

OTÁZKA PRO ...

Pilotní výzkum efektivity tréninků v České republice

Přinášíme rozhovor s Janou Kořinkovou, ředitelkou české pobočky nadnárodní společnosti AchieveGlobal zaměřené na vzdělávání a poradenství, o pilotním výzkumu efektivity tréninků v České republice, o jejích zkušenostech s úrovní implementace tréninků a doporučeních pro české HR manažery.

■ *Proč jste se rozhodli realizovat výzkum v oblasti efektivity tréninků?*

V podstatě nás k tomu dovedlo několik různých věcí. Jednak jsme léta byli svědky toho, jak si klienti na úvodních schůzkách stěžovali, že některé tréninkové aktivity neměly efekt, který čekali, a jak je chceme přesvědčit, že zrovna naše tréninky budou jiné. Když jsme začali pátrat po příčinách, obvykle jsme zjistili, že nešlo o „špatné“ tréninky; jen byly vytržené z kontextu a implementované bez většího rozmyslu. Také jsme začali intenzivněji pracovat s naším poradenským produktem zaměřeným na maximalizaci tréninkových výsledků a objevili jsme řadu nástrojů, jak zajistit vyšší návratnost tréninkových investic. Tím spíš jsme viděli nedostatky v procesu implementace mezi našimi klienty. Věděli jsme, co je potřeba podniknout, aby náklady na rozvoj zaměstnanců byly co nejlépe využity, a chtěli jsme si ověřit své předpoklady o tom, co se nejvíce zanedbává.

■ *O co vlastně ve výzkumu šlo?*

Celý koncept Maximalizace tréninkových výsledků, jak se náš poradenský produkt jmenuje, stojí na šesti krocích, které je nutné dodržet pro úspěšnou implementaci tréninkové strategie. Výnechání kteréhokoli z nich vede ke snížení efektu tréninku. Kroky jsou následující: **ujasnění strategie firmy a napojení tréninkových cílů na obchodní cíle, zapojení top**

managementu, komunikace a marketingu, tréninkových aktivit, implementace vlastních tréninkových programů a nastavení interních procesů tak, aby podporovaly udržení nově naučených dovedností. Výzkum jsme koncipovali tak, aby nám přinesl informace o aktuální úrovni jednotlivých fází – tj. abychom zjistili, „kde je zakopán pes“, kde společností nejvíce chybují a co zvládají dobře.

■ *Jak jste to zjišťovali?*

Nejprve jsme se zeptali expertů v oblasti firemního vzdělávání na jejich názor – kde oni vidí hlavní mezery. Na základě našich a jejich zkušeností jsme sestavili dotazník určený běžným účastníkům tréninků, a jelikož jsme předpokládali, že hlavní problém bude v malém zapojení managementu do tréninkové strategie, připravili jsme též dotazník pro manažery. Tím jsme získali srovnání mezi tím, jak na úroveň implementace tréninkové strategie nahlíží zaměstnanci a jak manažeři.

■ *Co jste zjistili?*

Byli jsme mile překvapeni. Situace je lepší, než jsme čekali, i když rozhodně není ideální. Firmy a jejich manažeři si investice, které směřují do tréninků, více „hlídají“.

Tréninky jsou lépe napojené na obchodní strategii firmy a jsou lépe komunikovány – účastníci zhruba ve dvou třetinách případů vědí, proč a kam jdou a co se od nich očekává. Také se zvýšila úroveň analýzy tréninkových potřeb jak na organizační, tak na individuální úrovni. Souvisí to zřejmě s rozmachem Development Centre a podobných technik. Kamenem úrazu jsou však následné aktivity vedoucí k udržení výsledků tréninku. Kdybych to měla zjednodušit, zájem o trénink rapidně klesá po jeho ukončení, a to zejména na straně manažerů.

