání práce

Vláda chce přimět lidi, aby si aktivněji hledali práci a dali přednost i méně placenému místu před státní podporou. Minimum, které má sloužit k zajištění obživy a základních potřeb, se má snížit ze současných 4300 na 2870 Kč. K této částce budou lidé v nouzi dostávat ještě příspěvek na bydlení zohledňující příjem domácnosti i náklady na bydlení.

Ministr práce a sociálních věcí Zdeněk Škromach (ČSSD) na tiskové konferenci uvedl, že životní minimum nyní zahrnuje náklady jak na osobní potřeby a výživu, tak na bydlení. Podle návrhu by se mělo v budoucnu životní minimum užít pouze na první složku. Všechny ostatní sociální dávky závislé na výši minima se upraví tak, aby zůstaly na stejné výši jako dosud, poznamenal ministr.

Změny v systému dávek by mohly začít platit nejdříve od příštího roku. Zákon o hmotné nouzi by měl do konce června schválit kabinet, do parlamentu jej chce předložit spolu se zákonem o sociálních službách. Nejnižší částka na život by mohla pro jednotlivce činit 2870 Kč, na další dospělé v rodině by připadlo 2580 Kč, na dítě od 1870 do 2630 Kč podle věku. Na další děti v rodině by byly částky nižší, pohybovaly by se od 1310 do 1850 Kč.

Příspěvek na bydlení existuje již dnes. Pobírají ho rodiny, jejichž příjem nedosahuje 1,6 násobku životního minima. Dávka by v budoucnu brala v úvahu nejen příjem domácnosti, ale i její náklady na bydlení, které se v různých regionech výrazně liší. Příspěvek na bydlení by vyplácely obce.

Nový systém má postihnout ty, kteří nemají zájem hledat si práci a státní podporu zneužívají. Dlouhodobě nezaměstnaní, kteří bez vážnějších důvodů místo odmítnou, by mohli o sociální dávky přijít. Dostávali by jen takzvané existenční minimum, tedy 2010 Kč měsíčně na stravu a základní potřeby. Budoucí snížení životního minima podle Škromacha nemá přinést úspory na dávkách. Úprava přispěje hlavně k tomu, aby lidé dali přednost i méně placené práci před pobíráním peněz od státu.

Po zveřejnění návrhu se objevily obavy, že pokles minima by mohl vyvolat podobně jako loni na Slovensku nepokoje mezi Romy. Mnozí z nich jsou na dávkách závislí. Škromach odmítl srovnávat chystanou úpravu životního minima v Česku se snížením dávek na Slovensku. „V žádném případě se tato úprava nedotkne těch lidí, kteří jsou ochotni aktivně hledat zaměstnání a změnit své sociální postavení,“ prohlásil vicepremiér.

SOCIÁLNÍ ASPEKTY

Pracovním agenturám kvůli novému zákonu ubývají klienti

Pokles tržeb i počtu klientů hlásí kvůli novému zákonu o zaměstnanosti řada tuzemských pracovních agentur specializovaných na zaměstnávání brigádníků z řad studentů. Jejich majitelé tvrdí, že novela zákona prodražila zaměstnávání studentů, protože agentury musí za brigádníky odvádět státu pojistné. Mnoho zaměstnavatelů si proto raději shání brigádníky samo, aby je to stálo méně peněz. Některé agentury podle odborníků ale nový zákon obcházejí.

Novela zákona o zaměstnanosti, která začala platit loni v říjnu, postavila studenty do stejné pozice jako stálé zaměstnance. Agentury za ně musí platit sociální a zdravotní pojištění, což prodražuje práci studentů o bezmála 50 %. Studenti-brigádníci si proto stěžují na nižší výdělků, snížení počtu brigád a na nárůst administrativy.

