

line HRM

15. 10. 2010
číslo 18

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

MANAGEMENT

HR Management 2010: praxe potvrzuje trend oživení trhu

Téměř dvě stovky HR manažerů, personalistů a společností, které se profesionálně věnují oblasti HR, se sešly 7. října v prostorách pražského OREA Hotelu Pyramida na 5. ročníku odborné HRM konference, kterou již tradičně pořádají jako společný projekt časopis HR Management (HRM) vydavatelství Economia a společnost Blue Events. Letošní téma „Jak zhodnotit a lépe rozvíjet lidský kapitál?“ se věnovalo období, kdy krize polevuje a kdy HR nachází nové cesty, jak se efektivněji a kvalitněji podílet na realizaci cílů a strategií firem.

Po době šoku z ekonomické krize se v HR začínají za nižších rozpočtů uplatňovat přístupy zaměřené na efektivitu a kvalitu, na získávání, udržení i motivaci těch nejlepších lidí.

Firemní kultura především

V úvodním poselství k auditoriu to zdůraznil i moderátor prvního bloku konference, generální ředitel a předseda představenstva ČSOB Pavel Kavánek, který vyzdvihl jako nejvýznamnější faktor v řízení lidí důraz na kulturu, výkonnost a na zvyšování energie společnosti, v níž lidé pracují. První blok konference nazvaný Firemní kultura a efektivita lidského kapitálu se věnoval například paradoxům doby, v níž žijeme a která ovlivňuje i práci s lidmi ve firmách. Ivana Watsonová ve svém vystoupení zmapovala paradoxy týkající se například požadavků firem na výkon versus očekávání zaměstnanců na vytváření podmínek pro work life balance nebo flexibilní pracovní úvazky. Pod tíhou nových požadavků byznysu a očekávání mladší generace dochází k proměnám i ve vztahu lidí

k pracovní době, ke kultuře a k hodnotám firem, velkou změnu do organizace práce vnášejí moderní technologie a možnosti zaměstnávat lidi na nejrůznějších místech naší planety – interkulturní management. Málo se zatím využívá znalostí a zkušeností seniorské generace.

Ondřej Landa, vedoucí partner společnosti Inventa, se zaměřil na roli leadershipu ve 2. dekádě 21. století a vyzvedl nutnost týmové práce a plebejského leadershipu, kdy vůdcovství nemusí zastávat jen manažer/šéf, ale kdokoliv, kdo má k tomu osobnostní vlohy. Upozornil na růst role žen v managementu a na to, že faktorem úspěchu jedinců i firem se stává kreativita a inovace.

Alena Sehnalová, jednatelka společnosti a.sense a místopředsedkyně Asociace psychologů práce a organizace se zamýšlela nad významem celoživotního učení ve firmách. Uváděla

příklady, kdy motivace a rozvoj nefungují, a načrtla možnosti, jak organizace může využít vlastní interní podmínky k podněcování učení a motivace svých zaměstnanců. Podtrhla význam metod psychologie práce, jako je diagnostika potenciálu, cílené osobnostní rozvojové programy a využití development center.

Loňská vítězka soutěže HR Manager roku 2009 Míra Nigrinová, vedoucí útvaru Péče o lidské zdroje ve Škoda Auto a.s., seznámila auditorium s konkrétními praktickými zkušenostmi se zaváděním HR service delivery modelu v nadnárodní firmě, s brzdami a problémy, s nimiž se implementace modelu vytváření business partnerů setkávala, a s tím, jak se



HRM konference se zúčastnilo téměř 200 personalistů.

(Pokračování na stránce 2)

V aktuálním čísle odborného časopisu

HR Management

se mimo jiné dočtete:

- Personalistika a krize
- Případ dokonalé manažerky
- Ageismus aneb Věková diskriminace
- Speciál: Zdraví na pracovišti
- Interní komunikace a HR marketing



Vychází se speciální přílohou

TRH PRÁCE a odměňování

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

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Pracovní portály hlásí velký nárůst volných pracovních míst

Pracovní portály i personální agentury hlásí v říjnu výrazný meziměsíční nárůst volných pracovních míst. Nabídek na pracovní místa přibývá hojně i pro absolventy a brigádníky. Vyplývá to z ankety ČTK mezi firmami zprostředkujícími práci.