(Pokračování na stránce 2)



Jana Kořinková

V aktuálním čísle odborného měsíčníku

HR Management

se mimo jiné dočtete:

- Sociomapování a koučování týmů
- Manažeri na volné noze
- Případ opilých manažerů
- Leadership a týmová práce
- Jazyky ve firmách



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

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Pracovní portály spojily databáze

Pracovní portály Správe.cz a Správnýkrok.cz propojily své databáze uchazečů o zaměstnání. Do partnerství budou postupem času přizváni další hráči na trhu.

Propojení databází životopisů umožní větší výběr mezi nimi a také širší rozložení socio-demografické skladby uchazečů. „V blízké budoucnosti máme ambici vybudovat největší databázi životopisů v ČR za pomoci partnerů, jako je právě Seznam,“ uvedl Pavel Pola, předseda představenstva společnosti Atobo, která provozuje Správnýkrok.cz.

Na obou pracovních serverech je viditelný odkaz pro vytvoření životopisu, pod nímž je uložen elektronický vzor. Ten při vyplňování postupně sčítá uchazeči získané body podle míry vložených informací a na konci přehledně ukazuje skóre. Dosažené procento vyplněných údajů je opět informací pro hledající firmu, který ze životopisů je hodnotný a úplný. Pracovní portál Správnýkrok provozuje společnost Atobo, jeho návštěvnost je okolo 180 tisíc uživatelů měsíčně. Server Správe patří do portfolia Seznamu.cz, jeho návštěvnost je kolem 30 tisíc uživatelů denně.

Personalisté na sociálních sítích

Téměř čtvrtina personalistů pracovní využívala sociální sítě na internetu typu Facebook nebo LinkedIn. Přes 40 % jich sociální sítě nevyužívá, protože by jim to bralo čas. Vyplynulo to z průzkumu společnosti LMC mezi 234 personalisty ze středně velkých a velkých tuzemských firem. Více než čtvrtina personalistů využívá sociální sítě jen k soukromým účelům a 5 % jich uvažuje o tom, že se připojí k jejich uživatelům. Z nedávného průzkumu společnosti Factum Invenio vyplynulo, že na webových stránkách si hledá zaměstnání 80 % internetové populace, z obecné je to 21 %.

„LinkedIn je profesní síť a čeští personalisté ji zatím tolik nevyužívají. Je to tím, že personalista musí sám vyvinout aktivitu a oslovit

(Pokračování na stránce 2)

www.trenkwaldersk

„HR ako business partner“

Česko-slovenský HR kongres – Nové trendy v personálnom manažmente

17. marec 2010, Austria Trend Hotel Bratislava

People • Business • Career • Partner • Management

Generálny partner



trenkwaldersk

Všetky informácie o kongrese nájdete na
www.hrkongres.sk

(Pokračování ze stránky 1)

rů. Jako by mise byla splněna a byl čas věnovat se jiným úkolům. Přitom zrovna tato fáze je pro udržení nových dovedností nesmírně důležitá, lidé se snadno vrací do starých kolejí a investice, která byla do tréninku vložena, přijde pak nivenč.

■ Proč myslíte, že se tak děje?

Myslím, že je to jednak vysokým tlakem kladeným na manažery – mají spousty jiné práce, a také tím, že udržení nových dovedností není zařazeno mezi priority. K tomu, aby lidé používali nové dovednosti v praxi, je třeba je neustále podporovat, koučovat, kontrolovat atd. To lze, jen když i interní procesy a systémy jsou nastaveny tak, aby podporovaly užívání nových dovedností – např. tak, že se přidávají do pravidelných hodnocení, upraví se odměňování, zorganizují se setkání absolventů tréninků apod. Koncepce musí být dlouhodobá a lidé musí cítit, že to firma myslí vážně. Třeba tím, že tréninky osobně zahajuje někdo z top managementu. Je to hodně práce, ale stojí to za to.

■ Co byste doporučila firmám, které mají problémy s tréninky?

