

## NOVÉ TRENDY

### V čase extrémního tlaku na výkon vyhořívají ti nejlepší

Žijeme v čase rychlých změn a extrémního tlaku na výkon. Každý z nás se s touto situací vyrovnává po svém. Stále více však přibývá těch, kteří se cítí vyčerpaní, či dokonce začínají pochybovat o smyslu svého snažení. Tento jev je natolik rozšířený, že má svůj popis i jméno – syndrom vyhoření. Vyhoření se rozvíjí pozvolna a nenápadně. Z milých a kreativních lidí se pomalu stávají konfliktní, nepříjemní mrzouti, kteří kritizují všechny a všechno. Přitom platí, že zpravidla vyhořívají ti nejlepší pracovníci. Ti, kteří jdou do všeho s vervou a nadšením, co jsou pro věc vždy zapálení...

Nejdříve jsme nadšení pro věc a necháme se delší dobu přetěžovat:

- postupně se začnou objevovat první projevy psychického a fyzického vyčerpání – jsme unavení, předráždění, špatně spíme, bolí nás hlava či břicho, nic nestíháme,
- pak se začneme jinak dívat na své spolupracovníky či klienty – jdou nám na nervy, připadají nám hlupí, štvou nás a máme chuť se práci vyhýbat, přestává nás bavit,

- a nakonec jsme velmi vyčerpaní, nic nás nebaví, únava je nepřekonatelná, máme špatnou náladu, jsme cyničtí a nepřátelští vůči klientům a kolegům, dokonce nám můžou být lhostejní.

Reakcí na tento pozvolný proces je snaha pracovat ještě více. Máme pocit, že naše velké osobní nasazení v práci je bezpodmínečně nutné. Naše vlastní potřeby jdou stranou, protože práce musí být hotova. Zjišťujeme, že zanedbáváme rodinu a přátele. Kontakty se koncentrují na zákazníky či kolegy z práce. Přidávají se i zdravotní potíže, například časté nachlazení, infekce, bušení srdce, nechutenství, bolesti zad a hlavy a řada dalších. Přestože spíme dost, můžeme se cítit pořád nevyspalí. Postupně se nám snižuje i objektivní výkonnost. V pozdním a chronickém stadiu se může „burn-out“ rozvinout až do úzkosti, deprese či jiných psychických poruch. Lidé o tomto stavu často říkají: Jsem k smrti unavený, vyždímaný, bez

energie, jsem politická mrtvola. Ti, kteří si už vyhořením prošli, o sobě mluví jako o ptáčích, kteří vstali z popela.

#### Jak k vyhoření dochází

Syndrom vyhoření vzniká, sejdou-li se určité osobnostní charakteristiky a vzorce chování jedince s konkrétními podmínkami ve firmě, jež vznik „burn-out“ umožňují. V té chvíli dochází k přetížení organismu. Pro vznik vyhoření je důležité, jak dokážeme zvládat dlouhodobý stres. To, jak vyhodnotíme stres, jaké zvolíme strategie jeho zvládnutí a jak ho budeme prožívat, závisí na našich osobnostních rysech.



MUDr. Jana Králová

Lidé s velkou mírou empatie, obětavosti, zájmu o druhé, se sklonem k úzkosti a neschopni relaxovat nebo soutěživí odpovědní perfekcionisté bez asertivních dovedností jsou zranitelnější. Naopak asertivní sebevědomí jedinci s uskutečnitelnými ambicemi, bezstarostní optimisté, kteří si umějí odpočinout, zvládají dlouhodobý stres lépe.

Hlavně první typ lidí se pouští do nové práce se zápallem a všechno ostatní jde stranou. Postupně však síl ubývá, pomyslná polinka se do ohně nepřikládají a počáteční nadšení se mění v první příznaky vyhoření.

Další důležitý faktor pro vznik „burn-out“ je převažující osobní motivace. Lidé, kteří mají vysokou potřebu výkonu, ale zároveň nemají strach z neúspěchu, odolávají vyhoření lépe. Nové, náročné úkoly jsou pro ně motivující, ale nepřetěžují. Naopak lidé, kteří mají strach z neúspěchu a jsou zároveň velmi ambiciózní, jsou v nevhodných podmínkách ohroženi více. Přijímají nové a nové úkoly nad svoje možnosti a první příznaky vyhoření před okolím skrývají. Jsou totiž „důkazem“ jejich selhání.

