

## METODY HODNOCENÍ OSOBNOSTI

### Personální diagnostika: Možnosti a limity

Pokud chceme lépe poznat sebe a tým i druhé lidi, potřebujeme k tomu vhodný a účinný nástroj. Tím je v personalistice a v managementu vůbec diagnostika. Její jednotlivé metody můžeme úspěšně a opakovaně využívat pro lepší poznání, ovlivňování, motivování a vedení jednotlivců i týmů i pro jejich efektivní rozvoj.

Personalisté a další odborníci na poli vedení a řízení lidí hledají účinné nástroje, které by jim v jejich práci pomohly. Vedle rozhovorů, hodnocení výkonu a chování, pozorování, assessment center, tréninků a dalších rozvojových aktivit jsou stále rozšířenější metody, jež používají jasná kritéria, která sjednocují pohled na jednotlivce, týmy i celou firmu. Jejich výstupy jsou objektivní, srovnatelné a nemanipulovatelné a dá se s nimi dlouhodobě pracovat. Jen takové metody jsou dnes rentabilní. Nabízí je především personální diagnostika.

#### Diagnostika vyvolává obavy

Podle našich zkušeností ale právě diagnostické dotazníky u mnoha odborníků na HR a vedení lidí – ale i jednotlivých zaměstnanců a celých týmů – vyvolávají rozpaky, nedůvěru a obavy. Proč? Často máme totiž tendenci předpokládat, že diagnostika osobnosti se rovná hledání chyb a odlišností od normálu. Asi to souvisí s diagnostikou v lékařství či klinické psychologii, kde jde skutečně o metody odhalování nemoci, odchylek od zdraví nebo zdravotního svépřávného jednání. Ale to je právě veliký omyl. Navíc jednotlivci, kteří byli někdy testováni, nedostali buď vůbec žádnou zpětnou vazbu, nebo jen obecnou a nic neříkající. Často bylo výsledkem testování rozhodnutí o tom, že daný člověk nepostoupí na určitou pozici, o ni

ž usiloval. A to je zklamání, při kterém máme potřebu hledat „viníka“. Pokud najdeme jiného než sebe, pomáhá nám to zklamání překonat. To je normální. Diagnostika má pak punc „odštělovače“. To je chyba, za kterou může ten, kdo diagnostiku použil a výsledky správně neinterpretovat a nevysvětlit. Pokud to udělá, je i negativní výsledek takového výběru pro jednotlivce posunem v pohledu na sebe a v možnostech rozvoje a účinné práce na sobě samém.

#### Posilovat pozitivní stránky v nás

Personální diagnostika naopak hledá schopnosti a dovednosti osobnosti konkrétního člověka a hodnotí jejich úroveň, využitelnost a možnosti rozvoje. Podává informace o předpokladech daného člověka k osobnostnímu i profesnímu růstu a doporučuje postupy a nástroje tohoto rozvoje. Má tedy naopak nespornou výhodu oproti lékařské diagnostice: hledá vše pozitivní, co lze v člověku najít. Například:

- využitelné silné stránky;
- možnosti, jak využít různé vlastnosti a schopnosti diagnostikovaného člověka;
- další možnosti rozvoje a uplatnění pro nové pozice;
- úroveň sociálního rozvoje a předpoklady k úspěchu ve vedení lidí;
- nejúčinnější motivátory pro práci daného člověka a jeho rozvoj;
- optimální způsob komunikace s daným člověkem, který je nejvhodnější a účinný;
- osobnostní výstavbu, jež předpokládá úspěch v dalším profesním nebo kariérovém růstu.

(Pokračování na stránce 2)

## V aktuálním čísle dvouměsíčníku HR Management



#### se mj. dočtete:

- Prognóza: Trendy HR v roce 2012
- Talent pool pro dělníky a operátory
- Co řeší ve firmě ombudsmanka?
- Systémy hodnocení zaměstnanců
- Speciál: Evropské programy a HR

#### Ukázkové číslo ZDARMA:

<http://predplatne.ihned.cz/predplatne/zkouska.php?tit=hrm&pref=1>

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

## KRÁTCE

### Matematika s chutí

Dvouletý projekt Matematika s chutí je prvním projektem, který iniciovali soukromí dárci a který bez podpory a zatím kupodivu i bez zájmu oficiálních struktur chce přispět ke zlepšení výuky matematiky na základních školách. „Naším cílem je společně s učiteli a jejich třídami najít ty nejvhodnější formy podnětné výuky, které mohou být inspirací pro celé české školství,“ vysvětluje podnikatel Zbyněk Frolík, který je iniciátorem celého projektu. Doufá, že v dlouhodobé perspektivě dojde ke změně postoje mladých lidí k matematice a oborům, které se opírají o matematické poznatky, logické myšlení a metody vědeckého poznání. „Takových oborů stále přibývá. Změna přístupu k výuce matematiky se projeví v budoucnu ve vyšší konkurenceschopnosti našeho vysokého školství a českých firem. Zhoršování výsledků povinného vzdělávání v matematice a velmi negativní postoje českých žáků k tomuto předmětu jsou dnes doložitelné řadou mezinárodních výzkumů.“

Na účast učitelů a škol v projektu se doposud podařilo získat milion korun, což umožní zapojit 50 tříd z prvního stupně základních škol. „Do Matematiky s chutí se bude moci přihlásit každý učitel matematiky ve 3. až 5. ročníku základní školy. Oslovíme s touto nabídkou v příštích týdnech všechny relevantní instituce v ČR,“ říká Oldřich Botlík ze společnosti Kalibro, který je jedním z odborných garantů celé iniciativy.