Je nutné postupovat systematicky. Nekupovat tréninky bez rozmyslu. Zavést kvalitní způsob měření postavený na lepších ukazatelích, než je spokojenost účastníků. Vlastně to je řada jednoduchých, po sobě jdoucích kroků a také řada

nástrojů, které HR manažerům pomohou držet se smysluplného procesu. Proto jsme se rozhodli nabídnout našim klientům možnost seznámit se s těmito nástroji a vytvořili jsme pro ně simulační trénink Maximalizace výsledků tréninku. V podstatě jim chceme ukázat, jak šetřit – tím, že celý proces implementace bude co nejefektivnější. Dosud jsme toto know-how nabízeli jen ve formě poradenského produktu. Těšíme se, jaká bude na trénink odezva, proběhne už v březnu. Pokud mají vaši čtenáři zájem, ještě se mohou přihlásit.

■ Jak budete pracovat s výzkumem dál?

Musíme upravit některé parametry v dotazníku s ohledem na zjištěná fakta. Chceme rozšířit oblasti týkající se následných aktivit a měření efektivity. A samozřejmě rozšířit základnu respondentů – pilotního výzkumu se účastnilo cca 200 lidí, takže rozhodně nejde o reprezentativní vzorek vhodný pro hlubší statistickou analýzu. Přestože máme informace týkající se velikosti firmy, kde pracují, roční frekvence tréninků a úrovně pozice, při takto nízkém počtu nemělo význam dělat srovnání. Jsem zvědavá, jaké budou rozdíly ve výsledcích s ohledem na tyto parametry.

Rozhovor vedla **Blanka Vlčková**
HOFÍREK CONSULTING

Více na www.achievegloab.com

TRH PRÁCE

V Česku roste zájem o práci z domova i její nabídka

Poptávka po práci z domova v ČR stále přerůstá nabídku. Vyplývá to z průzkumu, který v období od loňského srpna do letošního ledna uspořádal portál Workline.cz. Průzkumu se zúčastnilo 267 respondentů z řad těch, kdo aktuálně z domova pracují nebo mají o tuto formu práce zájem.

„Výsledky průzkumu nám umožní lépe pochopit zájem, možnosti a schopnosti zájemců o práci z domova a zvýšit jejich šanci pro nalezení vhodné práce,“ říká ředitel portálu Michal Martoch. „Postoj respondentů lze chápat jako skulinu na trhu i konkurenční výhodu pro zaměstnavatele, zprostředkovatele práce z domova a poskytovatele služeb v oblasti on-line komunikace a vzdělávání. Vytváří to potřebu soustředit úsilí na rozšiřování dostupnosti a propagaci poskytování práce z domova mezi zaměstnavatele i pracovníky,“ doplňuje. Otázky průzkumu byly sestaveny tak, aby objasnily klady i záporny práce z domova z pohledu pracovníků. Zároveň měly přiblížit očekávání těch, kdo práci teprve hledají. Hlavní benefity práce z domova jsou pro obě skupiny shodné – flexibilní pracovní doba, větší klid na práci a úspora času i nákladů na cestování.

Třetina dotázaných zájemců plánuje touto formou pracovat na plný úvazek – 40 hodin týdně, 43 % z nich hodlá práci z domova věnovat 15 až 30 hodin týdně, 68 % respondentů

přitom uvádí očekávaný příjem do 20 tisíc Kč hrubého, což je méně než průměrná mzda v ČR ve 3. čtvrtletí roku 2009. „Primárním motivátorem pro práci z domova tedy nejsou peníze, ale čas a možnost lépe skloubit práci s péčí o rodinu,“ domnívá se Martoch.

Počet nabídek práce výrazně roste. Zatímco v lednu 2009 bylo na portále Workline.cz zveřejněno 40 nabídek práce, v únoru 2010 jich bylo 140, tj. meziroční nárůst o 350 %. Tato čísla potvrzují i prohlášení o zavádění práce z domova v řadách nadnárodních společností.

