

line HRM

27. 7. 2007
číslo 14

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

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak si vybrat vhodný vzdělávací program a partnera pro jeho realizaci – III. část

V dnešní poslední části našeho článku věnujeme pozornost poslednímu bodu, kterým jsou podmínky pro úspěšnou realizaci kurzu. Máme tím na mysli podmínky, které je nezbytné specifikovat ze strany klienta směrem ke vzdělávací agentuře.

4. KTERÉ PODMÍNKY JE NUTNO SPECIFIKOVAT PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI KURZU?

Délka kurzu

Délka kurzu by měla odpovídat cílům, které chcete prostřednictvím vzdělávací akce dosáhnout. Vlastní délka je odvislá nejen od tématu kurzu, ale také od počtu účastníků. Pokud bude jedním z cílů nácvik např. hodnotících pohovorů, prezentačních dovedností anebo asertivních technik, je nezbytné počítat s delším časovým prostorem pro každého z účastníků ve větší skupině. Je zřejmé, že při nácviku dovedností by nemohlo být dosaženo cíle, pokud by nebyl dán patřičný prostor každému účastníkovi.

Obecně lze doporučit omezit na plánovaný čas počet témat tak, aby jim mohl být věnován náležitý prostor. V případě, že je stanoveno velké množství témat a cílů, může být reakcí dodavatele pouze povrchní představení dané problematiky bez možnosti hlubšího zažití, a tím pádem také uplatnění v každodenní praxi školených zaměstnanců.

Pokud se navíc rozhodnete pro outdoorovou formu rozvoje svých zaměstnanců, je potřeba počítat s delším časem pro nastartování skupiny a překonání prvotních bariér pro následující spolupráci účastníků a chuť účastníků zapojit se do předkládaných aktivit. V praxi se ukazuje, že je vhodné zahájit kurz v podvečer, kdy mají účastníci možnost poznat realizační tým, cíle kurzu a prožít si první společné činnosti, které je směřují k následné spolupráci. Další program poté obsahuje obvykle dva dny, tzn. 16 až 18 hodin věnovaných vzdělávání.

Termín kurzu

V případě indoorového školení není termín žádnou překážkou. To samé bohužel nemůžeme

řít v případě outdooru. Je pravdou, že většina firem preferuje termíny v příjemném jarním a letním, případně podzimním počasí. Zima se svými krásami zůstávala donedávna opomenuta.

Kvalitní program je možné realizovat více-méně v každém období. Zde se však opětovně projeví míra odpovědnosti, s jakou dodavatelská společnost přistupuje k vašim potřebám. Program v chladnějším počasí by měl být příslušným způsobem uzpůsoben, aby venkovní pobyt a aktivity maximálně plnily potřeby kurzu, a nedocházelo tak ke zbytečným prostojům. Pro tato období by pro vás měla mít dodavatelská společnost alternativní program, když počasí bude natolik neúnosné, že outdoorové aktivity skutečně nebude možno realizovat.

Neváhejte se zeptat, jaké jsou možnosti dodavatele v případě nepříznivého počasí a jak bude dosaženo vámi stanovených cílů za takové situace. Zda jsou pro vás připraveny alternativy.

Počet a struktura účastníků

Kvalitní společnost by se měla zajímat o strukturu účastníků kurzu, a to hned z několika důvodů. V první řadě se jedná o limity fyzické, které by mohli některé účastníky z aktivit eliminovat. Tyto limity je nutno specifikovat před zahájením kurzu. Limitem mohou být i zdravotní omezení v podobě momentální indispozice či trvalejších zdravotních potíží. Kvalitní dodavatel nemá problémy s úpravou programu a začleněním zaměstnanců s určitým handicapem.

Dalším faktorem je velikost skupiny. Pro kvalitní práci a následné rozborové se jeví jako nejvhodnější skupina o velikosti 10 až 15 členů. Pochopitelně, že je možné program realizovat i s větší skupinou, ale jak o tom svědčí zkušenosti z indoorového i outdoorového vzdělávání, skupina má poté horší možnosti vzájemné komunikace, otevření jednotlivců a vznikají menší skupinky, které vzájemně mají tendenci se izolovat.

(Pokračování na stránce 2)

Čtěte nové číslo
časopisu pro řízení lidských zdrojů
HR Management



- Nebojte se fluktuace
- Firmy a lidé ve víru turbulence
- Trendy: vývoj mezd manažerů v Česku

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

economia
OBSAH ROZHODUJE

KRÁTCE

Vážení přátelé,

dovoluujeme si vás pozvat na **70. Žofinské fórum** s názvem „**Sociální odpovědnost firem a rovné příležitosti**“ organizované Centrem Dynamik, Klubem manažerek ČMA a Svazem českých a moravských výrobních družstev na **pražském Žofíně 7. září 2007**.

