

line HRM

4. 2. 2011
číslo 3

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNÍKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

OSOBNOSTNÍ RŮST

Rozvoj měkkých schopností: Tréninky samotné nestačí

Tréninky „měkkých“ schopností mají často jen malý reálný dopad. A to i tehdy, jsou-li dobře připraveny. Co je příčinou?

K „měkkým“ či též „lidským“ schopnostem patří především schopnosti komunikovat (mimo jiné i naslouchat ostatním), pracovat v týmu, společně řešit problémy či konflikty, ale i vést, působit vlastním příkladem, motivovat, hodnotit apod. Tyto schopnosti jsou však svou povahou ve srovnání s „tvrdými“ dovednostmi odlišné. Nejen proto, že je obtížnější je vymezit, vysvětlit i posuzovat, ale především z toho důvodu, že **lidé do organizací přicházejí se sociálními a komunikačními zvyklostmi již pevně zakořeněnými.**

Tyto zvyky získali nejen v předchozí praxi, ale často již v raných fázích života. Některé z nich mohou být v práci efektivní, jiné však mohou vyvolávat problémy. V okamžiku, kdy lidé na trénink přicházejí, mají však za sebou již často desetiletí, během nichž se jejich zvyklosti při jednání s lidmi postupně fixovaly.

Obtížnost změn

Vytvoření nových sociálních schopností vyžaduje **nahradit staré schopnosti novými.** Mozek, na rozdíl od počítače, totiž neumožňuje již nechtěné „programy“ jednoduše odstranit. Jediným způsobem, jak změny dosáhnout, je nahradit starý způsob chování novým, a to takovým, který „dává lepší výsledky“. To znamená tím chováním, které je okolím dlouhodobě oceňováno a podporováno. Jen v tomto případě je naděje, že se vytvoří i nová mozková spojení, která k novému jednání povedou.

Bez této dlouhodobější podpory se však většina osob velmi pravděpodobně ke starším a

pohodlnějším způsobům chování (tedy těm, které si v minulosti zafixovala či se kterými vyrostla) dříve nebo později vrátí. Jejich chování tak zůstane více méně beze změny. I organizace, které do tréninků měkkých dovedností investují značné částky, avšak **nevytvoří žádný navazující program jejich podpory**, tak nemohou očekávat příliš velké výsledky. Návratnost prostředků vynaložených na tréninky měkkých schopností je proto často nízká.

Trvalou změnu sociálních schopností či zvyklostí může zajistit jen **dlouhodobější podpora**, ať již ze strany nadřízeného, pracovního okolí nebo (externího) kouče, jejichž úkolem je nově vznikající schopnosti soustavně posilovat. Vrátili-li se, jinými slovy, zaměstnanec po absolvování tréninku na své pracoviště, potřebuje vedle sebe vedoucího, spolu- pracovníky, případně

další osobu, která by mu poskytovala trvalou zpětnou vazbu, vedení a podporu. Hlavní přínos tréninků měkkých schopností spočívá především v tom, že tvoří nezbytný první krok či „úvod“ ke správnému způsobu, jak určité sociální situace řešit. Po něm však musí následovat dlouhodobější posilování žádoucího jednání.

Postupovat je třeba odshora

Rozvíjení měkkých schopností může proto v organizaci fungovat jen **na základě postupu shora dolů.** Začíná změnou chování na nejvyšších úrovních řízení a koučováním manažerů, kteří jsou jeho přímými podřízenými. Manažeri se poté stávají kouči či trenéry osob, které sami řídí a které jsou zpravidla rovněž vedoucími, například vedoucími týmů. Ty pak opět posilují rozvoj měkkých schopností členů svých skupin.

(Pokračování na stránce 2)

V aktuálním čísle odborného měsíčníku



HR Management

se mimo jiné dočtete:

- Priority: Řízení talentů a leadership
- Aktuálnost „třiašedesátky“ trvá
- Studentská média a recruitment
- Případ ješitné matky
- Stabilizace a motivace klíčových lidí
- SPECIÁL: IT pro personalistiku

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

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Masarykova univerzita oslovuje budoucí studenty přes Facebook

Masarykova univerzita se letos poprvé rozhodla oslovit uchazeče o studium prostřednictvím sociální sítě Facebook. Na stránce Studij na MUNI uveřejňuje aktuální informace související s blížícím se termínem pro podávání přihlášek do bakalářských a magisterských studijních programů, které končí 28. února. Facebooková stránka upozorňuje například na veletrh pomaturitního a celoživotního vzdělávání Gaudeamus Praha 2011.

