

line HRM

10. 6. 2011
číslo 12

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

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koučování při výkonu – efektivní nástroj rozvoje jedince

Pojem Coaching on the Job se stal v dnešní době velmi módní. Firmy ho využívají zejména v případech, kdy potřebují, aby někdo zkušenější sledoval činnost zaměstnance a následně po činnosti mu dal zpětnou vazbu na jeho výkon a doporučil, co zlepšit. Coaching on the Job je hodně oblíbený při vedení porad a při obchodních setkáních.

Coaching on the Job lze označit jako spojení stínování odborníka na danou oblast a zpětné vazby. Tento způsob učení (se) má určitě své místo mezi efektivními nástroji rozvoje. Nemá však příliš společného s termínem koučování/koučink, tak jak je dnes vnímán a definován ve firemním prostředí. Neboť zde se hojněji chápe koučování jako koučování při výkonu.

Koučování při výkonu

Samotný koučink a zároveň jedna z možností využití koučinku – koučování při výkonu – vznikl na sportovišti jako jiný způsob výuky, odlišný od výuky klasické. Klasickou výukou myslíme, že instruktor říká, co se má jak dělat, případně ukazuje a žák to opakuje, dokud to neumí. Na rozdíl od instruktora kouč používá holistický přístup – snaží se podporovat žáka v tom, aby si sám uvědomoval své pohyby a hledal nejlepší varianty odpovídající jeho vlastní aktuální kondici, schopnostem a fyzickým možnostem.

Kouč vytváří prostředí podporující učení. Klade otázky, které „nutí“ žáka, aby přemýšlel, zkoušel si a pozoroval sám sebe. Tím zvyšuje jeho uvědomění a tak pomáhá znovu nastartovat proces přirozeného učení se z vlastních zkušeností. Kouč zaměřuje pozornost na právě probíhající realitu, kterou se žák učí vnímat. Velmi často žák začne provádět autentický pohyb, který vnitřně respektuje základy biomechaniky a který je „jeho“. Má z něj větší radost a cítí vyšší sebejistotu. To má následně pozitivní dopad na jeho další učení (trénink ho baví) a rovněž na výsledek. Touto cestou docházíme k velmi podobnému výsledku jako klasickou metodou, ale přirozeněji, rychleji a pohyb je snadněji zautomatizován. Také vztah mezi koučem a žákem je významně posílen, protože roste důvěra žáka v kouče.

Proč učení vzdáváme?

Když se učíme novou dovednost, tak jedna z fází učení je tzv. vědomá nekompetence – vím, že to neumím. Tato fáze je velmi náročná a v jejím průběhu dochází často k tomu, že učení vzdáme. Máme strach z neúspěchu.

Můžeme si uvést příklad z tenisu: Pokud při tenisové hře, kvůli svému strachu, vidím místo tenisového míčku například žhavou dělovou kouli, která letí velkou rychlostí a nejspíše mě srazí z kurtu, vidím místo míčku hrozbu a reaguji neadekvátně. V tuto chvíli můžu mít tisíc instrukcí, co, kdy a jak mám správně dělat, ale nejsem schopen to udělat. Pokud přestanu vnímat hrozbu a vidím opět žlutý tenisový míček,

který letí určitou rychlostí a je v určitém místě, koncentruji se beze strachu a můžu se učít reagovat adekvátně. Guru koučování Timothy Gallwey říká: „Míče naučí hrát tenis.“

Stejný model koučování při výkonu, který využívá Timothy Gallwey v tenise, lze uplatnit i v pracovním prostředí nebo při výkonu nějaké činnosti, a to při rozvoji v podstatě jakékoliv dovednosti. Např. v činnostech, jako je vedení porad, vyjednávání, plánování, řízení projektů či obchodu a dalších.

Příklad: Zlepšení dovednosti ve vedení porad
V rámci koučování při výkonu je v ideálním případě kouč zapotřebí pouze před výkonem, tj. předtím, než manažer vede samotnou poradou. Kouč pomoci otázek podpoří klienta v uvědomění, co pro něj znamená vedení porady, na jaké činnosti se chce zaměřit a co by chtěl zlepšit. Koučovaný si například zvolí lepší využívání času.

