

NOVÉ TRENDY

Knowledge management – konfrontace s trhem práce

Jedním z mnoha aspektů dnešní společnosti, vycházejícím z dlouhodobého socio-ekonomického a politického vývoje, je její globální charakter. Globalizace může být definována jako proces integrace národních i regionálních ekonomik do jednoho globálního systému, který je charakterizován vzájemnou závislostí mezi jeho částmi. Navzdory rozcházejícím se pohledům na míru globalizace společnosti musíme připustit, že globalizace ovlivňuje, přímo i nepřímo, každou oblast lidské společnosti, tedy i trh práce.

Kromě globalizace se v posledních letech stále více setkáváme s pojmem „knowledge“ a od něj odvozeným „knowledge managementem“ neboli „řízení znalostí“. Někteří z nás se s tímto pojmem již setkali, znají ho z odborných článků nebo dokonce z firemní praxe, mnozí však stále hledí na knowledge management s určitou skepsí a považují jej za specifickou doménu IT.

V tomto článku chceme odpovědět na dvě spolu související otázky: Co se skrývá za knowledge managementem (KM)? Jak může KM napomoci k úspěšné konfrontaci s „globálním“ trhem práce?

Pojem „znalost“ a od něj odvozené koncepty (znalostní ekonomika, znalostní systémy atd.) charakterizující jak lidskou společnost, tak firemní struktury, jsou známy několik desetiletí. Například Peter Drucker (např. Drucker, 1988) přišel právě s představou znalostní ekonomiky a zcela „novým“ artiklem na trhu práce – znalostním pracovníkem (tzv. knowledge worker).

Zásadní pro pochopení podstaty knowledge managementu je rozdíl mezi informací a znalostí. Zjednodušeně řečeno, informace představuje souhrn organizovaných dat, která nám pomáhají činit strategická rozhodnutí, příkladem může být výstup z HR analýzy.

Znalosti jsou potom informace, které jsou obohaceny o určitý kontext. V základu se dělí na explicitní, snadno přenositelné a použitelné skrze firmu (např. HR dokumenty), a tacitní neboli komplexní znalosti, které se pojí se zkušenostmi, dovednostmi a hodnotami jednotlivých pracovníků. Tyto komplexní znalosti lze za pouhého použití technologií jen velmi těžko

„extrahovat“ a rozšiřovat dál do firmy. Základem jejich vytváření, uchování, distribuce a aplikace je mezilidská interakce, soubor sociálních procesů, které jsou v podstatě vlastní všem firmám jakožto sociálním skupinám.

Existují autoři, kteří tvrdí, že knowledge management je veliký „nesmysl“ (např. Wilson, 2002) a že se jedná o nové pojmenování starého fenoménu, tedy o běžnou kooperaci a komunikaci mezi pracovníky. Je tedy knowledge management jen výtvorem skupiny konzultantů, nebo reálným fenoménem?

Jak v praxi využít řízení znalostí

Vzhledem k rozsáhlému souboru dokumentů, zabývajících se KM z teoretického i praktického pohledu a reálnou zkušeností s implementací KM u některých, především západních a asijských firem, se dá uvažovat, že tento fenomén je reálný a že má cenu o něm diskutovat a rozvíjet jej i v kontextu České republiky.

Uvedu zde příklady implementace knowledge managementu vycházející ze zkušeností firem Nokia, Airbus France, Rabobank a Singapore Institute of Management (SIM).

Studie zabývající se pracovními praktikami inženýrů firem Nokia a Airbus ukázala, že inženýři již nyní využívají některé z praktik KM, konkrétně pak formování tzv. „communities of practice“ neboli sociálních skupin, které vytvářejí prostor pro tvorbu a sdílení znalostí tak, že narušují stávající rigidní/hierarchické struktury firem a poskytují jejím členům určitou svobodu fungování v rámci firmy. Tyto komunity jsou pak schopné i mezifiremní kolaborace, která však zatím není běžnou praktikou. Jak Nokia, tak Airbus uznávají, že KM systémy založené na IT/ICT nejsou dostačující k vytváření a sdílení znalostí, a dodávají, že je třeba klást důraz na mezilidské interakce formálního i neformálního charakteru k posílení konkurenční výhody. Nokia je tak schopná pružně reagovat na potřeby trhu a produkovat nové telekomunikační produkty každých 25 dnů (Barnard & Pöyry, 2004).

