

HUMAN RESOURCES MANAŽER

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

15. 10. 2004

číslo 18

OTÁZKA PRO...

„Greybeards“ jsou zpátky!

Asi před pěti lety se v Silicon Valley v USA objevil nový trend v oblasti recruitmentu. V dobách největšího rozmachu se dynamické a dravé firmy v této oblasti zajímaly při výběru vhodných zaměstnanců zejména o školu, kterou kandidáti absolvovali, jaké mají znalosti, jak jsou inteligentní, tvořiví a dynamičtí. Silicon Valley bylo do té doby pověstné svým důrazem na dobré vzdělání a mladý dynamický tým. Dnes je však v Silicon Valley opravdovým „jackpotem“ věk mezi 40 a 50 lety. Samozřejmě není nic špatného na tom, být mladý a dynamický, ale v Silicon Valley byli po skončení jedné etapy „přesycení“ kandidáty tohoto profilu. Zástupci jedné z největších personálních kanceláří na světě, zabývající se executive search, Korn Ferry International, tento trend potvrdili – zaměstnavatelé dnes oceňují pracovní zkušenost a zralý věk. Tento požadavek má samozřejmě svoji vnitřní jednoduchou logiku, kandidáti s odpovídající profesní praxí bývají starší.



ley. Po revoluci v roce 1989 se otevřela ojedinělá příležitost pro čerstvé absolventy obsadit velmi vysoké posty. Tento trend pokračoval a důraz byl shodně jako v USA kladen především na absolvovanou školu, znalost jazyků, vystupování a dynamický přístup. Tyto atributy byly téměř jistotou pro úspěšné uplatnění na trhu práce. Dnes, kdy školy každoročně „vypustí“ na trh práce stovky absolventů, vzdělaných, jazykově vybavených, se zahraniční zkušeností, se situace pozvolna mění. Přestože zatím nejde o trend masový, i v ČR zaměstnavatelé začínají pro manažerské pozice poptávat dlouhodobou, odpovídající a prokazatelnou profesní historii – „proven track record“. Hledáme-li odborníka s touto odpovídající profesní historií, pak není těžké vydedukovat fakt, že pokud ukončil svá studia ve věku 25 let, dnes patří mezi generaci čtyřicátníků.

Princip věkové diverzifikace

Existuje celá řada sociologických výzkumů zabývajících se vývojovými cykly. Stejně jako ekonomika pravidelně sleduje cyklické střídání expanze a recese, tak i společenské cykly mají svá vnitřní pravidla. Po výrazných výkyvech se musí nutně dostavit stabilizace, zklidnění v podobě kompromisu. Stejně tak v této oblasti. Po výkyvu směrem k preferenci „mláďák“ je možné (ale především žádoucí) očekávat v personalistice přesun k věkové diferenciaci, racionálnímu mixu mezi věkem a mládím.

Veronika Rudolfová
HOFÍREK CONSULTING

Floridizace Evropy

Přestože Evropa je demograficky starší než USA, v oblasti recruitmentu sleduje tyto nové trendy o krok zpět. Jen pro ilustraci, zprávy demografů o vývoji věkové struktury populace hovoří v jasných číslech (hovoří se o tzv. floridizaci Evropy – rostoucí podíl starších osob v populaci) – zatímco dnes je v populaci jedné osobě ze sedmi více než 65 let, za 30 let se tento podíl změní na čtvrtinu. V České republice je historie a současná situace v některých aspektech velmi podobná vývoji v Silicon Valley.

Starší zaměstnanci se stávají stále vyhledávanějšími

Starší pracovníci se brzy mohou ocitnout v pro ně neznámé pozici nejvyhledávanějšího zboží, uvádí informační server www.educity.cz. Byli zvyklí, že když se přiblíží důchodovému věku, bývají odsunováni mladými vycházejícími talenty. Ale dnes podniky přehodnocují svoje priority, jelikož pracovní síla rychle stárne.

