

HRM line

28. 7. 2006
číslo 14

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

OTÁZKA PRO ...

Co je spokojenost zaměstnanců a jak ji lze řídit

Zájem o spokojenost zaměstnanců deklaruje snad každá instituce, která se rozhodla implementovat pokročilejší metody řízení lidských zdrojů. Organizace, jež nechce zůstat pouze u takových prohlášení, se nutně musí vyrovnat s otázkami, co to spokojenost zaměstnanců je, jak ji lze řídit, tedy mimo jiné i jak ji měřit a dokumentovat. Přímou cestou a prvoplánovou cestu k odpovědím na tyto otázky nabízí nástroj zpravidla označovaný jako průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jde o prostředek, jehož původ musíme hledat v objektivistických proudch společenských věd a nese tak dědictví jejich silných i slabých stránek. Prošel několika vlnami kritiky a revizí, zůstal nicméně uznávanou a při průmyslovém uplatnění také velmi užitečnou technikou řízení lidských zdrojů.

Proč využít průzkum?

Vedle všeobecného zájmu o spokojenost zaměstnanců a jejího ovlivňování může mít organizace k implementaci a využívání průzkumů mnoho dalších důvodů. V případě poboček mezinárodních společností často nejde o rozhodnutí místního vedení, ale o přání vlastníka nebo globálního či regionálního managementu. Dalším motivem může být tlak paralelních mocenských struktur, obvykle odborů, a to buď přímo na implementaci průzkumů, nebo nepřímo, kdy management s cílem oslabit význam odborů hledá alternativní kanály pro komunikaci se zaměstnanci. Jiným důležitým hráčem při rozhodování o zavedení průzkumů jsou konzultační společnosti, pro které tento nástroj a související služby mohou představovat velmi atraktivní produkt, na jehož prodeji mají silný zájem. K využití průzkumu názorů a spokojenosti zaměstnanců coby pomocné nebo klíčové součásti řešení může zaměstnavatel inspirovat i existenci nějakého závažného problému.

Všechny tyto motivy jsou legitimní, všechny ostatně mohou vyústit v přístup vedoucí ke zřejmě nejefektivnějšímu využití průzkumu spokojenosti zaměstnanců. V takovém případě se průzkum stává prostředkem proaktivní komunikace managementu se všemi součástími organizace, pomáhá vymezovat pravidla této

komunikace, přispívá k zaměřování pozornosti a úsilí zaměstnanců včetně manažerů žádoucím směrem a v neposlední řadě může být zdrojem nápadů, přičemž alespoň v některých případech je poměr cena/přínos pro všechny, včetně vedení, velmi zajímavý.

Stanovení cíle

Informační technologie umožňují realizovat třeba i rozsáhlý průzkum spokojenosti poměrně rychle a za relativně nízkých nákladů. Riziko neúspěšné implementace je tedy zdánlivě malé. Přesto rozhoduje-li se vedení instituce, zda a

jak průzkum spokojenosti použít, mělo by si nejprve poctivě vyjasnit, jaké cíle tímto krokem sleduje. Je možné, že tato diskuse povede k závěru průzkum vůbec nezavádět, což je ale jistě lepší než částečná, formální nebo rozpačitá implementace, která tento nástroj na dlouhou dobu diskredituje. Pokud naopak diskuse managementu vyústí v rozhodnutí průzkum spokojenosti zaměstnanců využít za účelem dosažení stanovených cílů, má realizátor průzkumu

k dispozici základní kritéria, jež mu pomohou celý proces správně řídit.

Jak sestavit dotazník?

