

NOVÉ TRENDY

Proč (ne)mít obavy z hodnocení?

Když pracujeme, jak nejlépe umíme, a nikdo si na nás nestěžuje, lze předpokládat, že si vedeme dobře a že podáváme výkon uspokojivý a dostačující, že naše chování a přístup jsou bez problémů. Kdyby šéf nebo někdo spokojený nebyl, tak by to přece řekl. Když se nám něco nepodaří a nikdo se neozve, lze předpokládat, že to příliš nevadilo. Ale je to doopravdy tak?

Abychom se vyhnuli předpokladům a následným překvapením, zklamání, nenaplněnému očekávání a podobným pocitům, je dobré vědět, nikoliv předpokládat. Zrovna tak je dobré vědět, že šéfové, a tedy firma, jsou opravdu spokojeni. A je fajn mít příležitost mluvit o možnostech a plánech do budoucna. Konfrontovat své požadavky a plány s hodnotami a plány firmy. O tom by mělo být i pravidelné hodnocení zaměstnanců. Podělím se s vámi o několik postřehů a otázek, se kterými se v ABB při hodnocení zaměstnanců setkáváme, zejména jde o pochybnosti ze strany některých zaměstnanců a vedoucích.

Hodnocení?! Proč se to vůbec dělá?

Správná otázka. Také často zaměstnanci i vedoucími kladená. Úspěšné společnosti aktivně a systematicky ovlivňují výsledky, výkonost, priority, chování a rozvoj svých zaměstnanců. Lidé pracující v takové firmě mají rozhodně pocit, že není lhostejné, jakého výkonu dosahují, zda si vedou dobře či špatně, zda se rozvíjejí nebo stagnují a jak se chovají. Díky tomu se společnost může posouvat stále více dopředu, rozvíjí se. Zlepšuje se kvalita a výkonnost, chování lidí k sobě navzájem i k zákazníkům, přicházejí nové nápady a lidé se učí. Každý ví, zda jeho výkon a chování jsou pro společnost uspokojivé, mluví se o tom, kam chce kdo zaměřit svou práci v budoucnu, plánuje se. Dobrý šéf nám na rovinu řekne, zda je náš budoucí záměr reálný, protože „na to máme“, a bude nás podporovat, nebo zda bude pro nás lepší vrátit se nohama na zem a počkat si, až „dozrajeme“, nebo se zaměřit na jinou, pro nás vhodnější, oblast.

Hodnocení? Zkrátka prostřednictvím vedoucích se jedná o základní a nejdůležitější nástroj (nebo jakousi základnu) společ-

nosti pro řízení výkonu, rozvoje a růstu (včetně kariérního) zaměstnanců. Minimálně jedna z těchto tří věcí se zaručeně týká každého.

Pěkně napsané, ale mně to připadá k ničemu

Zcela se ztotožňuji s názorem, že pokud s námi někdo jednou za rok z donucení provede formální pohovor, vyplní se formulář a pak se dá na rok „k ledu“, je to k ničemu. Pokud to probíhá takto, zřejmě vedoucí nepoužívá tento nástroj tak, jak je popsáno v předchozím odstavci. Něco je špatně.



Přitom nikdo si naše hodnocení nepotřebuje „odškrtnout“. Když se potkáte s kolegou, jehož šéf to bere vážně (což neznámá formálně či škrobeně), možná vás to zamrzí, možná si řeknete, že to asi „moc žere“. Nebo si pomůžete tím, že budete sobě a všem kolem opakovat, že je to

k ničemu, protože vám se nikdo nevěnoval. Každý budeme mít rádi pocit, že za tu pozornost šéfovi stojíme.

Stejně nikoho nezajímá, co tam o mně vedoucí napsal

To si myslelo víc lidí. Nejvíce by to mělo sice zajímat právě vedoucího a hodnoceného, měl by to být v určitém slova smyslu společný plán, podle kterého daný rok společně „pojedeme“. Nicméně jsme detailně prošli a zpracovali výsledky všech hodnocení. A nedopadlo to nejlépe. Alespoň v celkovém průměru. (Na druhou stranu si velice cením vedoucích, kteří odvádějí skvělou práci se svými lidmi, a je povzbudivé vidět, že to může fungovat.)