Univerzita připravila také soutěž pro uchazeče i současné studenty o nejsledovanější video na téma: Důvod, proč studovat na Masarykově univerzitě. Zapojit se může každý – stačí umístit video k tomuto tématu například na portál YouTube a příslušný odkaz na zeď facebookové stránky Studij na MUNI. Soutěž potrvá až do konce března. O vítězi nebude rozhodovat porota, ale nejvyšší počet zhlédnutí natočeného filmu.

(red)

Vláda schválila novelu o komunikaci firem se zaměstnanci

Ministři 26. ledna schválili návrh na změnu zákoníku práce, která má nově upravit komunikaci zaměstnavatelů se zástupci zaměstnanců. Mimo jiné je reakcí na rozhodnutí Ústavního soudu z roku 2008, který podle důvodové zprávy určil, že u zaměstnavatele mohou působit vedle sebe jak odborová organizace, tak i jiní zástupci zaměstnanců. Ústavní soud v roce 2008 rozhodl na základě stížnosti skupiny senátorů a poslanců a svým nálezením postavil pro vyjednávání se zaměstnavatelem na stej-

(Pokračování na stránce 2)



Manažerská konference

9. červen 2011

Téma: Manažerské rozhodování

AKCE 1+1 pro více informací klikněte zde



(Pokračování ze stránky 1)

Na podporu motivace k vytváření nových měkkých schopností je vhodné tyto dovednosti pravidelně hodnotit. Nejsnazším, nejpraktičtějším i neefektivnějším způsobem tohoto hodnocení je 360stupňová zpětná vazba. Pokud je správně navržena, poskytuje totiž poměrně objektivní posouzení schopností, které lze jinak často hodnotit jen obtížně.

K hodnocení měkkých dovedností a nalezení jejich hlavních slabých míst by mělo dojít vždy před zahájením jejich tréninku. Jednak proto, že program tréninku může tak být zaměřen na oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení nejvyšší, což umožňuje, aby omezené zdroje na rozvoj zaměstnanců byly využity co nejlépe. Za druhé proto, že účastníci tréninku i na něj navazujícího programu tak získají silnější motivaci ke změně. Slabiny, na které 360stupňová zpětná

vazba poukázala, mohou být totiž po čase znovu prověřovány, takže účastníci rozvojového programu získávají bezprostřední informaci o tom, jakých zlepšení již dosáhli.

Chce-li organizace dosáhnout návratnosti prostředků věnovaných na rozvoj měkkých dovedností, představuje mechanismus dlouhodobého koučování a podpory postupující shora dolů **jedinou možnou cestu**. Tuto cestu nelze obejít ani se jí nějakým kouzelným receptem vyhnout. Jen s její pomocí lze totiž dosáhnout skutečně dlouhodobých změn zvyklostí. Předpokladem je, že vedení podniku i další manažeři mají o dosažení změn skutečný zájem a jsou ochotni se mu osobně věnovat.

Jan Urban

Consilium Group

Management Consultants

FIREMNÍ KULTURA

Kdo má být ve firmě nejchytřejší?

Přemýšlela jsem o tématu článku, který by mohl čtenáře pobídnout k přemýšlení. Proč? Protože když přemýšlíme, vytváříme v mozku nová synaptická spojení a tím se učíme. Pokud tato spojení podporujeme dalším učení, posilujeme je. Pokud je nepodporujeme, postupně synaptická spojení oslabují a zanikají. Potřebné posilujeme, nepotřebné zapomínáme. Tak, zjednodušeně řečeno, funguje systém učení se. Učíme se každou vteřinu svého života, když něco sledujeme, někoho posloucháme, něco děláme. Pokud se mi podařilo zaujmout vaši pozornost, tak i nyní, když čtete tento článek, se vám v mozku vytvářejí desítky nových synaptických spojení. Pokud se vám článek bude líbit, vzpomenete si na jeho obsah i za dva měsíce. Nejspíš i na jméno autora. Kdybyste autora viděli, tak si vzpomenete i na to, co měl na sobě. Pokud váš článek nezaujme, nevzpomenete si, co bylo jeho obsahem a ani kdo ho napsal.