Již samotné sestavení dotazníku (nejčastější a od určité velikosti organizace nejučinnější metody sběru dat) je poměrně složitým úkolem. Ochota respondentů poskytovat průmyslové odpovědi je nepřímo úměrná délce a složitosti dotazníku. Pravděpodobně tedy nebude možné zjistit postoje zaměstnanců týkající se všech myslitelných témat tak podrobně, jak by bylo žádoucí. Bude nutné vybírat a pečlivě formulovat – obojí ovlivní nejen výsledek šetření, ale i to, o čem spolu budou zaměstnanci následně debatovat. Na druhou stranu příliš násilné zásahy do podoby a obsahu dotazníku mohou způsobit opomenutí důležitých témat, či dokonce znevažování celé věci v očích zaměstnanců. To pak vede ke snížení kvality odpovědí a znehodnocení průzkumu coby východiska pro další komunikaci a realizaci změn. Sběr, třídění a analýza dat tvoří samostatný okruh

(Pokračování na stránce 2)



Čtete nové číslo časopisu pro řízení lidských zdrojů HR Management



Hlavní téma:

- Interkulturní management

Dále se dozvíte:

- Jaká je role HR v risk managementu
- Jak si vybrat jazykovou školu
- Jaká jsou specifika tvorby a vedení mezinárodních týmů

Pro předplatitele časopisů **Moderní řízení**, **Finanční Management** a **Právní rádce** sleva 30 procent.

Více informací a ukázkové číslo ZDARMA na tel. 800 110 022 nebo na www.ManagerWeb.cz.

economia
OBSAH ROZHODUJE

KRÁTCE

Nový server pro školitele

Na internetu se objevil nový veřejně přístupný seznam školitelů, trenérů a dalších poskytovatelů vzdělávání na www.skolitele.cz. Doplnuje známější server www.koucove.cz.

Jeho hlavní výhodou je zaměření na jednotlivé trenéry a školitele, tedy osoby podnikající samostatně; prezentace vzdělávacích firem není na serveru dovolena. Pokud hledáte pouze jednotlivé školitele/lektory/trenéry a nemáte zájem o rámcovou nabídku od vzdělávacích společností, může pro vás tento server být zajímavou pomůckou.

Na serveru je možné zdarma inzerovat požadavky, ale vzhledem k nepříliš vysoké odezvě bych spíše doporučila přímé oslovení vybraných školitelů (vyhledávání v systému je velmi snadné). Nevýhodou je, že ne všichni dříve zaregistrovaní školitelé mají veřejně přístupný e-mail a telefon (v současné době je to již zařazeno jako povinná informace).

Registrace pro školitele má několik podob – buď jako základní registrace, která je bezplatná, nebo zpoplatněná rozšířená či plná registrace (od 1800 Kč/rok do 9000 Kč/rok). V rámci registrace školitel musí vyplnit základní informace o délce a typu praxe, vzdělání, věku a regionu, ve kterém působí.

Server www.skolitele.cz v současné době nabízí cca 30 registrovaných školitelů, vzhledem k marketingové podpoře můžeme očekávat jejich nárůst. Pokud by se podařilo masivní rozšíření uživatelů z řad profesionálů, mohl by se ze serveru stát velmi cenný nástroj jak pro personalisty, hledající jednotlivé trenéry, tak pro školitele samotné.

Jana Kořínková
HOFÍREK CONSULTING

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li odebrat newsletter **HRM line**, přihlaste se na pdf.hrmanagement@economia.cz

(Pokračování ze stránky 1)

problémů, jemuž je věnována rozsáhlá odborná literatura, a nebude zde tedy rozváděn. Zmiňme jen rizika související s touto etapou, která mohou plynout buď z nedostatků ve funkčnosti a dostupnosti prostředků sběru dat nebo ze selhání, třeba jen zdánlivého, při zajištění anonymity respondentů.

O efektivitě a samotné smysluplnosti průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve skutečnosti rozhodují kroky následující po shromáždění a analýze odpovědí: komunikace výsledků, navazující diskuse se zaměstnanci a hlavně reálné změny uskutečněné v reakci na zjištěné názory zaměstnanců a jako takové zaměstnancům „prodané“.

Jak zacházet s výsledky?

První krok následující po analýze dat, tedy komunikace výsledků, poskytuje managementu příležitost opět doložit svůj zájem o mínění zaměstnanců a výrazně zapůsobit na interpretaci výsledků, třeba i nelichotivých. Navazující diskuse může management vést hromadně se všemi zaměstnanci, nicméně daleko přínosnější jsou fóra zástupců vedení organizace a reprezentantů zaměstnanců. Nejvyšší účinnosti lze dosáhnout, jestliže představiteli zaměstnanců jsou neformální názoroví vůdci motivovaní ke konstruktivní debatě. Management by si tedy měl udržet vliv na výběr reprezentantů zaměstnanců. Jejich žádoucí motivaci je pak dále možné posílit veřejným stvrzením jejich mandátu k otevřené diskusi, k hledání a realizaci řešení i k opakovaným vyjádřením očekávání, že se tito zástupci stanou důležitým zdrojem informací pro své kolegy.