„Práce z domova vyžaduje změnu přístupu k řízení. Do firem je třeba nasadit nové metody měření produktivity práce jednotlivých pracovníků a účinně využívat jejich potenciál. Přitom tyto nástroje a

pracovní postupy jsou již vyzkoušené a funkční,“ uzavírá Martoch.

Portál Workline.cz se kromě on-line školení a webinarů zaměřuje na komplexní podporu práce a komunikace on-line. Zavádí řešení pro videokonference a podporuje práci z domova školením a zveřejňováním nabídek plné nebo částečné práce z domova. Nabídky jsou na portále z různých odvětví, od informačních technologií přes obchod až po administrativní práce či telemarketing. Portál provozuje Idealine Solutions, poradenská, IT a vzdělávací firma. Více na www.workline.cz.

(red)

TOUŽÍTE PO ZMĚNĚ? ZMĚNTE SE! VOX A.S.

Marketingová komunikace

TERMÍN: 15. a 16. 3. 2010

LEKTOR: Mgr. Leoš Bárta

(akreditovaný lektor a konzultant)

KÓD: 007371 CENA: 5748 Kč (vč. 20% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Time management – rozhodujte efektivně

TERMÍN: 15. a 16. 3. 2010

LEKTOR: Ivona Homolková

(nezávislá konzultantka, trenérka, lektorka)

KÓD: 007201 CENA: 5748 Kč (vč. 20% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Přesvědčivá prezentace, umění veřejně vystupovat pro začátečníky

TERMÍN: 1. a 2. 4. 2010

LEKTOR: PhDr. Lenka Emrová

(konzultantka a trenérka)

KÓD: 008541 CENA: 5748 Kč (vč. 20% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Více informací na www.vox.cz,
tel. 226 539 670, 777 741 777.

(Pokračování ze stránky 1)

uchazeče. Je zde patrná absence zájmu kandidátů o konkrétní pozici a firmu,“ uvedl analytik LMC Ondřej Mysliveček. Údaje o lednové nezaměstnanosti, podle nichž na jedno volné pracovní místo připadalo 18,2 uchazeče, umožňují podle Myslivečka personalistům mezi lidmi vybírat motivované a kvalifikované specialisty, kteří mají o nabízenou pozici zájem. Podotkl ale, že na sociálních sítích je sice velké množství kandidátů, není u nich ale jisté, zda práci skutečně hledají a zda stojí o pozici právě v dané firmě. (red)

Testování uchazečů on-line

On-line osobnostní testování uchazečů o práci nabízí jako vůbec první na českém trhu pracovní portál OnlinePráce. „On-line osobnostní testování uchazečů je na českém trhu naprostou novinkou,“ říká Tereza Žáková, manažerka zákaznického servisu pracovního portálu OnlinePráce. Má podle ní umožnit personalistům rychlejší a přesnější orientaci při výběru vhodných kandidátů. Testování bude probíhat na www.onlinetestovani.cz.

Osobnostní test „Potential for Business Tool“ vyvinula poradenská a vzdělávací společnost Motiv P, která se specializuje na vývoj psychodiagnostických testů. Samotný test je časově poměrně nenáročný, uchazeči zabere zhruba 15 až 20 minut, je graficky přehledný a uživatelsky příjemný. Lze jej upravit na míru konkrétním potřebám personalistů při vyhledávání nových zaměstnanců. Testy jsou standardizované na české populaci, takže jejich přesnost a vypovídací hodnota jsou velmi vysoké. „Psychodiagnostika se musí přizpůsobovat HR a světu manažerských rozhodnutí, aby byla životaschopná. Přitom je třeba stavět na korektní standardizaci testů,“ dodává Mgr. Petr Cagaš, projektový manažer pro psychodiagnostiku ve společnosti Motiv P. (red)

FIREMNÍ KULTURA

Nepracovní aktivity zaměstnanců na webu ohrožují firmy

Podniky a organizace jsou díky neregulovanému přístupu k webu stále častěji vystaveny velkým rizikům. Podle společnosti GFI Software patří mezi největší webové hrozby hlavně rozšiřování spamů a červů ve jménu firmy, šíření dětské pornografie, nelegální stahování softwaru, hudby, filmů a zcizování citlivých údajů. Neřešení těchto rizik vede v lepším případě ke snížení produktivity a v horším případě dochází až ke ztrátě reputace firmy či zabavení technických prostředků firmy.