Konference bude jednou z významných událostí Roku rovných příležitostí a má za cíl seznámit účastníky s problematikou rovných příležitostí nejen pro sociálně znevýhodněné občany, ale i s rovnocenným postavením mužů a žen v řídicích funkcích a dále přiblížit praktické možnosti pro realizaci sociální odpovědnosti firem. Důležité přitom bude mj. sdílení příkladů dobré praxe z této oblasti. Diskutovat se bude o významu rovných příležitostí, neboť se potvrzuje, že se tím přispívá ke zvýšení loajálnosti zaměstnanců i zákazníků k firmě či organizaci a pozitivně se ovlivňuje její produktivita, ziskovost a konkurenceschopnost.

Žofinské fórum podpoří svojí účastí Vladimír Špidla, evropský komisař pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti.

Mezi vystupujícími budou dále např. Jan Mühlfeit – prezident společnosti Microsoft Europe, Martin Jahn – člen představenstva společnosti Škoda Auto a.s., členky Klubu manažerek ČMA, zahraniční hosté atd.

Pozvání obdrží podnikatelé, manažeři, personalisté, pedagogové, studenti, zaměstnanci státní správy aj.

Součástí budou rovněž workshopy zaměřené na uvedená dvě témata a výstava výrobků z chráněných dílen, které jsou samy o sobě praktickou ukázkou aplikace rovných příležitostí.

Těšíme se na Vaši účast.

Více informací najdete na:

<http://www.centrumdynamik.cz/data/pozvanka.pdf>

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

A konečně také individuální zkušenosti a znalosti účastníků a pozice, na kterých účastníci pracují. Zřídka kdy se stává, aby skupina byla z hlediska znalostí a odbornosti na stejné úrovni a je potřeba, aby dodavatelská firma v přípravě programu dokázala tyto aspekty zohlednit.

Místo realizace kurzu

Místo realizace v případě indoorového kurzu nebývá problémem. Přesto však praxe ukazuje, že je vhodnější pro realizaci využít prostory mimo firmu, kde účastníci nejsou rušeni a „vyvolávání“ kolegy či svými nadřízenými ze školení, aby s nimi řešili akutní pracovní problémy.

Místo realizace kurzu by měla odpovídat stanoveným cílům a v případě outdoorových aktivit také těmto aktivitám. V praxi je možno se setkat s realizací programu uprostřed města v příhodném parku, přičemž hlavním důvodem je úspora nákladů. I když terén a prostředí vyhovují, jak se asi budou cítit vaši zaměstnanci, pokud je budou okukovat kolemjdoucí?

Prakticky všechny outdoorové společnosti dnes již mají vytipovaná místa, která jsou pro realizaci kurzu vhodná. Současně se jedná o místa odzkoušená a bez případných nepříjemných překvapení týkajících se ubytování, stravování a prostorů pro realizaci vlastního vzdělávání. I přesto se ne vždy podaří kurz realizovat v bezprostřední blízkosti firmy, ale je nutno počítat s určitou dojezdovou vzdáleností. Neváhejte si nechat doporučit vhodné místo pro realizaci vašeho kurzu.

Příprava materiálu pro účastníky kurzu

Je třeba připravit pro zaměstnance podrobnou informaci o plánovaném cíli (pokud to není překvapení), aby měli možnost se na kurz náležitě připravit. Informace by měla obsahovat, proč se kurz koná, jeho zaměření, rámcově co je čeká. U outdoorového kurzu je mj. důležité zmínit, jaké oblečení si mají vzít účastníci s sebou. Mezi další informace je vhodné zahrnout místo konání, způsob dopravy s plánkem trasy, kontakt na hotel a případně kontakt na společnost dodávající program. Informace jsou důležité také u indoorového vzdělávání, zejména pokud se jedná o navazující programy rozčleněné do více bloků a obzvláště pokud vzdělávání probíhá pro více skupin současně. Je dobré zaměstnance o vzájemné provázanosti vzdělávání jako celku informovat.

Uvedené informace mohou výrazným způsobem naladit a podpořit tak efektivitu, které se následně podaří dosáhnout, a proto by neměly být podceňovány. Současně byste měli probrat otázku materiálů pro školení, které budou použity při vzdělávání.

Pokud budete věnovat pozornost všem uvedeným kritériím, nebudete mít 100% jistotu, že akce, kterou připravujete, splní vaše očekávání a dosáhnete stanovených cílů, ale uděláte pro to maximum.

Mgr. Heřman Čadil

Outdoor management training

cadil@omt.cz, www.omt.cz

Použitá literatura:

V. Svatoš, P. Lebeda: *Outdoor trénink, Grada*

Projekt usnadní vzdělávání zaměstnanců menších podniků

Ministerstvo práce a sociálních věcí připravilo nový projekt pro malé a střední podniky, který má vylepšit nabídku celoživotního vzdělávání pro jejich zaměstnance. Zajistí prý lepší informovanost firem i jejich zaměstnanců o nabízených vzdělávacích programech a zároveň vzdělávacím institucím umožní získat podklady, které využijí při přípravě kurzů. Na prezentaci v Otrokovicích to řekl vedoucí projektu Karel Pelán. Projekt nazvaný ROZAM (ROzvoj ZAMěstnanců) byl spuštěn v květnu a bude trvat zhruba rok a půl. „Vzdělávání jako takové bude zahájeno letos na podzim,“ uvedl Pelán. Součástí projektu je poukázka pro zaměstnance v minimální výši 50 % ceny vzdělávacího kurzu. Pro tyto účely bylo vyčleněno 1,5 mil. Kč z fondů EU. Databáze vzdělávacích nabídek je na adrese www.eu-dat.cz. Dosud tam 800 institucí vložilo přes 2100 nabídek

vzdělávacích kurzů. Do budoucna by firmy na stránce měly zjistit, který kurz je podporovaný projektem jako priorita kraje.