Těsně před výkonem je čas na krátkou přípravu na daný výkon nebo akci. Dochází k tzv. identifikaci parametrů pozorování (PP). Timothy Gallwey používá termín kritická proměnná. PP je pomůcka pro klienta (koučovaného), něco konkrétního, co mu umožní se soustředit. Pak probíhá samotná akce (v tomto případě poradou) a nehodnotící pozorování vybraného parametru. Klient nedostane instrukci: „Zkrat čas“, ale „Sleduj, jak je využíván čas“. Funguje to tak, že klient se soustředěním na daný para-

(Pokračování na stránce 2)

V aktuálním čísle měsíčníku
HR Management
se mimo jiné dočtete:



- „Dobřej flek“ pro učně
- Kritická místa koučování
- Deset nejvíce přeplácených míst
- Zdravé pracoviště
- Personální marketing a řízení kariéry

Ukázkové číslo ZDARMA a předplatné si objednejte na tel. 800 110 022 nebo na adrese www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Osobnost HR ČR za rok 2011 bude zvolena v „přímém přenosu“!

Letos se 5. října opět uskuteční již 6. ročník odborné konference HRM, tentokrát s nosným tématem: „Jak motivovat a udržet ve firmách klíčové lidi?“ Organizátoři projektů HR Management 2011 a HR Manager roku, jimiž jsou odborný časopis HR Management (HRM) vydavatelství Economia a společnost Blue Events, chystají letos pro odbornou veřejnost několik novinek. Jednou z nich je proměna již známého ocenění HR Manager na cenu Osobnost HR a nová metodika pro nominace úspěšných osobností z oblasti HR.

Výběr jednotlivých osobností bude v rámci partnerské spolupráce se společností Fincentrum probíhat během soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku. Každý ze členů poroty nominuje pro každé regionální vyhlášení celkem tři osobnosti z krajů spadajících do vymezené regionální oblasti. Do celostátního kola pak postoupí vždy první tři z každého regionálního vyhlášení a jedna osobnost s nejvyšším procentem hlasů dosažených v regionálním kole. Desítky nominovaných osobností HR bude představena na vyhlášení celostátního kola Zaměstnavatele roku 14. 6. 2011 v pražském hotelu Marriott. Definitivní vítěz soutěže Osobnost HR 2011 pak bude volen formou on-line hlasování HR profesionály, účastníky 6. ročníku HRM konference přímou na této konferenci ve středu 5. října 2011 v Praze v hotelu OREA Pyramida.

Generálními partnery 6. ročníku HRM konference jsou společnosti Grafton Recruitment a zaměstnanecký portál Spráče.cz, společnost Fincentrum je reprezentovaná značkou Sodexo Zaměstnavatel roku.

Registrovat na konferenci se můžete on-line už nyní za podmínek Very Early Birds, platných pouze do konce měsíce června. Veškeré další informace o přípravách konference, možnosti spolupráce nebo propagační podpoře, ale také i o minulých ročnících, získáte na adrese www.hrevent.cz. (red)

(Pokračování ze stránky 1)

metr dostává do stavu tzv. relaxované koncentrace. Odblokuje se jeho vnitřní proces učení se a on se přirozeně učí a rozvíjí.

Kouč přitom požádá klienta, aby si v rámci porady v první fázi pouze monitoroval čas (PP). Například, kolik přesně minut trvá každá část porady (zahájení, dohoda o programu, diskuse ...), kolik času hovoří jeho podržení nebo kolegové atd. Tento samotný a velice jednoduchý proces vede k tomu, že klient začne vnímat situaci bez hodnocení, které obvykle blokuje učení, a sám se začne zlepšovat. V případě, že si člověk začne něco uvědomovat, tak přirozeně reaguje. Když např. vidím, že moje úvodní slovo na poradě trvá místo pěti minut (jak jsem si myslel) 20 minut, tak z toho dělám nějaké závěry a případné úpravy. Důležité je, aby se tento proces učení se zkušenostmi naučil klient provádět sám.

Jak sledovat parametry pozorování (PP)

Pokud zůstaneme u času, může to být jenom pohled na hodiny a zápis do poznámek, co se děje v 5, 10, 15, 20 minutách atd. a kolik která část porady zabrala času. V případě s koučem si můžeme napsat seznam činností, které se na poradě odehrávají, např. seznámení s programem, zadání úkolu, jak dlouho každý účastník porady mluví atd. Jsou typické činnosti, které se na poradě odehrávají, a každý z nás je dělá jinak. Ty své si napíšeme před poradou a následně si k tomu v průběhu porady zaznamenáváme, co jak dlouho trvalo.

Ale co když dostanete strach, že to nezvládnete sledovat? Samozřejmě nejlepší je, když je manažer schopen sledovat parametry pozorování sám. Hlavním dlouhodobým cílem tohoto přirozeného učení (se) je, aby byl člověk schopný zlepšit se tímto způsobem v čemkoliv. Kdo shledá, že má zpočátku obtíže sledovat parametr pozorování, může využít pomoc asistentky. Poprvé vám to může zapisovat asistentka, podruhé si zapisujete oba a můžete si výsledky porovnat a potřetí už můžete být schopni si vše sledovat sami. Dlouhodobá pomoc ostatních může totiž snižovat vaše zapojení. V případě, že se člověk bojí (soustředí se na



hrozby), nevnímá realitu nehodnotícím způsobem vkládá do systému zkreslené informace, které mohou vést k nesprávným rozhodnutím a tato rozhodnutí pak k nesprávným výsledkům.