Pokles počtu klientů z řad zaměstnavatelů od října registruje například pražská pracovní agentura Student, která kvůli odvodům státu musela zvýšit své sazby. „Našimi klienty zůstávají společnosti, které si nejsou schopny administrovat velký počet brigádníků samy. Ale tam, kde jsme posílali občasnou výpomoc v malém počtu pracovníků, si to řeší firmy vlastními zdroji. Pokles zájmu o své služby potvrzují všechny agentury, které jsou členy naší asociace,“ řekl ředitel agentury Student a viceprezident Asociace pracovních agentur Petr Skondrojanis.

Podle Skondrojanise novela zákona o zaměstnanosti navíc zprostředkovatelským společnostem zvýšila administrativní náklady, které ale například agentura Student do svých sazeb raději nepromítla. „Nárůst administrativy zapříčinil navýšení nákladů přibližně o 10 %. Navýšit sazby o tyto zvýšené náklady jsme si

ale nedovolili,“ podotkl. Dodal, že pracovním agenturám se kvůli placení pojistného také zhoršily peněžní toky, což může mít za následek posun výplatních termínů. „Novela způsobuje velký tlak na aktuální hotovost agentur. Kromě mezd, které agentury platily vždy ještě předtím, než dostaly zaplacené od klientů, totiž nyní ještě musí odvádět zdravotní a sociální pojištění,“ podotkl Skondrojanis.

Jeho slova o poklesu zájmu o služby pracovních agentur potvrdil ředitel ostravské firmy Learka Josef Mlynář. „Po novele zákona je to trošku problém. Agentury, které nám teď studenti nabízejí, jsou pro nás drahé. Takže se teď přímo se studentem domluvíme na mimopracovní formě, třeba

dohodou o vykonání práce. Takto jsme získali pět studentů,“ řekl Mlynář.

Zprostředkovatelská agentura si nyní podle něj fakturuje 60 až 80 Kč za hodinu práce. „To v současné době o hodně přesáhne 100 Kč nákladů a vůbec to neznamena, že student dostane více. Rozdíl tvoří odvody,

odvody a zase odvody,“ dodal Mlynář. Hodinová odměna vyplacená studentům totiž přitom stejně jako dříve začíná podle něj na 40 Kč.

Podle Kateřiny Beránkové z ministerstva práce a sociálních věcí se však s další novelou zákona nepočítá. „Tímto zákonem jsme srovnali podmínky všech uchazečů o zaměstnání. Je to naprosto obvyklá praxe i v ostatních zemích EU, takže nevidíme důvod, proč toto měnit,“ řekla Beránková. Skondrojanis ale tvrdí, že některé zprostředkovatelské agentury nový zákon o zaměstnanosti stejně obcházejí. „Své podnikání zastírají například formou poskytování služeb. Proti takovým agenturám se chystá naše asociace veřejně vystoupit a podniknout patřičné kroky,“ uvedl.



Nezaměstnaní nespolehají jen na služby úřadů práce

Lidé bez práce hledají zaměstnání několika způsoby. Podle šetření ČSÚ ze 3. čtvrtletí 2004 hledá 92 % práci prostřednictvím úřadů práce, 8 % z nich práci takto zásadně nehledá, a buď se práci vyhýbá, nebo se na úřady práce nespolehá. I kdybychom předpokládali, že práci jinak neshánějí, 8 % z 542 tisíc nezaměstnaných znamená, že práci by se mohlo vyhýbat maximálně kolem 45 tisíc osob. Nezaměstnaní musí s úřadem práce komunikovat, jinak je z evidence vyškrtnou a přijdou o státní peníze.

Z ostatních metod hledání práce je nejpoužívanější sledování inzerátů. Tak si práci shání devět desetin z nezaměstnaných. Prostřednictvím známých se snaží zajistit si práci 87 % z celkového počtu nezaměstnaných a téměř 3/4 navštěvují podniky a další organizace.

Účasti na testech, pohovorech či zkouškách použila pro hledání zaměstnání více než 1/4 nezaměstnaných.