Když pominu, že hodnocení někteří vypustili zcela (těch naštěstí bylo hodně málo), trápí nás formálnost a přístup k věci. Dopátrali jsme se případů, kdy se rok za rokem opíše do formuláře stejný text, aby to bylo z krku, kdy skoro všichni v oddělení mají ve formuláři totéž. A spoustu dalších zajímavých úkazů – s těmi dále pracujeme. Pak je pochopitelné, když zaměstnanec dospěje k názoru, že je „to“ k ničemu. Na jeho místě bych to neviděl jinak.

Čeká nás na začátku roku další kolo. Společnost se nerozhodla hodnocení zrušit, na-

(Pokračování na stránce 2)

Hewitt HRM
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

vás zvou k účasti v 6. ročníku studie
Best Employers

**Žebříček nejlepších zaměstnavatelů ČR
podle hodnocení jejich zaměstnanců**

- Sběr dat od září 2008 do února 2009
- Zaměstnanecký průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Analýzy a tržní benchmarky pro všechny účastníky

Více informací na:
www.BestEmployers.cz

Best Employers

AKTUÁLNĚ

Jak vidí důsledky finanční krize zaměstnavatelé

V souvislosti s novým ekonomickým prostředím, které nastolila aktuální finanční a hospodářská krize, vyčísľují zaměstnavatelé ve světě škody a přemýšlejí o změnách ve svých podnicích. S poklesem počtu zakázek se již nyní potýká čtvrtina společností ve střední Evropě a 37 % společností v regionu východní Evropa. Lehce nadpoloviční většina (54 %) manažerů v těchto regionech předpovídá do budoucna další pokles.

„Změny v podnicích se budou týkat především úspory nákladů, což se projeví zejména v oblasti lidských zdrojů,“ říká Lucie Teisler ze společnosti Anderson Willinger, která patří mezi leadery v executive search pro střední a východní Evropu. „Firmy plánují omezit náklady na cestování, snížit počty školení, vyplácení bonusů a výdaje na HR oddělení (viz tab. 1). Krize se na konci roku 2008 projevila například i tak, že 35 % firem neorganizovalo vánoční party. Co je však velmi zajímavé, tak i přes médií stále prezentované negativní scénáře krize, pouze 8 % firem z regionu střední a východní Evropa uvažuje o zmrazení platů,“ podotýká Lucie Teisler.

Tab. 1: Procento firem, které zavádějí úspory v důsledku finanční krize za rok 2008

snížení cestovních výdajů	15 %
omezení školení	8 %
snížení výdajů HR oddělení	13 %
zmrazení platů	8 %
propouštění zaměstnanců	28 %
zmrazení nábory nových zaměstnanců	28 %
změny v bonusech	34 %

Pracovníci již nyní mohou vidět na vlastní oči projevy finanční krize v jejich podnicích. Propouštění zaměstnanců se již nyní týkalo 28 % podniků v regionu CEE, 15 % plánuje snížení stavu pracovníků v následujících 3 letech. Kromě propouštění zaměstnavatelé šetří rovněž při nábory nových pracovníků. Oproti minulému roku byl zaznamenán pokles přijímání nových zaměstnanců o 24 %. Tyto

(Pokračování na stránce 2)

(Pokračování ze stránky 1)

pak, stále více na něj sází. Proto mu teď dáme více podpory i kontroly.

Dělníkům se to také týká?