Podobně, nicméně za použití již zaběhnuté ICT technologie, přistupuje ke KM Rabobank

(Pokračování na stránce 2)



vás zvou k účasti ve studii Nejlepší zaměstnavatelé 2007

- Sběr dat od listopadu 2006 do února 2007
- Zaměstnanecký průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Lokální a středoevropský žebříček a benchmark

Přihláška a více informací:

www.BestEmployers.cz



KRÁTCE

Pozice firem evropských manažerů se zlepšila

Podle většiny vrcholových evropských manažerů se za posledních 12 měsíců ekonomická pozice jejich společností na trhu zlepšila. Proti poklesu důvěry, kterou zaznamenal loňský průzkum, zavládl letos na celém evropském kontinentu znovu optimismus. Z dotazovaných vrcholových manažerů jich 53 % uvedlo, že ekonomická pozice jejich společností se zlepšila. Vyplyvá to z výsledků 16. ročníku průzkumu UPS Europe Business Monitor vypracovaného na základě výpovědí vrcholových manažerů, kteří byli dotazováni na faktory ovlivňující ekonomiku Evropy.

Tato pozitivní nálada se shoduje s ekonomickou předpovědí průzkumu z roku 2005, kdy 51 % respondentů předpovídalo zlepšení pozice jimi vedených společností. Pouze 13 % manažerů odpovědělo, že jejich podniky jsou v horší ekonomické situaci než předchozí rok.

Nyní celkem 40 % představitelů významných evropských společností prohlašuje, že se ekonomická pozice sledovaných společností v uplynulých 12 měsících zlepšila, zatímco v roce 2005 mělo takový názor pouze 22 % respondentů. To představuje impozantní nárůst o 18 bodů.

Prognóza na rok 2007 je také pozitivní. V průměru 46 % respondentů v Evropě nadále předpovídá zlepšování situace, podnikatelský optimismus přetrvává. Optimistickou náladu podporuje očekávání silného roku u obchodních společností Nizozemska.

V 16. ročníku průzkumu UPS Europe Business Monitor bylo od 14. září do 3. listopadu 2006 osloveno 1450 manažerů z výběru největších evropských společností. Rozhovory se uskutečnily v Belgii, Francii, Itálii, Německu, Nizozemsku, Španělsku a Británii. Průměrné roční tržby dotazovaných společností dosahovaly 1,2 mld. eur, průměrný počet zaměstnanců převyšoval 3000.

ManagerWeb.cz

Jediný informační portál
pro top management
www.ManagerWeb.cz

(Pokračování ze stránky 1)

Australia a Nový Zéland (dvě různé společnosti), které vytvářejí „communities of practice“ za použití e-mailu jakožto komunikačního rozhraní. Komunity nazvané „pubs“ sdružují projektové a další specialisty z podobných oblastí poskytování finančních služeb zemědělcům. Následná kolaborace probíhá jak napříč firmou, tak mezi oběma společnostmi. Důraz na mezifirmní kolaboraci je příkladem inovativního přístupu řízení firmy, jejích lidských zdrojů a implementací KM (Hinton, 2003).

Nakonec Singapore Institute of Management (SIM), poskytující pomoc zahraničním investorům a podnikatelům na asijském trhu, dává důraz na využití mezikulturních specifik, zkušeností a znalostí místních podnikatelů k vytvoření tzv. příběhů (narratives) k posílení šance zahraničních firem uspět na asijském trhu. Konstrukce příběhů je určitým mixem mezi případovou studií, modelovou situací a rozhodovací hrou. Pomocí této metody SIM docílil efektivního přenosu tacitních znalostí do nových podmínek a současně podpořil kreativní a inovativní myšlení jakožto významný aspekt KM. Podniky využívající tuto metodu a pomoc SIM jsou vesměs úspěšné a vykazují značnou schopnost udržitelnosti na asijském trhu (Lambe, 2004).