Na úřady práce se obraceli nezaměstnaní se základním vzděláním a středním bez maturity z 93 %, zatímco se středním vzděláním s maturitou z 87 % a s vysokoškolským vzděláním z 83 %. Nezaměstnaní se základním vzděláním používají inzerátů z 86 %, se středním vzděláním z 90 % a téměř shodně je tomu i u obou skupin nezaměstnaných s vyšším vzděláním. Testy, zkoušky či pohovory použili při hledání práce nezaměstnaní se základním vzděláním jen z 15 %, nezaměstnaní se středním vzděláním bez maturity z 25 %, nezaměstnaní se středním vzděláním s maturitou z 45 % a nezaměstnaní vysokoškoláci z 50 %.

PERSONÁLIE

• Skupinu **GTS Central Europe** bude nově řídit **Tamás Polgár**. Ve funkci vrchního výkonného ředitele nahradil **Lou Totha**, který na konci ledna 2005 odchází do důchodu. Polgár působil posledních 12 měsíců jako poradce společnosti Group Menatep Limited (GML), která je majoritním akcionářem GTS CE. Účastnil se i nedávno ohlášené akvizice společnosti Aliatel a její slovenské pobočky Aliatel Slovakia.

• **Simonu Krautovou** vystřídala v pozici tiskové mluvčí **Pivovarů Staropramen Michaela Trýznová**. Ve společnosti začala pracovat v červnu 2004 jako PR koordinátorka, předtím více než dva roky působila v PR agentuře Impact.

• Ředitelem společnosti **Mail Step**, člena skupiny GHP a poskytovatele služeb v oblasti direct marketingu, se 24. ledna 2005 stal **Petr Man**. V minulosti působil na různých pozicích vydavatelství Ringier ČR a v posledních šesti letech byl ředitelem výroby a distribuce společnosti Euronews.

• **Lucie Čespivová**, která vloni nastoupila do agentury **Dorland** na post strategické plánovačky, nyní je nyní výkonnou ředitelkou. Od roku 1999 pracovala v marketingu České spořitelny, po vstupu nového vlastníka Erste Bank vedla projekt redesignu všech společností Finanční skupiny ČS a řídila odbor reklamy banky.

• Ředitelem společnosti **TTC Telsys** byl jmenován **Jan Holý**, který ve funkci vystřídal **Milana Těšíka**. Dříve působil v manažerských funkcích ve společnostech Digital Equipment, Euronet Services nebo IBM. Před příchodem do TTC Telsys pracoval jako konzultant v oblasti informačních a finančních systémů a obchodního rozvoje pro zahraniční firmy.

• Na pozici sales directora společnosti **PPM Czech** nastoupil **Robert Havrda**, dosud category manager Opavia-LU.

• Dosavadní ředitelka společnosti Tanex Plasty **Jaroměř Jana Kozáková** se k začátku ledna stala generální ředitelkou firmy **TP Holding**, do které vedle Tanexu Plasty patří další čtyři společnosti.

• Ve funkci předsedy představenstva penzijního fondu **Credit Suisse Life & Pensions** vystřídal **Jana Chalupa Ladislav Skoupil**.

• Novým generálním ředitelem a předsedou představenstva dodavatele telekomunikační infrastruktury **Vegacom** je od ledna dosavadní výkonný ředitel **Pavel Hlavinka**. Nahradil **Pavla Veselého**, který přešel na místo předsedy dozorců rady.

• Šéfredaktor týdeníku **Respekt Tomáš Němeček** odejde v polovině února po dohodě s majitelem a na vlastní žádost ze svého postu i z týdeníku Respekt.

• Novým jednatelem firmy **Spar Česká obchodní společnost**, která v České republice provozuje síť hypermarketů Interspar, je od začátku ledna Rakušan **Christian Koller**. Ve funkci vystřídal svého krajana Stefana Maierhofera. Ve funkci jednatele Spar Česká obchodní společnost zůstávají **Martin Hruška** a **Jan Pšenička**.