#### Které prostředí je pro rozvoj vyhoření ideální?

K vyhoření nedochází díky obyčejnému stresu či přetížení. Hodně a tvrdě pracovat, žít ve

(Pokračování na stránce 2)

Čtete odborný měsíčník



## HR Management

- Umíte hodnotit opravdu efektivně?
- Trendy trhu práce v době krize
- Absolventi a řízení kariéry
- Koučování a MBA
- Flexibilita práce

Ukázkové číslo ZDARMA a předplatné:  
tel. 800 110 022 nebo [www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz)

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

## AKTUÁLNĚ

### Kodex kvality jazykové výuky

Jazyková agentura Skřivánek se aktivně podílela na vzniku Kodexu kvality jazykové výuky pro Asociaci jazykových škol a agentur ČR (AJŠA). Kodex garantuje kvalitu služeb, které členské školy a agentury dodávají svým zákazníkům. „Na zasedání AJŠA jsme se domluvili, že by byl potřeba určitý soubor předpisů, a následně všichni členové poslali podklady, jak by zamýšlený Kodex měl vypadat. Shodli jsme se na základních a nejdůležitějších bodech, které byly zapracovány, poté jsme vypracovali připomínky a takto proběhlo několik „koleček“,“ popsala spolupráci na Kodexu metodička jazykové školy Skřivánek Jana Kadlíková.

Kodex kvality jazykové výuky má pět základních bodů:

1. Profesionální přístup
2. Vzdělání lektorů
3. Vlastní metodika
4. Průhledné reference
5. Výuka v souladu s Evropským referenčním rámcem (ERR) pro jazyky

Z Kodexu kvality jazykové výuky vychází Doporučení pro náročného zákazníka, které poukazuje především na důležité parametry spolupráce, které by měl personalista požadovat po jazykové škole. Toto Doporučení má také pět základních bodů:

1. Požadujte profesionální administrativní a organizační podporu.
2. Škola analyzuje jazykové potřeby na základě požadavků zákazníka a v součinnosti s ním.
3. Skutečné ceny – žádné skryté vícenáklady!
4. Některé služby, jako např. testování studentů nebo vstupní jazykový audit, jsou součástí ceny.
5. Smlouvy s profesionálními jazykovými školami zaručují ochranu obchodního tajemství.

Více na [www.skrivaneck.cz](http://www.skrivaneck.cz).

(red)

 **topvision**



**Diskusní setkání personálních ředitelů a HR manažerů.**

22. - 23. dubna 2010

| Hotel Zámek Štířín

[www.topvision.cz](http://www.topvision.cz)

(Pokračování ze stránky 1)

stresujících podmínkách (nemít finanční či časové zdroje atp.) nemusí nutně vést k „burn-out“. Vyhoříváme v takovém prostředí, které v nás vyvolává pocity bezmoci, vyřazenosti či neschopnosti a méněcennosti.

Obecně lze říct, že vyhoření nahrává, když:

1. množství práce kladené na zaměstnance neodpovídá jeho schopnostem a dovednostem,
2. pracovník nemá možnost ovlivňovat svou práci a její výsledky,
3. odměna není relevantní, schází zpětná vazba, pravidelné hodnocení, pochvala, uznání a zaměstnanec neví přesně, jaká je jeho role ve společnosti,
4. firma nezná potřeby zaměstnance a nevychází mu vstříc.

To, co pracuje proti vyhořívání, je když:

1. zaměstnanec vnímá svoji firmu jako společnost váženou, v ideálním případě jsou hodnoty, které uznává pracovník, totožné s hodnotami firmy, pro kterou pracuje,
2. jsou vztahy zaměstnanců férové a vzájemně respektující.

Kulturu, ve které k vyhoření dochází, najdeme nejčastěji například v mladých a rozvíjejících se firmách, kde se stírá rozdíl mezi soukromím a prací. Je to výborná živná půda pro

závislost na práci a neschopnost oddělit soukromí a zaměstnání.