Roste mobilita v mezikulturním prostředí

Všechny tyto příklady poukazují na možnost aplikace KM v prostředí „globálního“ trhu práce. Trh práce se stává globálním skrze mobilitu pracovníků či pracovních míst. Příkladem může být přesun textilní výroby nebo IT služeb do lokace s levnější pracovní silou (tzv. offshoring, opakem je inflow).

Společnosti, které operují na globálním trhu práce, se musí rozhodnout, jakou část svých aktivit relokovat, jaké pracovníky zaměstnat, musí se rozhodnout, jaké dovednosti a vzdělání požadovat, jak udržet integritu firemní kultury a mnohé další. Relokace lidských zdrojů či pracovních míst nevyžaduje rozvoj mezikulturního managementu, ale vytváří i prostor pro využití KM, stejně jako v případě SIM. V případě, že si společnost uvědomí potenciál globálního trhu, měla by zakomponovat KM do svých praktik. Pokud tak neučiní, získá „pouze“ výhodu nižších nákladů na pracovní sílu. Vzhledem k počtu firem využívajících tuto možnost zbývá „jediná“ možnost, jak získat konkurenční výhodu, aniž by byla firma

nucena relokovat do dalších a levnějších regionů. Cesta vede skrze aplikaci KM, především pak HR využitím a rozvojem tacitních znalostí stávajících i potenciálních pracovníků.

Existuje několik momentů, kdy KM může přispět k úspěšné konfrontaci s „globálním“ trhem práce. KM je vhodným nástrojem k rozvoji zaměstnanců a firmy jako celku. Nejenom, že mění pohled na současné zaměstnání, ale ovlivňuje i výběr nových pracovníků s přihlédnutím k jejich dovednostem, zkušenostem a vzdělání. Pracovníci jsou chápáni jako zdroj rozvoje a potenciál růstu firmy. Navzdory frekvenci použití tohoto hesla si musíme připustit, že ne vždy se jedná o zaměstnance. Pokud ano, jak bychom tedy vysvětlili velice časté propouštění a výrazný růst offshoringu v dnešních dnech?

Autoři studie Dánský trh práce hovoří o obětech globalizace, o pracovnících, kteří ztratili místo kvůli relokaci firemních aktivit. Rostoucí míra nezaměstnanosti je patrná na nižší kvalifikovaných postech, především v oblasti výroby (Ramboll Management, 2005). KM se soustřeďuje na využití lidských zdrojů v plné šíři. Z dlouhodobého hlediska je totiž podstatný objem znalostí, kterým firma disponuje. Ať už se tedy jedná o offshoring nebo inflow, vždy bychom měli uvažovat o využití potenciálu, který s sebou přináší.

Zároveň bychom neměli zapomínat na druhou stranu mince, tedy na využití pracovníků, kteří se díky globalizaci trhu práce ocitnou „na dlažbě“. Co s jejich potenciálem? Využít ho, nebo ponechat konkurenci?

Je zřejmé, že Knowledge Management představuje reálný a užitečný přístup k řízení firmy a jejich lidských zdrojů, především pak v podmínkách „globálního“ trhu práce. V podmínkách České republiky je však nutno tento přístup rozvíjet a přizpůsobit ho podmínkám a specifikům našeho trhu.

Nakonec je důležité podotknout, že se nutně nejedná o přístup k řízení shora (tzv. top – down), ale že je možné využívat „měkké“ aspekty KM v praxi i na nižších firemních úrovních a podpořit tak transformaci firmy na znalostní podnik, tzv. learning organization (např. Senge, 2000), který je schopen úspěšné konfrontace s „globálním“ trhem práce.

Bc. Josef Jukl

a Ing. Zdenka Vostrovská, CSc.
lektori a konzultanti 1. VOX, a.s.