Partneři pro diskusi

Od rozpravy vedení organizace s takto motivovanými reprezentanty zaměstnanců lze očekávat, že pomůže rozebrat jednotlivé problematické oblasti na položky tak konkrétní a jednoduché, že k nim management bude schopen vytvořit plány na nápravná opatření, popřípadě připravit jednoznačná vyjádření. Poskytne-li management názorovým vůdcům včas věcná vysvětlení i k rozhodnutím, která budou vnímána negativně, může na oplátku oprávně-

ně očekávat, že vzroste množství stejně věcných reakcí zaměstnanců v neprospěch reakcí emocionálních.

Další významnou roli hrají reprezentanti zaměstnanců při přípravě, schvalování a komunikaci akčních plánů na nápravná opatření. Sebevstřícnější a sebenákladnější kroky připravené vedením organizace ztratí značnou část své hodnoty, pokud se v zaměstnancích nevytvoří a neudrží pocit vlivu na dění, spoluodpovědnosti za změny a pocit kladné změny. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je vhodné doplnit komunikaci se zaměstnanci prostřednictvím jejich reprezentantů o průběžné přímé oslovení managementem. Jednak pomocí jednoduchých a rychlých názorových šetření zaměřených na dílčí opatření, jednak vnitřním marketingem celého procesu průzkumu spokojenosti zaměstnanců a hlavně jednotlivých navazujících aktivit. Vhodným prostředkem pro to jsou např. setkání managementu se zaměstnanci, firemní noviny, intranet či poradny.

Jak často?

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců je vhodné realizovat v pravidelných cyklech. Výše uvedené následné kroky, tj. komunikace výsledků i plánování, komunikace a realizace nápravných opatření, by se měly načasovat tak, aby pozitivní změny vyplývající z nápravných opatření byly v době konání příštího průzkumu v paměti zaměstnanců stále živé. Vhodně formulované otázky tyto paměťové stopy dále potvrdí a posílí. Vzhledem k tomu, že uskutečnění některých rozsáhlejších nápravných opatření může trvat i několik měsíců, jeví se pro konání průzkumů spokojenosti zaměstnanců jako nejvhodnější půlroční až roční perioda.

Ať už jsou původní motivy managementu při rozhodnutí o zavedení průzkumů spokojenosti zaměstnanců jakékoli, je zřejmé, že promyšlená a důsledná realizace šetření i následných kroků může poskytnout vedení organizace i managementu mnoho pozitivních, byť v některých případech vedlejších, nebo dokonce nezamýšlených efektů.

**Pavel Bořil, HR manažer
významné mezinárodní banky**

TRH PRÁCE

Firmy mají zájem o „dočasné“ zaměstnance

Lidi, kteří si hledají zaměstnání, by nemělo překvapit, pokud jim agentura nabídne časově omezenou práci nebo je pošle k budoucímu zaměstnavateli na zkoušku. Z ankety mezi personálními agenturami vyplývá, že stoupá nabídka zkrácených úvazků a dočasných pracovních míst, jako jsou záskoky za rodičovskou dovolenou nebo výpomoc v době výrobních špiček.

Novým trendem je i možnost, že si zaměstnavatel vyzkouší vybraného pracovníka v praxi ještě předtím, než ho přijme do trvalého poměru. Poptávku po zaměstnancích ale ovlivňuje především struktura přicházejících investorů.

„Systém zaměstnance na zkoušku je v cizině známý pod názvem try and hire. Velmi často se

uplatňuje u dělnických pracovních pozic, ale nezřídka i u administrativních,“ říká Tomáš Žemla z agentury Index Nosluš. Podle Martina Štefánka, prezidenta Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) a generálního ředitele agentury Start, je ale tento způsob nábory pro zaměstnance nevýhodný. „Firmy tímhle způsobem natahují zkušební dobu,“ tvrdí. Tři měsíce zaměstnanec pracuje jako zaměstnanec agentury, a když ho firma převezme, nasadí na smlouvu další zkušební dobu.