Finanční prostředky dosud poskytl Zbyněk Frolík z Linetu, Nadační fond AVAST, New World Resources N.V. a další individuální dárci. Více na [www.MatematikaSChuti.info](http://www.MatematikaSChuti.info).

(les)

**HR Innovation** - pod záštitou časopisu HR Management  
a pracovního portálu Profesia.cz proběhne setkání na téma:

## JAK PRACOVAT S GENERACÍ Y?

**Kdy:** 13.3.2012, 8:30-11:30 **Kde:** ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE, **Vstup:** Na pozvánku  
Vodičkova 30, Praha



(Pokračování ze stránky 1)

### Překonávat stereotypy

Úspěšní lidé jsou lidé vyzrálí v osobní, sociální i profesní oblasti. My, lidé, ale máme tendenci jít často cestou nejmenšího odporu a vyhýbat se nestandardním situacím. Žijeme ve stereotypech, které nám samozřejmě v životě velmi pomáhají, ale po určité době nás mohou začít brzdit. Pokud je nedokážeme nahradit novým, účinnějším stereotypem, začneme stagnovat. Právě diagnostika je nástrojem, jak poznat lépe sebe sama i druhé lidi a jak cíleně rozvíjet ty oblasti v osobnosti člověka, které vedou k úspěchu. To platí pro jednotlivce, ale i pro týmy a celé firmy. Lze ale dotazníkem odhalit osobnost člověka? Je skutečně možné nás „nacpat“ do tabulky typu? Lze výsledky diagnostických dotazníků skutečně využít?

Samozřejmě, že není možné zcela poznat a odhalit danou osobnost jen pomocí diagnostiky. A už vůbec ne jednou krátkou univerzální metodou užívanou dokonce pro všechny pozice, jak jsme toho bohužel v posledních letech často svědky. Čím kratší dotazník nebo test a čím univerzálnější otázky, tím větší předpoklad obecnosti výsledků a jejich malé validity. Je pravda, že takové výsledky obvykle nikoho nezarmoutí, ale také nikomu v delším časovém horizontu nijak nepomohou a nikam jej skutečně neposunou. V tom je úskalí a i jen malé časové i finanční náklady jsou ve finále zbytečně investovanými prostředky. Takže – co s tím?

### Tři v jednom: osobnostní, sociální a profesní výbava

Personální charakteristiky dělíme do tří oblastí:

- osobnostní výbava,
- sociální výbava,
- profesní výbava.

Osobnostní výbava je základem pro jakýkoliv rozvoj daného člověka, tedy také pro úspěch v oblasti sociální i profesní. Přímou ovlivňuje chování, rozhodování, přemýšlení i utváření hodnotového systému člověka – našeho zaměstnance. Osobnostní výbava je u každého z nás celkem stabilní a lze předpokládat, že se během života dramaticky nemění. Mírný rozvoj ale nastává, a to vlivem sociálních zkušeností, jež získáváme, změn a nároků, se kterými se setkáváme. Ty mohou některé oblasti osobnostní výbavy posilovat, rozvíjet, obohacovat. A to je právě oblast, se kterou můžeme v diagnostice pracovat.

Poznání sociální výbavy člověka nám napoví, jak rychle a efektivně se daný zaměstnanec včlení do nového týmu, do nové práce s odlišnými nároky na kompetence nebo výkon, jak se bude projevovat v nových sociálních situacích, řešit vztahy v týmu, jak přijme novou kulturu nebo přicházející změny apod. Velké procento těchto dovedností je naučené. Pokud přestanou vyhovovat, můžeme je plánovitě rozvíjet nebo měnit. Podmínkou ale je, že jejich rozvoj nebo změnu přijmeme jako osob-

nost. To znamená, že změna je podpořena osobnostní výbavou a jejím vývojem.

Profesní výbava odráží úroveň a okolnosti pracovních dovedností a schopností, které povedou daného člověka k úspěchu v profesi, v pozici, v kariéře. Často tuto výbavu v běžném životě nazýváme „předností a rezervy“ daného zaměstnance. Pomocí diagnostiky můžeme odhalit aktuální stav této výbavy a určit možnosti dalšího rozvoje. To znamená, že stejně jako na sociální výbavě můžeme i na té profesní celkem rychle a účinně zapracovat a zlepšovat ji. I zde platí, že je důležitý stav osobnostní výbavy, která nás může motivovat nebo brzdit.