LIDSKÉ ZDROJE

„Jedovatí manažeři“ jsou pro podnik přítěží

Mají sklon k narcismu nebo agresivitě, jsou nadměrně ambiciózní, uchylují se k politikaření a manipulaci s ostatními, své cíle prosazují nevybíravými nebo neetickými prostředky, utápějí se v detailech apod. Jejich chování v lepším případě komplikuje práci, v horším ničí pracovní morálku i pověst organizace. Čím dříve se podniku podaří tyto „jedovaté“ manažery rozpoznat, tím snazší pro něj bude se jim bránit. Někteří jsou jedovatí proto, že postrádají základní sociální dovednosti nebo si neuvě-

domují, jak jejich chování působí na ostatní. Jiní z toho důvodu, že jim ubližování druhým činí potěšení nebo že jsou pod vlivem stresu. Výskytu problémových osob ve vedoucích funkcích se málokterá organizace zcela ubrání.

Manažeři se sklonem k narcismu

Pravděpodobně nejčtenější skupinu jedovatých manažerů tvoří narcisté. Projevují se potřebou soustřeďovat pozornost a zabývat se

(Pokračování na stránce 3)

1.VOX, a.s.

vás srdečně zve na konferenci

E-learning fórum 2007: VII. ročník

6. 3. 2007 Hotel Olympik – Tristar, Praha 8

Setkání na téma e-learningu

v současném vzdělávání

Cena: 4190 Kč

Knowledge Management v souvislostech a v praxi

7. 3. 2007 Hotel Olympik, Praha 8

Od teorie k praxi řízení znalostí ... cesta

ke konkurenční výhodě

• Podstata Knowledge Managementu • Aplikace Knowledge Managementu • Workshop

Cena: 4990 Kč

Více informací o obou konferencích:

www.vox.cz, tel. 226 539 670-1

Firmy se zaměřují na daňová rizika

Daňová oddělení firem po celém světě se nyní více soustřeďují na daňové účetnictví a řízení daňových rizik, a to kvůli přísné kontrole a silicím tlaku regulačních orgánů. Vyplývá to z celosvětového průzkumu společnosti Ernst & Young. Nezávislého průzkumu, který se koná každé dva roky, se loni zúčastnilo 474 ředitelů daňových oddělení a finančních ředitelů z celého světa. Z jejich odpovědí vyplynulo, že doba, kterou daňová oddělení věnují finančnímu výkaznictví, se za poslední dva roky prodloužila o 14 %.



U daňového plánování a rutinních úkonů zajišťujících dodržování platné daňové legislativy je tendence opačná, jejich časová náročnost za stejné období poklesla o 8 %, resp. o 13 %.

Nejčastějším zdrojem daňových rizik je podle průzkumu jak stále větší složitost daňové problematiky, tak nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří mají tuto oblast na starosti, především nedostatek kvalitních daňových účetních. Na 54 % respondentů uvedlo, že během posledních dvou let se zvýšila pozornost, kterou věnují daňovým rizikům.

Dvě třetiny respondentů tvrdí, že mají daňová rizika komplexně ošetřena. Mezi nimi převažují společnosti registrované u americké komise pro burzu a cenné papíry SEC (76 %) nad ostatními (59 %). Komplexně ošetřená daňová rizika má podle svého tvrzení 80 % amerických společností, ale jen 59 % evropských a 47 % asijských podniků. „Rychle se měnící globální ekonomické i daňové podmínky nutí společnosti nově přistupovat k daňovému účetnictví i k řízení daňových rizik“, uvedl globální ředitel poradenských služeb Ernst & Young v daňovém účetnictví David Boule, „jenom ty firmy, které budou mít správnou strategii a rozhodnou se investovat do lidských zdrojů a moderních technologií, budou schopny zvládnout rostoucí složitost daňové agendy i její časovou a materiální náročnost.“

Ernst & Young patří významné celosvětové společnosti poskytující odborné poradenské služby.

(Pokračování ze stránky 2)

především sami sebou, sklonem podceňovat své okolí, chovat se k němu arogantně a bez skrupulí je využívat. Vzhledem k víře ve svou výjimečnost se příliš nevěnují potřebám osob kolem sebe. Od svých podřízených očekávají vysoký výkon, jen zřídka mu však napomáhají.

Při jednání s nimi nelze příliš spoléhat na běžná pravidla chování. Obecně uznávaným hodnotám nevěnují velkou pozornost, jsou zvyklí hrát podle vlastních pravidel. Absence jakýchkoli hodnot se u nich projevuje i častými změnami názorů.