Nezávislé průzkumy potvrzují jednak značné rozšíření nepracovních aktivit a jednak z nich vyplývající nepříjemné důsledky pro firmy všech velikostí:

- Podle výsledků nedávného průzkumu IDC nemá 40 % pracovního času tráveného zaměstnanci na internetu nic společného s prací.

- Podle údajů vycházejících z šetření firmy ISACA z konce roku 2009 plánovali zaměstnanci firem strávit v předvánočním období v průměru téměř celé dva dny (14,4 pracovních hodin) nakupováním on-line z pracovního počítače.

- Studie společnosti Morse zase ukázala, že používání Facebooku, Twitteru a dalších sociálních sítí u zaměstnanců stojí firmy ve Velké Británii každý rok 1,38 mld. liber.

Ale může být i hůře. „V okamžiku, kdy firmě v důsledku neregulovaného přístupu na web hrozí právní postihy, ztráta reputace, či dokonce zabavení její techniky a její následné zavření, je třeba se nad neomezeným přístupem k firemnímu internetovému připojení minimálně zamyslet,“ říká Martin Říha, obchodní ředitel GFI Česká republika a Slovensko.

Pokud firma či organizace nijak nesleduje využívání webu, může se dostat do velkých problémů. Mezi hrozby, jež vyplývají z nekontrolovaného přístupu na internet, patří např.:

- Rozesílání spamů a červů ve jménu firmy či organizace. Zaměstnanec při vstupu na nějakou webovou stránku stáhne tzv. červa. Ten potom z počítačů nejčastěji e-mailem rozesílá závadný obsah ven do internetu. Firma tak nejen přichází o část svého výpočetního výkonu, může být postihována za nelegální činnost, ale též se její IP adresy poštovních serverů dostanou na tzv. „blacklisty“. Následkem toho není

schopna doručovat legitimní poštu svým obchodním partnerům.

- Šíření dětské pornografie na firemní infrastruktuře je příkladem, kdy se společnost nevědomě stane platformou pro trestně-právní jednání.

- Nelegální stahování softwaru, hudby, filmů a dalších produktů duševního vlastnictví představuje stále velmi rozšířenou činnost na internetu. V případě, že si zaměstnanec navíc „crackne“ verzi softwaru s neomezeným počtem uživatelů, cena ukradených licencí roste přímo závratně.

- Zcizování citlivých údajů, tzv. „phishing“, představuje další hrozbu, kdy se prostřednictvím škodlivého softwaru po internetu získávají od uživatelů metodami sociálního inženýrství citlivá data a poté může dojít k velkým finančním škodám.

„Jestliže firma poskytne svým zaměstnancům neomezený přístup na internet, vystavuje se zvýšenému riziku toho, že její technické zařízení bu-

de využito některým z jejích zaměstnanců ke spáchání trestného činu. Jedním z důsledků může být i zabavení počítačové techniky jako důkazního materiálu a s tím spojené de facto zastavení provozu firmy,“ říká Mgr. Jiří Brož z advokátní kanceláře Profous Legal.

„Pokud se firma nechce, ať již zaviněně či nezaviněně, dostat do výše uvedených problémů, musí vypracovat komplexní strategii filtrování webového přístupu. Společnosti potřebují softwarové nástroje pro komplexní zabezpečení, monitoring a řízení přístupu zaměstnanců na internet, a to nikoliv z důvodu sledování svých zaměstnanců, ale proto, aby byly včas varovány a připraveny na možná rizika,“ dodává Martin Říha.