Ale i letité společnosti, ve kterých převažuje byrokratické řízení a na všechno jsou předem daná pravidla, podporují „burn-out“. Představte si, že v takovéto firmě pracujete jako obchodní zástupce, který je hodnocený za velikost prodeje. Jste ve svém oboru výborný, a i proto vidíte, co by prodej určitě zvedlo (např. konkrétní marketingová akce či vznik specifického produktu, který vaši zákazníci potřebují). Podáváte návrh managementu a máte jasný pocit, že jste právě hodil kámen do hlubokého rybníku. I když všechno půjde dobře a vedení zareaguje, bude to o půl roku později, než bylo potřeba.

V prostředích, kde je nutné trvalé emoční nasazení a navíc jde o zaměstnání, která nejsou společensky dostatečně uznávána, je spíše vzácností narazit na pracovníka, který nevyhořel. Namátkou vzpomeňme zdravotnictví a školství. Nakonec chci zdůraznit, že podmínky k „burn-out“ se mohou vytvořit v každém prostředí. I proto by se monitorování projevů vyhoření a jejich prevence mělo stát součástí vedení a plánování kvalitních společností.

MUDr. Jana Králová

[www.managementcoaching.cz](http://www.managementcoaching.cz)

## KOUCINK

# Rozhodovat se svižně a správně. Ale jak?

Den co den by se manažeři měli rozhodovat svižně a správně. Nicméně doba je tak rychlá, že direktivní způsob řízení mnohdy selhává. Naproti tomu koučovací styl vedení patří k dobrým nástrojům, které mohou manažerovi pomoci efektivně reagovat na změny na trhu i uvnitř firmy. O tomto stylu vedení jsme si proto povídali s Karlem Vaňkem, výkonným ředitelem firmy DITIPRO a koučem spolupracujícím se společností Koučink Centrum, který skutečně zná problémy firem „zevnitř i zvenku“.

■ *Musí používat manažer v praxi koučink jinak než kouč?*

- Základní rozdíl je dán vztahem mezi zúčastněnými. Pro vztah kouč a klient platí rovnost. Pro manažera a jeho zaměstnance vztah podřízenosti a nadřízenosti.
- Rozdíl je i v odpovědnosti. Kouč není zodpovědný za dosažení cíle svého klienta, zatímco manažer za vždy za splnění úkolu svého podřízeného zodpovědný.
- Další rozdíl bychom našli v rámci pravomocí nebo motivace. To vše bych shrnul pod slovo koučinková struktura. Ta je pro čistý koučink a koučovací manažerský styl naprosto odlišná. Společně pro oba typy je pak koučinkový přístup k lidem – navazování férových pracovních vztahů, inspirace k hledání vlastní cesty, přemýšlení nad celým systémem, nikoli nad jednotlivostmi, respekt k názorům jiných, zaměření se na silné stránky a jejich rozvoj.

Na ten bohužel dnešní manažeři, a dokonce i ti, kteří o koučinku něco vědí, často zapomínají. Začnou využívat koučovací dovednosti, to znamená, že si stanoví cíle, zhodnotí současný stav, vytipují si možnosti, zahájí konkrétní kroky, definují závazky, ale nezmění svůj přístup k lidem, nezmění své myšlení. A jestliže

nezmění svůj přístup, nenastane změna a zavádění koučovacích principů vyvolá ve firmě spíše negativní reakce.

■ *Kdy nejčastěji jste vy v posledním roce koučink využil, v jakých situacích a jak?*

V dnešní době je aktuálním tématem restrukturalizace firem, přehodnocení marketingových strategií, přizpůsobení se hospodářské situaci. V těchto případech je vynikající metodou týmový koučink. Umožňuje využít potenciál a znalosti všech členů týmu a zároveň podporuje přijetí změn a zvyšuje motivaci členů týmu i v náročných situacích. Minulý rok přinesl pro mnoho lidí i vynucenou změnu v jejich osobní náplni práce. Koučovací manažerský styl jejich nadřazených jim pomáhá přistupovat k těmto změnám jako jejich tvůrci, ne jako jejich obětí. Pomáhá jim objevovat v nových situacích šance a příležitosti k vlastnímu růstu.