Problém s narcistními manažery vzniká občas proto, že bývají zaměňováni za schopné osoby se zvýšeným sebevědomím. Od těch je však odlišuje nejen nezájem o ostatní a sklon dosahovat úspěchu za každou cenu, ale i neschopnost realistického úsudku v situaci, kdy narážejí na problémy. Jejich výrazná touha po úspěchu vede někdy k tomu, že v organizaci rychle postupují. Jejich sklon znevažovat a podceňovat ostatní však nepřispívá k výkonu organizace ani k její pověsti. Nejlepší obranou proti nim je jejich varovné rysy včas rozpoznat, a to před přijetím či povýšením.

Agresivní manažeri

Agresivní manažeri se vyskytují v různých variantách. Patří k nim „horké hlavy“ nezvládající stres, osoby chladně kalkulující, jež ostatním ubližují nikoli v afektu, ale pro potěšení, i pasivně agresivní, jimž k otevřené agresi chybí potřebná míra průbojnosti a které dávají přednost sabotování cílů ostatních, například trvalým odkládáním rozhodnutí. Škody, které vytvářejí, souvisejí nejen s jejich dopadem na pracovní morálku a spokojenost zaměstnanců, ale i s nutností jejich spolupracovníků věnovat čas a pozornost ochraně před jejich útoky.

Agresivní manažeri by neměli být zaměňováni za osoby asertivní. Zatímco asertivní osoba jasně říká, čeho chce dosáhnout a proč, agresivní manažer se namísto argumentace spoléhá na útok. Na rozdíl od narcistních manažerů, jejichž problém leží v hloubce jejich osobnosti, však organizace může méně nebezpečným typům agresivních manažerů pomoci jejich chování změnit, a to upozorňováním na důsledky jejich chování, snižováním jejich pracovního napětí či odstraňováním jejich obav z okolí.

Perfekcionista, autoritáři a diktátoři

K jejich projevům patří sklon striktně zdůrazňovat pravidla a hierarchii, trvat za každou cenu na svém, utápět se v podrobnostech, nerozlišovat podstatné od nepodstatného, nezajímat se o názory ostatních, vše do detailu kontrolovat apod. I tyto manažeri v organizacích občas postupují. Perfekcionista proto, že jsou zaměňováni za osoby pečlivé, autoritáři z důvodu, že se sami snadno podřizují autoritě a vůči nadřízeným se chovají loajálně. Ne vždy si přitom jejich nadřízení uvědomí, že skuteč-

nou autoritou se v očích těchto osob může stát i někdo jiný než jejich přímý nadřízený.

Škoda, kterou tyto osoby svým organizacím působí, souvisí s jejich nepružností, alergií ke změnám, s potlačováním iniciativy a s neochotou delegovat pravomoci. U perfekcionista, jejichž problémem je osobní nejistota, k nim navíc přistupuje i nerozhodnost a plýtvání zdroji organizace.

Diktátorští manažeri mohou být méně škodliví, omezují-li se na snahu provádět veškerá rozhodnutí sami. Toto chování nemusí být vedeno jen problematickými osobními rysy. Může pramenit i z víry, že diktátorský styl je neúčinnější. Není-li firma vystavena většímu konkurenčnímu tlaku, a tak nucena plně využít potenciál svých zaměstnanců, nemusí být jejich negativní dopad na výkon podniku zřetelný. Dostává-li se jejich jednání do rozporu s potřebami podniku, může být řešením koučování ze strany nadřízeného nebo externího kouče, případně převedení na místo, kde jejich řídicí styl nevyvolává velké škody.



Manažeri se sklonem k politikaření

Jejich projevem je tendence obklopovat se při výběru podřízených známými, jejichž hlavním úkolem je podpořit nadřízeného, vytvářet kliky nebo zatajovat informace. S tím může souviset i sklon nevěnovat pozornost charakterovým vlastnostem ostatních či chápat jejich nedostatek jako přednost. Osoby se sklonem „ohý-

bat“ obecné morální normy uplatňují přitom zpravidla podobný přístup i vůči pravidlům a zásadám podniku.