V roce 2012 budou v USA podle Bureau of Labor Statistics ve Washingtonu pracovníci starší 55 let tvořit 19 % pracovní síly, oproti 14 % v roce 2002. Tato skupina je nejrychleji rostoucí částí pracovní síly. Proto nepřekvapí, že zaměstnavatelé nabízejí výhody jako pružnou pracovní dobu, přeškolení a zdravotní semináře, aby si udrželi a přitáhli starší pracovníky.

Například Lékařské centrum sv. Marie v Huntingtonu začalo před několika lety přeškolení program „zpátky do práce“, který vrací starší zdravotníky do zaměstnání. Centrum přivábilo od roku 2002 zpět 18 odborníků, částečně i díky pružnosti svého programu. Pracovníci si mohou vybrat plný nebo částečný úvazek a přizpůsobit své povinnosti vlastnímu tempu. Lékařské centrum sv. Marie bylo podle zprávy AARP (www.aarp.org) mezi 35 nejlepšími zaměstnavateli pro pracovníky starší 50 let. Zpráva by ráda podnítila i ostatní zaměstnavatele k přijetí politiky zvýhodňující starší pracovníky.

KONGRESOVÉ CENTRUM
PRAHA



NOVÉ CENTRUM DĚNÍ

- pro pořádání kongresů, workshopů, firemních prezentací, školení, valných hrad, veletrhů, výstav, kulturních a společenských událostí až pro 9000 osob
- 20 sálů a 40 salonků s kapacitou od 12 do 2766 osob, s moderní kongresovou a audiovizuální technikou
- lukrativní výstavní plochy o celkové rozloze 13 tisíc m²
- lukrativní výhled na panorama Pražského hradu a Vyšehradu z Kongresového foyeru a přilehlých sálů

Kongresové centrum Praha, a.s.

5. května 65, 140 21 Praha 4

tel.: 261 172 222-1, fax: 261 172 012

web: www.kcp.cz, e-mail: booking@kcp.cz

KRÁTCE

Internet láká cizince k práci v ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí spustilo nové internetové stránky projektu, který má do Česka přilákat kvalifikované lidi ze zahraničí. Nové webové stránky www.imigracecz.org a www.praceprocizince.cz jsou určeny zájemcům z pěti evropských států a čerstvým absolventům vysokých škol z celého světa. Najdou na nich detailní informace o projektu a konkrétní pracovní nabídky. Stránky informují o projektu a čeští zaměstnavatelé mohou jejich prostřednictvím obsadit místa, na něž nenašli vhodné pracovníky z ČR a dalších států EU.

Aliance pracovních portálů

Hlavní internetové servery s nabídkou zaměstnání v ČR, Polsku, Maďarsku a na Slovensku se dohodly, že budou nabízet pracovní místa společně. Do aliance ONREA (On-line Recruitment Alliance) vstoupily servery jobs.cz, profesia.sk, pracuj.pl a proffesion.hu. Sdružení bude otevřené i pro stránky stejného zaměření z dalších zemí. Aliance sdruží servery, které dohromady nabízejí přes 15 tisíc pracovních míst. Aliance má být nejen nástrojem pro firmy, jež hledají pracovní sílu na lokálním trhu, ale i pro lidi, kteří chtějí pracovat v zahraničí. ONREA by měla přispět k vyrovnávání nedostatku specialistů v některých lokalitách. Ten může brzdit záměry investorů vstoupit na daný trh.

Pracovní portály využívají spíše lidé s vyšším vzděláním, kteří mají zájem o práci v informačních technologiích, finančním sektoru, marketingu či specializovaných technických pozicích. S rozšířením počítačů přibývá lidí, kteří si hledají práci přes internet. Největší pracovní portály v regionu denně navštíví několik desítek tisíc lidí. Například jobs.cz uvádí denní návštěvu 40 tisíc uživatelů.