Podle studie společnosti GFI Software zaměřené na bezpečnost v malých a středně velkých společnostech (SMB – zde středně velkých (67 %) podniků z amerického SMB sektoru, jež aplikují software pro webové monitorování, využívá tento software k zajištění bezpečnosti proti stažení virů a červů. Přes polovinu podniků jej používá jako způsob zabránění ilegálnímu či neakceptovatelnému surfování po internetu (55 %).

(red)

PERSONÁLIE



- Výkonným ředitelem a místopředsedou představenstva hudebního vydavatelství a umělecko-marketingové agentury **Multisonic a.s.** se stal **Viktor Korček**, MBA. Předsedou představenstva zůstává skladatel a producent **Karel Vágner**, dalším členem představenstva zůstává i **Stanislav Chmelík**.

- Tým divize Zaměstnanecké výhody ve společnosti **Fincentrum** rozšířil **Jiří Sláma** na pozici vedoucího konzultanta pro ČR.



- Novou posilou týmu pracovního portálu **OnlinePráce** je od ledna **Patrik Pavel**. Jako sales director je nyní zodpovědný za rozvoj obchodních aktivit portálu a bude spolupracovat na dalším rozvoji

komplexních služeb v oblasti HR marketingu a vývoji nových produktů.

- Ředitelem útvaru zahraničních majetkových účastí **ČEZ** se stal **Martin Pacovský**. Přišel ze skupiny ČEZ v Rumunsku.

- Obchodním ředitelem **SAP ČR** se stal bývalý obchodní ředitel pro veřejný sektor operátora Telefonie O₂ **Jan Los**. Ve funkci nahradil **Martina Amblera**, který ze SAP odešel.

- Na místo PR a marketingové manažerky pražské kanceláře poradenské společnosti **DTZ** nastoupila **Markéta Valtrová**. Pracovala pro společnosti Philip Morris ČR, Český Telecom a Českou spořitelnu a poslední téměř čtyři roky pro Goodyear Dunlop Tires Czech.

- Ludka Raimondová** po třech letech v Pleon Impact na pozici PR konzultantky přechází do **Bison & Rose**, kde povede tým specializující se na finanční PR. Byla i výkonnou ředitelkou Asociace Public Relations Agentur (APRA).

- Jednatel společnosti **Veolia Transport Praha** byl jmenován **Petr Čihák**. Manažerem rozvoje se stal **Daniel Adamka**. V lednu Veolia Transport zahájila provoz Střediska sdílených služeb, které povede **Josef Nerodil**.

- ARBOinteractive**, která zajišťuje prodej a správu internetového reklamního prostoru pro klienty v ČR a v Polsku, má nové vedení. Ředitelem a jednatelem společnosti **Tomáš Janů**, který rezignoval ze své funkce, dočasně nahradí **Maciej Hindcr** z Polska.

- Frank Gotthardt** byl jmenován členem představenstva **Capgemini**, zodpovědným za divize Consulting Services a SAP, a ředitelem pro sektor Telecommunications, Media and Entertainment (TME) ve východní Evropě.

- Personální ředitelkou **DB Schenker** je **Katarina Smrčková**. V oblasti HR a poradenství se pohybuje přes 13 let. Působila např. v PwC ČR a Hay Management International.

Diskusní setkání

HR manažerů

18. března 2010

Grand Hotel Bohemia, Královská 4, Praha 1

Řízení lidských zdrojů

- ☉ Odměňování zaměstnanců v čase finanční krize
- ☉ Firemní kultura v době změn
- ☉ Firemní školky – podpora osobního rozvoje a kariéry žen
- ☉ Firemní kultura v neziskových organizacích
- ☉ Vliv inovací na motivaci zaměstnanců

Informace s programem: www.conpro.cz
tel: +420 222 310 084, e-mail: info@conpro.cz

Pořadatel

CONpro
CONSULTING & ORGANIZATION

Partneri

HRM
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

GRADA

CEA
ČESKÁ ENERGETICKÁ AGENTURA

GRAND HOTEL BOHEMIA

topasistentka.cz

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte, my odpovídáme: Převádění dovolené z loňska

Dobrý den, z minulého roku 2009 mám ještě 10 dní nevyčerpané dovolené. Můžu si těchto 10 dnů převést do letošního roku, tj. do roku 2010? Musí s tím zaměstnavatel souhlasit? Mám případně nárok na proplacení nevyčerpané dovolené? Děkuji za odpověď.