Výše popsany postup lze použít všude, kde se jedná o dovednosti, které chceme zlepšit. Např. vedení porad, komunikace v týmu, prezentace, obchodní jednání, time management, naslouchání, plánování, vedení rozhovorů, nastavování cílů atd., tam všude jde o koučování při výkonu v manažerské praxi.

Tím, že žijeme v systému instrukcí, kdy někdo chytřejší vymyslel, jak co máme dělat, jsme se naučili tento způsob učení a potlačili přirozené učení. Někdo chytřejší vymyslel, jak se má vést porada, jak se má prezentovat, jak se má prodávat atd., tak se učíme podle toho. Přitom jakoukoli z těchto dovedností se můžeme naučit sami. Nehodnotícím pozorováním a trpělivým opakováním.

Přirozené učení

Cílem je nastartovat mozek na to, aby vnímal realitu bez hodnocení. Tím se nastartuje proces přirozeného učení se zkušenostmi a dojde ke zlepšení dané dovednosti. Takto funguje přirozený systém učení se.

Vnímáme reakce okolí – skupinu lidí na poradě nebo míč při hraní tenisu bez zkreslení, takže pracujeme s kvalitními informacemi (vstupy), které po zpracování pomáhají kvalitním výstupům.

Přirozené učení se nemusíme učit. Všichni ho umíme, jen jsme ho tak trochu pozapomněli. Když jsme byli dětmi a učili jsme se chodit, nebo jezdit na kole, tak jsme používali přirozené učení. Stačila velká touha a pak jen trpělivé zkoušení a vnímání výsledků našich pokusů. Vnímání bez hodnocení ve smyslu teď jsem upadl, to je špatně, teď mi sklouzla noha ze šlapky, to je chyba atd. Touha, nehodnotící vnímání a trpělivost v opakování. To je vše.

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

Doporučená literatura:

Timothy Gallwey: *Inner Game pro manažery*
nebo *Inner Game pro Golfisty*, Management Press, 2010.

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Jak ochránit důvěrné informace?

Ve firmě máme obavy o důvěrné informace. Jakým způsobem se lze před jejich zneužitím zaměstnanci nejlépe chránit? Je možné se nějakým způsobem chránit i pro případ, kdy zaměstnanec u nás ukončí pracovní poměr?

Ochrana důvěrných informací je jednou z klíčových otázek, se kterými se musí téměř všichni zaměstnavatelé vypořádávat. Platné právní předpisy poskytují zaměstnavatelům několik možností ochrany svých důvěrných dat. Tyto možnosti lze z časového hlediska

rozdělit na možnosti ochrany během trvání pracovního poměru zaměstnance a po jeho skončení.

Během trvání pracovního poměru je zaměstnavatel chráněn přímo zákoníkem práce, který zaměstnancům stanovuje povinnost nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Vedle toho zákoník práce zakazuje zaměstnancům vykonávat vedle svého zaměstnání další výdělečnou činnost, která je shodná

(Pokračování na stránce 2)

IHK Grand Prix má své vítěze

Na červnovém setkání Institutu Interní Komunikace (IHK) byly vyhlášeny výsledky soutěže IHK Grand Prix, která hodnotila práce o interní komunikaci ve čtyřech kategoriích: elektronická komunikace, tištěné médium, komunikační strategie a událost. Porota byla složena z osmi odborníků na interní komunikaci, marketing, brand, digitální i tištěnou komunikaci a hodnotila ve dvou kolech patnáct prací z devíti společností. „Hlavním důvodem vyhlášení soutěže IHK Grand Prix je snaha o vytvoření transparentní soutěže, která přinese zpětnou vazbu na každou práci, otevře diskusi, nabídne možnost poučit se a posune hranice interní komunikace,“ vysvětluje Tomáš Poucha, spoluzakladatel IHK. Díky členství IHK v mezinárodní organizaci FEIEA postoupí vítěz do evropského kola FEIEA Grand Prix. Práce, které tedy dále postupují, jsou: interní zaměstnanecký časopis Echo vydávaný společností T-Mobile, série coachovacích rozhovorů, komunikační strategie DHL IT Services Value Wheel Survey a elektronická komunikace společnosti ČEZ „Naše principy“ věnující se podpoře firemní kultury. V kategorii událost bylo uděleno čestné uznání České pojišťovny a projektu „Manažerská konference České pojišťovny“. Přihlášené práce v této kategorii zároveň rozvířily diskusi o interním marketingu – do jaké míry lze projekty považovat za interní komunikaci a odkud jde o interní marketing. Podle reakcí členů IHK bylo odsouhlaseno, že téma bude jedním z plánovaných setkání.