EVROPSKÁ UNIE

Nesrovnalosti v daňové legislativě v nových státech EU

Daňové zákony zavedené v nových členských státech EU v souvislosti se vstupem do unie zatím zdaleka nevytvářejí spolehlivý a předvídatelný legislativní rámec pro úspěšné podnikání. Zejména problémy kolem nepřímých daní podnikům komplikují dodržování předpisů a zvyšují jejich administrativní zátěž a náklady.

Na tomuto závěru se shodli účastníci mezinárodní konference nazvané „20 týdnů v EU: Praktické zkušenosti s DPH“, kterou ve dnech 23. a 24. září 2004

uspořádal v Praze tým pro nepřímé daně společnosti PricewaterhouseCoopers. Hlavním cílem konference bylo upozornit na problémy, které mají nové členské země EU s aplikací DPH po vstupu do EU.

Z pohledu podniků jsou nejpalčivější tyto problémy:

- některá klíčová pravidla byla zavedena nepřesně, nedostatečně či nebyla zavedena vůbec;
- některé předpisy si protirečí nebo nejsou v souladu s legislativou EU;
- vlády málo chápou potřeby podniků a smysl některých nařízení EU;
- nedostatek oficiálních výkladů nových nařízení a pokynů, jak je v praxi aplikovat.

Účastníci zdůraznili, že ani zodpovědné úřady, včetně ministerstev financí a finančních úřadů, si často nejsou jisty, jak nové zákony v praxi aplikovat. Některé oficiální výklady vycházejí ze starých předpisů, které byly platné dlouhá léta před vstupem do EU, avšak dnes již neplatí. „Nové členské státy Evropské unie musí v zákonech o nepřímých daních, zejména o DPH, provést řadu změn. Některé z těchto změn mají dokonce platit i zpětně. Česko například připravuje v legislativě o DPH okolo 200 změn. Je zřejmé, že tato situace ztěžuje podnikání a omezuje výhody, které rozšíření Evropské unie pro podniky znamenalo,“ řekl **Ian Glogoski**, senior manažer v pražském daňovém oddělení PricewaterhouseCoopers.

Podniky od státní správy požadují zejména oficiální a jednotnou interpretaci nových záko-

nů. Některé země, včetně Česka, dosud nevydaly potřebné množství oficiálních výkladů. V Polsku naopak vydávají jednotlivé finanční úřady různé pokyny ke stejným problémům.

Účastníci z nových členských zemí upozornili také na nedostatečné pochopení potřeb podniků ze strany státních úřadů a doporučili, aby se zejména ministerstva financí více zajímala o problémy, s nimiž se podniky potýkají. Jako příklad, jak je možné takový dialog mezi vládou a podniky vést, uvedli pracovní skupinu

pro nepřímé daně, která v období před rozšířením EU vytvářela prostor pro setkávání zástupců podniků a vlád v Česku, v Maďarsku, v Polsku a na Slovensku (skupinu koordinovala společnost PricewaterhouseCoopers).

Mezi problémy, o nichž se na konferenci hovořilo, patřila například skupinová registrace k DPH, která umožňuje, aby obchodní operace provedené mezi

subjekty v rámci registrované skupiny nebyly předmětem DPH. Některé země EU tento nástroj úspěšně využívají. Současný český zákon o DPH možnost skupinové registrace neobsahuje, ale 21. září byla parlamentu předložena novela, která tento nástroj navrhuje zavést.

Problémem jsou i přehnané administrativní požadavky. Český zákon například vyžaduje, aby společnosti, které přijímají služby z jiného státu EU a nárokují vrácení DPH, získaly od poskytovatele fakturu a ručně na ni doplnily sazbu, základ a výši DPH v českých korunách. Evropský soudní dvůr přitom potvrdil, že nic takového není pro vrácení DPH nutné. Výše zmíněná novela navrhuje tuto povinnost zrušit.

Konference „20 týdnů v EU: Praktické zkušenosti s DPH“ navázala na sérii mezinárodních konferencí o nepřímých daních, které v minulých letech pořádala PricewaterhouseCoopers.