Rostoucí zájem o vyhledávání zaměstnanců na různé typy zkrácených, vedlejších či jiných úvazků zaznamenali například v agentuře Grafton Recruitment. Podle jejího pracovníka Mila-

(Pokračování na stránce 3)

Čtete nové číslo časopisu

Moderní řízení



- Jak se stát inovátorem řízení
- Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi

Pro předplatitele časopisů
Finanční Management,
HR Management a Právní
rádce sleva 30 procent.

Více informací a ukázkové číslo ZDARMA na
tel. 800 110 022 nebo na www.ManagerWeb.cz.

economia
OBSAH ROZHODUJE

Evropští manažeři usnadnili ženám cestu do představenstva

Usnadnit ženám cestu do představenstva firmy přizpůsobením pracovní doby se loni rozhodlo 65 % evropských manažerů. Více než třetina šéfů zavedla opatření podporující postup žen ve firmě. Rovněž třetina manažerů nabídla ženám po návratu z mateřské dovolené přeškolení. Výsledky přinesl 15. ročník Evropského obchodního monitoru společnosti UPS, kterého se zúčastnilo 1459 evropských vrcholových manažerů.

V rozšiřování flexibilitní pracovní doby, které pro ženy znamená snazší přístup do vedení společnosti, byly nejpřizpůsobivější v Británii a Německu. V obou zemích změnu pracovní doby podpořily téměř tři čtvrtiny manažerů. Nejochotnější usnadnit kariérní příležitosti svým zaměstnankyním byli se 44 % Britové; ve Španělsku změnila svou firemní politiku jen o něco více než pětina manažerů. Třetina šéfů v Evropě nabízí svým zaměstnankyním přeškolení poté, co se vrátí z mateřské dovolené. Podobné školení je oblíbené hlavně v Británii a Španělsku, kde je podporuje téměř polovina dotázaných. Nejméně nakloněni jsou těmto opatřením v Nizozemsku a Belgii.

K dalším způsobům, jak ženám zpřístupnit seniorské manažerské pozice, podle průzkumu patří finanční podpora péče o dítě a jeho vzdělání, omezení počtu přeložení a zajištění celodenního hlídání dětí během pracovní doby.

Žádná opatření ke zvýšení počtu žen v představenstvu svých společností naopak nepodniklo 16 % evropských manažerů. Nejmenší úsilí projevují ve Francii, Belgii a Španělsku.

Průzkum dále uvedl, že téměř polovina evropských top manažerů se při zjišťování nejnovějších zpráv z oblasti obchodu spoléhá na tištěné noviny. Čtvrtina evropských manažerů získává aktualitu z firemního světa pomocí on-line zdrojů.

Co se týče internetových deníků, tzv. blogů, 42 % evropských manažerů ví o jejich existenci, ale nečte je. Nikdy o nich neslyšelo 37 % manažerů; 7 % evropských manažerů považuje blogy za užitečný zdroj informací, nicméně pouhá 2 % ze všech na blogy aktivně píše, vyplynulo z průzkumu.

(Pokračování ze stránky 2)

na Nováka se takové úvazky pokrývají hlavně formou dočasného přidělení zaměstnanců ke klientovi, což je v poslední době hodně populární. „Původní myšlenkou dočasného přidělení je vykrývat takovým způsobem na přechodné období podnikové špičky, ale dnes je to často jinak. Vzhledem k nedostatku pracovní síly původně dočasní pracovníci pracují déle a často zůstávají na stálo,“ říká Štefánek.

V tom, na jaké pozice shánějí zaměstnavatelé vhodné uchazeče nejčastěji, se toho prý mnoho nemění. „V současnosti se na nás stále častěji obrací klienti s poptávkou na vyhledávání vhodných uchazečů na administrativní pozice, jako jsou asistentky, recepční, referenti atd. S vývojem informačních technologií samozřejmě roste poptávka po zaměstnancích se zkušenostmi z této oblasti, ale i po odbornících jinak technicky zaměřených. Nejsnáze tedy najde práci člověk s praxí v technickém oboru, např. ve strojírenství,“ shrnuje Marek Strieborný z agentury Axial.