CVVM: Do zahraničí chce za práci odjet 12 procent Čechů

Do zahraničí chce za práci odjet 12 % Čechů. Většina lidí (57 %) o práci v zahraničí neuvažuje. Mladé Čechy však práce v cizině láká, uvažuje o ní téměř polovina lidí ve věku od 15 do 19 let. Vyplývá to průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM). Zájem pracovat v cizině je poměrně vysoký také u lidí od 20 do 29 let. Pětina z nich o práci v zahraničí přemýšlí. Větší zájem pracovat v cizině mají zejména lidé svobodní a bezdětní a spíše muži než ženy. Proti roku 2003 zájem o práci v cizině vzrostl, předloni chtělo jet za práci pouze šest procent dotázaných.

Většina lidí, kteří chtějí pracovat v zahraničí, neplánuje, že zemi opustí v nejbližší době. Přes 70 % z nich uvažuje o odjezdu z Česka nejdříve za rok, 18 % do jednoho roku. Většina lidí, kterou láká práce v zahraničí, však pro svůj

úmysl nic nepodniká. Čechů, kteří tak činí, je asi 40 %; věnují se především učení jazyků nebo sbírání informací. Trvale se do zahraničí přestěhovat hodlají čtyři z deseti lidí, kteří práci mimo Česko zvažují. Třetina Čechů však trvale žít v cizině nechce.

Čechy nejvíce láká Německo a Velká Británie, kde by chtěla pracovat shodně asi čtvrtina z nich. O práci v USA stojí 8 %, o práci v Irsku 7 % dotázaných. Lidi na práci v cizině nejvíce přitahuje zvýšení příjmů a možnost zlepšit si své jazykové znalosti. Lidi naopak od odjezdu za práci odrazuje zejména rodinné zázemí, silný pocit zakotvenosti v Česku a nedostatečná jazyková vybavenost.

Průzkumu CVVM se na přelomu loňského listopadu a prosince zúčastnila asi tisícovka českých občanů starších patnácti let.

PRÁVNÍ PORADNA

Nový zákoník práce: „Co není zakázáno, je dovoleno“

Dozvěděli jsme se, že se opět chystají nějaké změny v pracovním právu. Můžete nám prosím poskytnout bližší informace?

Jarmila Prošková, Kroměříž

Máte pravdu, tento týden ministerstvo práce a sociálních věcí dokončilo a rozeslalo do vnějšího připomínkového řízení návrh nového zákoníku práce (dále ZP). Bude tedy ještě nějakou dobu trvat, než nová úprava projde celým legislativním procesem a vejde v život.

Podle tiskové zprávy ministerstva je potřeba zcela nového kodexu zdůvodněna tím, že současný ZP patří k našim nejdéle platným právním předpisům – byl schválen v roce 1965 a nabyl účinnosti ke dni 1. ledna 1966, tedy před 40 lety, byl už mnohokrát, zejména v posledních 15 letech, novelizován – k dnešnímu dni 42krát, a jelikož se situace v pracovněprávní oblasti neustále vyvíjí, je potřeba na tuto skutečnost reagovat, a to právě novým zákonem.

Ministerstvo vypracovalo nejen návrh nového ZP, ale také návrhy zákona, kterým se upravují další požadavky na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích, zákona o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti vykonávané mimo pracovněprávní vztahy, a zákona, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím ZP. Nová úprava by měla odrážet potřeby tržní-

ho hospodářství a eliminovat zažité rovnostářství mezi zaměstnanci. V žádném případě to ale neznamená porušení zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace zaměstnanců. Všem zaměstnancům bude ze zákona vyplývat právo na tzv. minimální sociální standard.