Kontakt: Lenka Čábelová
Communications Specialist
PricewaterhouseCoopers ČR, s.r.o.



Zveme vás na seminář Práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců v kontextu evropského práva

11. listopadu 2004 od 10 hodin
Kongresové centrum Praha
5. května 65, 140 21 Praha 4

- Chcete získat kompletní přehled o všech změnách právní úpravy?
- Víte, které evropské předpisy musíte dodržovat?
- Jaká je k těmto normám ustálená judikatura?

Cílem semináře je poskytnout komplexní přehled o právech a povinnostech, které zaměstnavatelé i zaměstnanci musí od 1. května 2004 dodržovat, a rady, jak tyto normy aplikovat v praxi a předejít možným chybným výkladům a následným škodám, výklad příslušných pracovněprávních evropských norem i praktický návod, jak lze tyto změny využít a zefektivnit své podnikání nebo osobní pozici.

Obdobná garance:

Weinhold Legal EY Law, Ernst & Young

Cena: 3900 Kč,

pro předplatitele Právního rádce 3120 Kč

Objednávky a více informací: fax: 233 072 015,

e-mail: marketing.dot@economia.cz

Revize směrnice o pracovní době

Po rozsáhlých celoevropských diskusích přijala Evropská komise návrh na aktualizaci základních aspektů směrnice o pracovní době. Jde se o vyvážený soubor vzájemně propojených opatření, která zachovávají hlavní cíl (zdraví a bezpečnost pracovníků) a současně reagují na potřeby moderní evropské ekonomiky. Individuální výjimky ze 48hodinového pracovního týdne by byly možné i nadále, ale podléhaly by přísnějším podmínkám, jež by bránily jejich zneužití. Členské státy by mohly prodloužit referenční období pro výpočet maximálního 48hodinového pracovního týdne ze 4 měsíců na 1 rok. Čas, který by byl stráven ve službě, ale nebyl by odpracován, by se nezapočítával do pracovní doby. Náhradní volno by bylo přiděleno do 72 hodin.

Šance pro Bělorusy a Moldavany

Šanci získat již po 2,5 letech povolení k trvalému pobytu v Česku budou mít i Bělorusové a Moldavané. Připojí se tak k občanům Kazachstánu, Bulharska a Chorvatska, kteří o zapojení do pilotního projektu ministerstva práce a sociálních věcí mohou žádat od loňského července. Dosud bylo do programu zapojeno celkem 185 osob. Cílem projektu je zajistit Česku dostatečný počet kvalifikovaných pracovních sil a odborníků ze zahraničí.

Newsletter HR manažer

vydává společnost Economia, a.s., ve spolupráci s personální a poradenskou firmou

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

14. října 2004, 9-17 hod, hotel Mövenpick, Praha 5, Mozartova 1



workshop (nejen)
pro personalisty

"Konflikty v HR"

Interquality, spol. s r.o.
Strožovská 25
100 00 Praha 10

Tel: +420 274 781 884
+420 274 783 101
Fax: +420 274 812 363

info@interquality.cz
www.interquality.cz

interquality

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ

Komplexní psychodiagnostika a ostatní metody výběru

Psychodiagnostika je jedním ze způsobů, jak posoudit kandidáta z hlediska tzv. měkkých dat – obtížně prokazatelných kompetencí, které od budoucího zaměstnance očekáváme, ale na které nemůže mít žádné potvrzení či certifikát. Častými měkkými daty jsou osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti – zvláště sociální (v této souvislosti hovoříme o tzv. soft skills).

Pro zjišťování těchto dat v rámci výběrového řízení a v přímé interakci s kandidátem máme v podstatě tři možnosti: personální pohovor, assessment centrum (AC) a individuální psychodiagnostiku.

Personální pohovor je metoda široce používaná, časově i personálně nenáročná, je však poměrně zatížená hodnotitelskými chybami a i celkem zkušený personalista může obtížně posoudit některé kandidátovy kompetence.