ROZAM bude zatím pilotně ověřován ve třech krajích, kromě Zlínského v Ústeckém kraji a na Vysočině. „V rámci projektu jsou nastaveny minimální počty zaměstnavatelů. Jde o 90 firem, ve Zlínském kraji tedy minimálně třetina. Záleží na jeho aktivitě,“ dodal Pelán. Podle hejtmanova náměstka Josefa Slováka nyní 80 až 90 % trhu celoživotního vzdělávání v kraji realizují privátní společnosti, zhruba 5 % se koná přímo ve firmách a asi 10 % ve vzdělávacích zařízeních kraje. „Chtěli bychom tento poměr obrátit směrem k firmám i ke školám. V současnosti se na to našich 32 odborných škol svým způsobem připravuje v jiných projektech. Je to jedna z možností pro další náplň jejich činnosti,“ uvedl Slovák.

Nový portál informuje podniky a uchazeče o práci v ČR a Bavorsku

Informace o bavorském a českém trhu práce nabízí nový portál, který založili příhraniční české a německé pracovní správy, zástupci zaměstnavatelů a odborů. Na české straně pokrývá Plzeňský a Karlovarský kraj, v německé části shromažďuje údaje úřadů práce od Hofu po Pasov, jak sdělil mluvčí ministerstva práce a sociálních věcí Jiří Sezemský. Databanka o trhu práce EURES pro region Bavorsko-Čechy nabízí vedle údajů o nezaměstnanosti a volných pracovních místech např. informace o pendlerech či největších podnikcích v důležitých hospodářských odvětvích. Agenda se věnuje území o rozloze 25 tisíc km², kde žije přibližně 2,4 mil. obyvatel, z nichž je 1,2 mil. výdělečně činných.

Ukupení pod názvem EURES – partnerství Bavorsko-Čechy vzniklo loni a rozšířilo tak zhruba dvacítku podobně spolupracujících regionů v EU. Mezi nimi jsou např. TransTirolia mezi Itálií, Rakouskem a Švýcarskem, nebo Saar-Lor-Lux-Rheinland/Pfalz mezi Německem, Francií a Lucemburskem. Evropská služba zaměstnanosti EURES představuje celoevropskou síť poradenských kanceláří, na které se mohou obrátit zaměstnanci i zaměstnavatelé působící v členských státech unie.

Sdružení zavádí značku pro firmy, jež nediskriminují podle etnika

Občanské sdružení IQ Roma servis, které mj. pomáhá Romům s hledáním práce, zavádí značku Ethnic Friendly zaměstnavatel. Cílem je ocenit zaměstnavatele, kteří přistupují „přátelsky“ k uchazečům o práci, tedy rovně bez ohledu na jejich etnický původ, a motivovat k podobnému přístupu i další podniky. Firmy, jež splní požadované podmínky, mohou získat certifikát a právo používat logo, řekla novinářům koordinátorka projektu Šárka Pólová.

K zaměstnavatelům, kteří přistupují už dnes k zájemcům o práci bez diskriminace, mají podle Pólové v Česku nejbližší pobočky nadnárodních firem. Jde většinou o výrobní podniky, kde pracuje několik tisíc lidí. „Mají tu výhodu, že prvky, jako jsou kodexy nebo personální politika, nemusejí budovat, ale přejímají je od mateřské firmy,“ uvedla Pólová.

Jednou z prvních společností, jež logo Ethnic Friendly patrně získá, bude firma Inventec, vyrábějící součástky do počítačů, telefonů a podobných zařízení. Její výrobní závod funguje v modřické průmyslové zóně nedaleko Brna.

Firma, která bude chtít certifikát získat, musí poslat přihlášku. Následovat bude personální audit. Pracovníci IQ Roma servis pak doporučí změny, případně navrhnou udělení značky. Konečné slovo bude mít rada složená s odborníky. Podmínky jsou rozepsány na adrese www.ethnic-friendly.eu.

Projekt Ethnic Friendly platí z většiny EU. Její dotace pokrývá téměř 80 % nákladů ve výši 1,3 mil. Kč, zbytek hradí stát.

nezmeškejte vývoj...