### Na co si dát zejména pozor

Zdá se, že stěžejní je zhodnocení osobnostního potenciálu, na kterém stavíme úspěch v ostatních dvou oblastech. Toto zhodnocení je proto relativně nejdelší a využívá kombinaci více metod, aby bylo skutečně pravdivé a aplikovatelné jako podklad pro další rozvoj.

Základem by měla být vždy dobrá, moderní a v naší společnosti účinná diagnostika:

- Metody užívané v zahraničí nebývají příliš objektivní u nás, pokud nejsou přizpůsobeny naší populaci, tedy naší kultuře a mentalitě, a odzkoušeny na větším vzorku českých probandů (otestovaných lidí). Pokud např. on-line vyplníme test nebo dotazník, v zahraničí je vyhodnocen a bez validní zpětné vazby je nám doručen opět on-line výstup, je jeho výsledek zpravidla jen orientační.

- Metody zajištěné jen jedním a velmi krátkým nástrojem – třeba dotazníkem do cca 50 otázek – nebývají příliš vhodné z více důvodů. Jsou hodně obecné a schematické a takový je i jejich výstup. Dále proband může celkem dobře své odpovědi přizpůsobit tomu, jak chce, abychom jej vnímali, místo toho, jaký skutečně je. Moderní a rozsáhlejší metody mají tento aspekt pojištěný. Nebo je možné jistit takovou metodu další metodou, která má podobné výstupy.

- Pro skutečnou objektivitu výsledků můžeme nástroje diagnostiky dublovat. Jistíme tak, že jsme nikde nechybili, proband správně pochopil zadání a do výsledku se nepromítl nějaký momentální subjektivní faktor. U velmi krátkých a pro české prostředí neupravených a neodzkoušených metod toto nemůžeme zaručit.

### Nástroje pro psychodiagnostické šetření

Osobnostní potenciál v současné době velmi dobře hodnotí a popisuje **Dotazník typologie osobnosti – metoda zvaná „GPOP“** (Golden Profiler of Personality), jejímž autorem je John P. Golden. Tato metoda patří k velmi seriózním a váženým nástrojům v oblasti personalistiky, vzdělávání pracovníků a v managementu.

Kdo zná metodiku **MBTI**, pozná, že z ní GPOP vychází. Hodnotí člověka z pohledu jeho preferencí v různých oblastech (myšlení, citění, introverze a extroverze, usuzování, vnímání, intuice a rozhodování) a z kombinace

(Pokračování na stránce 3)

Newsletter HRM line vydává Economia a.s.  
ve spolupráci se společností Profesia CZ, spol. s r.o.



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



## MPSV zpřísnilo podmínky pro práci cizinců ze zemí mimo EU

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) kvůli vysoké nezaměstnanosti zpřísnilo podmínky pro zaměstnávání cizinců pocházejících ze zemí mimo Evropskou unii. Vydalo krajským pobočkám Úřadu práce pokyn, aby jim od července mj. nevydávaly nová povolení k zaměstnání na volná pracovní místa určená pro lidi s nižší kvalifikací, než je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou.

Zpřísní se také podmínky pro cizince, kteří již povolení mají. Úřad jim ho prodlouží pouze tehdy, pokud nebude možné obsadit místo evidovaným uchazečem o zaměstnání, a to na dobu maximálně šesti měsíců. Úřad by měl u cizinců také vyžadovat nostrifikaci dokladů odborné způsobilosti pro výkon zaměstnání a neprodlužovat dobu platnosti povolení k zaměstnání vydaných cizincům, kteří jsou dočasně přiděleni k výkonu práce u firem na základě dohod uzavřených před 1. 1. 2012.

V lednu 2012 dosahovala v ČR míra nezaměstnanosti 9,1 %. Oproti prosinci se zvýšila o 0,5 procentního bodu. Na Úřadu práce bylo registrovaných 534 089 lidí. Podle posledních údajů pracovalo v ČR na konci minulého roku 217 862 cizích státních příslušníků.

## Ocenění Ruban d'Honneur pro společnost Santé Network

Společnost Santé Network, člen skupiny Santé Group, reprezentovala ČR na mezinárodní soutěži European Business Awards. V konkurenci 15 tisíc organizací z 30 evropských zemí se v kategorii Cena pro zaměstnavatele roku probojovala jako jediný zástupce ČR mezi 10 nejúspěšnějších evropských společností a získala prestižní ocenění Ruban d'Honneur. Hlavním důvodem tohoto úspěchu je skutečnost, že společnost Santé zaměstnává ve svých řadách čtvrtinu osob s nejrůznějšími zdravotními postiženími. Prostřednictvím plnohodnotného zapojení handicapovaných osob zpět do společenského a profesního života bourá tabu a předsudky v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Sedmdesát pět zaměstnanců, osob se zdravotním postižením

(Pokračování na stránce 3)

(Pokračování ze stránky 2)

těchto charakteristik tvoří a popisuje šestnáct typů osobnosti. Ty pak hodnotí v mnoha ohledech a podle toho nás seznamuje s jejich silnými stránkami, přednostmi v komunikaci, v rozhodování, v jednání a vyjednávání, v kooperaci, týmovosti atd. a doporučuje cílený rozvoj tam, kde je rezerva například pro nároky určité pozice. Navíc ale ukazuje i prototypy a sděluje tak například to, proč vážnou naše vztahy s jiným typem a co dělat proto, abychom to změnili.