■ *Kromě manažerských povinností jste lektorem vzdělávání, které se manažerskému koučinku věnuje. Co manažery učíte?*

Je to vzdělávání zaměřené co nejvíce prakticky, rozdělené do několika modulů. Manažerům ukazujeme řadu možností, jak používat koučink v situacích, které dobře znají. V prvním modulu se např. naučí smysluplně využívat asi nejznámější koučovací dovednost – metodu GROW. Ve druhém se dozvědí, jak lépe rozpoznávat klíčové oblasti pro efektivní rozvoj pracovníků. Ve třetí části se věnujeme vedení a rozvoji týmů, které jsou určitě důležitou součástí práce většiny manažerů. Čtvrté setkání nabízí zajímavé metody osobnostního rozvoje manažerů. V pátém modulu se účastníci mj. dozvědí, jak aplikovat koučovací styl v konkrétních situacích, např. v přijímacím pohovo-

(Pokračování na stránce 3)

## Počty částečných úvazků loni vzrostly, stále ale zaostávají za EU

Počet lidí, kteří pracují na částečný pracovní úvazek, se loni výrazně zvýšil. Podle posledních údajů Českého statistického úřadu využívalo na konci loňského 3. čtvrtletí zkrácenou pracovní dobu 270 900 lidí, meziročně o zhruba 12,5 % více. Podíl částečných pracovních úvazků na celkovém počtu hlavních zaměstnání je ale v ČR stále výrazně pod průměrem EU. Podíl částečných pracovních úvazků na počtu hlavních zaměstnání byl v ČR v loňském 3. čtvrtletí 5,5 % a v následujících třech měsících podle odhadů ČSÚ ještě vzrostl o 0,3 % bodu. V rámci EU ale tento poměr na konci loňského října byl průměrně 18,7 %, uvedl Eurostat. Rekord drží Nizozemsko se 48,3 %, v Německu byl podíl částečných pracovních úvazků 26,2 %.

Možnost pracovat na zkrácenou pracovní dobu je přitom podle analýzy ČSÚ jedním ze sociálních aspektů, které dlouhodobě ovlivňují délku aktivního pracovního života. Právě časté využívání kratšího úvazku výrazně zvyšuje pracovní aktivitu osob ve věku kolem 60 let.

S podporou práce na částečný pracovní úvazek přišla ve svém volebním programu ODS, daňovými úlevami na jejich tvorbu chce zvýšit počet pracovních míst. Mezi lidmi pracujícími na částečný úvazek ale tvoří skupina těch, kteří nemůžou najít práci na plný úvazek, jen 12,4 %. Výrazně větší je podíl těch, kteří pracují na částečný úvazek ze zdravotních důvodů (15,4 %) nebo proto, že pečují o děti či postiženou osobu (14,8 %). Tento podíl se v posledních třech letech příliš nezměnil. „Jenom daňové úlevy na zvýšení počtu částečných pracovních úvazků nestačí“, konstatuje hlavní ekonom Atlantik FT Petr Sklenář. Jejich rozvoj brání například malý zájem lidí o tyto práce. „Matky s dětmi, které částečný úvazek v zahraničí využívají, u nás o tento typ zaměstnání nemají příliš velký zájem“, říká Sklenář. Také by se podle něj musela změnit struktura ekonomiky; při převažujícím zastoupení průmyslu nelze očekávat vytvoření velkého počtu pracovních míst na částečný úvazek.

## Ve zkušební době zaměstnavatelé propustí až třetinu lidí

V době ekonomické nejistoty se poměr ukončení spolupráce zaměstnavatelem mírně navýšil. Výplývá to z průzkumu společnosti LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz, mezi více než 1000 respondentů. Celkově v průzkumu převažoval počet odpovídajících, kteří opustili nové pracovní místo ještě ve zkušební době. Tento případ se týkal 59 %

(Pokračování na stránce 3)

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

**HOFIREK  
CONSULTING**

[www.hofirek.cz](http://www.hofirek.cz)

(Pokračování ze stránky 2)

ru či při vedení meetingu. Je toho samozřejmě více a jde hlavně o to, aby účastníci mohli nově nabyté zkušenosti okamžitě využít v praxi.

■ *Jaké problémy obecně v těchto dnech firmy a manažeři řeší, a jak by jim dovednosti manažerského koučinku mohly být užitečné?*

Odpovím tím, co mi nedávno řekl top manažer jedné z předních českých firem: „Vyhovuje mi spíše direktivní způsob řízení. Když jsem před 15 lety začínal v managementu, věděl

jsem přesně, co moji podřízení dělají, a říkal jsem jim, co mají dělat. Dnes ale kvůli obrovskému množství informací a rychlým změnám už nemohu vědět, co kdo přesně dělá, a musím se spoléhat na to, že jsme si stanovili cíle a využijeme každý všech svých schopností, abychom je dosáhli. Mohu své lidi podpořit, ale nemohu jim říkat, jak přesně své úkoly plnit.“ Koučovací manažerský styl může být právě pro takovou situaci dobrým pomocníkem.

Šárka Pražáková, Koučink Centrum

## STUDIE

# Co je ELDP a co s přeplatky na soc. a zdravotním pojištění

Vedení evidenčních listů důchodového pojištění („ELDP“) je jednou z povinností zaměstnavatelů uloženou zákonem o organizaci a provádění sociálního zabezpečení. Zaměstnavatel vede ELDP pro každou osobu účastnou důchodového pojištění (dále jen „pojištěnec“) vždy za jednotlivý kalendářní rok, příp. jeho část, došlo-li k zahájení výdělečné činnosti, zakládající účast na důchodovém pojištění, nebo k jejímu ukončení v průběhu kalendářního roku. ELDP se vede i pro poživatele starobního důchodu, který ještě nedovršil důchodový věk (tzv. poživatel předčasného starobního důchodu, jemuž výplata starobního důchodu po nástupu do zaměstnání nenáleží) a za rok 2009 i pro poživatele starobního důchodu, výdělečně činného po dovršení důchodového věku, pokud tento byl kdykoli v minulosti nebo byl v roce 2009 současně účasten důchodového pojištění v cizině. Od 1. 1. 2010 s ohledem na změnu právní úpravy ve vztahu k nárokům na zvýšení důchodu za dobu výdělečné činnosti i při pobírání starobního důchodu je nutno vést ELDP pro všechny poživatele starobního důchodu.

• ELDP se vyplňuje:

– po účetní závěrce (závěrce mzdových listů), nejpozději však do **30. 4.** následujícího kalendář. roku, trvala-li výdělečná činnost k 31. 12.,

– do 1 měsíce po konečném vyúčtování příjmů v případě skončení účasti na důchodovém pojištění před 31. 12., nejpozději do 31. 1. následujícího kalendářního roku.

• ELDP zaměstnavatel předkládá ČSSZ prostřednictvím OSSZ, v jejímž obvodu je útvar zaměstnavatele, kde je vedena evidence mezd: do 30 dnů – ode dne zápisu údajů do ELDP,

– ode dne svého zániku,

do 8 dnů – ode dne obdržení výzvy orgánu sociálního zabezpečení.

Při úmrtí pojištěnce se předkládá ELDP na vyžádání orgánu sociálního zabezpečení ve lhůtě jím určené, popřípadě do tří měsíců od úmrtí, nedošlo-li k jeho vyžádání dříve.

**Přeplatek na pojistném u zaměstnance, jehož příjem překročil v roce 2009 maximální vyměřovací základ**

Maximální vyměřovací základ zaměstnance v roce 2009 činil 1 130 640 Kč. V případě, že zaměstnanec dosáhl tohoto vyměřovacího zá-

kladu během roku 2009 u jednoho zaměstnavatele, zaměstnavatel mu již z dalších částek, o něž překročily jeho příjmy maximální vyměřovací základ, pojistné na sociální a zdravotní pojištění neodváděl. Žádný přeplatek nevznikl.

Pokud však zaměstnanec pobíral během roku příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků od více zaměstnavatelů (např. má několik pracovních poměrů, funkci v představenstvu, dozorčí radě, placenou funkci v občanském sdružení, společenství vlastníků bytových jednotek, zastupitelstvu apod.) a součet všech těchto vyměřovacích základů, z nichž bylo odvedeno pojistné na sociál. a zdravotní pojištění, přesáhl v roce 2009 částku 1 130 640 Kč, má pojištěnec nárok na vrácení přeplatku. Přeplatek na sociál. pojištění u zaměstnance činí 6,5 % z částky zaplacené nad maximální vyměřovací základ, na zdravotním pojištění pak 4,5 % z částky zaplacené nad maximální vyměřovací základ. O vrácení pojistného však pojištěnec musí požádat. (Zdravotní pojišťovny pro tyto účely vydaly formulář „Žádost zaměstnance o vrácení přeplatku na pojistném za rok 2009“ – ke stažení na webu příslušné pojišťovny). Tuto písemnou žádost podá u příslušné správy sociálního zabezpečení, resp. zdravotní pojišťovny včetně potvrzení o příjmech a odvedeném pojistném od všech zaměstnavatelů. Pokud pojištěnec během roku 2009 změnil zdravotní pojišťovnu, musí podat žádost na obě pojišťovny. Žádost je možné podat až po skončení roku 2009, nejdéle do 31. 12. 2014.

Drobná komplikace pro pojištěnce nastává v situaci, kdy je současně zaměstnancem a osobou samostatně výdělečně činnou – pak žádá o přeplatek jako OSVČ na formuláři „Přehled o příjmech a výdajích OSVČ za rok 2009“ a současně výše uvedeným formulářem „Žádost zaměstnance o vrácení přeplatku na pojistném za rok 2009“. V takové situaci lze vrátit přeplatek až po podání daňového přiznání OSVČ za rok 2009 a podání „Přehledu o příjmech a výdajích OSVČ“. Nelze vrátit přeplatek zaměstnanci, pokud není vyřešen vyměřovací základ u osoby samostatně výdělečně činné.

Andrea Slabochová

Senior HR Consultant

Contract Administration, spol. s r.o.

(Pokračování ze stránky 2)

respondentů. Z toho 27 % odpovídajících se zmínilo o tom, že zaměstnanecký poměr ve zkušební době ukončili zejména kvůli tomu, že práce nesplňovala jejich očekávání. Konec pracovního poměru ještě ve zkušební lhůtě pak podle odpovědí z 32 % inicioval sám zaměstnavatel. Podíl respondentů, kterým se v nové práci podařilo zůstat i po uplynutí zkušební lhůty, činil dohromady 41 %. Příčina a odpovědnost za propuštění zaměstnance ve zkušební době leží podle Vojtěcha Zuzanačka z Plzeňského Prazdroje většinou na straně firmy. „Ta buď při výběru dostatečně neprověřila schopnost uchazeče danou práci vykonávat nebo k němu nebyla upřímná při líčení náplně práce a prostředí ve firmě“, vysvětlil.

## PERSONÁLIE



• HR ředitelem České pojišťovny je Stanislav Háša. Háša vystudoval obory management a finance na VŠE v Praze a obor psychologie na UK v Praze. Pracovní zkušenosti v oboru lidských zdrojů sbíral

od roku 2003 ve společnosti Deloitte. Poté se věnoval projektovému řízení ve Wood & Company, kde byl mj. odpovědný za pofúzové a integrační projekty v oblasti private equity.

• Obchodním ředitelem české pobočky francouzského výrobce kontejnerů a modulových staveb Touax se stal Petr Fanta. Přišel ze společnosti Saint-Gobain Isover, kde byl regionálním obchodním ředitelem české pobočky.

• Maloobchodní síť prodejen Albert změnila organizační strukturu svého marketingového oddělení a do nové funkce marketingové ředitelky jmenovala Zlatu Ulrichovou. Ta doposud řídila marketing a PR v OBI Czech. Ahold zároveň zrušil funkci ředitele značky. Eva Vejvodová, která funkci zastávala, z Aholdu odchází. Ulrichová bude odpovědná Edu van de Weerdivi, viceprezidentovi pro oddělení Marketing, Format & Merchandising.

• Prezidentem zastoupení společnosti Honda v ČR a SR je dosavadní generální ředitel Jiří Miňovský. Miňovský pracuje v zastoupení Hondy od jeho založení v ČR (1993) a na Slovensku (1994). Dosavadní prezident Toshiaki Nishide se vrátí do centrály Honda v japonském Tokiu do divize plánování strategie pro domácí trh.

• Brand manažerem pro značky vozů BMW a Mini se v reklamní agentuře MAB stal Lukáš Adamec. Do reklamní branže vstupuje po působení v audiovizuálních a on-line médiích (Frekvence 1, Mafra) a telekomunikacích (Telefónica O2 a Vodafone).

• Generálním ředitelem společnosti Sodexo v ČR je Christoph Aumüller, který ve funkci vystřídal Darii Lamžovou. Aumüller, který pochází z Německa, pracoval u McKinsey & Company v Německu, USA a ve Francii. Před dvěma a půl lety nastoupil do Sodexo Group, kde působil jako ředitel pro globální strategii plánování, později řídil strategii celé Evropy.

• Servis pro klienta Henkel v oblasti detergentů má v agentuře TBWA od března na starosti Myra Háječková. Přichází z firmy Albi.

## PRÁVNÍ PORADNA

## Vy se ptáte, my odpovídáme ... Co je konto pracovní doby?

*Konto pracovní doby je prý administrativně složité, v čem jeho složitost spočívá?*

Konto pracovní doby představuje poměrně nový institut pracovního práva, jehož cílem je umožnit zaměstnavatelům pružněji reagovat na výkyvy poptávky po výrobcích či službách. Je to specifické rozvržení pracovní doby, které může být uplatněno v rámci tzv. vyrovnávacího období v délce nejvýše 26 po sobě jdoucích týdnů (případně 52 týdnů, je-li tak sjednáno v kolektivní smlouvě). V průběhu vyrovnávacího období může být zaměstnanci přidělována práce v rozsahu odlišném od stanovené týdenní pracovní doby. Konto může být zavedeno pouze vnitřním předpisem zaměstnavatele či kolektivní smlouvou. Zde je třeba konto podrobněji upravit, zejména délku vyrovnávacího období, výši stálé mzdy pobírané zaměstnanci po dobu vyrovnávacího období, vymezení pracovníků, kde bude konto zavedeno, existenci účtu pracovní doby a mzdy. Zavedení konta do praxe není jednoduché. Zaměstnavatel musí vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby na celé období konta. S rozvrhem by zaměstnanci měli být seznámeni nejpozději týden před začátkem vyrovnávacího období. Dojde-li během vyrovnávacího období ke změně nastaveného rozvrhu, musí být pracovní doba znovu rozvržena alespoň na období čtyř po sobě jdoucích týdnů. Plánování směn v rámci konta tedy není dostatečně flexibilní vzhledem k možným změnám odbytu.

Při uplatnění konta přísluší zaměstnanci ve vyrovnávacím období za jednotlivé měsíce tzv.

stálá mzda. Stálá mzda zaměstnance nesmí být nižší než 80 % jeho průměrného výdělku. Průměrný výdělek zjistí zaměstnavatel z rozhodného období, kterým je předchozích 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích před začátkem vyrovnávacího období. Zjištěný průměrný výdělek se použije ve všech případech, kdy zaměstnanci náleží v době uplatnění konta náhrada mzdy (např. při čerpání dovolené). Výpočet průměrného výdělku působí zaměstnavatelům problémy, protože standardní softwarové aplikace pro vedení mzdové agendy jsou nastavené jen na běžné rozhodné období, kterým je předchozí kalendářní čtvrtletí. Zákoník práce navíc neobsahuje žádný postup pro výpočet stálé hodinové mzdy, kterou je nutné zjistit při jejím krácení kvůli nepřítomnosti zaměstnance v práci, ani pro výpočet výše stálé mzdy, když je konto pracovní doby zavedeno v průběhu kalendářního měsíce. Administrativně náročná je i evidence. Ta musí být vedena pro každého zaměstnance, kdy zaměstnavatel vede jeho účet pracovní doby a účet jeho mzdy obsahující údaje o stanovené týdenní pracovní době (kratší době), rozvrhu pracovní doby na jednotlivé dny, odpracované pracovní době, výši stálé mzdy a dosažené mzdy zaměstnance za jednotlivé kalendářní měsíce. Využití konta pracovní doby zaměstnavatelům doporučuji pečlivě zvážit tak, aby bylo skutečně smysluplné a efektivní.

Klára Valentová  
specialistka na pracovní právo  
advokátní kancelář Ambruz & Dark



## PRŮZKUM

## Kandidáti o práci nadhodnocují své jazykové znalosti

Průzkum společnosti LMC, provozovatele portálu Jobs.cz a Prace.cz, mezi personalisty využívajícími náborovou aplikaci G2 potvrdil, že se většina z nich setkala s uchazeči o práci, kteří do životopisu uvedli lepší znalosti cizích jazyků, než kterými reálně disponují.

Celých 88 % firem vylepšování jazykové odbornosti uchazeči o práci označilo jako častý jev. Další 9 % personalistů se v průzkumu s vylepšováním informací o úrovni komunikace cizím jazykem taktéž setkala, nicméně podobnou zkušenost zaznamenali pouze u minima případů. Pouze minoritní podíl 3 % tvořily odpovědi firem, kde převládají zkušenosti s uchazeči uvádějícími znalosti jazyků poctivě.