Chybějící charakterové předpoklady osob ve vedoucích funkcích mají na fungování podnikové organizace i další dopad. Management, který nedodržuje jasná pravidla či není schopen svá rozhodnutí jasně zdůvodnit, podporuje nejistotu v organizaci, snižuje důvěryhodnost podnikového vedení a loajalitu zaměstnanců.

Jak se jim bránit

Nejlepší ochranou před jedovatými manažery jsou včasné personální rozhodnutí. Rozpoznat jejich rysy při výběru vyžaduje věnovat jejich signálům pozornost. Projevem narcismu může být překrucování vlastní profesní historie, převlastňování si úspěchů druhých a jejich obviňování z vlastních neúspěchů apod. K rozpoznání těchto sklonů napomůže i zjištění, jaké manažerské vlastnosti obdivují či jaký je jejich názor na možnost překračovat hranice pravidel.

K rozšíření jedovatých manažerů může přispět i styl a kultura firemního řízení. Jejich výskytu napomáhá sklon organizací zaměřovat se na krátkodobé zisky a nevěnovat pozornost tomu, jak a za jakou lidskou cenu manažeri těchto zisků dosahují, ale například i sklon odmítat hodnocení manažerů z více stran.

Jan Urban
Consilium Group

Čtete časopis pro řízení lidských zdrojů HR Management



- Jak předejít chybám u začínajících manažerů
- Proměny systémů odměňování
- Jak nezeštíhlovat

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

PERSONÁLIE

• Ředitelkou lidských zdrojů konzultační a technologické společnosti **Logos** se stala **Jana Schiffnerová**. Bude zodpovědná za personální politiku a interní komunikaci. Dosud ve firmě pracovala jako manažerka rozvoje, měla na starosti vzdělávání a rozvoj pracovníků.

• **Ivana Cardová** nově zastává ve vydavatelství **Springer Media CZ** pozici obchodní ředitelky. Ve Springer Media pracuje od roku 1996 (tehdy Bertelsmann), kde začínala jako obchodní zástupkyně pro časopis Stavba, později i Materiály technologie pro stavbu a časopis Můj dům. Od roku 2001 byla vedoucí inzerce časopisů Můj dům a Rodinný dům.

• PR manažerkou společnosti **Scania Czech Republic** se stala **Daniela Hornová**. Ve švédské automobilce je od počátku ledna zodpovědná za interní a externí komunikaci na českém trhu. Nahradila **Martínu Jiráskovou**.

• Bývalá ministryně informatiky **Dana Běrová** pracuje od ledna jako ředitelka pro rozvoj obchodu se zaměřením na veřejný sektor u konzultantské firmy **Gartner**, zaměřené na komunikační a informační technologie. Jde pouze o částečný pracovní úvazek, zbytek svého času věnuje Běrová vlastním podnikatelským aktivitám. Je např. spolujatelkou obchodní sítě Sanu Babu, která mj. dováží exotické předměty z Indie.

• Viceprezidentem divize výroby automobilky **TPCA** je od 1. ledna **Jiří Černý**. Dosud ve firmě zastával pozici výrobního ředitele.

• Generálním ředitelem společnosti **ČEZ Správa majetku** se stal od 1. ledna dosavadní ředitel sekce integrovaného nákupu **Ivan Lapin**. Jeho hlavním úkolem má být rozšíření činností, které ČEZ Správa majetku se sídlem v Děčíně zajišťuje i pro ostatní členy energetické skupiny. Mezi dosud prováděné činnosti patří především správa a údržba nemovitostí, služby v dopravě a ostatní podpůrné služby. Ve skupině ČEZ Lapin pracuje od roku 2002.

• K 31. 12. 2006 z pozice ředitele úseku řízení obchodu **Allianz pojišťovny** odešel **Peter Frankl**. Od 1. 1. 2007 byl ředitelem úseku řízení obchodu jmenován **René Miče**.