V čem se GPOP liší od MBTI? GPOP má aktuální systém otázek, můžeme je zadat jak ve variantě „tužka, papír“, tak on-line. Vyhodnocení ale vždy proběhne u nás nástroji vytvořenými pro českou populaci. Zároveň má dotazník 150 otázek na rozdíl MBTI, kde plná verze u nás nebyla publikována a výsledky byly zpracovávány přes zahraniční subjekt.

GPOP metoda je u nás dnes již dostupná a výsledky mají širokou využitelnost v personální práci. Podobně dostupnými kvalitními a standardizovanými nástroji jsou osobnostní dotazníky NEO – PI – R a BIP.

NEO – PI – R je pětifaktorový dotazník, který podává přehled o osobnostní výbavě v pěti škálách zastoupených v každé šesti položkami. Poznáme tak jednak typ pro styl jednání, řešení zátěžových situací, dále například

vztah k novým věcem a informacím, vztah k týmu a vztah k plnění povinností.

**BIP (Bochumský osobnostní dotazník)** sleduje sociální kompetence, profesní orientaci, pracovní chování a psychickou konstituci.

To je jen malý příklad kvalitních diagnostických metod k posouzení osobnostní výbavy. Samozřejmě každý odborník na personalistiku může používat další standardní nástroje nebo metody vytvořené na zakázku dané firmě.

Na základě výstupů z diagnostiky osobnostní výbavy daného člověka a podle potřeb firmy pak volíme nástroje, které nám pomohou zmapovat výbavu sociální a profesní. Vybíráme ze souboru metod zaměřených na pozorování, sledování emoční inteligence, racionální a fluidní inteligence, různých druhů rozhovorů, případových studií, týmových her a dalších součástí AC metod, které jsou velmi rozšířené a úspěšně užívané. Dobrymi technikami pro získání potřebných informací jsou například projektivní techniky a metody. Dobré zkušenosti jsou třeba s „Baličkem personálních karet“, „Manažerským pokerem“, tematicko-apercepčními kartami atd. Mnoho personalistů má svůj rozsáhlý fond takových nástrojů.

PhDr. Alena Sehnalová  
psycholožka práce  
a jednatelka, a.sense s.r.o.

## TRH PRÁCE

# Nejlepší studenti chtějí pracovat u špiček ve svých oborech

Česká studentská unie (ČeSU), největší síť studentských organizací v ČR, zveřejnila závěry z průzkumu ČeSU TOP zaměstnavatelé, který se uskutečnil mezi 7955 studenty vysokých škol. Studenti si v něm vybírali zaměstnavatele, u kterých by rádi pracovali. Průzkum firmám ukazuje, kdo je pro vysokoškoláky jedničkou na trhu práce v jednotlivých odvětvích.

Technici chtějí do Škody Auto, právníci do Allen&Overy, ekonomové do PwC a studenti medicíny a farmacie do Zentivy. To jsou volby vysokoškoláků s nejlepšími studijními výsledky.

„Špičky firem ve svém oboru mají již dnes obrovskou konkurenční výhodu. Chtějí u nich pracovat ti nejlepší studenti, a to firmám do budoucna bezpochyby pomůže. S rychlejším růstem, inovacemi či produktivitou firmy,“ řekl k průzkumu Jiří Kohout, předseda ČeSU.

Studenti také hlasovali pro nejlepší zaměstnavatele v různých tržních odvětvích. Výsledky byly v každé kategorii velmi těsné, ale přestož toho nejlepšího v daném oboru mohla získat vždy jen jedna firma (viz tab.).

Cenu ve speciální kategorii „Jasná volba“ vyhrála společnost ČEZ, která získala absolutně nejvíce hlasů od vysokoškoláků bez ohledu na obor studia. Umístila se tak spolu s firmou Škoda Auto a Zentivou mezi firmy, které získaly po dvou cenách v různých kategoriích.

(red)

| Výsledky hlasování všech 7955 studentů v jednotlivých průmyslových odvětvích |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| průmyslové odvětví                                                           | název firmy      |
| automobilový a strojírenský průmysl                                          | Škoda Auto       |
| bankovníctví, pojišťovnictví                                                 | Česká spořitelna |
| energetika, plynárenství                                                     | ČEZ              |
| farmacie                                                                     | Zentiva          |
| informační technologie a systémy, elektrotechnika                            | Apple            |
| obchod                                                                       | IKEA             |
| poradenství, outsourcing, audit                                              | Ernst & Young    |
| právní kanceláře                                                             | Deloitte Legal   |
| spotřebitelský průmysl                                                       | Coca-Cola        |
| telekomunikace                                                               | Vodafone         |

(Pokračování ze stránky 2)

zastává nemanuální, kvalifikované pozice napříč společnostmi, a to jako zdravotní sestry, operátoři Linky Santé, recepční, obchodníci, analytici, účetní, specialisté smluvní sítě či specialisté v administrativě a provozně-technických úsecích.