„Poptávka po zaměstnancích roste s přílivem investic do naší země. Vytváří se nová pracovní místa, a to zejména v technických oborech, konkrétně automobilovém průmyslu. Zájem je o zaměstnance na všech úrovních, od zkušených manažerů až po kvalifikované dělnické profese,“ uvádí Novák z Grafton Recruitment. Významnou roli hraje struktura investic v nabídce pracovních míst i podle Štefánka. Ten ale zároveň varuje, že s přílivem dalších investorů do země může nastat krize způsobená nedostatkem pracovní síly. Už dnes prý často nabídka pracovních míst převyšuje poptávku a některé firmy mají problémy najít vhodné zaměstnance. A to i tehdy, když od uchazečů nevyžadují žádnou praxi a sami si je vyškolují. Souvisí to i s tím, že Češi stále nejsou příliš ochotní se za práci stěhovat.

Podle údajů APPS funguje v ČR 1367 personálních agentur. Pětice největších, mezi něž patří Trenkwalder Kappa people, Start, Adecco, Manpower a Grafton Recruitment, vykazuje roční obrát kolem 1,4 mld. Kč.

PERSONÁLNÍ OUTSOURCING

Novinky v personálním outsourcingu

V posledních letech se i v České republice začal úspěšně rozvíjet outsourcing lidských zdrojů, který klientům umožňuje věnovat se naplno hlavním činnostem svých společností a personální otázky přenechat na specializovanému outsourcerovi – pracovní agentuře. Na rozdíl od zažitého outsourcingu např. úklidových služeb či ostrahy objektů by u HR outsourcingu mělo jít o dlouhodobější strategii, která řeší problémy klienta v oblasti lidských zdrojů komplexně, a tím zabránil častým změnám v koncepci prováděného outsourcingu.

Proč personální outsourcing?

V současné době je mezi personalisty velmi diskutovanou otázkou ukončení možnosti řetězit pracovní poměry na dobu určitou. Tento režim zaměstnávání byl ukončen k 1. březnu 2006 novelou Zákoníku práce. Zaměstnavatelé se v současné době musí rozhodnout, zda dané pracovníky propustí, anebo zda s nimi uzavřou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Pokud jim nevyhovuje ani jedno z těchto řešení a chtěli by své zaměstnance i nadále využívat ve stejném režimu, měli by kontaktovat pracovní agenturu. Omezení řetězení pracovních poměrů na dobu určitou v délce maximálně dvou let se totiž vztahuje pouze na běžné zaměstnavatele a nikoliv na agentury práce. Spolupráce s agenturou práce a využívání HR outsourcingu má i další výhody, pomáhá zejména snížit zatížení HR manažerů nábořem a personální agendou a umožňuje mu věnovat se dalším oblastem HR u kmenových zaměstnanců.

Výhody personálního outsourcingu

Společnost Trenkwalder KAPPA people, a.s., připravila pro zaměstnavatele službu Outsourcing TAKEOVER. V rámci této služby nám zaměstnavatel „předá“ své pracovníky a na základě řádně uzavřené obchodní smlouvy je bude i nadále využívat ve stejném režimu, jak byl doposud zvyklý. Využití těchto služeb má ale i další výhody. Umožní zaměstnavatelům přenést zodpovědnost za kmenové zaměstnance na agenturu práce a uvolní si tím ruce pro hlavní činnost firmy. Nemalou výhodou je i možnost si z ekonomického hlediska přesunout mzdové náklady na dočasně přidělené zaměstnance do jiných nákladů, např. do služeb.



Kromě již výše zmíněných výhod, které vyplývají z legislativních úprav, vám agentura práce umožní snadnější vyhledání zaměstnanců, kteří mají praxi ve vámi požadovaném oboru. V pracovní a personální agentuře Trenkwalder KAPPA people, a.s., vznikl pojem „Automotive dělník“, pod kterým se skrývá pracovník s praxí v automobilovém průmyslu. Jedná se o zaměstnance, kteří s námi již nějakou dobu pracují a mají v daném oboru zkušenost. Jsou prakticky odbornou pracovní silou, které je na českém pracovním trhu velký nedostatek. Takto se snažíme vyjít vstříc i všem ostatním zaměstnavatelům, jejichž požadavky na odbornost a praxi pracovníků slyšíme velmi často.