Setkávám se ve své práci se skvělými lidmi. Mými klienty, kolegy, přáteli, umělci, vědci. Každý z této skupiny má jiný pohled na to, kdo by měl být ve firmě nejchytřejší. Myslíte si, že existuje správná odpověď na tuto otázku? Kdo má být ve firmě nejchytřejší? Jsou to akcionáři? Generální ředitel? TOP manažeři? Vedoucí? Specialisté? Zaměstnanci? Vědci? Asistentky? Uklízečky? Pokud věříme v to, že každý z nás je unikát, a to je, měli by logicky všichni lidé ve společnosti přispívat svou jedinečností k tomu, aby firma byla nejchytřejší sama o sobě za využití spolupráce všech zaměstnanců. Takhle to ale v praxi není. Jsou nastavené hierarchie, postavení, struktury a systémy, které mají své místo a jsou nenahraditelné. Dělal jsem v organizacích pořádek. Jsme zvyklí fungovat v systémech (rodina, škola, zaměstnání, kroužky, přátelé apod.).

Systémy ale častokrát zapomínají na to, že nahoře i dole jsou lidé. Každý z nich má jinou úlohu, jinou roli, jiné místo, ale jsou to pořád lidé. Unikáty. Systémy nás naučily, že ti, co jsou nahoře, jsou ti chytří, a ti, co jsou dole, jsou ti „méně nebo ne chytří“. Že cílem těch nahoře je vymýšlet, cílem těch dole je dělat. Na první pohled dobré rozdělení. Někdo musí myslet a někdo musí dělat. Je to logické.

Pravda je ta, že i ti dole myslí. Mají svůj unikátní mozek, stejně jako ti nahoře. Díky tomu, že mají psychicky méně náročnou práci, ale fyzicky náročnější práci, jsou více v pohodě. Většinou dokážou pomoci, když to někdo potřebuje. Mají rozvinuté sociální citění. A často mají k firmě, kde pracují, velice osobní vztah. Proč ti chytří nahoře nevyužívají těch mozků, které mají okolo sebe na stejné úrovni nebo níž.

Proč zatěžují své mozky další prací, když ji mají „až nad hlavu“? Řídit firmu, přímé podřízení, vymýšlet strategie, to je na jednu hlavu a tělo až dost.

Vydáváme za poradce, konzultanty a rádce nemalé prostředky místo toho, abychom informace zjišťovali v prostředí, jež známe, a od osob, které ho znají. V týmu, který tahá za jeden provaz. Ve své vlastní organizaci. Většina firem má potíže s komunikací, podřízení mají potíže s nadřízenými, nadřízení s podřízenými. Vlastně má potíže každý s každým a všichni pak vytvářejí skupinu, kde se spokojení a nespokojení mění v čas. Toto houfování organizací moc neprospívá. Neprospívá ani lidem, kteří se mění ve skupinkách spokojení nespokojení v čas.

Walt Disney vytvořil vedle úžasných filmů a pohádek pro děti také úspěšnou firmu. Měl skvělou myšlenku, dal prostor všem zaměstnancům. Nastavil systém. Pokud bude mít

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 1)

nou úroveň odborové organizace a jiné zástupce zaměstnanců. Technická novela zákoníku byla nutná, protože některá jeho ustanovení nebyla ústavní stížností napadena a zůstala nedotčena. Novela také upravuje komunikaci s evropskými radami zaměstnanců v podnicích působících na nadnárodní úrovni v rámci EU. Vychází přitom ze směrnice Evropského parlamentu. Cílem je mj. předem vyjasnit, jak budou působit evropské rady zaměstnanců v případě podstatných změn struktury podniku, třeba při slučování. Novela upřesňuje i ustanovení o důvěrných informacích. Účelem je ochrana zástupců zaměstnanců, aby jim bylo od počátku zřejmé, co zaměstnavatel považuje za důvěrné informace. Nově budou muset zaměstnavatelé poskytovat členům evropské rady zaměstnanců nezbytné školení bez ztráty na mzdě. Předloha upravuje i složení vyjednávacího výboru a výslovně mu dává právo sejít se odděleně před jednáním s ústředím i po něm a využít nezbytné komunikační nástroje.