## Podnikatelé roku 2011



Držitelem ocenění Podnikatel roku 2011 ČR se stal předseda představenstva a generální ředitel společnosti Kofola Jannis Samaras. Vítěznou trofej převzal v pražském Paláci Žofin z rukou ministra financí Miroslava Kalouska a Magdaleny Souček, vedoucí partnerky firmy Ernst & Young, která soutěž v ČR vyhlašuje od roku 2000. Vítěz soutěže bude mít šanci utkat se o titul světového podnikatele roku v Monte Carlu.

Titul Technologického podnikatele roku si odnesl předseda představenstva společnosti Tescan Jaroslav Klíma. Trofej Začínajícího podnikatele roku získal Marek Potysz ze společnosti Moje ambulance. Letos byl udělen i titul Sociálně prospěšný podnikatel roku 2011, který obdržela Dolores Czudková z občanského sdružení Ergon – Chráněná dílna. Finalisty soutěže Podnikatel roku se vedle vítěze a Klímy stali Pavel Bouška ze společnosti BRIT – VAFO Praha, Miloslav Pavlas z Kovolisu Hedvikov a Kamil Vacek z firmy TCCM.

## V USA pracuje stále více seniorů

Američtí seniori se v poslední době místo odpočívání v důchodu vracejí do práce. Od roku 1990 se počet pracujících lidí v důchodovém věku v zemi více než zdvojnásobil, uvedla na svých webových stránkách rozhlasová stanice NPR. Seniori přitom většinou odmítají, že by je k tomu nutila nouze o peníze.

„Proč bych měla sedět doma?“ říká například třiaosmdesátiletá Ella Washingtonová. „Když člověk nic nedělá, začne se nudit. Časem se dostane do bodu, kdy mu činí potíže se hýbat. Já se musím hýbat,“ dodala.

Podle amerického ministerstva práce v USA v současnosti pracuje kolem 7,5 % seniorů. Ještě v roce 1990 to přitom bylo 4,5 %. Paradoxně přitom roste i nezaměstnanost v této skupině obyvatel. Zatímco v roce 1990 činila 2,3 %, nyní představuje 5,6 %. I toto číslo svědčí o tom, že stále více seniorů hledá práci. Někteří uspějí, rostoucí počet jich ale má smůlu.

ODBORNÝ KONGRES  
**PŘÁVNÍ  
PROSTOR  
2012**

ODBORNÝ KONGRES NA TÉMA  
**PŘÁVO VE ZNAMENÍ ZMĚN**

27. - 28. března 2012

hotel JEZERKA

Seč - Ústupky

záštitu převzal

Ing. Kamil Jankovský

ministr pro místní rozvoj ČR

## PRŮZKUM

## Flexibilní formy práce ovlivňují produktivitu a vyšší obrát

Podle nového průzkumu pořádaného společností Regus, která je globálním poskytovatelem pracovišť, 67 % českých firem prohlašuje, že se díky flexibilním pracovním postupům zvýšila jejich produktivita, a 63 % firem si myslí, že přímým důsledkem flexibilních forem práce je vyšší obrát. Během průzkumu bylo dotázáno více než 16 tisíc vedoucích obchodních manažerů po celém světě. Jedná se pravděpodobně o první případ, kdy nezávislý průzkum prokázal vztah mezi flexibilními formami práce (z hlediska času a/nebo místa) a vyšší produktivitou/generováním obrátu.

Respondenti také uvedli, že díky různým formám flexibilní práce mají více energie a lepší motivaci (uvedlo 56 % dotázaných), což může být jedním z důvodů, proč jsou produktivnější a generují vyšší obrát. Flexibilní práce zlepšuje pracovní morálku a zdraví pracovníků, proto má důležitou roli jako jeden z nástrojů pro udržení talentů a také představuje pro firmy výborný způsob, jak odměňovat stávající lidské zdroje a lákat nové.

Další zajímavé poznatky:

- 60 % respondentů uvedlo, že ve srovnání s dřívějším nyní pracují více na cestách.
- 40 % respondentů tvrdí, že jejich zaměstnanci se cítí zdravěji díky možnostem flexibilní práce.
- 85 % respondentů očekává nárůst počtu lidí, kteří se v určitém okamžiku své kariéry rozhodnou pro práci na částečný úvazek.
- Celosvětově začaly flexibilní práci mnohem více využívat spíše malé firmy než velké. 80 %

zaměstnanců malých firem uvádí, že ve srovnání s dřívějším jejich společnost nyní pracuje pružněji, zatímco ve velkých firmách toto stanovisko zastává jen 68 % pracovníků.