Mgr. Jana Chalupová, HR Director
Trenkwalder KAPPA people, a.s.

PERSONÁLIE

- Ředitelem **Jaderné elektrárny Temelín** je **Vladimír Hlavinka**. Ve funkci vystřídal **Miroslava Vilíma**. Dosavadní šéf jihočeské elektrárny přejde na pozici zástupce ředitele.
- Novým generálním ředitelem společnosti **Philips ČR** se stal **Arno Kraus**. Ve společnosti Philips pracuje od roku 1999.
- Řady zaměstnanců agentury **Euro RSCG** posílila **Andrea Walker**, které byla kromě funkce creative group head divize Euro RSCG Life svěřena také značka Eurotel 02. Předtím pracovala v agentuře Proximity Prague, kde se věnovala především značce Oskar.
- Marketingový tým společnosti **Jan Becher – Karlovarská Becherovka (JBKB)** doplnil na konci června na pozici brand manažera pro značky Olmeca, Martell, Four Roses, Sandeman, Grand Marnier, Corona, Pernod, Ricard, Dubonnet a WKD **Vít Vojtěch**. Do JBKB přichází z agentury Hauska & Partner.
- Viceprezidentem pro marketing jmenovalo vedení dosavadního ředitele marketingu **Chrise Robbinse** a viceprezidentem pro komunikaci ředitele reklamy **Garyho McGuira**.
- Partnerem **Ernst & Young** pro ČR v oddělení auditu a služeb ekonomického poradenství byl jmenován **Petr Vácha**. Je také vedoucím expertní skupiny pro problematiku mezinárodních standardů účetního výkaznictví v regionu střední Evropa-jih a je členem globální interpretační skupiny pro některé oblasti IFRS.
- Obchodním ředitelem **Coca-Cola Beverages ČR** se stal **Per Jensen**. Vystřídal **Tomáše Gawlowského**, který odchází na stejnou pozici v rámci společnosti do Maďarska. Jensen přišel na nový post z pozice obchodního ředitele u polské pobočky Coca-Cola HBC.
- Obchodním ředitelem portálu **Centrum.cz** je od července **David Grunděl**, který předtím působil ve stejné funkci ve společnosti **eTel**. Nahradil **Evu Pancovou**, která z firmy odešla.
- Vedení divize Finance společnosti **NESS Czech**, předního středoevropského poskytovatele IT řešení a služeb, převzal **Martin Hladík** a jeho zástupcem byl jmenován **Jan Svatoš**. Dosavadní divizní ředitel **Pavel Juřík** se stal novým členem evropského obchodního týmu.
- Předsedou představenstva a generálním ředitelem **AEGON Pojišťovny** se stal **Peter Brudňák**. Ve funkcích nahradil **Borise Čuchrana**. Členem představenstva se stal **Philippe Carlier**. Třetím členem představenstva nadále zůstává **Libor Nekvasil**.
- Ředitelem dovozce automobilů **Nissan** pro ČR a SR je **Rafat Krawczyk**, který dosud působil na stejné pozici v Polsku. Ve funkci nahradí **Milana Zinkeho**, který z pobočky odchází. Novým prodejním manažerem Nissanu v tuzemsku je **Jiří Bíbr**.
- Do společnosti **KPMG ČR** nastoupil jako senior manažer v oblasti služeb pro zvyšování podnikatelské výkonnosti a IT poradenství **Petr Bučík**. Zaměřil se na poskytování služeb pro klienty z finančního sektoru. Bučík přišel ze společnosti LogicaCMG.
- Společnost **Grisoft**, dodavatel bezpečnostního softwaru AVG, má nového marketingového manažera **Miloše Korenka**.