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen určit zaměstnanci čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce, ve kterém mu právo na dovolenou vzniklo. Jestliže zaměstnavatel brání v určení dovolené překážky na straně zaměstnance (např. dočasná pracovní neschopnost, mateřská či rodičovská dovolená) nebo naléhavé provozní důvody, je zaměstnavatel povinen určit dovolenou tak, aby skončila nejpozději do konce příštího kalendářního roku.

Pokud zaměstnanec čerpá rodičovskou dovolenou a zaměstnavatel nemůže určit čerpání dovolené ani do konce příštího kalendářního roku, určí dobu čerpání dovolené po skončení rodičovské dovolené.

Neurčí-li zaměstnavatel zaměstnanci čerpání dovolené za rok 2009 (s výjimkou zaměstnance na rodičovské dovolené) ani do 31. října příštího kalendářního roku, tj. roku 2010, je dnem nástupu zaměstnance na nevyčerpanou dovolenou nebo její část první následující pracovní den. Určení znamená, že postačí, aby zaměstnavatel rozhodl o zbývajících částech dovolené nejpozději do 31. října 2010 s tím, že tato dovolená bude vyčerpana v období od 1. listopadu 2010 až 31. prosince 2010. Nesplní-li zaměstnavatel svou povinnost určit zaměstnanci dovolenou, a to ani do 31. října 2010, dochází k nástupu zaměstnance na dovolenou přímo ze zákona.

Jestliže zaměstnanec dovolenou v rozsahu čtyř týdnů (tj. dovolenou v zákonném rozsahu) z předchozího kalendářního roku nevyčerpá ani

po 1. listopadu 2010 z důvodu trvání překážek v práci, právo na tuto dovolenou (její část) zaniká a zaměstnanec nemá nárok na náhradu mzdy za nevyčerpanou dovolenou. Výjimkou je výhradně nevyčerpaní dovolené z důvodu čerpání rodičovské dovolené; dovolená (popř. její část) v tomto případě nezaniká. Pokud k vyčerpání dovolené zaměstnanec nedošlo z důvodu porušení povinností ze strany zaměstnavatele (zaměstnavatel nenařídil čerpání dovolené, aniž by mu v tom bránil překážky na straně zaměstnance nebo provozní důvody), nelze vyloučit odpovědnost zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnanci.

Jiná je situace v případě, kdy zaměstnanec nemohl vyčerpat část dovolené přesahující čtyři týdny. Čerpání části dovolené přesahující čtyři týdny je možné určit až do konce následujícího kalendářního roku a zaměstnavatel je povinen za ni poskytnout náhradu mzdy, jestliže není v tomto termínu vyčerpána.

Pro tuto část dovolené navíc platí, že pokud nemůže být vyčerpána pro překážky na straně zaměstnance (mateřská nebo rodičovská dovolená, pracovní neschopnost), lze ji fakticky čerpat ještě do konce dalšího kalendářního roku, tj. do roku 2011. Podmínkou však je písemný souhlas zaměstnance s převodem dovolené. V opačném případě vzniká zaměstnanci po uplynutí roku 2010 právo na náhradu mzdy za nevyčerpanou dovolenou. Náhrada mzdy za nevyčerpanou část dovolené přesahující čtyři týdny se poskytuje ve výši průměrného výdělku.