Garry Gürtler, viceprezident pro střední a východní Evropu společnosti Regus, poznamenal: „Díky pokrokům v technologiích a sítích a stejně tak díky zaměstnancům, kteří chtějí dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, se flexibilní práce stala spíše

normou než výjimkou. Tento průzkum potvrzuje, že flexibilní práce je pro firmy přínosem. Podle firem z celého světa mají flexibilní pracovní postupy přímý vliv na vyšší produktivitu a generování většího obrátu.“

„Podnikatelé také ve srovnání s dřívějším nyní pracují více na cestách, a proto je dostupnost pracovních center v každém městě stále atraktivnějším lákadlem – zvláště pro malé firmy, které se nemohou spolehnout na síť kanceláří mimo své hlavní sídlo.“

„K těmto výhodám navíc zaměstnanci uvádějí, že se cítí zdravěji, mají více energie a lepší motivaci, což znamená, že jsou ve svém zaměstnání šťastnější, loajálnější a existuje mnohem menší pravděpodobnost jejich odchodu. Očekávání a požadavky pracovní síly se mění, práce na částečný úvazek je proto nyní mnohem běžnějším jevem nejen u lidí na volné noze, pracujících matek či pracovníků pokročilejšího věku, ale i u zaměstnanců tzv. generace Y, kteří dnes rovnou preferují práci u více zaměstnavatelů najednou, dodal Gürtler.“ (red)



## PRÁVNÍ PORADNA

## Ptáte se ... Řešení při přechodném omezení provozu firmy

*Naše firma se již delší dobu potýká s dopady finanční krize. Poptávka po našich výrobcích v současnosti poklesla natolik, že budeme muset přijmout opatření k omezení výroby. Jaké je v této situaci nejvhodnější řešení podle zákoníku práce?*

S důsledky vleklé finanční krize se dnes potýká řada zaměstnavatelů. Nejvhodnější opatření závisí zejména na konkrétních okolnostech zaměstnavatele.

Vzniklou situaci je možno řešit propuštěním části zaměstnanců. S ohledem na pokles odbytu výrobků může zaměstnavatel rozhodnout o snížení počtu zaměstnanců, v důsledku tohoto rozhodnutí pak bude dán výpovědní důvod podle § 52 písmene c) zákoníku práce. Pokud krize postihla především určitý segment výroby, přichází v úvahu rovněž rozhodnutí o zrušení části zaměstnavatele. Dotčeným zaměstnancům pak bude možno dát výpověď z důvodu podle § 52 písmene a) zákoníku práce. Pro-

pouštění zaměstnanců by nicméně mělo být vždy krajním řešením, které nemusí být pro zaměstnavatele výhodné, zejména pokud lze očekávat, že pokles odbytu je pouze přechodný a může být záhy překonán. Nadto propuštění zaměstnanců by znamenalo zvýšené náklady na odstupné, které by zaměstnancům náleželo, podle délky jejich pracovního poměru, ve výši jedno až trojnásobku průměrného měsíčního výdělku.

Zákoník práce proto nabízí zaměstnavatelům jiné méně invazivní řešení. Jestliže není zaměstnavatel schopen přidělovat zaměstnancům práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, jedná se o překážku v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnanci přísluší za dobu, kdy mu není přidělována práce, náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Specifický režim pak zákon stanoví pro případy dočasného poklesu odbytu výrobků, náhrada mzdy může být

(Pokračování na stránce 5)

## Požadavky firem se zvyšují

Požadavky firem na znalosti a zkušenosti uchazečů o zaměstnání se stále zvyšují a často se neshodují s tím, co jsou zájemci o práci schopni nabídnout. Zaměstnanci i na běžných pozicích zároveň mají stále větší odpovědnost. Firmy tak mnohdy hledají vhodné kandidáty i několik měsíců. Vyplývá to z vyjádření personálních a pracovních agentur. Tato skutečnost se také zřejmě významně podílí na rostoucí nezaměstnanosti v ČR. Ta v lednu činila 9,1 % a bez práce bylo přes 534 tisíc lidí.

Jedním z důvodů, proč se rozchází požadavky firem s tím, co jsou uchazeči schopni nabídnout, je mj. vzdělanostní struktura obyvatelstva. „Zájem mladých lidí o technické obory sice začal stoupat, ale zdaleka to nestačí,“ upozornil Jiří Halbrštát z personální agentury Manpower. Než tito lidé vystudují a zaučí se, bude to několik let trvat. Ale ani člověk se vystudovaným vysokoškolským technickým oborem nemusí splňovat požadavky zaměstnavatele. Firmy totiž na podobných profesích stále častěji vyžadují i tzv. soft skills, tedy např. schopnost vyjednat se s zákazníky.

Podle Tomáše Ervína Dombrovského ze společnosti LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz, jsou zvyšující se nároky zaměstnavatelů do velké míry dány i rozmachem informačních technologií. Např. v autodopravě řidiči běžně musejí pracovat s pokročilými logistickými systémy napojenými na GPS, čidly spotřeby pohonných hmot apod.

Platí, že čím větší výběr zaměstnavatelé na pracovním trhu mezi potenciálními kandidáty mají, tím vybíravější jsou a postupně zpřísňují kritéria i nároky na nejrůznější pozice.