Assessment centrum je výhodné např. při výběru několika zaměstnanců do stejných pozic s vysokými nároky na sociální dovednosti, umožňuje přesnější nastavení kritérií pro posuzování kompetencí (zejména jde o kompetence z oblasti sociálních dovedností, jako jsou prodejní, prezentační, manažerské dovednosti ...), je však poměrně náročné na organizaci a čas.

Třetí cesta

Individuální psychodiagnostiku provádí pouze psycholog, není tedy tolik náročná na čas hodnotitelů. V jejím průběhu lze získat poměrně detailní informace o kompetencích kandidáta, je snížena možnost jeho stylizace a hodnotitelských chyb. Její nevýhodou je finanční náročnost (zhruba 1,5 až dvojnásobná oproti jednomu kandidátovi skupinově posuzovanému v AC), poskytuje horší podmínky pro hodnocení sociálních dovedností (asi jako u personálního rozhovoru) a také to, že budoucí nadřízený kandidáta neuvidí jako v AC přímo v akci.

Pokud chceme na klíčových pozicích zajistit maximální efektivitu ve zjišťování měkkých dat, můžeme za cenu vyšší časové a finanční náročnosti kombinovat Assessment centrum a individuální psychodiagnostické posouzení kandidátů. Jistou nevýhodou jsou také vysoké nároky na erudici psychologa a nutnost klást velký důraz na přesnou formulaci výběrových kritérií a výstupů psychodiagnostiky.

Co můžeme v rámci psychodiagnostiky očekávat? Dobrá pracovní psychodiagnostika by především měla začít důkladným rozhovorem se zadavatelem – budoucím nadřízeným kandidáta. V jeho rámci si psycholog jednak ujasňuje kompetence, kterými by měl budoucí za-

městnanec disponovat a formuluje psychodiagnostická kritéria, jednak si vytváří obrázek o jeho nadřazeném a k němu potom vybírá kandidáta „na míru“.

Nástroje

Při samotném psychodiagnostickém sezení se potom můžeme setkat s těmito nástroji:

Rozhovor – podrobnější a sofistikovanější, zaměřený více do hloubky než klasický přijímací pohovor.

Testy schopností – posuzující nejrůznější výkonové charakteristiky kandidáta jako např. schopnost koncentrace, time management, všeobecnou inteligenci, tvořivost ...

Dotazníky – posuzující výpověď kandidáta o osobnostních vlastnostech (např. dominance, labilita, otevřenost změně ...)

Projektivní testy – posuzující osobnost kandidáta tak, jak se jeví v tom kterém testu (zadání kresby, mnohoznačné obrázky, konstrukce ...). Zde se mohou projevit různé vzorce chování, tendence osobnosti atp.

Tyto metody psycholog kombinuje podle vlastního uvážení v psychodiagnostickou baterii, převádí výstupy vyšetření na posouzení kritérií, formuluje písemnou zprávu o kandidátovi a komunikuje tuto zprávu zadavateli tak, aby došlo v maximální míře k porozumění (např. termín „hostilní extrovert“ bezpochyby bez vysvětlení do psychodiagnostického výstupu nepatří). Součástí kvalitní služby by měla být i nabídka zpětné vazby posuzovanému kandidátovi.

V každém případě tedy platí, že s psychodiagnostickými nástroji by měl zacházet kvalifikovaný psycholog, měl by je užívat v baterii a doprovázet jejich užití rozhovorem jak se zadavatelem, tak i s kandidátem. Při nedodržení těchto pravidel hrozí, že se z psychodiagnostiky stane drahá a zavádějící show.

Vzhledem k uvedenému postupu, výhodám a nevýhodám je zřejmé, že individuální psychodiagnostika jako komplexní nástroj při posouzení osobnosti kandidáta najde své uplatnění především tam, kde je k dispozici několik málo kandidátů splňujících kritéria výběru v oblasti tvrdých dat, a to na pozici s klíčovými kompetencemi v oblasti vlastností osobnosti a vyšší zodpovědnosti – tedy v oblasti středního a vyššího managementu. Zde jsou náklady na individuální psychodiagnostiku jednoznačně vyváženy jejím přínosem.