FIREMNÍ KULTURA

Celozávodní dovolenou mají jen některé firmy

Některé firmy v Moravskoslezském kraji stále hromadně posílají všechny své zaměstnance na letní dovolenou. Celozávodní dovolenou mají například v bohumínské Bochemii, bolatickém Lanexu či opavském Ostroji. Firmy s nepřetržitým provozem si tento luxus dovolit nemohou. Stavební podniky v regionu navíc v těchto horkých týdnech zaměstnávají takové množství zakázek, že nemohou doprát svým zaměstnancům ani běžnou dovolenou.

V opavské firmě Ostroj považují celozávodní dovolenou za výborný nápad. „Kvituji to s povděkem i naši zaměstnanci, kteří si mohou vlastní čas lépe zorganizovat. Plánujeme ji téměř rok dopředu, a to v období, kdy jsou dovolené i u našich velkých zákazníků,“ řekla šéfka odboru lidských zdrojů Alena Ohnhäuserová. Doba celozávodní dovolené je letos první týden v červenci a druhý v srpnu a je určena pro údržby a opravy velkých strojů, ušetří se za energie.

Podobný názor zastávají v Lanexu, který má v Bolaticích na Opavsku závod na výrobu textilních lan a velkoobjemových vaků. „Celozávodní dovolenou pro téměř 700 z našich zaměstnanců máme sjednanu v období od 12. srpna do 25. srpna. Výjimkou je 90 zaměstnanců v pobočce v Kravařích na Opavsku, kteří nastoupí dovolenou o týden dříve,“ řekl vedoucí personálního úseku Lanexu Petr Holibka.

Výrobce ochranných oděvů Deva F-M podle svého jednatele Leonarda Vargy také letos přeruší výrobu. Stane se tak poslední týden v červenci a první týden v srpnu, kdy hromadně čerpá dovolenou všech 60 zaměstnanců.

Některé firmy letos na vyhlášení celozávodní dovolené vydělaly. „Máme pravidelně dovolenou v prvním týdnu července. Pokud jsou státní svátky uprostřed týdne jako letos, je celozávodní dovolená určitě úsporou,“ řekl mluvčí bohumínské Bochemie Petr Mastný. Volno se netýkalo pracovníků údržby, kteří celý týden zajišťovali generální údržbu strojního zařízení.

Poslat všechny zaměstnance na dovolenou

najednou se naopak dříve nevyplatilo papírenské firmě Model Obaly, která ve svých závodech v Opavě a Nymburku zaměstnává 840 lidí. „Neosvědčilo se nám to, že jsme měli 14 dní zastavenou výrobu, protože to znamenalo značné ekonomické ztráty,“ vysvětlil šéf marketingu společnosti Radovan Wicha.

Naopak zaměstnanci většiny stavebních firem nemohou na prázdniny strávené u moře nebo na chatě ani pomyslet, na severu Moravy totiž finišuje stavba dálnice i několika hal pro nové investory v průmyslových zónách. Navíc mají stavbaři zpoždění zaviněné dlouhou zimou. „Celozávodní dovolenou nemáme nikdy, ale tentokrát si lidé nevybírají ani běžnou dovolenou. Na stavbách je zapotřebí každé šikovné ruky,“ řekl ředitel

Bytostavu Poruba Pavel Ševčík. Potvrdil to i ředitel ostravské společnosti Stavomont, Pozemní stavitelství Jaromír Janečka: „V létě se u nás dovolená moc nenosí. Zaměstnanci si ji vybírají většinou v lednu nebo v únoru, kdy není tolik práce.“

Podobně jsou na tom i lidé ve firmách s nepřetržitým provozem. Celozávodní dovolenou nevyhlásily chemička BorsodChem MCHZ, těžební společnost OKD, distributor plynu Severomoravská plynárenská ani energetická firma Dalkia ČR. „Zajišťujeme převážně dodávky velmi důležitých komodit, jako je teplá voda či elektřina, takže systém celozávodních dovolených u nás není možný,“ vysvětlil mluvčí Dalkie Milan Wagner.

Ani v bohumínské ŽDB Group nebo v Mittal Steel Ostrava se celozávodní dovolená nevyhláší. „Jednotlivé závody nebo provozy ale mají sedmidenní nebo čtrnáctidenní dovolenou – např. závody Kordy, Drátovna, Válcovna a Lanárna. V té době zde probíhají opravy výrobních zařízení. Ale závod Viadrus vyrábí stále naplno, důvodem je očekávaný podzimní zájem zákazníků o kotle,“ řekl mluvčí firmy Tomáš Želazko. Celozávodní dovolenou nemají ani zaměstnanci výrobce trubek a profilů JÁKL Karviná ze skupiny Mittal Steel Ostrava.