Pracuji jako dělník ve výrobě, takže se mě zde uvedené pěkně řeči myslím netýkají – slýcháváme v HR také často. Některé společnosti si řekly, že „u dělníků to nemá cenu“ a tzv. hodnocení s nimi neprovádějí. My jsme si řekli: Dělníci jsou pro nás velmi důležití a také nám za to stojí. Chceme vědět, co si myslí, jaké představy o své práci u nás mají, jaké cíle si kladou nebo třeba nechtějí klást, a proč to tak je. Hodnocení pro zaměstnance ve výrobě tedy děláme, je podstatně kratší (délka pohovoru i formulář) a zaměřuje se na oblasti podstatné pro danou profesi. Nesnažíme se přesvědčit dělníka, že by měl mít za cíl stát se ředitelem, ale chceme **dát i kolegům z výroby příležitost mluvit o své práci, plánech a vzájemné spokojenosti. To považujeme za správné. Dělník není „jenom dělník“.**

Hodnocení může motivovat

Dělám spíše rutinní práci a nemám zájem o žádnou „kariéru“, takže pro mě to není – další otřepaná fráze, kterou známe. Co s tím? Vysvětlujeme, že potřebujeme a ceníme si řady zaměstnanců, jejichž práce je rutinnějšího rázu. Rovněž těch, kteří jsou na současně pozici dlouhodobě spokojeni, vyhovuje jim a nechtějí měnit nebo se posouvat. Hodnocení tu přesto má smysl. Může být krátké, zvláště pokud práce probíhá ke spokojenosti obou stran. Nemusí být uměle zdlouhavé ani formální. Přesto i u rutinnějších pozic je o čem mluvit – například kvalita a/nebo množství odvedené práce,

možnost převzít i jinou práci (obohatit tu svoji), zaučít nebo zaučovat či školit jiné kolegy v nějaké dovednosti nebo činnosti, protože v ní daný jedinec vyniká.

Samostatnou kapitolou je chování. Nikoliv chování dobré nebo špatné, ale takové, které firma od svých zaměstnanců očekává a které vytváří její kulturu. Hodnotíme, jak se kdo chová při plnění svých úkolů a cílů, zda spolupracuje s jinými kolegy (ve svém oddělení nebo v jiných), jak se chová k zákazníkům (včetně tzv. interních zákazníků – to jsou naši kolegové!), zda přemýšlí, jak práce ovlivní ostatní a zda to, co učiníme, bude dobré i do budoucna.

Ani rutinní práce není neměnná, natož člověk, který ji vykonává.

Jsem vedoucí ...

Hodnocení představuje náročnou událost pro obě strany. O některých věcech se hůře mluví, je třeba se navzájem správně vyjádřit a pojmenovat věci tak, aby nevznikla nedorozumění. Od obou stran to vyžaduje kuráž a určité schopnosti, které nás obvykle ve školách neučí. Mít trpělivost, dokázat chvíli naslouchat si navzájem, chápat se a vcítit se do postavení druhého – šéfa i podřízeného, pro oba to v hodnotícím pohovoru platí stejně. Může to být i časově velmi náročné. Ale vždy mějme jako vedoucí na paměti, že nehodnotíme člověka jako takového, nýbrž hodnotíme jeho výkon a chování. **Oboustranná snaha využít hodnocení ke vzájemnému prospěchu celou věc usnadňuje. Nikdo není dokonalý – ani šéf, ani my.**

Alena Veselá

personální ředitelka ABB

ZKUŠENOSTI

Španělské imprese: recese a personální poradenství

Jak moc se liší španělský trh práce a tamější zkušenost při přechodu země mezi svobodné a otevřené ekonomiky? Jaké aktuální problémy řeší naši španělští kolegové? Jaký je vztah personálně poradenských španělských společností a jejich klientů? Existují nějaké jiné způsoby, jak se v oblasti lidských zdrojů připravit na očekávaný sestup ekonomického cyklu? Jsou to zkušenosti přenosné i do regionu střední Evropy? S těmito a řadou dalších otázek jsem odjžděl na letošní setkání v rámci vzdělávacího programu EU - Leonardo da Vinci do madridské kanceláře poradenské společnosti Search Key People – SKP, partnera společnosti HOFÍREK CONSULTING v rámci sítě personálně poradenských společností IRC – Recruitment.