Dotace proti nezaměstnanosti

Pro financování z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost bylo v programovém období 2007 až 2013 schváleno zatím 2592 projektů v celkové hodnotě 32,7 mld. Kč. Celková částka, kterou lze mezi žadateli rozdělit, je asi 55 mld. Kč. Vyplývá to z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Firmy, organizace i jednotlivci mohou v rámci programu předkládat projekty, jejichž cílem je například nabídnout práci znevýhodněným skupinám obyvatel nebo zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Do současné chvíle bylo vypracováno 8456 projektů v celkovém objemu 69,86 mld. Kč. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost funguje od roku 2007, financován je z Evropského sociálního fondu. Na období 2007 až 2013 v něm bylo pro ČR vyčleněno 1,84 mld. eur (zhruba 44,6 mld. Kč). Česká republika k této částce přidává ze státního rozpočtu dalších 320 mil. eur.

Výpověď za sledování internetu

Soud v Jindřichově Hradci potvrdil výpověď pro zaměstnance jedné jihočeské pily, který více než polovinu pracovní doby strávil prohlížením internetových stránek o autech, hraním her a soukromými e-maily. Zaměstnavatel ho za to vyhodil a pracovník se kvůli tomu soudil, píšou Hospodářské noviny. Zaměstnanec se odvolal a je prý připraven spor dostat až k Nejvyššímu soudu. Firma ale podle listopadového rozhodnutí jindřichohradeckého soudu může bez předchozího upozornění sledovat, co zaměstnanec dělá. A může pak na základě takového auditu dát i výpověď, uvádí deník. Podle advokáta propuštěného zaměstnance Iva Jahelky je důkaz, který zaměstnavatel použil, tedy výsledky tajné kontroly počítače, nepřipustný. Jde o skryté sledování, které zákoník práce nepovoluje, uvedl. Podle soudu je skryté sledování počítače v pořádku, pokud firma sledovala jen adresy a typologii navštěvovaných stránek, a ne třeba obsah osobních e-mailů a hesla k bankovním účtům.

(Pokračování ze stránky 2)

kdokoliv ze zaměstnanců nápad, o kterém usoudí, že stojí za to a může přispět firmě, ať ho vhodí do krabice na chodbě. Za každý dobrý nápad vhozený do krabice pak tomu, kdo ho vhodil, dal dolar. Každý ze zaměstnanců měl možnost se zamyslet nad tím, čím nebo co by mohlo společnosti přispět, a vhodil svůj nápad do krabice. Pokud byl nápad zrealizován, byl odměněn vyšší finanční částkou. Dalo by se říci, že Disney dával prostor všem svým zaměstnancům, kteří se chtěli podílet svou kreativitou a nápady na rozvoji produktů a celé společnosti. Je možné, že se mezi jeho zaměstnanci skrýval geniální s úžasným nápadem, který následně firma přinesl nemalé zisky. Jste si jisti, že ho také nemáte ve své firmě?

Tento článek nevyzývá k tomu, aby všechny společnosti měly na chodbách krabice plné nápadů. Směřuje k zamyšlení nad tím, jaké jednoduché, levné a rychlé nástroje máme k dispozici k tomu, aby každý z našich zaměstnanců mohl být tím nejchytřejším ve svém oboru. Aby byl spokojeným zaměstnancem. Jen takový je pak schopen podávat dlouhodobě dobrý výkon a je pro firmu tou správnou investicí. Pokud budete využívat ve své organizaci koučinkový přístup DUO, podpoříte u svých zaměstnanců Důvěru, Uvědomění a Odpovědnost. Aplikace jsou jednoduché a přináší velmi rychle své ovoce. Přeji mnoho úspěchů.

Lenka Zelingrová, výkonná ředitelka
Koučink Centrum

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Je agresivita důvodem k výpovědi?

Během pracovní cesty v zahraničí napadl jeden z našich zaměstnanců svého kolegu a způsobil mu lehká zranění. Agresivita tohoto zaměstnance nás znepokojila a rádi bychom s ním ukončili spolupráci. Je možné s takovým zaměstnancem ukončit pracovní poměr?

Možnosti ukončení pracovního poměru stanoví zákoník práce. V tomto případě by mohlo připadat v úvahu rozvázání pracovního poměru výpovědí z důvodu závažného porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, či dokonce okamžité zrušení pracovního poměru pro porušení těchto povinností zvlášť hrubým způsobem. Předtím než k ukončení pracovního poměru přistoupíte, bude třeba se podrobněji podívat na události, za kterých k potyčce obou zaměstnanců došlo, a vyhodnotit, zda jsou splněny všechny požadavky zákoníku práce na rozvázání pracovního poměru.