Jan Gruber, Ph.D.
S.T.UNITE consulting
gruber@stunite.cz

PERSONÁLIE

• Představenstvo líkérky **Stock Plzeň** jmenovalo dosavadního ředitele marketingu **Richarda Švédu** do nově vytvořené funkce ředitele prodeje a marketingu. Švéda ve společnosti pracuje od roku 1996 a od roku 2001 je zároveň členem jejího představenstva. Výkonné řízení oddělení marketingu přebírá **Michal Riegel** v nové pozici manažera marketingu.

• Vedoucím divize Volkswagen osobní vozy společnosti **Import Volkswagen Group** byl jmenován **David Liška**, jenž dosud ve společnosti pracoval jakou vedoucí divize Audi. V čele tuzemského týmu VW vystřídal **Manfreda Aschenbrennera**, jenž byl v rámci společnosti pověřen jinými úkoly.

• Do funkce šéfredaktora motoristického měsíčníku **Auto motor a sport** vydavatelství **Motor-Press Bohemia** nastoupil **Michael Kudela**, který svou profesní kariéru odstartoval v roce 1994 v časopise **Svět motorů**. Od roku 1995 pracoval jako redaktor čtrnáctideníku **Auto Tip**, kde od loňského roku zastával funkci zástupce šéfredaktora.

• Dozorčí rada **České spořitelny** jmenovala do funkce člena představenstva **Pavla Kysilku**, dosavadního člena širšího vedení, Senior Management Team. Představenstvo banky tak nyní má osm členů a je kompletní. Kysilka bude odpovědný za oblasti platebního styku, analýz finančních trhů, bezpečnosti a za EU kancelář. I nadále zůstává hlavním ekonomem banky.

• **Český Telecom** posiluje klíčové pozice ve svých jednotkách Prodej a Marketing. Funkci ředitele pro spotřebitelský segment převzal **Luděk Šantora** (ze společnosti Eurotel). Novým ředitelem pro korporátní klientelu se stal **Jan Los**, dosavadní ředitel pro prodej státní správy. Ředitelem pro datové a internetové služby je **David Grundel**, který přešel z jednotky Transformace, kde byl zodpovědný za rozvoj služeb Internet Express. Z jednotky Velkoprodej a regulace do Marketingu nastoupí **Michal Táborský**. Zastávat zde bude funkci ředitele hlasových služeb.

• Vedení firmy **Čechofracht** jmenovalo od října novým personálním ředitelem **Romana Vokálka**. Ve funkci nahradí **Petra Koltoka**, který ve společnosti přechází na jinou pozici. Vokálek naposledy působil v konzultantské společnosti Deloitte & Touche na pozici manažera. Zkušenosti v řízení lidských zdrojů získal jako personální ředitel ve společnosti Jan Becher.

• Novým místopředsedou představenstva **Stavební spořitelny České spořitelny** byl zvolen **Tomáš Nidetzský**. Nahradil ve funkci **Friedricha Weisse**, který se vrátil do Erste Bank. Nidetzský zodpovídá za řízení obchodu a marketingu.

ProBusiness

www.probusiness.cz

- podnikatelský adresář firem z celé ČR
- rozšířené ekonomické informace
- intuitivní vyhledávání podle různých kritérií

MEDIATEL, spol. s r.o., Thámová 16, Praha 8



Omezování délky pracovní doby a přesčasů spíše škodí

Omezování délky pracovní doby i přesčasů je podle ekonomů spíše škodlivé a vede ke komplikacím a snahám firem obcházet zákony. Země, které se o podobné restrikce pokusily, na to vždy ekonomicky doplatily. Důsledkem byl pouze rozmach šedé ekonomiky a odchod místních firem do jiných zemí, které kromě levnější pracovní síly nabízely i liberálnější pracovní zákony.