Portály Jobs.cz a Prace.cz na začátku října zaznamenaly 7% nárůst inzerovaných volných pozic na hlavní pracovní úvazek ve srovnání s předchozím měsícem. V porovnání s totožným obdobím loni se počet těchto nabídek zvýšil o 26 %. Počet volných pozic na zkrácené úvazky se meziměsíčně zvýšil o 9 %. Pracovní portál Spravnykrok.cz v prvních osmi říjnových dnech průměrně nabízel uchazečům přes 12 700 volných pracovních míst, což byl proti stejnému období loni nárůst o 10 %.

„Pozitivní trend je vedle zkrácených úvazků vidět také u pozic vhodných pro absolventy. V době hospodářského úpadku počet absolventských pozic na Jobs.cz meziročně poklesl o 30 %. Nyní u této části trhu přichází postupné zotavení, zaznamenali jsme 37% růst inzerovaných pozic proti říjnu 2009,“ uvedl analytik portálů Jobs.cz a Prace.cz Ondřej Mysliveček. Celkově však je podle něj počet absolventů, kteří se ucházejí o práci, neúměrně vyšší než růst počtu nabízených pozic.

Portály Jobs.cz a Prace.cz registrovaly oživení i z hlediska počtu nabízených pozic na brigády, což je dobrá zpráva zejména pro studenty. Na začátku října bylo na Jobs.cz a Prace.cz inzerováno 992 brigád, tj. o 13 % vyšší nabídka, než tomu bylo na konci prázdnin.

(Pokračování na stránce 2)

MANAGEMENT MEETING

Jak se vyhnout insolvenční? Jak ji řešit, když hrozí?

3. listopadu 2010, od 9 do 14 hodin; PWC Business Community Center, Kateřinská 40, Praha 2. Více informací a registrace na www.konference.ihned.cz nebo na tel.: 233 071 423

Pořádají: **FINANČNÍ MANAGEMENT** **PRÁVNÍ RÁDCE**

Odborný garant: **PRICEWATERHOUSECOOPERS**

Partner: **EDUCITY**
www.educity.cz

(Pokračování ze stránky 1)

dařilo pro tento projekt připravovat HR profesionály a získávat odborné útvary.

Inspirativní case studies

Ve druhém bloku dostaly prostor případové studie na téma inovace v řízení výkonu a rozvoje. O tom, jak správně hodnotit a sestavovat individuální akční plány hodnocených a poskytovat zpětnou vazbu, ve svém dialogu před auditoriem prezentovali generální ředitel Asseco Solutions Stanislav Sýkora a konzultant Vratislav Kalenda ze společnosti Image Lab. S velkým ohlasem se setkal příspěvek Libora Sehnala, personálního ředitele firmy AGC Flat Glass Czech z Teplic, který na konkrétních příkladech přiblížil systém inovací, které mohou ve firmě využívat všichni pracovníci. Zlepšovací návrhy a inovace se stávají v AGC Flat Glass nástrojem rozvoje a motivace lidí, kteří jsou podle určitých pravidel za přínos v kreativním a inovativním systému firmy odměňováni.

Zajímavým pohledem na změny, které začíná Česká pošta realizovat, bylo vystoupení Michala Karneta z Interquality a Josefa Jukla, vedoucího odboru rozvoje České pošty. Projekt, který prezentovali, se týkal měření prodejního chování lidí na poštovních přepážkách a dosahování pozitivních změn v tomto chování pomocí školicího programu.

Nestandardní příklad talent managementu z firmy, která se zaměřuje na výrobu specializovaných celosvětově unikátních mikroskopů, představila Eva Vacíková z FEI CR v Brně.

Motivace a odměňování – hrozba, nebo výzva?

Závěrečný třetí blok letošní HRM konference se zaměřil na motivaci a odměňování a položil si otázku, zda změny v odměňování a motivaci, k nimž mnohé firmy letos sáhly, jsou hrozbou nebo výzvou. V úvodu bloku představil Jaroslav Jíra z GfK výsledky průzkumu zaměřeného na zjišťování míry motivace a engagementu v závislosti na řadě faktorů v konkrétní společnosti – např. v závislosti na motivačních nástrojích firmy nebo na systému odměňování.