V první řadě je nutné zjistit, co bylo důvodem oné potyčky. Zákoník práce totiž umožňuje rozvázat pracovní poměr pouze v důsledku škodlivého jednání zaměstnance, které přímo souvisí s plněním pracovních úkolů. Samotný fakt, že k napadení došlo během pracovní cesty či v pracovní době, však ještě neznamená, že zde taková souvislost je automaticky dána. Může se totiž jednat i o konflikty motivované neshodami v osobním, a nikoliv pracovním životě zaměstnanců. V úvahu zpravidla připadají například spory mezi zaměstnanci o vrácení vypůjčených peněz, o nevráždění z důvodu

odlišných politických názorů, urážky rodinných příslušníků zaměstnance atp. Pouze pokud zaměstnanec napadne svého kolegu v souvislosti s plněním pracovních úkolů, tedy pro práci jako takovou, bude možné jeho jednání posoudit jako porušení povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Jako příklad uveďme potyčku pro nekvalitní práci zaměstnance a následnou nutnost zajištění nápravy ze strany druhého zaměstnance. Jako další krok je třeba přezkoumat intenzitu napadení a přihlídnout i k dalším okolnostem, za nichž k potyčce došlo. Významnou roli bude hrát skutečnost, zda konflikt inicioval zaměstnanec-útočník, nebo zda byl vyprovokován druhým zaměstnancem. Přihlízet musíme dále zejména k aktuálnímu zdravotnímu a psychickému stavu za-

městnance, jeho dosavadnímu chování a prostředí, ve kterém se pohyboval, když ke konfliktu došlo atd. V každém případě lze doporučit obezřetný postup a rozvázné vyhodnocení celé situace. Zejména jednalo-li se o ojedinělý incident, druhému zaměstnanci nebyla způsobena vážnější újma a není zde důvodná obava z opakování násilností, doporučujeme přistoupit nejprve k výtce zaměstnanci s upozorněním na možnost výpovědi pro případ, že od agresivních projevů neustoupí. V opačném případě lze se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr výpovědí či okamžitým zrušením.

Jan Koval a Soňa Rau
Havel, Holásek & Partners

Škoda Auto bere experty

Škoda Auto přijme letos několik stovek nových zaměstnanců. Nábor souvisí s ohlášeným zdvojnásobením růstu, který má automobilka naplánovaná do roku 2018. Zájem má o vysokoškoly, nová místa se netýkají dělnických profesí. Uplatnění naleznou experti ze všech oblastí automobilového průmyslu, sdělil mluvčí Škoda Auto Rudolf Dreithaler. Jde mj. o konstruktéry, experty pro elektrické pohony, vývojáře podvozků a agregátů. Předpokladem je ukončené vysokoškolské vzdělání, dobré jazykové znalosti a v ideálním případě zkušenosti z automobilového průmyslu.

PERSONÁLIE



• Personální ředitelkou společnosti **Pivovary Staropramen** je **Zdeňka Studená**. Nahradila **Ilonu Malou**, která odchází. Studená přechází z funkce personální ředitelky pro odměňování skupiny Star-Bev, do které Pivovary Staropramen patří.



• Project manažerem finského developera **YIT** se stal **Jan Chudoba**. Jeho hlavním úkolem bude řízení projektů v oblasti rezidenčního developmentu.

• Generálním ředitelem amerického chemického koncernu **DuPont** pro ČR, Slovensko a Maďarsko je od ledna **Jiří Lang**. Pro společnost pracuje na různých pozicích téměř 20 let.

• **Tomáš Hebr** nastoupil na pozici head of business intelligence ve společnosti **iCom Vision**, která se zabývá mobilními službami a technologiemi. Poslední dva roky působil ve společnosti Centrum Holdings.

• **Ulrich Fluck** je od 1. 1. finančním ředitelem společností **Makro Cash & Carry ČR** a **Metro Cash & Carry Slovakia**. Ve skupině Metro Group působí od 2010, předtím byl generálním ředitelem Häussler-Gruppe Finance. Ulrich Fluck nahradil **Rolanda Ruffinga**, který je nyní generálním ředitelem **Metro Cash & Carry Maďarsko**. **Josef Fidler** je od ledna personálním ředitelem Makro Cash & Carry ČR a Metro Cash & Carry Slovakia. Přišel ze společnosti Drill B.S.