Filmový kanál HBO v ČR a SR má nového generálního ředitele **Ondřeje Zacha**. Dosavadní ředitel **HBO Central Europe Luboš Jetmar** z funkce odešel v lednu. Zach má více než desetiletou zkušenost nejen v práci pro televizi, ale také v kino- a videodistribuci.

Řetězec **ElectroWorld** opouští generální ředitel **Jiří Rízek**, který bude od srpna šéfovat rumunskému řetězci s elektronikou Flanco.

Do české finanční skupiny **PPF** míří dosavadní prezident a šéf představenstva slovenské Poštové banky **Tomáš Salomon**, který se na novém působišti bude podílet na rozjetí byznysu PPF na Ukrajině.

Správním ředitelem a členem představenstva **Skanska CZ** je **Petr Obst**, dosavadní finanční ředitel Divize dopravního stavitelství.

Bývalý generální ředitel české a slovenské pobočky společnosti **Microsoft Jiří Devát** se 1. září stane viceprezidentem ČSA. Bude mít na starosti informační systémy. Devát ve společnosti **Microsoft** nahradí **Michal Čupa**. Členem představenstva **Komerční banky** se stal **Jan Juchelka**. Nahradí **Matuše Púlla**, který na počátku roku zemřel při autonehodě. Vedle funkce člena představenstva bude nadále řídit obchodní divizi Praha.

Generálním ředitelem společnosti **Electrolux domácí spotřebiče CZ** je nynější obchodní ředitel **Josef Bláha**. Ve funkci nahradil **Petra Novotného**, který byl jmenován obchodním ředitelem Electroluxu pro střední a východní Evropu.

Generálním ředitelem společnosti **Nextira-One Czech** je **Petr Hübl**. Hübl přichází ze společnosti LogicaCMG, kde od roku 2003 zastával pozici ředitele divize Utilities & Industry pro region střední a východní Evropy.

Manažerkou marketingu a PR české pobočky **Xeroxu** je **Blanka Vokounová**. Technickým ředitelem byl jmenován **Luboš Novotný**, který dosud působil v GTS Novera, kde se věnoval provozu a podpoře přenosových systémů. Ve funkci nahradil **Jiřího Raška**, který se přemísťuje na pozici technického ředitele firmy pro střední a východní Evropu. Manažerkou pro lidské zdroje je **Silvie Sobotíková**.

Ředitelem polské divize **ČEZ** se stal **Vladimír Černý**. Nahradil **Kamila Čermáka**, který bude jednatelem společnosti ČEZ Prodej a ředitelem pro významné zakázky firmy.

Marketingovou komunikaci **T-Mobilu** bude řídit **Lucia Tarbajovská**, která dosud působilá ve Vodafonu ČR. Funkci v T-Mobilu dosud zastával **Petr Dvořák**, který je zároveň ředitelem marketingu pro spotřebitelský segment.



The Bell School

NEW 2006 LEGAL AND BUSINESS ENGLISH PROGRAMME: Contract & Commercial Law • ILEC Exam Preparation Course • Legal Writing in English (distance education programme)

The Bell School, a.s. | Nedvěžská 29, 100 00 Praha 10 | Tel.: 274 815 342, 274 810 187 | www.bellschool.cz | info@bellschool.cz



HR MANAGEMENT - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy HOFÍREK CONSULTING. Registrován pod ISSN 1214-9780. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; paha@hofirek.cz, Ječná 15, 120 00 Praha 2, tel.: 224 990 160, fax: 224 960 169. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a.s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Michal Tuháček, šéfredaktor, tel.: 233 073 159, fax: 233 072 012, michal.tuhacek@economia.cz, Marie Zemanová, redaktorka, tel.: 233 071 409, marie.zemanova@economia.cz, Lukáš Zita, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, lukas.zita@economia.cz, Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, renata.nemcova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoli další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoli materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanagement@economia.cz.