HR MARATON 1. -5.10.2007 JIHLAVA

Workshop pro personalisty a manažery

· Student Agency · ČEZ, a.s. · CSRLZ · PricewaterhouseCoopers · Generali Pojišťovna a.s. · Nemocnice Česká Lípa · Plzeňský Prazdroj a.s. · McDonald's · Třinecké železárny · Ewing Public Relations · T-Mobile · ABB s.r.o. · ČSOB · Hewlett-Packard · HVB Bank Czech Republic · ZeNTIVA a.s. · České aerolinie a.s. · Linet spol. s r.o. · Siemens Industrial Turbomachinery s.r.o. · Krajský úřad kraje Vysočina · DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Více informací a přihlášky na www.5-5hr.cz

EVROPSKÁ UNIE

Díky EU by se mělo zkvalitnit vzdělávání dospělých

V Česku by se díky evropským dotacím mělo zkvalitnit vzdělávání dospělých. Ministerstvo práce a sociálních věcí si nechalo vypracovat návrh systémových opatření, která pomohou zajistit dobrou úroveň vzdělávacích institucí, lektorů i programů. S příspěvním Bruselu za něj zaplatí 50 mil. Kč. Práce na projektu začaly v lednu a potrvají do konce příštího roku, řekla 20. června na konferenci v Jihlavě Eva Bednářková z Národního vzdělávacího fondu.

Podle fondu je další profesní vzdělávání v Česku ve srovnání s ostatními státy unie hodnoceno jako velmi podprůměrné. V počtu lidí, kteří se ho účastní, loni Česká republika z 25 zemí obsadila až 21. místo. Fond patří do konsorcia, které projekt zpracovává. To navrhne a pilotně ověří systém jednotné certifikace vzdělávacích institucí, lektorů a akreditace vzdělávacích programů. „Existuje tu celá řada útržkovitých věcí. My bychom je chtěli spojit do jednotného systému a provázet s poradenstvím,“ řekl Zdeněk Palán z fondu. Akreditaci vzdělávacích programů nyní provádějí jednotlivá ministerstva podle



vlastních pravidel. „Určitá záruka kvality tam je, ale každý systém je jiný,“ podotkl Palán. Chybí zpětná kontrola i sankce za porušování pravidel. Některé firmy, které se zabývají vzděláváním dospělých, už certifikace mají. Jejich získání je pro ně ale zbytečně složité a drahé.

Podle Palána projekt sám o sobě k lepšímu profesnímu vzdělávání v Česku nestačí, protože v tomto směru chybí základní státní podpora. „Jsme snad jediná země v Evropě, která nemá uzákoněno další vzdělávání,“ vysvětlil. Dodal, že stát do výuky dospělých také nedává peníze, výjma rekvalifikací pro nezaměstnané či kurzů pro učitele a státní úředníky.

Zcela chybí poradenství pro pracující. Například Francouzi mají nárok nechat se jednou za dva roky bezplatně pracovně diagnostikovat – odborníci jim

poradí i to, na jaké vzdělávání by se měli zaměřit, aby mohli postoupit v kariéře. Palán podotkl, že Česko je v unijním porovnání na dobré úrovni v počtu firem, v nichž probíhá další vzdělávání zaměstnanců. České podniky ale na výuku vynakládají menší prostředky.

Přijímání a propouštění zaměstnanců v EU jednodušší

Přijímání a propouštění zaměstnanců by v Evropské unii mělo být jednodušší a zároveň by se mělo zlepšit i sociální zabezpečení pracovníků. Díky zvýšené pružnosti pracovního trhu by pak pro lidi bylo lehčí najít, či změnit zaměstnání, což by zrychlilo ekonomický růst. Tento koncept, který by měl povzbudit evropské vlády, aby se v oblasti politiky zaměstnanosti chovaly méně rigidně, představila Evropská komise.

Zpráva Evropské komise propaguje princip takzvané „flexicurity“, tedy kombinace pružného pracovního trhu (flexibility) a funkčního sociálního zabezpečení (security). Podle evropského komisaře pro sociální věci a zaměstnanost Vladimíra Špidly příliš ochranná zaměstnanecká politika, která pracovníky chrání před propuštěním, totiž může někdy paralyzovat pracovní trh a mít spíše negativní efekt.

Taková politika „prodlužuje dobu potřebnou k hledání práce a zvyšuje dobu nezaměstnanosti“ jednotlivých lidí, píše se ve zprávě EK.

„Komise se proto snaží dát dohromady několik prvků: pružné pracovní smlouvy, aktivní politiku zaměstnanosti, celoživotní vzdělávání a lepší sociální ochranu,“ uvedl Špidla na odborném semináři. „Práce na celý život je záležitostí minulosti. Je třeba se tomu postavit čelem,“ dodal.

Komise vychází z toho, že lidé se cítí lépe ve chvíli, kdy mají jistotu sociální podpory v případě ztráty práce, než když je stát tvrdě chrání

proti propuštění. Z průzkumů veřejného mínění je zřejmé, že ve státech, kde se soustředí spíše na ochranu pracovních míst, například ve Francii, jsou lidé skeptičtí k možnosti najít nové zaměstnání v případě propuštění. V zemích, kde je pracovní trh pružnější, například v Dánsku, jsou lidé v tomto ohledu mnohem optimističtější.

Jde tedy spíše o to, aby lidé měli jistotu, že se jim kdykoli podaří najít zaměstnání, než o to, aby o konkrétní práci nepřišli.