Zatímco současná právní úprava je postavena na principu „co není dovoleno, je zakázáno“, hlavním principem nové úpravy pracovněprávních vztahů, především nového ZP, má být zakotvení nové zásady „co není zakázáno, je dovoleno“. To podle ministerstva umožní

větší liberalizaci v pracovněprávních vztazích a výrazně posílí princip smluvní volnosti účastníků těchto vztahů. Větší liberalizace pracovněprávních vztahů má propojit úpravu ZP s úpravou občanského zákoníku při využití delegační zásady. To by se mělo projevit v

úpravě obecných právních otázek, což má eliminovat dosavadní neodůvodněné rozdíly mezi pojetím ZP a občanského zákoníku.

Nově bude ZP obsahovat zákony, které dosud „stály“ samostatně a z tohoto věcného pohledu bude úspornější. Dosavadní a nový ZP se budou vedle zakotvení nové zásady „co není zakázáno, je dovoleno“ odlišovat v mnohém.

JUDr. Hana Rýdlová

šéfredaktorka časopisu Právní rádce



- Vedení mobilního operátora **Eurotel** jmenovalo od února výkonným ředitelem firmy pro marketing **Andreie Marca Torrianiho**. Funkci dosud zastávala **Helena Čomorová**.

- Novým marketingovým ředitelem potravinářské společnosti **Kraft Foods** pro Českou republiku a Slovenskou republiku je od 10. ledna **Joern Horst**, který ve firmě působí od roku 1993. Ve funkci vystřídal Angličanku **Helen Pymanovou**. Na pozici personálního ředitele pro Česko a Slovensko nastoupil **Jiří Krofta**, který předtím působil v Unileveru. Jeho předchůdcem byl **Bohdan Souček**, který loni odešel.

- Novým obchodním ředitelem pro telekomunikace pro region střední a východní Evropy v softwarové firmě **LogicaCMG** se od 1. ledna stal **Jiří Hanzlíček**. Ten se zúčastnil založení české pobočky společnosti LogicaCMG a v letech 1999 až 2000 byl prvním obchodním ředitelem pro telekomunikace. Po roce 2000 působil ve střeoevropské pobočce americké firmy EMC2 a ve firmě Compapex.

Mikrořízení v praxi demotivuje

Mikrořízení je takový přístup k řízení a vedení lidí, kdy manažer deleguje podřízenému určitý úkol nebo projekt, ale pak ho stále

kontroluje, snaží se mít vše pod kontrolou a sám rozhodovat i o detailech. Zákonitými důsledky

takového přístupu k řízení a vedení lidí jsou: demotivace podřízeného pracovníka, nevyužití jeho potenciálu, stres a konfliktní vztah.

Jak to probíhá ve firemní praxi, názorně představuje případová studie uveřejněná v Moderním řízení 1/2005 na s. 64-67. K uvedenému příkladu ze zahraniční praxe jsou připojena stanoviska tří top manažerů z různých firem. Pozoruhodné je, že v každém z nich jsou zdůrazněny jiné aspekty situace a jiné náměty na to, jak se vyhnout mikrořízení. Shodují se však v tom, že mikrořízení je založeno na nedůvěře ke schopnostem podřízených a na snaze vedoucího dávat jim neustále najevo svoji nadřazenost.

Od top manažerů se naopak očekává, že se budou méně zabývat každodenními detaily a o to víc se soustředí na otázky širšího významu. A že při tom budou motivovat členy svého manažerského týmu k vysoké výkonnosti, a ne je brzdit a frustrovat.

FINANČNÍ MANAGEMENT
MODERNÍ ŘÍZENÍ
PRÁVNÍ RÁDCE
 Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné
 na predplatne@economia.cz
 nebo na bezplatné tel. lince 800 110 022.

Předmětný výčet základních rozdílů dosavadní (platné a účinné) a navrhované právní úpravy můžete nalézt na webu MPSV ČR <http://www.mpsv.cz/files/clanky/tiskovky/2005/010205a.pdf>.