## PERSONÁLIE

• Ředitelem Sales Management pro Retail **Volksbank CZ** se stal **Roman Knaus**. Bude zodpovědný za řízení a rozvoj segmentu retailových klientů, vývoj retailových produktů a elektronického bankovníctví. Knaus přišel z Home Credit International.

• **Zdeňka Mamulová** se stala personální manažerkou inkasní společnosti **M.B.A. Finance**, kam přichází ze společnosti Atento ČR.

• **Alena Haláková** nastoupila koncem loňského roku na pozici ředitelky odboru Lidských zdrojů v **Hypoteční bance**. Přišla ze společnosti Teva Pharmaceutical CR, kde pracovala šest let jako personální ředitelka.

• Obchodní ředitel společnosti **tiscali.media** **Michal Kubík** se stal zároveň výkonným ředitelem firmy. Ve vedení společnosti vystřídal **Jana Václava Čepa**, který se bude věnovat strategickému rozvoji celé skupiny v rámci nové společnosti **tiscali.investment**.

• Generálním ředitelem **Tesco Stores ČR** se stal **David Morris**. V Tescu pracuje od roku 1986. Do ČR přišel ze zastoupení Tesca v Indii. Na pozici vystřídává **Philipa J. Clarka**, který v rámci skupiny přejde na novou pozici.

• Konzultační softwarová společnost **Cleverlance** jmenovala na začátku tohoto roku na pozici výkonného ředitele pro telco segment **Pavla Pekaře**. V Cleverlance dosud zastával pozici operations manažera.

(Pokračování ze stránky 4)

v tomto případě snížena až na 60 % průměrné mzdy.

Postup je odlišný podle toho, zda u zaměstnavatele působí či nepůsobí odborová organizace. Pokud zde působí odborová organizace, náhradu mzdy lze snížit na základě dohody s ní. Rozsah případného snížení náhrady mzdy je čistě věcí vyjednávání s odborovou organizací, která na dohodu přistoupit nemusí. Zákon nestanoví žádné formální požadavky na tuto dohodu, lze však jistě doporučit, aby byla uzavřena písemně.

V případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, může být dohoda s ní nahrazena vnitřním předpisem. Tato úprava je účinná od 1. 1. 2012, zákoník práce před novelou vyžadoval v těchto případech rozhodnutí úřadu práce vydané na žádost zaměstnavatele. Novela tak umožnila flexibilnější přístup zaměstnavatele k tzv. „částečné nezaměstnanosti“. Je však třeba mít na paměti, že nová právní úprava platí pro případy částečné nezaměstnanosti, které nastaly nejdříve v den účinnosti novely zákoníku práce, tj. po 1. 1. 2012. V řízení před úřadem práce dříve bylo nutno důvody pro snížení náhrady mzdy (tj. např. rozsah omezení odbytu) prokázat. V této souvislosti doporučujeme zdokumentovat nastalou situaci i v případě vydání vnitřního předpisu pro případ možné kontroly inspekcí práce.



Pokud výše uvedené možnosti zaměstnavatel nevyhovují nebo například nedosáhl dohody s odborovou organizací, má zaměstnavatel rovněž možnost dohodnout se se zaměstnancem, že mu na jeho žádost poskytne neplacené volno v rozsahu omezení provozu, či případně též na kratší pracovní době.

Pokud jde o neplacené pracovní volno poskytnuté na základě dohody se zaměstnancem, za tuto dobu mu zaměstnavatel neposkytuje náhradu mzdy, a v důsledku tedy neodvádí ani částky pojistného na všeobecné zdravotní pojištění. Zaměstnanec má povinnost tuto poměrnou část hradit sám, nicméně pokud iniciativa k čerpání neplaceného volna vzešla od zaměstnavatele, je vhodné dohodnout se případně na úhradě pojistného za zaměstnance v plné výši.

Poslední zmiňovanou možností je sjednání kratší pracovní doby, za kterou je zaměstnanci poskytována snížená mzda. Tímto postupem dochází ke změně pracovní smlouvy, zpravidla tedy jejím dodatkem. Toto řešení proto nemusí být vždy vhodné pouze k překlenutí přechodného omezení výroby. Pro zaměstnance navíc tato možnost zpravidla není příliš výhodná s ohledem mj. na krácení nároku na dovolenou.

Jan Koval a Helena Šindelová  
Havel, Holásek & Partners

## NOVÉ TRENDY

# V amerických firmách roste popularita porad ve stoje

V amerických firmách jsou v poslední době stále populárnější porady ve stoje. Podle deníku The Wall Street Journal si je oblíbily zejména technologické podniky, které kladou důraz na rychlost a efektivitu. Stání jim umožňuje odbourat neblahé průvodní jevy „sedavých“ porad, jako jsou dlouhé projevy, hraní her na mobilním telefonu či duševní nepřítomnost některých účastníků. The Wall Street Journal přitom připomíná, že porady ve stoje nejsou úplnou novinkou. Pořádali je např. někteří vojenští velitelé za první světové války. Výjimkou v minulosti nebyly ani v mnoha firmách. Podle výzkumu Allena Bluedoma z Missouriské univerzity z roku 1998 jsou porady ve stoje zhruba o třetinu kratší než porady v sedě, aniž by tím trpěla kvalita rozhodování.