Vybaven již předanými zkušenostmi z loňského běhu projektu odborného vzdělávání jsem se spolu se španělskými kolegy z SKP zaměřil na hledání takových přístupů v práci konzultantů, které by byly aplikovatelné i

v rámci České republiky.

Španělské království se v mnohém od Česka liší – geografickými parametry a polohou, strukturou hospodářství, jazykovým vybavením obyvatel. Přítomný je také sice již velmi anachronní, ale pořád velmi silný vztah k někdejšímu velmocenskému postavení země za dob Habsburků (a ačkoliv nevyřčenou, ale hlavně v ekonomice přítomnou ambicí se k někdejšímu postavení přiblížit). Přes to všechno najdeme paralely (pomineme-li společný vládnoucí rod), které nám mohou pomoci v naší práci a ukázat úspěšné cesty a vyhnout se zbytečným chybám. Změna režimu v 70. letech 20. století po konci režimu generála Franka, přešlapávání v posttotalitní éře a ohromný hospodářský a společenský vzestup po vstupu země do tehdejších Evropských společenství. Zde lze najít podobnost s vývojem Československa, potažmo České republiky po roce 1989.

Nejvýraznější spojení v rámci sítě IRC –

(Pokračování na stránce 3)



Čtete nové číslo časopisu

HR Management



- Lidský faktor a globální krize
- Trendy v odměňování
- Komplexní program pro talenty
- Syndrom vyhoření: Obvykle vyhoří ti nejlepší

Ukázkové číslo ZDARMA, předplatné:
tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

(Pokračování ze stránky 1)

úspory se týkají především stavebnictví, maloobchodu, real estate, ubytovacích a restauračních služeb. „Nábor nových zaměstnanců plánují pouze 3 % společností v regionu CEE, což pro budoucí rozvoj firem není pozitivní číslo,“ komentuje Lucie Teisler.

Tab. 2: Očekávání zaměstnanců v regionu CEE v důsledku finanční krize

	změnu již zaznamenal	změnu čeká během roku 2009	změnu čeká během 3 let	neočekává změnu
nižší růst platu	8 %	45 %	6 %	41 %
zmrazení platu	8 %	15 %	1 %	76 %
snížení platu	0 %	5 %	0 %	95 %
zmrazení náboru nových zaměstnanců	28 %	15 %	2 %	55 %
propouštění zaměstnanců	28 %	24 %	6 %	42 %

Co se týče výše platu, podle tab. 2 se snížení platů zatím nedotklo žádného záznamného zaměstnance, v následujícím roce pokles očekává 5 % pracovníků. Nižší růst platu zaznamenalo 8 % zaměstnanců a 45 % zaměstnanců ho předvídá během roku 2009.

(red)

IT odborníků je nyní na trhu dost

Nedostatek specialistů na informační technologie v Česku je zřejmě minulostí. V současnosti je v tuzemsku odborníků v oboru dost, a i když může vznikat poptávka v určitých oblastech, bývá velmi rychle uspokojena. Řekl to nový generální ředitel společnosti Logica ve střední a východní Evropě Radim Hradílek.

"Navíc většina nadnárodních firem IT činnosti přesouvá do Indie, takže tím se prostor v České republice a na Slovensku uvolňuje," doplnil.

Dostatek odborníků podle Hradíla souvisí i s dopady finanční krize na sektor informačních technologií. "V současné době by tak mohlo být na trhu mnohem více kvalitních lidí, které bychom mohli přijmout," uvedl.

Nejvíce se finanční krizí zdá být zasažen

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 2)

Recruitment je poskytování služby Executive Search. Podobně jako jinde v Evropě se práce v rámci této služby odvíjí od dostatečných zkušeností jednotlivých konzultantů. V případě tzv. boutique (menších) společností se partnerství konzultanta a klienta projevuje také mnohem více v rovině poradenské.

V zásadě lze říci, že přístup českých a španělských společností podobného zaměření a podobné velikosti se nijak v zásadě neliší. Český trh je pravděpodobně mnohem více přesycen a tím i do jisté míry pokřiven, ale mimo tuto skutečnost nalezneme jen některé marginální odlišnosti. A ty spíše vyplývají z jiného socio-kulturního zázemí pyrenejského království.

Jistá vřelost a otevřenější přístup se tak například projevuje v informacích, které se zpracovávají a komunikují mezi kandidátem a klientem za účasti konzultanta. Asi největším kontrastem mezi naším přístupem chránícím soukromí je, že se mnohem více v profilech kandidátů probírá jejich rodinná anamnéza. Kupodivu s tím nemá většina kandidátů velký problém, naopak se tím mnohem více mohou přiblížit případnému novému zaměstnavateli.

Zůstaneme-li však ještě u celkového pohledu, pak lze zjednodušeně říci, že do jisté míry vývoj v oblasti středoevropského personálního poradenství kopíruje cestu k vyspělému a stabilnímu systému západního střihu, kterou se začalo o zhruba 20 let dříve ubírat i Španělsko. A proto lze vyčíst několik poznatků a doporučení.

Podzim loňského roku byl ovšem pro španělskou ekonomiku poznamenán poklesem a směřováním do recese. Velká část předchozího růstu HDP byla ruku v ruce spojena s levnými úvěry a velkým stavebním bojem. Pochopitelně zde byla celá řada dalších faktorů, nicméně tento je obvykle označován jako nejmarkantnější. Dopad původně amerických problémů na finančním trhu se výrazně projevil i ve Španělsku. Již v polovině loňského roku byl patrný propad stavební výroby a s tím spojené problémy pro celé španělské hospodářství. Zejména nezaměstnanost se pohybuje

ve vysokých číslech, která navíc dále ještě rostou. Lokální trh práce je ještě k tomu ovlivněn nárůstem zahraničních pracovníků z dob boomu a také poměrně vysokou rigiditou.

Kvalita partnerství se může dostatečně prokázat i v nelehkých časech, do kterých se španělská ekonomika dostala. Po úspěšném období růstu, které se projevilo i v oblastech nábory, dochází nyní k opačnému trendu. Klienti berou vztah s konzultantem skutečně jako poradenský. Proto se na poradenské společnosti obrací průběžně s požadavky na řešení aktuálních problémů v oblasti lidských zdrojů. Mimo nábor, se tak

jedná obvykle o projekty outplacementu, development center a podobně. Výhodou menších společností typu SKP je jejich v mnohém osobnější přístup a pocit vzájemné dů-

věry a tím i mnohem otevřenější možnosti hledat optimální řešení.

Hospodářství založené na tržním principu je ze své podstaty cyklickou záležitostí, a proto zde, stejně jako v jiných oblastech života, platí pravidlo o velké výhodě těch připravených. Předpoklad, že personálně poradenská společnost udrží svou pozici na trhu a trvalý vztah s klientem za všech okolností pouze jedním omezeným typem služeb (například pouze přímým oslovením) bez další přidané hodnoty není pochopitelně právě kvůli cyklickému průběhu ekonomiky příliš výhodný.

Španělsko tak pro nás může být vzorem, jak zefektivnit práci v oblasti personálního poradenství v době stále ještě relativního (pravda v porovnání s předchozími lety velmi tenkého) růstu mladé ekonomiky a být tak připraveni na případný další pokles a zároveň varováním před přílišnými restrikcemi, které ve výsledku mohou znamenat ještě větší problémy.

Otakar Sedláček, konzultant

HOFÍREK CONSULTING

Tento článek byl realizován s podporou Evropského společenství v rámci Programu celoživotního učení. Evropská komise neodpovídá za žádné případné užití dotčených informací.

ZAMĚSTNANOST

Lékem na krizi může být i ochota lidí měnit práci

Ochota lidí měnit zaměstnání, rekvalifikovat se a vzdělávat se může být v zemích Evropské unie jedním z léků na hospodářskou krizi. Na neformálním zasedání evropských ministrů práce a sociálních věcí v Luhačovicích to řekl český ministr Petr Nečas, který jednání jako zástupce předsednické země unie předsedal. Ministři hovořili převážně o takzvané profesní mobilitě, tedy schopnosti měnit pracovní pozici, zaměstnání i celkovou kvalifikaci.

Současné hospodářské problémy, které v některých oborech způsobily zvýšení nezaměstnanosti, lze podle Nečase zmírnit například ochotou lidí doplnit si vzdělání. "Změna profese, změna zaměstnání je velkou šancí pro lidi, kteří se, doufáme jen dočasně, ocitnou bez zaměstnání," řekl Nečas. Eurokomisař pro

zaměstnanost Vladimír Špidla, který se luhačovickeho setkání také účastnil, již dříve řekl, že podle odhadů Evropské komise by měla letos kvůli světové finanční krizi v Evropské unii vzrůst nezaměstnanost v průměru o dvě procenta. Růst nezaměstnanosti v jednotlivých zemích EU podle něj nebude stejný. "V současné době víme, že nejsilnější dopady na pracovní trh jsou ve Španělsku, Velké Británii a Irsku," uvedl Špidla počátkem ledna v České televizi.

Čtvrtina Evropanů, kteří pracují, podle Nečase nikdy nezměnila svého zaměstnavatele. Ministr dodal, že je nutné to upravit. "Je nutné povzbuzovat, motivovat k tomu, aby lidé měnili své zaměstnání, svou profesi, aby se v průběhu života dozdělavali," řekl Nečas.

Zveme vás na odborný seminář

Time management s FranklinCovey

17. února 2009, 9 až 17 hod.

Lektor: Marek Spurný – client partner společnosti FranklinCovey

Cena: 6900 Kč (se slevou 5865 Kč) bez DPH
v ceně jsou zahrnuty materiály FranklinCovey

www.seminare.ihned.cz, tel.: 233 071 951

economia
SEMINÁŘE

(Pokračování ze stránky 2)

automobilový průmysl, jeho dodavatelé a ocelářský průmysl. "Pozorujeme snahu o snižování výdajů a hledání oblastí, kde by zákazníci mohli ušpóřit, přičemž se tento trend nevyhýbá ani IT. Společnosti, v případě, že je to možné, přesouvají výdaje z letošního roku na příští. Zachovávají přitom jen to, co potřebují ke své existenci a rozsáhlejší změny se snaží odkládat," dodal. Určitá nejistota podle něj panuje i v telekomunikačním sektoru, kde ale firmy zatím rozpočty nekrátí.

Logica poskytuje služby v oblasti informačních technologií a zaměstnává 39 tisíc lidí v 36 zemích.

Rakousko se nechystá plně otevřít trh práce nováčkům EU

Rakousko se nechystá letos plně otevřít svůj pracovní trh lidem z nových členských států EU a bariéry zachová až do konce dubna 2011. Po jednání s českým premiérem Mirkem Topolánkem to 29. ledna prohlásil rakouský kancléř Werner Faymann. Češi a občané dalších unijních nováčků musí mít v Rakousku pracovní povolení. Svůj trh práce si chrání i Německo, Dánsko a Belgie.

"Principiálně chceme přechodná opatření tak, jak byla nastavena, také vyčerpat," řekl Faymann s tím, že je to vnitropolitické rozhodnutí jeho země. Spolkový kancléř dodal, že Rakousko už přijalo opatření, která volný pohyb pracovníků zlepšují. Zmínil se například o vědcích a odbornících.

Se záměrem Vídně prodloužit moratorium na volný pohyb pracovních sil prý Topolánek vyjádřil nesouhlas. "Nicméně nám to nezpůsobuje vážné problémy, protože nenaplnujeme ani ty pendlerské smlouvy, které dnes existují," dodal premiér s tím, že tuto otázku považuje za psychologickou záležitost Rakusánů.

Většina starých států unie občanům zemí, které rozšířily EU v květnu 2004, své pracovní trhy uzavřela. Obávala se přílivu levnějších sil. Podle loňské analýzy se tyto obavy ale nepotvrdily. Před pěti lety pustily volně pracovníky z nových členů unie na své pracovní trhy jen Británie, Irsko a Švédsko. Postupně se k nim přidávaly další státy.

SOUTĚŽ

ABBSolvent 2008 – soutěž pro studenty technických škol

V lednu byly v pražském Klementinu slavnostně vyhlášeny výsledky druhého ročníku soutěže ABBSolvent, kterou pořádá společnost ABB, přední světový dodavatel technologií pro energetiku a automatizaci. Vítězem se stal Martin Brůha z plzeňské Západočeské univerzity (ZČU – Fakulta elektrotechnická), druhý byl Luboš Frank (ZČU – Fakulta elektrotechnická) a třetí Tomáš Jukl (ČVUT – Fakulta elektrotechnická).

Hlavním cílem soutěže ABBSolvent je podpora vzdělanosti i praxe studentů a užší spolupráce s technickými vysokými školami v ČR. „Jsme potěšeni zájmem studentů o ABBSolventa, o čemž svědčí také nárůst v počtu účastníků. Ohlas studentů i samotných zástupců fakult jednoznačně napovídá, že podobné aktivity jsou na vysokých školách velmi vítány,“ říká ředitelka pro PR a marketingovou komunikaci společnosti ABB, Lucie Jandová a dodává, „společnost ABB si uvědomuje důležitost kontinuální podpory a investice do vzdělání v ČR. Snažíme se budovat a především udržovat aktivní vztah s technickou akademickou obcí – tedy i studenty, našimi potenciálními zaměstnanci a partnery.“

V pěti internetových kolech řešili studenti sady otázek zaměřené na řešení nejen technických, ale i ekonomických a obecně manažerských případů spojených s problémy přesně definované fiktivní energetické společnosti. K řešení úloh tak potřebovali nejen získané vědomosti, ale i zdravý úsudek a logické uvažování v praktické situaci. Na tři nejlepší čeka-

ly lákavé ceny: eurovíkend pro dvě osoby s návštěvou provozu ABB v dané zemi, roční stipendium ve výši 70 tisíc Kč a vzdělávací kurz dle vlastního výběru v hodnotě 30 tisíc Kč.

Druhý ročník soutěže ABBSolvent odstartoval začátkem listopadu 2008 a skládal se z pěti týdenních kol a finálového prezenčního kola. Pravidelně každý týden ve středu se na www.abb.cz/abbsolvent přihlášeným soutěžícím pro přihlášení objevil blok otázek, na jejichž vyřešení měli pět dní. Nejzazším termínem pro odeslání odpovědí k danému bloku byla vždy neděle, 23 hodin. Poslední 6. kolo se uskutečnilo 21. ledna dopoledne na půdě ABB v Praze. Otázky v jednotlivých kolech byly zaměřené na řešení nejen technických, ale i ekonomických a obecně manažerských případů spojených s problémy přesně definované fiktivní energetické společnosti. Letošní ročník přinesl více analytických otázek, zaměřených na aplikace a vyu-

žití ABB výrobků v praxi. Manažerské otázky pokryly většinu hlavních oborů ve firmě – od HR po komunikaci, problematiku fúze dvou společností až po servisní strategii. V průběhu plnění úkolů se soutěžícím automaticky počítal čas, za který daný úkol splnili. Soutěž byla vyřazovací, do dalších kol postoupili pouze ti, kteří alespoň na jednu otázku daného kola odpověděli správně.