Například Francie a Německo zkrátily pracovní dobu na 35 hodin týdně. Cílem bylo vytvořit více pracovních míst a snížit rostoucí nezaměstnanost. Výsledkem však bylo rozšíření práce načerno a rozmach stínové ekonomiky, což mělo negativní dopad i na příjmy státního rozpočtu, uvedl hlavní ekonom Patria Online David Marek. Řada firem navíc kvůli přílišným omezením a vysoké ceně práce odešla do Česka a dalších zemí východní Evropy.

Krátký pracovní týden spolu s vysokými mzdami a dalšími výhodami zhoršuje konkurenční pozici západoevropských firem na trhu. Společnosti se tak ze západní Evropy přesou-

vají na východ a navíc celá Evropa nedokáže v produktivitě konkurovat mnohem pružnějšímu trhu v USA. Rizikem kratší pracovní doby je navíc možnost, že se adekvátně nesníží mzdy a zvýší se jednotkové mzdové náklady.

Ani vysoký počet hodin strávených v práci nezaručí skvělé ekonomické výsledky. Podle délky pracovní doby patří Češi k největším dřičům v Evropě a ročně odpracují např. o více než 500 hodin více než Němci, jejich produktivita však vůči západní Evropě zaostává. Důvodem je kromě nižší úrovně investic a horší struktury ekonomiky také nadměrná zaměstnanost v řadě společností a minimální podíl částných úvazků.

Evropská komise přijala návrh úpravy dosavadních pravidel pro délku pracovní doby v zemích EU (viz str. 2 *Revize směrnice o pracovní době*). Ekonomům se však myšlenka jednotné regulace pracovní doby a dalších pracovních podmínek pro celou EU příliš nelíbí, raději by je ponechali v kompetenci jednotlivých zemí.

PRÁVNÍ PORADNA

Náhrada peněz zcizených zaměstnanci v pracovní době

Jednomu našemu zaměstnanci se během pracovní doby ztratila z uzamčené skříňky peněženka s obnosem 10 tisíc Kč. Skříňka byla podle našeho zjištění po uzamčení vypáčena. Zaměstnanec nám škodu nahlásil ihned ústně a druhý den i písemně s tím, že ke ztrátě došlo v den výplaty a běžně takové částky s sebou nenosí. Přivolali jsme policii, ale bez úspěchu, peníze se dosud nenašly. Zaměstnanec po nás samozřejmě požaduje celou částku, my jsme však názoru, že mu máme uhradit pouze polovinu odcizené částky. Můžete nám poradit, jak máme postupovat a kolik máme zaměstnanci skutečně nahradit?

Tereza Nová, Děčín

Vaše tvrzení, že máte zaměstnanci uhradit pouze polovinu odcizené částky, je nesprávné. Podle § 204 zákoníku práce zaměstnavatel, u něhož je zaměstnanec v pracovním poměru, odpovídá za škodu na věcech, které u tohoto zaměstnavatele zaměstnanec odložil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním na místě k tomu určeném nebo na místě, kam se obvykle odkládají. Za věci, které do zaměstnání obvykle zaměstnanci nenosí (větší částky peněz, klenoty a jiné cennosti) a které zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy, odpovídá zaměstnavatel jen do částky 5000 Kč. Zjistí-li se však, že škoda na těchto věcech byla způsobena



jiným zaměstnancem zaměstnavatele, nebo zaměstnavatel převzal věci do zvláštní úschovy, hradí zaměstnavatel škodu neomezeně.

Pokud se jednalo o den, kdy byla výplata mzdy, jak v dotaze uvádíte, máte jako zaměstnavatel povinnost uhradit celou částku, neboť se nejedná o věci, které se obvykle do práce nenosí. Zaměstnanec má takový obnos peněz u sebe jen výjimečně v den výplaty. Pokud byste částku v požadované výši neuhradili, lze očekávat, že se dostanete se zmíněným zaměstnancem do sporu, který navrhuji řešit primárně mimosoudně. Pokud by se věc dostala tak daleko a zaměstnanec by věc řešil soudní cestou, připomínám, že nárok na náhradu škody může uplatnit u soudu ve dvouleté promlčecí lhůtě. Lhůta počne běžet ode dne, kdy se zaměstnanec doví o tom, že škoda vznikla, a o tom, kdo za ni odpovídá.