Na průzkum navázala panelová diskuse, jejíž moderátor Kamil Švec, HR Chief Officer z Moravia Worldwide, v úvodu vysvětlil vzájemnou vazbu mezi motivovaností, úrovní řízení a strategií firmy a poukázal na to, jak citlivě musely firmy, které měnily své systémy odměňování v důsledku krize, letos postupovat. Uvedl i příklad z vlastní společnosti, jež má pobočky ve všech světadílech a kdy při změnách odměňování, které letos v Moravia Worldwide prováděli, museli brát v potaz mentalitu, zvyklosti, stereotypy myšlení, konkrétní měnu i životní a ekonomický standard v dané lokalitě. Všichni účastníci panelové diskuse, například Ctirad Lolek, HR ředitel ArcelorMittal v Ostravě, Radek Procházka z Hartmann-Rico, Michaela Mojžíšová z Vodafone či Jiří Beran z BSC Praha, potvrdili, že ke změnám

v odměňování byli ekonomickou situací donuceni, ale že to byla i šance, jak nově principy odměňování nastavit, a to s důrazem na variabilní složku. Ta je většinou nastavena v souladu s individuálním výkonem a dále s přihlédnutím, jak daný člověk přispívá k rozvoji a zisku společnosti, jak se na něm podílí. Podle Radka Procházky se tak stále více přibližuje systém odměňování k systému motivace. Jak uvedl Ctirad Lolek z ArcelorMittal, kde museli vzhledem k útlumu ocelářství nejen redukovat pracovní místa, ale také přehodnotit systém odměňování, je při těchto změnách důležitá komunikace. Eva Hejlová dodala, jak významné je mluvit o těchto věcech přímo, tváří v tvář se zaměstnanci, nelze to řešit zasíláním e-mailů. Manažeři a šéfové jako nositelé změny a odpovědnosti musí mít odvahu tyto věci sdělovat včas a přímo svým lidem a umět je vysvětlovat.



HR Manager roku 2010 Libor Sehnal, personální ředitel AGC Flat Glass Czech, přebírá cenu.

HR Manager roku 2010

Ve finále HRM konference 2010 byl již popáté vyhlášen titul HR Manager roku, který si klade za cíl zviditelnit práci v HR nejen v odborné, ale i v širší veřejnosti a poukázat na význam postavení HR v rozvoji firem. Letos opět porota vybírala z několika desítek nominací, které přišly přes server společnosti LMC. Hlavními kritérii byly realizované zajímavé projekty, které přispěly k rozvoji dané společnosti, a osobnostní charakteristiky nominovaných kandidátů – především odvaha dělat nové věci, inovativnost a inovace v daném projektu. Třetí místo letos patří Martině Kněžourové, personální manažerce ČKD DIZ, druhá je Alena Ciprová (Veselá) z ABB ČR a SR a titul HR Manager roku 2010 získal dr. Libor Sehnal, personální ředitel AGC Flat Glass Czech v Teplicích, který dlouhodobě rozvíjí lidské zdroje ve společnosti patřící ke špičce v péči o zaměstnance nejen v Ústeckém kraji. Letos získala jeho společnost již podruhé i titul Zaměstnavatel roku v ČR a Libor Sehnal obdržel Cenu personalistů za unikátní projekt nadstandardní péče o zdraví zaměstnanců v horkých provozech. Hodnotící komise HR Managera roku 2010 ocenila na Liboru Sehnalovi „baťovský přístup“ k odměňování a sociální politice, včetně zvládání období ekonomické krize. Není náhodou, že společnost má takřka nulovou fluktuaci. Mottem pana Sehnala je: „Lidé až na prvním místě!“ Ve firmě proto buduje otevřenou firemní kulturu i komunikaci, inspirativní je spolupráce firmy se školami a rozvoj vlastního učiliště. V HR práci, ale i v práci celého managementu je jasné zaměření na kvalitu a etiku, a to v zaměstnaneckých vztazích i v požadavcích na dodavatele a prosazování hodnot společenské odpovědnosti firmy.