Za jejich současnou oblibou ale stojí metoda Agile, která se používá při tvorbě softwaru. Vychází z manifestu, který v roce 2001 zveřejnilo 17 programátorů. Kládli přitom důraz na stěsnání vývojových projektů do krátkých úseků. Součástí metody jsou každodenní porady ve stoje, na nichž by účastníci měli své kolegy

seznámit se třemi věcmi: co udělali od předchozí porady, co dělají dnes a s jakými překážkami se potýkají. S rostoucí popularitou Agile se zvyšuje i obliba porad ve stoje. Společnost VersionOne, která vyvíjí software pro tyto metody, loni v průzkumu mezi asi 6000 zaměstnanci technologických firem z celého světa zjistila, že 78 % z nich má takové porady každý den. Trendu se přizpůsobují i tvůrci kancelářů, kteří při svých návrzích pamatují na prostor na stání. V některých firmách si ale poradí i bez nich – radí se třeba na nevýtápěném schodišti, nebo před obědem, aby porady byly co nejkratší. V coloradské společnosti Mountain Goat Software zase dlouhým proslovům a prostojeům brání gumová krysa. Zaměstnanci ji mohou zvednout, pokud mají pocit, že někdo mluví zbytečně dlouho a že by se porada měla pohnout dopředu. V jedné vývojové skupině Microsoftu zaměstnanci pro změnu házejí gumové kuře jménem Ralph, aby se určilo, kdo bude mluvit další. Ve floridské společnosti Hashrocket zase hovořící zaměstnanec musí držet pětikilový medicinbal.

• Ředitelkou odboru komunikace a marketingu Ministerstva průmyslu a obchodu se stala **Miloslava Nováková**, která stála v čele komunikace televize Nova a posledních šest let byla členkou vedení Nova Group. Nahradila tak **Pavla Vlčka**, který se rozhodl pro jinou pracovní nabídku v průmyslu a obchodu.

• Na pozici marketingového a obchodního ředitele společnosti **Dobry web** nastoupil **Martin Kučera**, který byl dosud zodpovědný za klíčové zákazníky a spolupráci s agenturami. Z PR agentury Botticelli přišel na pozici PR manažera **Pavel Kabelík**.

• Do oddělení Aktuárských služeb KPMG ČR přichází na pozici director **Zuzana Kepková**. Předtím pracovala v Allianz pojišťovně, kde byla místopředsedkyní představenstva a zástupkyní generálního ředitele. Zodpovídala za životní a neživotní pojištění v ČR.

• S účinností od 31. 1. 2012 byl jmenován členem představenstva **Allianz pojišťovny** s odpovědností za obchod **Tomáš Vysoudil**. Tomáš Vysoudil je odborník na řízení a rozvoj distribučních sítí a v Allianz pojišťovně doposud působil jako obchodní ředitel.

• Generální ředitelkou **Dopravního podniku hl. m. Prahy** byla jmenována **Magdalena Češková**, dosavadní šéfka představenstva firmy. Představenstvo předtím z pozice generálního ředitele odvolalo **Jaroslava Stůje**, který byl řízením podniku pověřen po prosincové rezignaci **Martina Dvořáka**.

• Agentura **Nydrle Digital** posílila o tři nové tváře. Na pozici client service directorky přišla **Pavla Dubravská**, která předtím působila v Young & Rubicam a v agentuře Praha Digital. Account directorkou se stala **Irena Benešová**, která do Nydrle přešla z Neo@Ogilvy. Novou posilou Red Media se stala **Jana Bužalková**. Ta poslední dva roky sbírala zkušenosti v SEM a v H1.cz a Neo@Ogilvy.

• **Ondřej Křivka** bude řídit oddělení marketingu všech televizních kanálů skupiny **Nova** a internetových projektů **CET 21**. Do televize Nova nastoupil v roce 2008, od roku 2010 byl ředitelem česko-slovenské verze MTV. Od 1. 2. dočasně převzala řízení kanálu MTV **Alex Ruzek**, ředitelka programu a TV kanálů.

• Na pozici research managera ve výzkumné agentuře **Gemius** nastoupil **Josef Richtř**. Bude koordinovat projekt NetMonitor na straně realizátora a spolupracovat se Sdružením pro internetovou reklamu. Na pozici technical & quality specialist pro český trh byl jmenován **Michal Němec**. Richtř působil poslední tři roky ve výzkumné agentuře Mediaresearch, Němec byl ve firmě Gemius členem týmu technické podpory.

• Generálním ředitelem a prezidentem společnosti **3M** byl zvolen **Inge G. Thulin**. Nahrazuje **George W. Buckley**. Thulin od května minulého roku vykonával funkci COO (chief operating officer). Ve společnosti 3M byl zodpovědný za šest hlavních divizí a mezinárodní operace.