kategorie	firma/ přihlašovatel	název přihlášené práce	umístění
komunikační strategie	DHL IT Services	Value Wheel Surey	1. místo
	ČEZ	Bezpečnostní kampaň	finalista
	KPMG ČR	PETman odchází	
tištěná publikace	T-Mobile	Zaměstnanecký magazín	1. místo
	ČSA a.s.	OKNO	finalista
	ČEZ	zaměstnanecký časopis	
elektronická komunikace	ČEZ	Podpora firemní kultury	1. místo
	Genius Media s.r.o.	Interní webová televize	finalista
	DHL IT Services	„Inside IT Services“	
událost	Česká pojišťovna	Manažerská konference ČP	čestné uznání
	ČEZ	Akvizice zaměstnanců	

„S výsledky i průběhem soutěže jsme spokojeni, práce, které se nám sešly byly opravdu velmi kvalitní a potvrdili jsme si, že česká interní komunikace má světu co nabídnout,“ shrnuje přihlášené práce Petr Sedláček, kouč a lektor s dlouholetou znalostí interní komunikace, který během vyhlášení soutěže prezentoval názory poroty na soutěžící.

Přihlášené práce, které lze dále publikovat: www.institutik.cz. Zveřejnění ostatních prací, popř. dotazy: info@institutik.cz. Přílohou e-mailu je prezentace se stručným komentářem ke všem přihlášeným pracím. (red)

(Pokračování ze stránky 2)

s předmětem činnosti zaměstnavatele bez zaměstnavatelova předchozího písemného souhlasu. Toto ustanovení brání zaměstnanci pracovat zároveň pro několik konkurenčních společností a využívat důvěrné informace nabyté u jednoho zaměstnavatele při práci jinde.

Pokud jde o ochranu zaměstnavatele pro dobu po skončení pracovního poměru zaměstnance, právní předpisy taktéž nabízejí možnosti, jak důvěrné informace chránit. Jednou z nich je uzavření tzv. konkurenční doložky. Její podstatou je závazek zaměstnance zdržet se po dobu nejdéle jednoho roku činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti bývalého zaměstnavatele či která by vůči němu měla konkurenční povahu. Zaměstnavatel tak zaměstnanci zabrání, aby po skončení pracovního poměru začal pracovat pro konkurenta. Nevýhodou konkurenční doložky je ovšem vysoká peněžní kompenzace, kterou musí zaměstnavatel po skončení spolupráce zaměstnanci za dodržení závazku nekonkurovat vyplácet. Jedná se o nejméně jeden průměrný měsíční výdělek zaměstnance za každý měsíc dodržování závazku.

Další z možností, jak se zaměstnavatel může domáhat ochrany svých určitých důvěrných informací, je využít ustanovení obchodního zákoníku, který v rámci nekalosoutěžních ustanovení zakazuje i zákaz porušování obchodního tajemství.



Zaměstnavatel tak zejména může vyžadovat, aby zaměstnanec nesděloval a nevyužíval důvěrné informace, jež se u něho během pracovního vztahu dozvěděl. Poruší-li bývalý zaměstnanec tuto svoji povinnost, může se zaměstnavatel mj. domáhat, aby zaměstnanec s takovým jednáním přestal, příp. aby jiným způsobem zabránil úniku chráněných informací, a zároveň může po zaměstnanci požadovat náhradu škody a případně další kompenzace. Zde je však třeba zmínit, že ne každá důvěrná informace bude považována za obchodní tajemství a bude možno ji chránit výše naznačeným způsobem. Proto bude třeba před uplatněním této formy postihu bývalého zaměstnance důkladně přezkoumat veškeré okolnosti případu.

Naše zkušenosti ukazují, že pro co nejvyšší míru ochrany citlivých obchodních a jiných informací zaměstnavatele je zásadní kvalitní prevence. Ta se liší u jednotlivých zaměstnavatelů v návaznosti na specifika jejich obchodní činnosti, neboť každý potřebuje chránit jiné informace. Každopádně doporučujeme ošetřit otázku ochrany důvěrných informací přímo v pracovní či jiné smlouvě se zaměstnancem (např. dohoda o mlčenlivosti) nebo ve vnitřním předpise a vymezit zde, jaké údaje má zaměstnavatel zájem chránit a jak hodlá postupovat v případech jejich krádeže.

Jan Koval a Soňa Rau, Advokátní kancelář, Havel Holásek & Partners

PRŮZKUM

CCB: České ženy podnikají hlavně v obchodu a službách

České ženy podnikají hlavně v obchodu a službách, nejméně podnikatelek působí v ubytování, pohostinství, stavebnictví a dopravě. Vyplývá to ze statistik, které 2. června při vyhlášení 4. ročníku soutěže Ocenění Českých Podnikatelek-OCP zveřejnila společnost CCB-Czech Credit Bureau.

Obchodu se podle CCB věnuje 37 % a službám pětina českých podnikatelek. Pronájmu strojů a zařízení dalo přednost 12 % podnikatelek, pohostinství a ubytování 4 % a stejný podíl připadá na stavebnictví. Kategorie „doprava, skladování, cestovní kanceláře vyjma silniční“ má na celkovém počtu tuzemských podnikatelek pouze tříprocentní podíl. „Ze statistik obecného charakteru vyplývá, že počet nalezených žen podnikatelek vedených jako fyzická osoba, podnikatel a zaregistrovaných jako plátce DPH je zhruba 55 tisíc. Oproti tomu mužů je registrovaných plátců DPH 255 tisíc. Počet žen vlastních alespoň nějaký majetkový podíl ve firmách je v současnosti 102 485,“ uvedl člen představenstva CCB Pavel Finger.

Podle loňských údajů ženy v ČR vlastní okolo 4 % všech firem, tedy 15 tisíc. V porovnání s průměrem jde o menší firmy do 20 zaměstnanců a s obratem do 10 mil. Kč. „Podle prů-

zkumu, který jsme si nechali udělat v GE Money Bank koncem minulého roku, se ukázalo, že v ČR podniká dvakrát méně žen než mužů,“ podotkla ředitelka marketingu GE Money Bank Jarmila Plachá.

Zároveň byl 2. června vyhlášen 4. ročník soutěže Ocenění českých podnikatelek. Jejím účastníkem může být žena, která je stoprocentní majitelkou společnosti s více než deseti zaměstnanci, založené nejpozději k 1. lednu 2007. Do soutěže může být nominována buď na základě finanční analýzy o jejím podniku provedené společností CCB-Czech Credit Bureau, nebo se může sama přihlásit. „Z databáze letos vzešlo 9894 potenciálních kandidátek. Po dalším výběru podle kritéria existence finanční závěrky na sbírce listin a současně z počtu zaměstnanců od deseti výše bylo vybráno 196 semifinalistek,“ uvedl Finger. Vyhlášení výsledků je plánováno na listopad.

Loni zvítězily Hana Eckertová ze společnosti CLARKSON CZ, Anastázie Skopalová z Cosmetics ATOK International a Ivana Šachová ze Silexu. Ocenění Výjimečná podnikatelka získala Jaroslava Rosová ze společnosti SABBIA a za výjimečný růst firmy byla oceněna Lenka Olmrová ze společnosti Sicar.

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

**HOFIREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

Firmy mohou žádat o dotace na vzdělávání zaměstnanců

Firmy z vybraných odvětví mohou od 31. 5. v rámci projektu Vzdělávejte se pro růst! žádat o dotaci na vzdělávání svých zaměstnanců. Z dotace mohou při školení či rekvalifikaci hradit i náklady na mzdy pracovníků. Rozděleno bude celkem 850 mil. Kč, žádosti o dotace je možné odevzdávat na úřadech práce, jak sdělilo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV).

Peníze na vzdělávání pracovníků mohou v projektu získat firmy i podnikatelé se zaměstnanci v odvětvích strojírenství, stavebnictví, nezávislý maloobchod, pohostinství a gastronomie, terénní sociální služby a odpadové hospodářství. Z finančního příspěvku mohou zaměstnavatelé hradit vzdělávání nyníšších i nových pracovníků. Současně na dobu školení či rekvalifikace dostanou peníze na platy vzdělávaných zaměstnanců. Na mzdové náklady jednoho zaměstnance můžou firmy získat maximálně 24 tisíc Kč měsíčně.

Zaměstnavatelé mohou na svůj projekt čerpat až 500 tisíc Kč měsíčně. Podnikům s nadregionálním dosahem, tedy s více než tisícem zaměstnanců nebo s provozovnami ve více než dvou okresech, může generální ředitel Úřadu práce poskytnout příspěvek i nad uvedený limit. Na jeden projekt se bude příspěvek poskytovat až po dobu 18 měsíců.

Projekt potrvá do 31. 7. 2013, vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 31. 5. téhož roku. Podle materiálů dostupných na webu MPSV bude během letoška kvůli organizačním změnám v rámci Úřadu práce ČR možné žádat o příspěvek na vzdělávací aktivity ukončené nejpozději do konce letošního roku.

Krádeže dat v českých firmách

Krádeže dat postihly až dvě třetiny firem v ČR. Ve čtyřech z pěti případů data kradli vlastní zaměstnanci. V 8 % případů šlo o vnější útok a 7 % krádeží měli na svědomí subdávatelé, vyplývá z průzkumu GFI Software.

K odhalení krádeží dochází v 67 % případů náhodně, v 15 % byly krádeže zjištěny na základě chování konkurence a jen 13 % případů je odhaleno na základě systematického sledování specializovanými nástroji, nejčastěji monitorováním výměnných paměťových médií v podnikových sítích. Hrozba neoprávněného kopírování roste s rozvojem spotřební elektroniky a zvyšováním kapacity výměnných paměťových zařízení, kterými dnes vedle klasických USB klíčenek mohou být i MP3 přehrávače, mobilní telefony, digitální fotoaparáty nebo paměťové karty.

HR KONFERENCE – SPECIÁL

HR Meeting: Proč (ne)přicházíme o talenty

Již podruhé uspořádala redakce časopisu HRM odbornou konferenci HR Meeting. Odbornými guaranty byly společnosti Price-waterhouseCoopers a Grafton Recruitment, konferenci podpořily společnosti VEMA, Ron Software, Oksystem, dále Klub personalistů ČR a Edacity. Tentokrát se akce konala v příjemném prostředí konferenčního sálu společnosti Oksystem v Praze na Pančákovi, kde se sešlo na 120 personalistů, HR manažerů a členů vedení firem z celé ČR.

I v letošním roce byly tématem konference talenty. Program konference moderovala šéfredaktorka HRM Alena Kazdová, která v úvodu vyzdvihla význam péče o talentované zaměstnance, jejich získávání, udržení a rozvoj. Přestože, nebo právě proto, že se ekonomika



V konferenčním sále Oksystem se sešlo více než 120 personalistů.

Moderní technologie radikálně mění nábor

Konference byla rozdělena do tří programových bloků. V prvním „Role technologií ve vyhledávání nové generace talentů“ nejprve vystoupil Milan Novák, managing director CEE společnosti Grafton Recruitment, jenž ve svém příspěvku přiblížil účastníkům akce trh práce z pohledu těch, kteří v současné době právě tvoří tu skupinu pracovníků, v níž firmy talenty hledají nejčastěji. Co chtějí od zaměstnavatele příslušníci generace Y, lidé narození po roce 1980? Flexibilní pracovní dobu, rovnováhu osobního



Taťána Le Moigne z Google tvrdí, že nejmotivovanějšími pracovníky jsou ženy po mateřské dovolené.

a pracovního života, inspirativní pracovní prostředí, možnost pracovat se sociálními médii a to, aby firma měla stanovenou strategii CSR. Firmy pak od nich očekávají vysoký výkon, produktivitu, loajalitu, angažovanost, nasazení. A pokud se tyto nároky a požadavky prolínají, vzniká soulad a spokojenost na obou stranách.

Taťána Le Moigne, ředitelka české pobočky společnosti Google, zaujala posluchače informacemi o tom, jak si „vydupala“ na mateřské společnosti založení české pobočky Googlu, kterou řídí již pátý rok. Hovořila o rychlých změnách v tomto oboru. „Celý svůj pracovní život jsem nezměnila obor, ale místo HW a SW nyní prodáváme reklamu.“ Firemní kultura podle Taťany Le Moigne ... není to, co si lidé pověsí na nástěнку, ale to, jak a čím firma žije. Žádná firemní kultura by neměla potlačovat osobnost jedince, naopak měla by lidi podporovat, rozvíjet a naučit se je využívat ve svůj prospěch.



Alena Kazdová, šéfredaktorka HRM, s Branislavem Hunčíkem a Liborem Stodolou z PwC.



Milan Novák charakterizuje hlavní rysy generace Y.

Jak neztrácet iluze o talentech?

Další blok konference byl nazván „Mýty a iluze o talentech aneb Realita života“. Tento blok naplnila vystoupení pracovníků PwC. Branislav Hunčík, ředitel Poradenství pro řízení lidských zdrojů PwC pro ČR a SR, hovořil o nutnosti strategie talent managementu, o tom, že péče o talentované pracovníky není jen záležitostí personálních úseků, ale celé firmy včetně vrcholového vedení. Kolik je firem, kde se senior manažeři setkávají s pracovníky v programech pro talenty, kde vstupují do programu jako mentoři?

(Pokračování na stránce 5)

PERSONÁLIE



• Generálním ředitelem společnosti **COFIDIS** pro Českou republiku a Slovensko je od 1. 6. **Jan Polívka**. Nahrazuje dosavadní generální ředitelku **Valérii Guillaume**, které zde končí funkční období. Polívka

ve společnosti COFIDIS pracuje od roku 2004, předtím působil v Msg. Systems a.g. a Gedas s.r.o.

• Ředitelem pro lidské zdroje společnosti **Telefónica CR** byl s platností od 1. 7. jmenován **Čtírad Lolek**. Bude mj. odpovědný za implementaci strategických projektů v oblasti lidských zdrojů skupiny Telefónica Europe.

• Obchodním ředitelem výroby čisticích prostředků **SAVO** společnosti **Bochemie Group** se stal Američan **Paul Karafotas**.

• **HBO Central Europe** jmenovalo 1. 6. **Ivana Ševčíka** novým country manažerem HBO pro ČR a Slovensko. Ševčík do HBO přichází ze společnosti Axel Springer. **Ondřej Zach**, současný generální ředitel HBO ČR a viceprezident pro tvorbu programu a programovou akvizici HBO Central Europe, se ke stejnému datu stává senior viceprezidentem pro programovou tvorbu a akvizici HBO Central Europe. Zach současně zůstává ve funkci generálního ředitele společnosti HBO Czech Republic.

• Předsedou představenstva společnosti **Home Credit** se stal **David Bystrzycki**, který nahradil **Ericha Čomora**. Změnilo se i složení členů představenstva, **Luděk Jírů** a **Marie Nekvapilová** vystřídali **Luboše Berkovce** a **Andreu Zatloukalovu**. Čomor přechází do společnosti **Brusson**, kde se stane předsedou jejího představenstva. Bystrzycki nastoupil do skupiny Home Credit v roce 2006, předtím pracoval jako manažer v GE Money Bank.

• Vedoucím partnerem v oddělení auditu **Ernst & Young** pro Českou republiku a další země střední a jihovýchodní Evropy se stal **Douglas Burnham**.

• Generálním ředitelem pojišťovny **Generali** bude od července **Štefan Tillinger**. Vystřídá **Petra Kopeckého**, který ke konci června odchází na základě vlastního rozhodnutí ze všech funkcí. Po získání potřebných souhlasů bude Tillinger nominován do funkce člena představenstva pojišťovny Generali.

• **Pervez Qureshi** byl jmenován prezidentem a výkonným ředitelem (CEO, chief executive officer) společnosti **Epicor Software Corporation**. Qureshi byl od roku 2006 prezidentem a výkonným ředitelem společnosti Activant Solutions, která se letos s Epicorem spojila.

• Divizi užitkových vozů Volkswagen tuzemského dovozce **Import VW Group** povede bývalý šéf mezinárodní prodejní strategie Škody Auto **Jan Procházka**. Nahradí **Patrika Fejta**.

• Stavební firma **Skanska** vyměnila jednoho z vrcholových manažerů. **Zdeňka Černého** vystřídal do nejbližší valné hromady v představenstvu dosavadní ředitel dceřiné společnosti Skanska Transbeton **Jaroslav Stupka**. Stupka nahradil Černého i na pozici výkonného ředitele divize Pozemní stavitelství.

(Pokračování ze stránky 4)

Pohled do budoucnosti přineslo vystoupení Libora Stodoly, manažera Human Resource Services, PwC, který se zabýval otázkou, jak bude vypadat talent v roce 2020. Nad prognostickými studiemi uvažoval o demografickém vývoji, o cestách investic do výroby a obchodu, o požadavcích na práci nejen generace Y, ale i těch, kteří jsou dnes označováni jako Generace Milénium.

Program bloku pak vyplnily dvě případové studie péče o talentované pracovníky. Miroslava Bartošová, HR ředitelka Wüstenrot stavební spořitelny, spolu s Veronikou Janečkovou,



Po jednotlivých blocích probíhaly diskuse.

specialistkou pro training a development, představily jeden ze vzdělávacích programů, které jejich firma pro pracovníky připravuje. Talent Club je určen pro vybrané pracovníky, kteří ve firmě pracují déle než jeden rok a méně než tři roky. Program se cyklicky opakuje a působí v něm jako lektoři i absolventi předchozích běhů.

Do práce s talenty musíte vtáhnout management

Eva Vacíková, HR ředitelka FEI Brno, zaměřila svůj příspěvek na aspekty personální práce s talenty v oboru vývoje a výzkumu. „Když jsme připravovali program pro talentované, museli jsme o jeho nutnosti nejdříve přesvědčit vedoucí pracovníky. Stanovení toho, jak zaměřit program pro talenty, nás tak dovedl k tomu, že jsme začali zkoumat strukturu a



Libor Stodola: Zvažte, zda vaše talent strategie odpovídá obchodnímu plánu.

strategii firmy, dovedl nás k tomu, že jsme strukturu dokonce upravili a změnili.“

Síla značky i work-life balance – magnet pro talenty

Třetí blok konference „Personální marketing a značka zaměstnavatele“ obsahoval vystoupení Milana Nováka a Martina Ježka z Graftonu, kteří se zaměřili na možnosti získávání pracovníků novými cestami – pomocí sociálních sítí, on-line veletrhy práce, dny otevřených dveří ve firmách, které umožní uchazečům nahlédnout přímo do prostředí a atmosféry firmy. I personální agentury nabízejí nové, bohatší cesty spolupráce s firmami nejen při získávání nových pracovníků, ale i v dalších problematikách.

V diskusích po vystoupeních i o přestávkách se hovořilo o tom, jak v jednotlivých společnostech řeší zveřejňování účasti pracovníků v programu pro talenty. Zda to vědí ostatní pracovníci, zda to vědí samy talenty, jak se zapojení do programu pro talenty projeví v odměňování. Jak je potřebné zapojit do talentových programů vedení společnosti, stanovit strategii péče o talenty provázané se strategií firmy a její kulturou.



Čas byl i na diskusi při kávě se zákuskem...

HR Meeting byl úspěšný. Z hodnocení účastníků vyplnilo, že téma pro ně bylo aktuální a potřebné, že si z vystoupení vždy něco vybrali do své práce. Líbilo se jim i prostředí v Oksystému, kam se HR Meeting zřejmě vrátí i v příštím roce.



Eva Vacíková zaujala nejen prezentací s obrázky z elektronových mikroskopů.

• **Pavel Tichý** nastupuje na novou pozici business development manažera **ČSOB Private Banking**. Přechází z útvaru Řízení portfolií v ČSOB Asset Management.

• Obchodním a marketingovým ředitelem společnosti **LeasePlan** se stal **Milan Ptáček**, který ve firmě pracuje od roku 2005. Nahradí **Petra Tölgyesiho**, který z firmy odchází.

• Ředitelem pro prodej IT služeb v oddělení podnikového poradenství **Deloitte ČR** se stal bývalý generální ředitel SAP **Petr Viktora**. Nahradí **Michala Šindeláře**, který se rozhodl věnovat se vlastnímu podnikání.



• Dosavadní Chief HR Officer ING ČR/SR a členka výkonné rady ING ČR/SR **Marie Martinková** (viz foto) nastupuje do ČSOB na pozici výkonné ředitelky útvaru Řízení lidských zdrojů. ING Pojišťovnu ČR/SR

povede nově **Renata Mrázová**. Ve funkci nahradí dosavadní výkonnou ředitelku **Alexis George**. Na chodu ING Pojišťovny se Mrázová jako finanční ředitelka podílela již v letech 2000–2006 a od září 2009. V mezidobí podnikala, zakládala i Direct Pojišťovnu, kde byla generální ředitelkou a předsedkyní představenstva.

• **Sean Morrissey** nahradí v pozici generálního ředitele a předsedy představenstva **GE Money Bank** v ČR **Petera Herberta**. Jmenování Seana Morrisseyho podléhá schválení ČNB. Morrissey přichází z maďarské Budapest Bank, kterou vedl od roku 2008. Herbert přijal novou pozici v rámci GE Capital.

• Společnost **CA Technologies** jmenovala novou viceprezidentku pro marketing v regionu EMEA. Bude jí **Kirsten Cox**, která pracuje v CA Technologies od roku 2004.

• Ministr vnitra Jan Kubice jmenoval ředitelem **České pošty** jejího nynějšího pověřeného šéfa **Petra Zatloukala**. Zatloukalovu předchůdkyni ve funkci **Marcelu Hrdou** odvolal ke konci února tehdejší ministr vnitra Radek John kvůli údajné nekonceptnosti při tvorbě strategie firmy pro další roky.

• Novou pozici ředitele pro rozvoj obchodu developerské společnosti **Orco** obsadil **Gabriel Lahyani**, generálním tajemníkem skupiny se stal **Jacques Bonnafont**. Lahyani v posledních letech pracoval jako výkonný ředitel v jedné ze stavebních firem na Blízkém východě, Bonnafont přišel do Orka z pozice finančního ředitele francouzské realitní společnosti ANF Immobilier.

• Novým ředitelem pro výrobu hutní společnosti **ArcelorMittal Ostrava** se stal **Hans-Ludwig Rosenstock**. Na této pozici vystřídal **Josefa Buryana**, který má nově na starosti řízení dceřiných firem. Rosenstock byl rovněž zvolen místopředsedou představenstva ArcelorMittal Ostrava. Do května působil jako generální ředitel společnosti ArcelorMittal Duisburg v Německu.

Lenka Smrčková, redaktorka časopisu HR Management