„V některých případech jsme se ze zvyšováním dosažené úrovně jazykových dovedností

kandidáty skutečně setkali. Nadhodnocování úrovně schopnosti komunikace cizím jazykem v životopise kandidátů rozhodně o pohovoru nepomůže, ba naopak,“ řekla Dagmar Šimonová, HR manažerka společnosti LMC.

V rozporu s výsledky dotazování u firem jsou odpovědi uchazečů o práci. V anketě pracovního portálu Jobs.cz celkem 78 % odpovídajících reagovalo tak, že v CV uvádějí reálné znalosti cizích jazyků. Třetina z nich se cítí v komunikaci v jiném než mateřském jazyce sebevědomě a uvádějí, že jejich znalosti jsou velmi dobré. Přilepšování si v životopise z hlediska cizích jazyků přiznalo 22 % uživatelů, podle kterých je to pro ně nutná podmínka, aby u pohovoru uspěli. Na Jobs.cz odpovídalo téměř 800 uchazečů.

(red)

• Ředitelem **Incheby Praha** byl jmenován **Drahomír Medved'**. Přichází ze společnosti Moto Prestige, kde byl jednatelem. Dříve působil také jako předseda představenstva ve společnosti OM Protivín a jako jednatel ve společnosti Meyster.

• **František Tregler** se stal novým CFO společnosti **Penta Investments**. Bude odpovědný za oblasti treasury, řízení cash-flow Penty, investment risk, celoskupinový reporting a řízení portfolia, controlling, účetnictví, konsolidace a daně. Vedle CFO nadále zůstává v pozici Head of investment risk.

• Předsedou představenstva **Zetor Tractors** se stal **Petr Žáček**. Vystřídal **Josefa Chodounského**. Novým členem představenstva se stal **Richard Kruksa**. Prosincové změny v představenstvu byly do obchodního rejstříku zapsány v březnu.

• Generálním ředitelem **ČEZ Distribuce** se stal **Richard Vidlička**. Ve funkci vystřídal odstoupivšího **Josefa Holuba**.

• Generálním ředitelem a předsedou představenstva **České podnikatelské pojišťovny** byl jmenován současný člen představenstva a náměstek generálního ředitele **Jaroslav Běsperát**.

• **Erste Group** navrhla dozorčí radě rozšířit představenstvo o pozici pro retailové bankovníctví. S účinností od 1. července 2010 byl do ní jmenován **Martin Škopek**. Dosud byl členem představenstva Banca Comercială Română odpovědným za retailové bankovníctví v Rumunsku.

• **Advokátní kancelář Havel & Holásek** přijala advokáta **Jana Krejsu**. Zaměří se především na fúze a akvizice, kolektivní investování, daňové strukturování, právo obchodních společností a obchodní právo. Předtím pracoval v Generali PPF Holding.

• **Milan Sameš** byl jmenován prezidentem **Ness Central & Eastern Europe**. Bude odpovědný prezidentu a CEO Ness Technologies **Sachi Gerlitzovi** a bude řídit aktivitu Ness Technologies v ČR, SR, Maďarsku a Rumunsku. Sameš nahrazuje **Ivana Hrušku**.

• **David Mlíčko** rozšiřuje tým právníků společnosti **MT Legal**. Jeho specializací budou především veřejné zakázky a koncese (PPP).

• **Robert Lobovský**, dosavadní manažer rozvoje zahraničního obchodu **Plzeňského Praždroje**, bude nově zodpovědný za mezinárodní marketing značky Pilsner Urquell ve všech evropských zemích, kde nepůsobí pivovary SABMiller.

• **Country** manažerem **VF Czech**, výrobce značek Wrangler a Lee, se stal **Patrik Čanec**, doposud zodpovědný za prodejní oddělení. Střídá **Luboše Majera**, který VF Czech na vlastní žádost po devíti letech opouští.

• Jako senior manažer v oddělení Poradenství pro řízení lidských zdrojů (HRM) společnosti **PricewaterhouseCoopers ČR** nastoupil **Petr Draxler**. Předtím pracoval sedm let na různých vedoucích HR pozicích v IBM ČR.