Vyšší pracovní mobilita a pružnější pracovní smlouvy by podle EK měly prospět také těm skupinám obyvatel, které mají ztížený vstup na pracovní trh – tedy například mladým lidem, ženám, handicapovaným osobám nebo lidem nad 50 let.

Špidla zdůraznil, že každá země je v jiné situaci a neexistuje proto řešení, které by vyhovovalo všem. Ze srovnání ovšem nechává vyjít vítězně Dánsko, které model „flexicurity“ úspěšně zavedlo. Tamější kombinace pružných smluvních podmínek, štědré sociální podpory a aktivní podpory zaměstnanosti prý vede k tomu, že lidé více pracují na své kvalifikaci a nemají problém změnit zaměstnání. Pro Dánsko je typická nízká nezaměstnanost, včetně nízké dlouhodobé nezaměstnanosti, velká pracovní migrace a nízké riziko chudoby.

O návrhu komise by měli šéfové evropských vlád jednat letos v prosinci, jde ovšem pouze o souhlas s obecnou strategií.

ČR investorsky z nejatraktivnějších

Podle průzkumu Ernst & Young se Česká republika opět udržela mezi deseti nejatraktivnějšími zeměmi světa pro přímé zahraniční investice, s Brazílií se dělí o 9. až 10. místo. Na prvním místě je Čína, která výrazně předbehla druhé USA.

V evropském srovnání si Česko vede ještě lépe: na žebříčku zvažovaných budoucích projektů je na 3. místě. V rámci Evropy ČR získala čtvrtý nejvyšší počet pracovních míst. Výsledky již pátého průzkumu atraktivity Evropy pro zahraniční investice vycházejí z údajů o investicích realizovaných v roce 2006, studie zároveň zprostředkovává názory 809 světových investorů. Nejatraktivnější zemí je podle nich nově Čína (48 %), následovaná USA (33 %) a Indií (26 %). ČR považuje za atraktivní 7 % respondentů, což je jen o 1 % méně než předcházející rok. Z regionů si své prvenství udržela západní Evropa, s východní Evropou si nicméně proti loňskému roku v atraktivitě shodně pohoršily o 13 %, které jim „sebrali“ jejich největší přímí konkurenti, Čína a Indie. Ani jedna z těchto zemí však ještě nesplňuje požadavky investorů na projekty s vysokou přidanou hodnotou.

Google ideálním zaměstnavatelem

Americká internetová společnost Google je podle názoru evropských studentů ideálním zaměstnavatelem. Ukázal to průzkum, který na zhruba stovce univerzit v celé Evropě provedla švédská organizace Universum. Dotazovala se 8100 lidí, kteří studují strojírenské obory nebo informační technologie.

Téměř 17 % dotázaných uvedlo, že právě Google podle nich splňuje představu vysněného zaměstnavatele, u něhož by rádi pracovali. Průzkum se konal od ledna do dubna a pracovníci výzkumné společnosti se dotazovali studentů posledních ročníků studia.

Universum se průzkumem na evropských vysokých školách zabývá od roku 1995 a výsledek, kterého dosáhl Google, je podle ní velkolepý. Google totiž hned v prvním roce, kdy ho výzkumníci zařadili mezi 130 firem, z nichž mohli studenti vybírat, sesadil z první příčky americkou společnost IBM. Google se v letošní anketě objevil díky tomu, že ho studenti v předchozím průzkumu nejčastěji uváděli jako alternativu k tomu, z čeho mohli oficiálně vybírat. Google začal studenty a čerstvé absolventy technických oborů na evropských vysokých školách aktivně oslovovat s nabídkou zaměstnání teprve v loňském roce.

Jako druhý nejlépe hodnocený zaměstnavatel je mezi studenty německý výrobce sportovních vozů Porsche, který si o dvě příčky polepšil. O tři místa vzhůru se posunula italská automobilka Ferrari, takže je třetí. Až čtvrtá letos skončila IBM, následovaná konsorciem EADS, které vyrábí letadla Airbus. Na šestém místě skončila automobilka BMW a sedmý je koncern Siemens. Osmá příčka patří německému výrobcí automobilů Audi, devátá je společnost Sony a desítku firem, které splňují představy o ideálním zaměstnavateli, uzavírá finský výrobce mobilních telefonů Nokia.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Motivační nástroje využívá jen pětina soukromých firem

Zhruba pětina českých soukromých firem své zaměstnance motivuje efektivně, naopak v oblasti státní správy využívá motivační nástroje pro své pracovníky pouze jedno procento organizací. Nejúčinnější motivací jsou přitom pohyblivé složky mzdy a tzv. systém cafeterie, kdy si pracovník vybere odměnu sám podle svého zájmu či zaměření. Vyplývá to z ankety ČTK mezi poradenskými agenturami. „Finanční benefity zatím fungují na všech úrovních. Silnější účinek mají ale na nižších pozicích, zvláště dělnických,“ řekl ředitel personálně-poradenské společnosti PROFIMEN Vladimír Pozdníček. Naopak u vyšších funkcí jsou účinnější systémy odměn v podobě cafeterie nebo motivace perspektivou osobního či profesního růstu. Dodal, že většina českých firem má však v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců velké rezervy, s čímž souhlasí i další personalisté.

„Kolem jedné pětiny firem v tržní sféře v Česku využívá motivační nástroje tak, aby se ve firmě zvyšovala produktivita práce a efektivita řízení. Ostatní podniky si na motivační systémy víceméně hrají, ale jejich pracovníci v podstatě motivováni nejsou,“ uvedl Jiří Hřebíček z firmy Profima Effective, která se zabývá personálním poradenstvím. Nejméně motivováni jsou zaměstnanci ve státní správě, ve

kteří motivuje svoje pracovníky pouze jedno procento organizací.

„V ekonomii je všechno o motivaci a pro státní správu to platí dvojnásob. Problém je ale v tom, že kvalitní státní úředník je placen podle stejných tabulek jako neochotný lajdák rozdávající razítka, který nevytvoří žádnou přidanou hodnotu,“ vyjádřil se k problému analytik Raiffeisenbank Aleš Michl. Dodal, že proces změny musí začít v auditech každého ministerstva. „Peníze, které by státní úřady ušetřily, je pak možné dát na motivační bonusy kvalitním úředníkům a na jejich další vzdělání,“ uzavřel Michl.

Součástí motivačních nástrojů je také správné hodnocení pracovníků a zajištění vnitřní komunikace ve firmě. „Nadřazený by měl pracovníky hodnotit samostatně a měl by si na ně vymezit

dostatek času. Hovor by měl mít nádech vážnosti a důležitosti, neměl by být ale formální,“ doporučila ředitelka lidských zdrojů pro ČR výrobní energetické firmy ABB Alena Veselá. „Pro zlepšení vnitřní komunikace ve firmě jsou účinná komunikační centra, informační kiosky, firemní noviny či rozhlas a přímé hovory s nadřízeným,“ zmínil personální ředitel Barum Continental Petr Pokorný. Komunikaci naopak nezlepší např. celofiremní mítinky či jiné neosobní akce.



PRŮZKUM

V práci je spokojeno více než 60 procent Čechů

Ve svém zaměstnání je spokojeno 61,5 % Čechů, kteří se tak v regionu střední a východní Evropy umístili na třetí příčce. Nejšťastnější v práci jsou Maďaři (75,1 %). Na druhém místě skončila Ukrajina (65 % spokojených zaměstnanců). Práce nejméně těší lidi v Estonku, kde potvrdila spokojenost jen třetina. Vyplývá to z průzkumu Factum Invenio, který rozděluje pracovníky podle vztahu k firmě a k práci na čtyři různé typy.

Prvním typem jsou tahouni, kteří jsou oddáni své práci i firmě, a představují tak pro společnost největší bohatství. Druhý typ jsou kariéristé, kteří jsou oddáni své práci, nikoli ale firmě. Proto jsou otevření nabídkám ostatních potenciálních zaměstnavatelů. Třetí skupinou jsou loajalisté, kteří firmu sice podporují, ale ve své práci jsou málo výkonní. Poslední skupinu tvoří pasažéři, kteří nejsou oddáni ani práci, ani firmě. V kritických momentech mohou vystupovat i proti ní.

Právě poslední skupina pracovníků se nejčastěji vyskytuje v ČR. Mezi českými zaměstnan-

ci je téměř polovina (48 %) pasažérů. Téměř třetina (31 %) připadá na tahouny, 13 % se soustředí hlavně na svoji kariéru. Zbýlých 5 % sice uznává firmu, pro kterou pracují, na jejich výkonu to ale není příliš znát.

Firmy mohou být nejspokojenější v Maďarsku, kde je více než polovina (57 %) pracovníků tahouny. Zároveň je tu jen čtvrtina pasažérů. Podobně je to i na Ukrajině. V ostatních zkoumaných zemích střední a východní Evropy převažují pasažéři svým počtem nad tahouny. Nejhorší výsledky měla Litva, kde je 61 % pasažérů a jen 19 % tahounů. Ze všech dotazovaných zemí je na tom ČR nejhůře, co se týče informací o firmě. O klíčovém dění ve společnosti se cítí být dobře informováni pouze 27 % zaměstnanců. Nejlépe informovaní jsou pracovníci na Ukrajině (73 %), v Rusku a v Maďarsku (61 % zaměstnanců).

Průzkumu, který se uskutečnil od března do května 2007, se zúčastnilo 4250 respondentů z ČR, Estonska, Litvy, Maďarska, Ruska, Slovenska a Ukrajiny.

1. VOX a.s.

MANAŽERSKÉ KURZY POŘÁDÁME I V LÉTĚ! UDĚLEJTE SI NA SEBE ČAS!

Time management a zvládání stresu

TERMÍN: 16. – 17. 8. 2007

LEKTOR: Stanislava Vávrová (lektorka, konzultantka)

CENA: 5690 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Osobní komunikační strategie

TERMÍN: 22.–23. 8. 2007

LEKTOR: Ing. Eva Holoubková (členka lektorského týmu 1. VOX a.s.)

CENA: 5690 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Více informací na www.vox.cz nebo na telefonním čísle 226 539 670-1.

PERSONÁLIE

- Generální ředitelkou pojišťovny **Direct** se stala **Zdenka Pelikánová**, která dosud pracovala ve společnosti Podravka-Lagris. Pelikánová nahradila ve funkci **Renatu Mrázovou**, která zůstává ve skupině jako konzultantka.
- Na pozici ředitele pro strategii a rozvoj výroby do společnosti **Jan Becher - Karlovarská Becherovka** nastoupil **Vladimír Darebník**, který nahradí **Viktora Šebíka**. Darebník se tak stane jednou ze dvou osob, jež smí pracovat s tajnou recepturou. Přichází z firmy Numico, kde byl ředitelem společnosti Deva.
- Skupina **PPF** oznamuje, že **Tomáš Spurný** se od 1. srpna 2007 stane členem jejího vrcholového vedení, a to jako předseda představenstva **PPF a.s.**, hlavního poradenského společnosti celé skupiny **PPF**. Zároveň bude úzce spolupracovat s akcionáři skupiny **PPF** v roli poradce pro transformaci. Od roku 2002 až dosud byl předsedou představenstva a generálním ředitelem Všeobecné úverové banky.
- **Wojciech Ostrowski**, kterého dozorčí rada zvolila členem představenstva společnosti **Unipetrol**, se stal zároveň od počátku července novým finančním ředitelem společnosti **Unipetrol**. Ostrowski od prosince 2006 do května 2007 byl náměstkem finančního ředitele společnosti Mažeikių Nafta.
- Novou generální ředitelkou farmaceutické divize společnosti **GlaxoSmithKline (GSK)** v ČR se stala **Monika Horníková**. Vystřídala Kanaďana **Marka McClunga**, který se bude nadále věnovat řízení evropských operací v rámci **GSK Pharmaceuticals Europe**. Horníková bude též zodpovědná za vedení onkologické divize společnosti pro střední Evropu.
- **František Korecký** byl od 1. července 2007 jmenován do pozice ředitele oddělení **Services & Operations** pro **ABN AMRO Bank N.V.** v ČR a SR. Korecký nastoupil do ABN v dubnu 1993 jako ředitel **Operations** a od roku 2004 byl zodpovědný za řízení oddělení transakčního bankovníctví, jež zůstává v jeho kompetenci až do jmenování jeho nástupce.

ManagerWeb.cz

Jediný informační portál pro
top management: www.ManagerWeb.cz

Téměř 40 procent firem potřebuje další zaměstnance

Téměř 40 % podniků pociťuje zásadní potřebu dalších pracovních sil. Vyplyvá z to z šetření, které na jaře uskutečnila Hospodářská komora mezi zaměstnavateli v ČR napříč všemi obory i regiony. Ještě letos hodlají dvě třetiny firem, které řeší personální nouzi, přijímat nové zaměstnance, více než desetina až v roce příštím a zhruba třetina dokonce plánuje přijímat další pracovníky v obou těchto obdobích. Přechodným řešením mohou být tzv. zelené karty, rozhodně je ale třeba pracovat na systémových změnách, které do budoucna zamezí vzniku takové situace, řekl prezident komory Jaromír Drábek. Zvyšující se poptávku podle něj způsobil enormní růst ekonomiky, vliv na deformaci pracovního trhu má prý také investiční politika státu.

„Zaměstnavatelům trvá déle než v minulosti, než se jim podaří najít vhodného zaměstnance. Někdy jej nenacházejí vůbec. Tím se zaměstnavateli uzavírá cesta k expanzi a rozvoji společnosti. Další zrychlení ekonomiky není kvůli nedostatku zaměstnanců možné,“ řekla analytička Next Finance Markéta Šichtařová. Trh práce má předpoklady stát se úzkým hrdlem

ekonomiky, což může mít nepříznivé důsledky v tlacích na nadměrný růst mezd, souhlasil analytik HVB Bank Pavel Sobíšek.

Úřady práce evidovaly k 30. březnu 2007 celkem 123 tisíc volných pracovních míst. Je to téměř o 37 tisíc míst více než v červnu 2006.

Poptávka po kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnancích stále převyšuje poptávku, a to bez souvislosti s vývojem nezaměstnanosti. Paradoxně i v nejproblematictějších regionech jsou na práci najímání zaměstnanci z Polska, SR i dalších států. „Nedostatečná kontrola vede k tomu, že si podle některých odhadů až polovina nezaměstnaných přivydělává na černě. Navíc u nás přetrvává stav, kdy se díky štědrému sociálnímu systému vyplácí nepracovat,“ podotkl Drábek.

Vedle řemeslníků, kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů je poptávka také po zaměstnancích na pozici obsluha strojů a zařízení, technických, zdravotnických a pedagogických pracovníků. Naopak na chvostu zájmu se nacházejí nižší administrativní pracovníci a pomocní a nekvalifikovaní pracovníci.



BEZPEČNOST PRÁCE

Česko má o deset Bezpečných podniků více

Dalších deset českých firem dokázalo ministerstvu práce a sociálních věcí, že dodržují bezpečnost práce a zlepšují pracovní podmínky. Jejich zástupci 19. června ve Slezské univerzitě v Opavě převzali certifikát Bezpečný podnik. Je mezi nimi ostravská stavební firma TCHAS, Teplárny Brno nebo Vodovody a kanalizace Jižní Čechy. V Česku už je tak 48 oceněných firem, řekl mluvčí ministerstva Jiří Sezemský. Titul Bezpečný podnik by měl podle ministerstva přispět ke zvýšení prestiže a příznivého obrazu firem jak v České republice, tak v zahraničí. Program by měl zároveň pomoci podnikům v plnění povinností, které vy-

plývají z evropských směrnic. Certifikátem Bezpečný podnik se od 19. června mohou chlubit také firmy Slezské stavby Opava, MIKROP Čebín, Energetika Kladno, Pražská energetika, PREDistribuce, SMO a Kovohutě Příbram nástupnická.

Příprava firem, které se o program zajímají, je náročná a dlouhotrvající. „Bylo to velmi náročné na zpracování veškeré dokumentace a přijetí mnoha opatření, abychom se do této poměrně přísné normy dostali,“ řekla Martina Konečná, mluvčí celulózky Biocel Paskov. Ta v loňském roce obhájila české osvědčení Bezpečný podnik, které má od roku 1998.

• Viceprezidentem pro rezidentní trh **Telefóniky O₂** bude od července dosavadní výkonný ředitel marketingu rezidentního trhu **Andrei Torriani**. Nahradí **Salvadora Anglada**, který byl jmenován generálním ředitelem firmy.

• Generální ředitelkou pro rozvoj trhů střední a východní Evropy softwarové firmy **Microsoft** bude **Veronika Příkrylová**. Ta dosud řídila marketingové aktivity společnosti v Estonsku, Litvě, Lotyšsku a Kazachstánu. Bude mj. zodpovědná za vytváření obchodní strategie pro celou oblast střední a východní Evropy a podporu prodeje, marketingu a služeb v Arménii, Ázerbájdžánu, Bosně a Hercegovině, Makedonii a na Kypru a Maltě. Bude mít rovněž na starosti úspěšné zavádění firemní strategie a programů Skupiny pro rozvoj rychle rostoucích trhů (Emerging Segment Market Development group) ve všech zemích regionu střední a východní Evropy.

• Novou ředitelkou marketingu **T-Mobilu** – Consumer Segment se stala **Alexandra Korman**. Na této pozici střídá **Petra Dvořáka**, který je pověřen vedením útvaru Category and Product Management. Na nově vytvořenou pozici manažerky nadlinkové komunikace a médií nastoupila **Denisa Fuksová**. Ve společnosti působí od roku 2003 jako manažer médií. Zkušenosti z mediálního a reklamního trhu získala v agenturách Ogilvy & Mather a Carat.

• Pobočky společnosti **Apple** v České republice, Bulharsku a Rumunsku povede **Christophe Chastan**. Jeho jmenování do funkce regionálního ředitele oznámila společnost Czech Data Systems, která Apple v ČR zastupuje. Chastan do Prahy přechází z Moskvy, kde byl ředitelem místní pobočky společnosti Dell pro Rusko a Společenství nezávislých států.

• Obchodním a marketingovým ředitelem kopřivnické automobilky **Tatra** se stal **Jiří Polman**. Jde o nově zřízenou pozici, která by měla výrazně ovlivnit prodejní a marketingové aktivity firmy. Polman přišel do Tatry ze společnosti DuPont Advanced Industrial Coatings, kde řídil divizi DuPont Powder Coatings s 950 zaměstnanci v Evropě, na Středním východě a v Africe. Zastával i pozici prezidenta a ředitele společnosti DuPont ve Švýcarsku, Saúdské Arábii, Nizozemsku a Belgii.

• Marketingovým ředitelem počítačové firmy **Fujitsu Siemens Computers** ve střední a východní Evropě se stal **Michal Lichner**, který dosud pracoval v marketingu firem Dell a Ericsson. Nahradí **Miroslava Grzyba**, který z funkce odešel. Nový marketingový ředitel působil v IT a telekomunikačním marketingu posledních šest let.

• Generálním ředitelem **Telefóniky O₂ CR** se stal **Salvador Anglada**, dosavadní viceprezident firmy. Ve funkci nahradí **Jaime Smithe**, který odchází šéfovat O2 Germany.

• Ředitelem oddělení projektového managementu společnosti **Adastra**, česko-kanadské konzultační a softwarové firmy, je **Jiří Stach**.

18. - 19. října 2007, hotel Mövenpick, Praha 5, Mozartova 1

dvoudenní kurz

Negociace

umění vyjednat
pro pracovníky nákupu

INTERQUALITY, spol. s r.o.
Poernická 96
108 00 Praha 10

Tel: +420 296 411 494 - 5
Fax: +420 296 411 500

web: <http://www.interquality.cz>
e-mail: info@interquality.cz

interquality