Více informací najdete na www.hrevent.cz.

Alena Kazdová, šéfredaktorka časopisu HR Management

(Pokračování ze stránky 1)

V září v Česku klesla nezaměstnanost o 0,1 procentního bodu na 8,5 %. Pracovní úřady tak ke konci devátého měsíce registrovaly 500 481 uchazečů o zaměstnání, což bylo o 1013 méně než v srpnu. Volných pracovních míst úřady evidovaly ke konci září 35 100. Podle analytičky Raiffeisenbank Heleny Horské je počet volných míst stále nízký na to, aby stlačil míru nezaměstnanosti výrazně níž.

Úřady práce našly nedostatky

Úřady práce během prvního měsíce intenzivních kontrol ve firmách zjistily nedostatky v 19 případech z 26 dosud uzavřených šetření. Kontrolori v podnicích nejčastěji odhalili práci lidí, kteří nejsou v evidenci České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ), a porušování předpisů o mzdě.

MPSV spustilo intenzivní kontroly na počátku září, kontrolori zatím zahájili 45 z plánovaných 120 prověrek. Zjistili, že firmy v některých případech vyplácely nižší mzdy, než jsou zákonem zaručené, případně špatně vypočítávaly platy za práci o svátcích. Zjištěny byly také nesrovnalosti v dokladech cizinců a nesplněná ohlašovací povinnost vůči ČSSZ, úřadu práce nebo jinému orgánu. „Lze předpokládat, že v některých případech bude dán podnět živnostenskému úřadu na odebrání živnostenského oprávnění, v dalších případech již bylo nebo bude zahájeno správní řízení. Zatím v pěti případech by mělo být dokonce podáno trestní oznámení Policii ČR zejména za daňové trestné činy,“ shrnul dosavadní výsledky kontrol ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek. Výčet postihů bude podle něho v následujícím období růst, neboť řada kontrol je nyní v počáteční fázi.

Ministr vyzval úřady práce také ke kontrole hodinových sazeb u dohod o provedení práce, které prý zaměstnavatelé často zneužívají.

Trestní zodpovědnost za nelegální zaměstnávání by podle Drábka neměla být pouze na zaměstnavateli, ale i na zaměstnanci, který porušuje zákon.

Kontroly se soustřeďují hlavně na stavebnictví, pohostinství a cestovní ruch, jejich cílem je odhalit případy nelegální práce, vyplácení nižší než zaručené mzdy nebo neplacení sociálního a zdravotního pojištění. Průběh a výsledky prověrek by měly být základem pro změny zákonů, které by posílily kompetence kontrolních orgánů.

Platová očekávání klesají

Platová očekávání, která v životopisech uvádějí lidé hledající práci, meziročně nadále klesají. Ve 2. čtvrtletí 2010 v průměru meziročně klesla o 6 % na 18 510 Kč. Očekávané platy stoupaly pouze u top manažerů. Vyplývá to z údajů pracovního portálu Profesia.cz.

„Uchazečům rostla platová očekávání do konce roku 2008, ti od té doby ze svých platových nároků postupně neustále slevují,“ uvedl projektový manažer společnosti Profesia Miroslav Dravecký. V letech před hospodářskou krizí platová očekávání lidí rostla meziročně i

(Pokračování na stránce 3)

PRÁVNÍ PORADNA

Změny v pracovním právu a jejich dopad na zaměstnavatele

Po nástupu reformně orientované vlády s jasnou většinou v parlamentu očekávala zejména podnikatelská veřejnost změny v pracovním právu vedoucí k jeho větší flexibilitě. Nejpalčivější problémy měly být vyřešeny formou rychlé novely zákoníku práce (ZP), která – bude-li schválena – by měla začít platit od 1. 1. 2011. Která ustanovení zákoníku práce byla vyhodnocena jako nejžhavější kandidáti na okamžitou reformu?

V první řadě jde o pracovní poměry na dobu určitou a jejich řetězení. Podle dosavadní úpravy lze opakovaně sjednat pracovní poměr na dobu určitou mezi tímž zaměstnavatelem a zaměstnancem v maximálním rozsahu dvou let. Pro řadu kategorií zaměstnanců se pak uplatní výjimky (např. zaměstnanci agentury práce), takže jejich pracovní poměry mohou celkový rozsah dvou let za stanovených podmínek překročit. Novelou má být zrušeno dvouleté omezení a nahrazeno omezením dovolujícím opakovaně sjednat pracovní poměr na dobu určitou pouze dvakrát, zato na libovolně dlouhou celkovou dobu. Vzhledem k tomu, že zaměstnavatelé pracovní poměry na dobu určitou zpravidla uzavírají na kratší dobu (nejčastěji na jeden rok), je praktický význam této novely problematický. Zásadní negativní dopad by však mohlo mít současně navrhované zrušení všech výjimek ze zákazu řetězení pracovních poměrů na dobu určitou např. pro agentury práce, které bez této výjimky budou schopny jen obtížně fungovat.

Další změna by se měla týkat dohod o provedení práce dosud uzavíraných na celkový maximální rozsah 150 hodin práce za kalendářní rok. Tato maximální hranice má být prodloužena na 300 hodin za kalendářní rok. Na druhé straně by bylo zavedeno omezení, a to buď časové (maximálně by šlo sjednat dohodu o provedení práce na 3 měsíce) nebo úkolové (dohodu o provedení práce by šlo sjednat pouze na jeden určitě vymezený pracovní úkol). I zde je proto sporné, zda novela povede k větší flexibilitě. Pokud by novela byla přijata v této podobě, využití dohody o provedení práce by

spíše zkomplikovala. Vzhledem k vyvolané diskusi je ale otázkou, zda vůbec k nějaké změně úpravy dohody o provedení práce dojde. V neposlední řadě má být podle novely odstupňováno právo zaměstnance na odstupné podle doby, po jakou trval jeho pracovní poměr u zaměstnavatele (navrhuje se jeden průměrný měsíční výdělek při trvání pracovního poměru do jednoho roku, dvojnásobek do dvou let a trojnásobek nad dva roky).

Uvedené příklady dílčích otázek, které má novela ZP vyřešit, bohužel nespádají mezi nejpalčivější problémy současného pracovního práva, které komplikují zaměstnavatelům a zaměstnancům život. Novela se např. ani po více než dvou a půl letech nevyporádává s nálezem Ústavního soudu ve věci ZP. Neřešeny tak zůstávají otázky vztahu k občanskému zákoníku a zcela nevyhovující princip relativní

neplatnosti právních úkonů. Mezi další patří v praxi nepoužitelná úprava doručování či nesmyslná regulace všech případů dočasného přidělování k výkonu práce k jinému zaměstnavateli (požadavek získat povolení ke zprostředkování např. i v případě jednorázového vyslání zaměstnance v rámci koncernu). Jsou to tedy otázky, v nichž nejde úpravu ZP ve prospěch té či oné strany, nýbrž otázky, které způsobují problémy všem zúčastněným.

Zcela opomenuta novelou jsou témata související s větší flexibilitou pracovního práva, např. prodloužení maximální délky zkušební doby či pružnější formy úpravy pracovní doby – třeba funkční úprava konta pracovní doby.

Připravovaná malá novela ZP tak s největší pravděpodobností nevyhovující stav českého pracovního práva nejen nezlepší, ale spíše zhorší. V této době již Ministerstvo práce a sociálních věcí pracuje na komplexní novele ZP, nechystá se tedy zcela nový ZP. Zatím není jisté, jaké změny případná komplexní novela přinese, měla by být hotova nejpozději do konce příštího roku.

Klára Valentová & Jan Procházka
specialisté na pracovní právo
advokátní kanceláře Ambruz & Dark



(Pokračování ze stránky 2)

o 10 %. Celková platová očekávání klesla o 6 %, ovšem bez výrazného růstu očekávaných platů u top manažerů mohl být pokles ještě větší. Je to jediná skupina zaměstnanců, kde očekávané platy meziročně rostly. „Vysoký nárůst očekávaných platů top manažerů může být způsoben tím, že se na trh práce dostali uchazeči z této skupiny, kteří nechtějí jít pod hranici dosavadního platu,“ uvedl Dravecký. Očekávání na úrovních od pomocných (nekvalifikovaných) zaměstnanců po střední manažery klesla lidem se základním vzděláním. Jejich platová očekávání jsou proti minulému roku nižší o 8 %. Očekávají tedy, že si měsíčně vydělají 14 141 Kč. Lidem s ukončeným středškolským vzděláním bez maturity meziročně klesla platová očekávání ve 2. čtvrtletí o 6 %. Ti nyní předpokládají, že si měsíčně vydělají 16 692 Kč. Nejvýrazněji ze svých platových očekávání slevili lidé hledající práci ve stavebnictví. Jejich očekávání klesla meziročně ve 2. čtvrtletí až o 14 %. Stavebnictví patří mezi sektory významně postižené krizí a i nadále se čekají dopady na počty zakázek. Více než 10% propad platových očekávání Profesia zaznamenala i v zemědělství a potravinářství, v obchodu, v žurnalistice a médiích.

Na druhou stranu růst platových očekávání je prý viditelný v sektorech informační technologie, pojišťovnictví a také ve skupině vrcholových manažerů.

PERSONÁLIE

- Regionálním ředitelem nadnárodní sítě **UniCredit Leasing** pro ČR, Slovensko a Maďarsko se stal **Jiří Matula**, který dosud zastával funkci generálního ředitele UniCredit Leasing CZ. Jejím novým generálním ředitelem byl jmenován dosavadní výkonný ředitel společnosti **Jaroslav Jaroměřský**.
- Oddělení poradenských služeb (Consulting) společnosti **Deloitte** má v týmu dva nové ředitele: **Tomáš Kubiček** je leaderem skupiny pro veřejný sektor v oddělení Consulting, **Karel Veselý** je ředitelem pro oblast Insurance Solutions a posílí tak poradenské služby pro sektor pojišťovnictví ve střední Evropě.
- Posilou pražské kanceláře společnosti **MasterCard Europe** se stala **Eva Kárníková**, která je zodpovědná za řízení a rozvoj vztahů s důležitými obchodními partnery v ČR, na Slovensku, ve Slovinsku a v Chorvatsku. Kárníková přichází z Diners Club Czech.
- Od října nastoupil na pozici generálního ředitele **Nestlé Česko Torben Emborg**. Nahrazuje tak **Jariho Latvanena**, který se přesouvá do Skandinávie. Emborg pracuje ve společnosti Nestlé již dvacet let. V současnosti je regionálním ředitelem divize Nestlé Professional pro Evropu se sídlem ve Švýcarsku.
- Ředitelem obchodní divize pro malé a střední firmy v **Microsoftu** je **Martin Tolar**. Předtím pracoval ve společnosti Tech Data Distribution. Manažerem marketingu je **Alois Balíček**, který v Microsoftu působí tři roky. Před nástupem do Microsoftu zastával pozici senior konzultanta ve společnosti Comtech Group.

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

V soutěži Firma roku: Rovné příležitosti zvítězil T-Mobile CR

Vítězem soutěže Firma roku: Rovné příležitosti se za rok 2010 stala společnost T-Mobile Czech Republic. Další místa obsadily GE Money Bank a pojišťovna Allianz. Soutěž pořádala společnost Gender Studies. Soutěž má za cíl ocenit společnosti, které myšlenku rovných příležitostí pro ženy a muže uvádějí do praxe a jež tak nyní udávají trend v personalistice. Ocenění může získat každá firma působící v ČR, která v daném roce prokáže kvalitu své zaměstnanecké politiky a programů v oblasti rovných příležitostí. Odborná porota u T-Mobile ocenila systém podpory rovných příležitostí a diverzity ve firmě, vedení a sledování statistik, průzkumy zaměřené na flexibilní formy práce či systém řešení šikany a sexuálního obtěžování. Celkovému výsledku napomohla také široká škála firemních benefitů a spolupráce s externími agenturami a neziskovými organizacemi při vyhodnocování šetření zaměřených na rovné příležitosti.

KOUČINK

Když nevím ... zkusím využít vlastní zdroje

Když něco nevíte a hledáte inspiraci nebo informace, máte v rámci svého osobního rozvoje mnoho možností. Zvolit můžete externí (vnější), ale i interní (vnitřní vlastní) zdroje. Externě si můžete informace najít na internetu nebo ve veřejně dostupných zdrojích, můžete si přečíst knihu či odbornou publikaci. Zaplatit si trenéra, který Vám poskytne best practices, nebo mentora, který Vám předá vše ze své vlastní zkušenosti. Z toho, co si on sám vyzkoušel a zažil. Můžete zvolit služby terapeuta, aby Vám pomohl nalézt a odstranit příčiny, které brání krokům vpřed. V rámci externích zdrojů by se dalo říci, že možností máme skutečně mnoho a na trhu máme z čeho vybírat.

Nejlevnější a zároveň nejtěžší forma osobního rozvoje je využití interních (vlastních) zdrojů. Svého potenciálu, který si celý život zvětšujeme znalostními a dovednostními kurzy a vlastní zkušenostmi. Mezi interní formy osobního rozvoje patří koučování nebo využívání základních principů koučinku v každodenních činnostech. Základní principy koučinku pracují s *důvěrou* v nás samé, *uvědoměním* si konkrétních situací, které ovlivňují dosažení cíle a osobní *odpovědnosti*, kterou přebíráme za své výsledky. V době zapamatovatelné zkratky DUO.

Ze spolupráce Galweye a Whitmore vznikl jeden ze základních pracovních nástrojů koučování, který Vám může pomoci při každodenních úkolech i situacích, kdy si nevíte rady. Přehledný systém otázek provázaný ještě s dalšími metodami vedení lidí, který J. Whitmore nazval GROW (goals – cíle, reality – realita, options – možnosti řešení, will – vůle, akční plán) podle toho, jakými fázemi vývoje klient při koučování prochází. Kouč pracující tímto způsobem vede klienta k odpovědím, kterými si ujasní své cíle, vize nebo projekty a nakonec najde cestu, jak je dobře uskutečnit.

Podstata koučování však není v modelu GROW. Podstata koučování je v tom, že díky dobře kladeným otázkám si klient dělá „jasno“. Díky tomu je pak schopen a ochoten kvalitně se rozhodovat o dalším postupu a za toto rozhodnutí přijímá plnou zodpovědnost. Kvalitní rozhodování pak přispívá k vysoké kvalitě a kvantitě výsledků při zachování dalších klíčových parametrů naší výkonnosti, jako jsou rozvoj a radost.

Otázky GROW můžete využít vždy, když chcete změnit nežádoucí stav na to, co chcete. Pokud jste s něčím nespokojeni a chcete to změnit. Pojmenováním žádoucího stavu si nastavíte cíl: např. chci lépe delegovat, chci si zlepšit kondici. Cíl je dobře nastavit v plusové formulaci. Ne to, co nechcete – nechci být tlustý, nechci špatně delegovat, ale to, co chcete – chci žít zdravěji, být ve formě, chci být dobrý manažer, chci lépe řídit své podřízené.

Projděte si se svým cílem celý proces GROW a uvidíte sami, na kolik odpovědí přijdete. Kolik potenciálu máte sami v sobě. Pokud přeberete odpovědnost za svůj cíl a výsledek, jste na nejlepší cestě osobního rozvoje formou koučování.

Více se můžete dozvědět na 6. mezinárodní konferenci o koučinku s názvem Naučte se učit jinak, která se koná 19. října v Praze. Více na www.koucinkcentrum.cz.

Lenka Zelingrová, výkonná ředitelka, Koučink Centrum, s.r.o.

Cíl

Co je cílem této diskuse? Pojmenování cíle.
Čeho chcete dosáhnout dlouhodobě?
Co je širší souvislost?
Co vidíte, slyšíte, cítíte při představě, že jste u cíle?
Vizualizujte.
Když se podíváte „zpět“, jaké milníky jste musel/a překročit?
Co „bylo“ 1. krokem
Jaký máte vliv na svůj cíl? (0–100 %)
Kdy chcete dosáhnout svých cílů?
Jsou SMART a pozitivně formulovány?
Jak moc chcete tyto cíle naplnit? (1–10)

Realita

Co se děje teď (kde, kdy, jak, s kým ...)?
Kdo ovlivňuje situaci (přímo, nepřímo)?
Když se nebude dařit v této situaci, co se stane?
Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
Jaké budou dopady na ostatní?
Když se bude dařit v této situaci, co se stane?
Jaké budou dopady na lidi přímo zúčastněné?
Jaké budou dopady na ostatní?
Co jste dosud udělal?
Jaké účinky to mělo?
Jaké jsou hlavní obtíže při postupu vpřed?

80 % O co opravdu jde?

Možnosti

Jaké možnosti řešení máte?
Co ještě byste mohl dělat?
Co kdyby ... (bylo víc času, vlivu, peněz ...)?
Co by udělal ve Vaší situaci ten, koho obdivujete?
Co by udělal Váš konkurent?
Máte ještě nějaký další návrh?
Jaké jsou zisky a ztráty každého návrhu?

Vůle

Co hodláte dělat?
Kdy?
Bude to naplňovat Váš cíl?
Co by mohlo ohrozit tuto akci?
Jak to překonáte?
Kdo o tom potřebuje vědět?
Jakou podporu potřebujete (kdo by mohl pomoci)?

20 %

Obodujte svou vůli udělat to (1 – 10)
Jestliže je počet bodů menší než 8: Co Vám brání dát vyšší bodové hodnocení?
Co chcete místo toho? ⇒ nový cíl!

• **Ness** posiluje tým o další špičkové manažery. Novým ředitelem divize Finance se stal **Jan Svatoš**, finančním ředitelem **Jan Kubiš**, v čele lidských zdrojů je nově **Petr Kania**.

• Nadnárodní společnost **CA Technologies** rozšiřuje svůj český tým o **Petra Bursíka**, který se stává business development manažerem pro ČR a Slovensko. Předtím pracoval v IBM, Compaq Computer – Hewlett-Packard a Autocont či u Cisco Systems.



• Francouzský koncern jaderného strojírenství **Areva**, jeden ze tří uchazečů o dostavbu Jaderné elektrárny Temelín, jmenoval **Michala Kačenu** ředitelem obchodního rozvoje v Praze. Bude

zodpovědný za podporu spolupráce společnosti Areva s českým průmyslem, akademickými a výzkumnými centry. Kačena začal svou profesní kariéru v Ústavu jaderných informací a poté působil v manažerských pozicích v ČEZ, Philip Morris a Plzeňském Prazdroji.

• **Laurent Debande**, dosavadní marketingový ředitel divizí Snacks a Chocolate, opustil společnost **Kraft Foods**. Jeho agendu v oblasti Snacks přebírá **Zuzana Matějovská**, čokoládové výrobky má na starosti **Helena Smolíková**. Marketing kávových výrobků vede v Kraftu nově **Renata Šišerová**.

• **GTS Central Europe** jmenovala do nové regionální pozice viceprezidenta – ředitele marketingu **Miloše Mastníka**. Ten sbíral zkušenosti v Českém Telecomu, v GTS Czech pracuje od roku 2004.

• Novými posilami v kompetenčním centru Customer Intelligence pro region střední, jižní a východní Evropy společnosti **SAS** jsou business konzultantka **Lucie Staňková**, která pro SAS pracuje od roku 2008, **Pavel Holý**, jenž dříve pracoval pro Logos a Ness Czech jako business a solution analytik se zaměřením na procesy managementu kampaní a řešení v Business Intelligence. Do SAS se jako senior consultant vrátil **Jaroslav Půlpán**, odborník na datamining a analýzu, posledních šest let pracoval ve Vodafonu.

• **Petr Kuneš**, který posledních deset let pracoval v rakouské investiční skupině EPIC, se ve své funkci strategic partner development manažera ve společnosti **Google CR** zaměří na uzavírání smluv a budování vztahů s partnery z oblasti ICT a s poskytovateli obsahu.

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



www.hofirek.cz