Musím zdůraznit, že podle § 204 odst. 3 zákoníku práce je nutné o této škodě uvědomit zaměstnavatele bez zbytečného odkladu nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy se o škodě zaměstnanec dověděl, jinak by mu nárok zanikl. Z dotazu vyplývá, že zaměstnanec splnil tuto oznamovací povinnost včas.

JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právního rádce
www.PravniRadce.cz

- Novým ředitelem společnosti **Schober Directmarketing** se stal **Michal Kašpárek**.
- Kreativní ředitelkou **Prima TV** je od září **Jarka Sedláčková**. Bude řídit záležitosti týkající se vizuálu, grafické tváře a selfpromotion.
- Novým šéfredaktorem počítačového magazínu **Chip** z vydavatelství **Vogel Burda Communications** se stal **Josef Mika**, jenž pracoval dva roky jako zástupce šéfredaktora časopisu. Bývalý šéfredaktor **Jiří Palyza** se stal ředitelem **Vogel Burda Computer Media**.
- Nově vzniklou divizi komunikace společnosti **Siemens** v ČR povedou **Jan Svoboda**, dosavadní ředitel ICM, finančně-ekonomický ředitel **Jörg Böse**, dosavadní finančně-ekonomický ředitel divizí ICM a ICN, a člen vedení **Petr Klauda**, dosavadní ředitel ICN.
- Člen představenstva koncernu **Volkswagen** a dosavadní předseda dozorčí rady **Škoda Auto Detlef Wittig** nastoupil do funkce předsedy představenstva mladoboleslavské automobilky. Jeho nástupcem v čele dozorčí rady Škoda Auto je **Vratislav Kulháněk**, dosavadní předseda představenstva Škody Auto.
- Představenstvo **CAC Leasing** od září posílil **Christoph Greussing**. Do Prahy zavítal po svém angažmá v HVB Bank Jugoslavia.
- **Ivan Lackovič** opustil pozici ředitele marketingu a komunikace finanční skupiny **PPF**. Ve funkci ho na přechodnou dobu nahradí ředitel strategického marketingu skupiny **Tomáš Krones**. Lackovič byl v PPF od roku 1999.
- Novým ředitelem české pobočky slovenské **Všeobecné úvěrové banky** se stal **Ivan Duďa**, předtím generální ředitel stavební spořitelny VÚB-Wüstenrot.

Human Risk Management

MODERNÍ ŘÍZENÍ

Rizika v personální oblasti se často podceňují, přestože hrají rozhodující roli zejména ve složitých organizacích založených na znalostech. Znalosti a kreativní, inteligentní personál, schopný týmové práce, jsou zdrojem zvyšování hodnot, ale i velkého rizika. Zdrojem trvalého úspěchu a zisku dnes již nejsou kapitálové vklady, ale znalosti a podniková kultura. Rizika řízení podniku v posledních třech letech podstatně zvýšil kolaps „nové ekonomiky“, problémy veřejné správy, útoky teroristů i přírodní katastrofy. Tyto zjevné jevy však ničí hodnotu podniku mnohem méně než ne tak zjevná, zato však pravidelněji se vyskytující organizační rizika daná personálem. Rizika daná personálem patří k největším rizikům, kterým jsou vystaveny moderní podniky. Jak může podnik optimálně uspět v této nové spleti rizik? Existují některá základní pravidla, jejichž dodržování může zmírnit personální rizika?

Více se dočtete v časopisu **Moderní řízení** č. 10/2004 v článku **Human Risk Management**, str. 65-68 nebo na www.ModerniRizeni.cz.