JUDr. Aleš Klech, LL.M., advokát

Mgr. Anna Staňková

advokátní koncipient

Advokátní kancelář Havel & Holásek



PRŮZKUM

Tři čtvrtiny firem monitorují přístup pracovníků na internet

Více než tři čtvrtiny tuzemských firem monitorují své pracovníky při používání internetu. Celkem 58 % podniků přístup zaměstnanců na internet omezuje. Vyplývá to z průzkumu společnosti Ernst & Young mezi 280 firmami s více než 100 zaměstnanci. Ve 46 % podniků má na internet přístup 81 až 100 % pracovníků a ve dvou třetinách firem mají PC alespoň čtyři z pěti zaměstnanců. U téměř pětiny českých firem tráví zaměstnanci na internetu více než 30 minut denně mimo pracovními aktivitami a u 48 % firem je to mezi 15 a 30 minutami. Výlučně pracovní na internet přistupují zaměstnanci ve 12 % podniků. Stejně jako před dvěma lety zástupci firem jako nejčastější hrozbu pro podnikové informační systémy uvádějí spamové útoky, výpadky proudu a poruchy hardwaru. Podle Lukáše Mikesky z E&Y jsou to hrozby, které se ihned projeví, na rozdíl od mnohdy závažnějších krádeží dat, na něž firma nemusí vůbec přijít.

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

- Konzultační softwarová společnost **Cleverlance** a její dceřiné společnosti **AEC** a **Trust-Port** vystupují od ledna pod oficiálním názvem **Cleverlance Group**, generálním ředitelem se stal **Jiří Bíba**, dosavadní výkonný ředitel **Cleverlance**. Výkonným ředitelem je **Petr Štros**, dosavadní ředitel pro telekomunikační segment. **Aleš Vokrouhlik** se stal novým ředitelem pro telekomunikační segment.



- Poradenská společnost **Mazars** v ČR má dva nové partnery. **Pavel Klein** je partnerem daňového oddělení. Je certifikovaným daňovým poradcem se specializací na daň z příjmů právnických osob, DPH, transakční poradenství a operace s nemovitostmi. **Pavel Škraňka** je partnerem oddělení auditu. Je certifikovaným auditorem při Komoře auditorů ČR, certifikovaným interním auditorem při Českém institutu interních auditorů, má mezinárodní certifikaci CSOX a je diplomovaným IFRS specialistou.

ním auditorem při Českém institutu interních auditorů, má mezinárodní certifikaci CSOX a je diplomovaným IFRS specialistou.

- Předseda představenstva a generální ředitel České podnikatelské pojišťovny **Jakub Strnad** odchází ze skupiny **Vienna Insurance Group** v ČR a stane se novým členem představenstva **Allianz pojišťovny** a jeho předsedou.

- Dirk Reinecker** přechází do **LBBW Bank CZ** z **BW-Bank**, dceřiné společnosti **LBBW**, kde byl zodpovědný za řízení cílových trhů, retailového a privátního bankovníctví.

- Výkonným ředitelem **Raiffeisenbank** zodpovědným za retailové bankovníctví se stal **Jiří Čapek**. Přechází z mateřské **Raiffeisen International**. Dosavadní šéf retailového bankovníctví **Mario Drosc** zůstává členem představenstva **Raiffeisenbank** a přebírá širší odpovědnost za obchodní aktivity celé banky.

- Komunikační útvar Odboru lidských zdrojů a komunikace **Czech Coal** mění strukturu. **Liběna Novotná** přechází do pozice ředitelky pro regionální politiku **Czech Coal**. Komunikační služby pro potřeby skupiny bude zajišťovat stávající tým, který povede jako manažerka komunikace **Gabriela Benešová**.

- Výkonným ředitelem společnosti **Admosphere** se stal **Karel Honzl**, **Tomáš Hynčica** byl jmenován obchodním ředitelem, **Petr Matyáščík** se stal projektovým ředitelem a **Josef Bačák** manažerem Kódovacího centra.

- Předsedou představenstva tuzemského operátora **Telefónica O2** je bývalý generální ředitel brazilské **TeleSP Luis Antonio Malvido**. Nahradił **Salvadora Angladu Gonzaleze**, po kterém převzal i post generálního ředitele.