ABBSolventa 2008 se zúčastnilo 679 studentů z technických vysokých škol v Praze, Brně, Plzni, Liberci, Pardubicích a Ostravě. Více na www.abb.cz/abbsolvent. (red)



PRŮZKUM

Top manažeři zkresleně hledí na péči o zákazníky

Vrcholová manažeři světových firem podle průzkumu společnosti Genesys mají často zkreslený pohled na péči o zákazníky. Vedení firem a specialisté na péči o zákazníky se shodnou pouze v tom, že péče o zákazníky má zásadní vliv na vnímání firemní značky. V dalších pohledech panují rozpory a skepse. Pětina manažerů si myslí, že jejich klientské centrum strategickou roli nenaplnjuje, 38 procent specialistů se domnívá, že jejich firma nenaslouchá přáním zákazníků.

Průzkum Genesys Telecommunications Laboratories loni zjišťoval vnímání péče o zákazníky uvnitř 927 společností ze 47 zemí. O tom, že úroveň klientské péče ovlivňuje vnímání

značky společnosti, je přesvědčeno 92 procent šéfů a 85 procent odborníků. Nicméně jen 20 procent z obou skupin věří, že jejich centrum péče o zákazníky tuto velmi strategickou roli opravdu naplňuje.

Více než polovina respondentů z obou skupin (58 procent) se dokonce domnívá, že jejich call centrum je spíše operativní než strategický prvek ve struktuře firmy.

Zatímco více než tři čtvrtiny top manažerů (78 procent) jsou přesvědčeny, že jejich firmě se daří zaznamenávat a předávat dále zpětnou vazbu zákazníků, odborníci pečující o zákazníky o tom tolik přesvědčení nejsou (62 procent).

PRÁVNÍ RÁDCE Změny náhrad cestovních výdajů

Více v časopisu Právní rádce 1/2009
Objednejte si na www.pravniradce.cz!

economia
OBSAH ROZHODUJE

PERSONÁLIE

• V rámci obměny vedení jmenovala společnost **Volný Martina Dvořáka** novým obchodním a marketingovým ředitelem. Dříve působil na různých manažerských pozicích, například v Telefonice O2 nebo v americké společnosti Worldcom.

• Ředitelem komunikace firmy **Hewlett-Packard** pro ČR a SR se stal **Karel Taschner**, který se na nový post přesunul z pozice manažera komunikace českého zastoupení. Taschner přešel do HP v roce 2006 z Českého Telecomu.

• Náměstkem generálního ředitele **Hypoteční banky** pro věci finanční je od února **Martin Vašek**. Do Hypoteční banky přichází z ČSOB, kde působil na pozici ředitele zpracování operací. Martin Vašek nahradil Tomáše Broučka, který odešel z Hypoteční banky ke konci roku 2008.

• Telekomunikační firma **Telefónica O2** bude mít od února dva nové viceprezidenty. Do nově vytvořené funkce viceprezidenta pro korporace a střední firmy nastoupí **František Schneider**, který dosud působil jako výkonný ředitel pro korporátní prodej. Nově vytvořenou jednotku pro zákazníky ze státní správy a ICT služby Professional Services, povede dosavadní ředitel pro vnější vztahy **David Šita**. Dva noví viceprezidenti nahradí dosavadního viceprezidenta pro firemní zákazníky a státní správu **Fernanda Astiasa**, který bude od února v rámci skupiny Telefónica ředitelem divize Multinational Companies Unit. Vnější vztahy O2 bude místo Šity řídit dosavadní ředitel pro veřejné vztahy **Jiří Šuchman**.

• **Markus Köhler** se stal personálním ředitelem **Microsoftu** v ČR. V této pozici nahradil **Martina Šmidochovo**, která byla jmenována regionální ředitelkou pro péči o zákazníky a partnery pro 11 evropských zemí. Markus Köhler působil poslední dva a půl roku v Microsoft Německo jako HR manažer pro obchodní, marketingovou a servisní divizi.

• **Lenka Havrlandová** se stala ředitelkou lidských zdrojů společnosti **PRAKAB Pražská kabelovna a. s.** Z řízení lidských zdrojů má bohaté zkušenosti. Předtím pracovala jako Group HR Manager ve společnosti AAA AU-TO a.s., v letech 2003 - 2007 jako personální manažerka v Omega - Optix s.r.o.