VZDĚLÁVÁNÍ

Certifikovaný kurz „Koučování skvělých týmů“

Ve dnech 5. až 7. února 2007 proběhne poprvé v Praze speciální certifikovaný kurz zaměřený na týmový koučink pod názvem „Koučování skvělých týmů“. Jedná se o třídní program připravený lektorkou Dr. Marilyn Atkinsonovou z Erickson College Int. (Vancouver, Canada). Tento tréninkový program byl otestován v různých firemních prostředích, je vhodný pro všechny, kteří se chtějí učit, jak úspěšně vést týmy, a je připravován především pro manažery a vedoucí projektů. Je vhodný též pro profesionální kouče, kteří se zaměřují na týmové koučování a leadership týmového koučování.

Všechny části programu se zaměřují na výhody, které při řízení týmu přináší koučovací styl. Pro vyhodnocení dosažených výsledků byla vytvořena precizní metodologie. Cílem



programu je také podpořit týmy v rozvíjení úspěšných dlouhodobých strategií v klíčových oblastech firemních vizí a misí.

Dr. Marilyn Atkinsonová je mezinárodně uznávaným koučem, master trenérem NLP a registrovaným klinickým psychologem. Je zakladatelkou a prezidentkou kanadské univerzity na vzdělávání koučinku a leadershipu Erickson College. Marilyn je také v praxi koučem-vizionářem, lídrem a úspěšnou spisovatelkou. Svět jí zná díky její nezaměnitelné osobnosti, lidskému přístupu a kvalitním kurzům osobního rozvoje.

Program byl vytvořen ve shodě s etickými a profesionálními standardy Mezinárodní koučinkové federace (ICF). Více informací naleznete na stránkách www.koucinkcentrum.cz.

Program byl vytvořen ve shodě s etickými a profesionálními standardy Mezinárodní koučinkové federace (ICF). Více informací naleznete na stránkách www.koucinkcentrum.cz.

PRŮZKUM

Téměř každý druhý Čech už je ochotný stěhovat se za práci

Ochota stěhovat se za práci je mezi obyvateli České republiky už relativně vysoká. Kvůli výhodné pracovní nabídce by změnilo bydliště celkem 45 % z dotázaných 754 respondentů průzkumu Hypoteční banky provedeného ke konci minulého roku.

Lidé, co připouštějí, že by se kvůli práci přestěhovali, je více než těch, kteří odpověděli záporně. Jen 40 % dotázaných totiž není ochotno změnit bydliště kvůli zaměstnání. Přitom jako důvod pouze 4 % respondentů, kteří se stěhovat nechtějí, uvedla potíže s opatřováním bydlení. Lidé v otázce stěhování za práci mají poměrně jasno, neboť jen 15 % respondentů nedokázalo odpovědět.

„Nízká mobilita pracovní síly bývá často uváděnou příčinou strukturální nezaměstnanosti a bývá spojena s nefunkčním trhem bydlení. Průzkum však ukazuje, že tyto argumenty již do značné míry neplatí. Trh s byty se prohlubuje a instrumenty pro financování bydlení jsou mimo jiné také díky široké nabídce hypotečních úvěrů dostupné,“ říká Jan Sadil, generální ředitel Hypoteční banky.

Z průzkumu vyplynulo, že stěhovat se za práci jsou ochotnější muži (49 %) než ženy (42 %). V jiném městě či regionu by snáze přijali zaměstnání mladí lidé ve věku do 29 let (63 %), což koresponduje s vyšší ochotou ke stěhování u lidí, kteří ještě nemají založené vlastní rodiny. Nicméně i v kategorii osob mezi 30. a 44. rokem věku představuje 47 % kladných odpovědí celkem vysoké číslo. Nejmenší chuť se stěhovat mají lidé v domácnosti s nižší-

mi příjmy (15 až 20 tisíc Kč měsíčně) a s nejvyššími příjmy (nad 40 tisíc Kč) a také živnostníci. Nezaměstnaných by se stěhovalo 55 %.

Z těch, kdo změnit místo bydliště ochotni nejsou, polovina uvádí jako důvod rodinné zázemí. Nejčastěji takto odpovídali lidé ve věku 30 až 44 let. S velkým odstupem následovaly důvody, že má respondent ve stávajícím místě vlastní byt či dům (29 %) a dobrou práci (24 %). Mezi těmito dvěma skupinami je nejvíce živnostníků, osob s nejvyššími příjmy a lidí ve věku 30 až 44 let. Starších na změnu se cítilo 17 % dotázaných. Pouhá 4 % z těch, kteří se stěhovat nechtějí, uvedla jako důvod problém sehnat bydlení.