• Výkonným ředitelem prodeje a služeb zákazníkům **T-Mobilu** bude od března dosavadní manažer prodeje firemním zákazníkům Slovak Telecomu **Rudolf Urbánek**. Nahradí **Miroslava Rokowského**, který je od začátku roku generálním ředitelem společnosti **Polska Telefonia Cyfrowa**. Nový šéf prodeje povede divizi Zákaznické péče a obchodu. Do 1. 3. útvar povede v zastoupení **Aleš Kubík**, ředitel rozvoje a zásobování CSS kanálů T-Mobilu.



HR konference 2011

24.–25. listopad 2011

Rezervujte si místo již dnes
a získáte tak dárek



VÝZKUM

Vyhledky a parametry inovací ve 21. století

Výzkum „Barometr inovace“ byl uveřejněn 26. ledna a vykreslil perspektivu pro inovace ve 21. století. Největší důraz klade na řešení lokálních potřeb, podporování kreativity jednotlivců a menších organizací a vytváření strategických partnerství.

„GE globální barometr inovace“, nezávislý výzkum mezi 1000 řídícími pracovníky firem ve 12 zemích, uvádí, že nejvýznamnější inovace současnosti budou ty, které se budou obracet k lidským potřebám, nikoliv ty, které se budou snažit o největší zisk. „Barometr inovace“ byl zadán společností GE (NYSE:GE) a provedla jej firma StrategyOne.

Ve studii se konzistentně ukazuje, že inovace je jeden z hlavních pilířů prosperující ekonomiky. Podle ní 95 % dotázaných vedoucích pracovníků věří, že inovace je hlavním nástrojem pro konkurenceschopnější národní ekonomiku a 88 % souhlasí s tím, že inovace je nejlepším způsobem, jak vytvořit v dané zemi nová pracovní místa. Zpráva navíc osvětluje, že i definice prosperity prochází vývojem. Více než tři čtvrtiny oslovených (77 %) jsou přesvědčeny, že nejvýznamnější inovace 21. století budou ty, které pomohou řešit potřeby lid-



stva, jako například zlepšení kvality zdraví nebo zvýšení energetické bezpečnosti, nikoliv ty, které budou mít za cíl pouhý zisk. Díky inovaci se podle dotázaných urychlí rozvoj nejrůznějších oblastí života občanů v příštích deseti letech, především půjde o kvalitu zdraví (87 %), kvalitu životního prostředí (85 %), energetickou bezpečnost (82 %) a přístup ke vzdělání (81 %).

Výzkum odhalil, že tradiční prostředky inovace se mění, klade se více důrazu na malé a středně velké podniky a narůstá potřeba spolupráce. Podle 86 % dotázaných budou úspěšné inovace ve 21. století založeny spíše na spolupráci a partnerství více subjektů. Současně je 76 % dotázaných přesvědčeno, že inovace musí být ušity na míru potřebám místního trhu. Respondenti rovněž zdůrazňovali kreativitu jakožto klíčový prostředek inovace. Asi 69 % z nich uvedlo, že inovaci spíše napomáhá kreativita lidí než výhradně vědecký výzkum, a 58 % se domnívá, že pokud máte v týmu více „out-of-the-box thinkers“ – tedy pohotových, vynalézavých lidí s neotřelými nápady, jedná se o zásadní faktor umožňující firmě vyšší inovativnost. (red)

LEGISLATIVA

Zaměstnavatelé kritizují novelu zákona o zaměstnanosti

Snížení podpory v nezaměstnanosti lidem, kteří podají sami výpověď nebo odejdou na základě dohody se zaměstnavateli, poškodí pracovní trh. Shodli se na tom zástupci zaměstnavatelů sdružených v iniciativě Pružné pracovní právo 2010. ČTK to sdělil Pavel Heřmanský ze společnosti PricewaterhouseCoopers, která stojí za vznikem iniciativy. Úpravu zavedla novela zákona o zaměstnanosti, účinná od letošního roku. Toto opatření podle iniciativy ekonomicky znevýhodňuje zaměstnance, kteří odejdou z vlastní vůle, a nepřispívá k pružnému pracovnímu trhu. „Jsme proti zbytečnému zpřísnění regulace pracovních vztahů, které vede k obcházení zákona a zaměstnance stejně nedokáže ochránit,“ uvedla v souvislosti s tím Klára Valentová z advokátní kanceláře Ambruz & Dark.