Polovina z počtu těch, kteří by se za práci stěhovali, by nové bydlení řešila hypotečním úvěrem. Ochota vzít si hypotéku je nejsilnější u lidí do 29 let (52 % z nich). O tom, že stávající nabídka hypoték je pro řešení pracovní migrace vyhovující, je přesvědčeno 36 % respondentů. Relativně nejochotnější řešit bydlení v novém působišti hypotečním úvěrem jsou příslušníci domácností ve středním příjmovém pásmu 20 až 25 tisíc Kč, což svědčí o relativně dobré dostupnosti hypotečních úvěrů.

„Ukazuje se, že existuje prostor pro růst trhu hypotečních úvěrů ve spojení s pracovní migrací,“ hodnotí výsledky průzkumu Jan Sadil.

Výzkum byl realizován v ČR od 19. do 25. října 2006 na reprezentativním souboru 754 respondentů starších 15 let, kteří jsou v současné době ekonomicky aktivní či mají pracovní perspektivu (studenti, nezaměstnaní).

• Generálním ředitelem **Deutsche Bank** v Praze se stal od ledna **Vladimír Šolc**. Dosavadní šéf banky **Jaroslav Kudena** se rozhodl odejít do důchodu a vrátit se do Německa. Šolc rovněž zastává funkci šéfa investičního bankovníctví (Head of Global Banking) pro Českou republiku, Slovensko a Slovinsko.

• Finančním ředitelem skupiny **Home Credit**, která se zabývá spotřebitelským financováním, je **Ir Declan McSweeney**. McSweeney má téměř třicetileté zkušenosti v bankovníctví. Získal je během kariéry u Allied Irish Banks, která je největší bankovní skupinou v Irsku. McSweeney bude odpovědný za vedení finančního týmu a za další posilování správy a řízení a průhlednosti celé skupiny, za účetnictví a finanční výkaznictví, finanční plánování a analýzy, treasury, daně, audit, právní záležitosti a vztahy s investory skupiny.

• Předsedou představenstva **eBanky** je **Lubor Žalman**, generální ředitel Raiffeisenbank. Generální ředitel eBanky **Martin Kolouch**, dosud předseda, je nově místopředsedou představenstva eBanky. Změny souvisejí s připravovanou fúzí eBanky a Raiffeisenbank. Současné představenstvo eBanky je tak nyní pětičlenné: Lubor Žalman, Martin Kolouch, Mario Drosc, Igor Helekal a Alexandr Borecký. eBanka rovněž od počátku roku změnila organizační strukturu a k současným oblastem řízení (CEO, Obchod, Marketing a produkty riziko, Provoz a IT, Finance) přibyla nová oblast Integrace, kterou řídí Lubor Žalman.

• Od 1. ledna 2007 je novým generálním ředitelem společnosti **Stavby silnic a železnic (SSŽ) Martin Borovka**, který byl doposud výkonným ředitelem společnosti. Borovka pracuje ve firmě již od roku 1998. Ve funkci generálního ředitele nahradil **Bořivoje Kačanu**, který působil v této funkci 18 let a nadále zůstává předsedou představenstva SSŽ.

• Tiskovým mluvčím společnosti **Ahold Czech Republic** je od začátku roku ředitel oddělení PR a komunikace **Libor Kytýr**. Vystřídal tak **Kateřinu Pecinovou**, která nyní bude mít na starosti interní komunikaci.

• Novým členem představenstva tuzemské **Citibank** se stal **Jiří Báča**, který v bance zastává pozici ředitele distribuce a prodeje. Báča tak doplnil pětičlenné představenstvo banky, které nyní pracuje ve složení Javed Kureishi (předseda), Bert Pijls, Michal Nebeský, Jiří Báča a Petr Hejduk.

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

HOFÍREK
CONSULTING

www.hofirek.cz