Naopak zaměstnavatelé volají po komplexní novele zákoníku práce. V souvislosti s tím načetli své představy. Je mezi nimi například zkrácení výpovědní lhůty ze dvou měsíců na jeden, stanovení výše odstupného podle doby, po kterou je člověk u firmy zaměstnán, či pro-

dloužení zkušební doby. Ta by podle nich měla trvat čtyři měsíce pro řadové zaměstnance a pro vedoucí a klíčové zaměstnance šest měsíců. V současnosti trvá tři měsíce. „Firmy by již chtěly nabírat nové zaměstnance a těžit z nastupujícího hospodářského oživení. Současná právní úprava ale v řadě případů není firmám oporou pro dostatečně pružné reakce na rychle se měnící podmínky trhu. Cenou za tento stav je nižší konkurenceschopnost české ekonomiky a nižší počet pracovních míst, která mohla být nově vytvořena,“ uvedl Jan Malý z PwC ČR.

Návrhy chtějí zaměstnavatelé odeslat Ministerstvu práce a sociálních věcí, které připravuje novelu zákoníku práce.

Mezi signatáře iniciativy patří Ambruz & Dark, PricewaterhouseCoopers ČR, ČNOPK, obchodní oddělení rakouského velvyslanectví, Sdružení pro zahraniční investice AFI, provozatel internetových serverů s nabídkami práce LMC a personální agentura Trenkwalder. Personálně je iniciativa propojena s pracovní skupinou pro pracovní právo při Americké obchodní komoře.

• Obchodní tým české složky úvěrové pojišťovny **Coface** vede od prosince loňského roku **Pavel Schweiner**. Má na starosti řízení veškerých obchodních aktivit v produktových řadách pojištění pohledávek, kreditní informace, inkaso pohledávek a factoring.

• Novou pozici řídícího partnera realitní poradenské společnosti **Colliers International** v Evropě obsadil **Hadley Dean**. Na novém postu bude řídit více než 650 zaměstnanců a 16 poboček společnosti ve 13 zemích jihovýchodní, střední a východní Evropy včetně ČR.



• Personálním ředitelem **Škoda Power**, patřící do skupiny Doosan, se stal **Richard Kabud'**. Jeho úkolem bude zodpovídat za rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání společnosti. Kabud' se v HR

pohybuje už 15 let. Působil např. ve společnosti Plzeňský Prazdroj.

• Ředitelkou marketingu **GE Money** byla jmenována **Jarmila Plachá**, novou pozici ředitele pro strategii obsadil **Radomil Štumpa**. Plachá, která nahradila **Iana Forresta**, jenž se posunul na jinou pozici v rámci skupiny, přichází z Erste Group. Štumpa v GE Money Bank pracuje již od roku 1998, naposledy vedl komerční bankovníctví GE Money Bank.

• On-line i off-line marketing v internetové nákupní galerii **Mall.cz** má nově na starosti **Vendula Resová**. Zodpovídat bude za tvorbu a správu mediaplánu a strategickou komunikaci s partnery. Vendula Resová nastoupila na pozici marketingové specialistiky Mall.cz po dvou letech v e-shopu Kasa.cz.

• Generálním ředitelem společnosti **Fujitsu** v ČR se stal **Radek Szama**. Přináší si bohaté zkušenosti z dvacetiletého působení ve společnosti IBM.

• Na pozici ředitele firemní komunikace skupiny **Unipetrol** nastupuje po pětiletém působení ve skupině ČEZ **Martin Pavlíček**.

• **OKIN FACILITY RU**, dceřiná společnost skupiny OKIN GROUP v Rusku, má nového country manažera. Stal se jím **Jiří Podhola**. Na jeho bývalé pozici ředitele divize **OKIN FACILITY CZ** a slovenské pobočky **OKIN FACILITY SK** ho nahradí **Pavel Smejkal**.

• Ředitelem odboru dohledu nad úvěrovými a platebními institucemi sekce dohledu nad finančním trhem **České národní banky** se stal **Martin Burjáněk**. Dosavadním ředitelem odboru byl **Radek Kříčka**. V ČNB působí od počátku roku 2008. Od července 2008 řídil referát dohledu pravidel jednání a odborné péče dohledu nad kapitálovým trhem.

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz