

HUMAN RESOURCES MANAŽER

21. 5. 2004

číslo 10

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

OTÁZKA PRO...

Proč mít personalistu ve své firmě?

Stále diskutované téma o významu působení personalistů ve společnostech nabízí celou řadu různých úvah hledajících argumenty pro či proti přínosu jejich práce. Menší firmy (do 100 zaměstnanců) často považují personalistu jen za další zbytečný mzdový náklad a povinnou agendu svěří externí mzdové účetní.

Takto fungují hodně dlouho a nemají důvod měnit zaběhnutý pořádek, agenda personalistiky se mění v pouhou úřednickou práci a postrádá jakýkoli kreativní náboj. A jak čas plyne, manažeři se zaměřují na zajištění firemních cílů a často pak nenacházejí prostor k hodnocení a oceňování svých podřízených, jejich schopností, k motivaci a k tomu, zda a jak využívají svého potenciálu. Každá společnost a každý výkonný manažer se samozřejmě řídí vlastním rozumem, ale je dobré zamyslet se nad tím, jaký přínos může mít dobrý a zkušený personalista.

Spolupráce při definici a dosahování cílů

Činnost, která ve firmě směřuje k dosahování a plnění cílů, je jistě to nejdůležitější. Bez jasně definované strategie se jakákoli společnost dostane dříve či později do chaosu, může vyústit i v zánik. Většina firem si tuto potřebu uvědomuje a hledá stále nové cesty, jak cíle definovat, udržet a dosáhnout.

Někdy však v tomto procesu chybí jeden podstatný prvek, a tím je schopnost odhadnout reálnost cílů vzhledem k potenciálu vlastních zaměstnanců. Dosažení určitých cílů si vyžaduje

je podmínky nutné k jejich dosažení. Jednou z nich je bezesporu velmi dobrá znalost vlastních zaměstnanců, jejich kvalifikačních a psychologických předpokladů a umění dokázat je získat pro celek a konkrétní cíl. Vždyť jedině dobrý tým je schopen dosáhnout těch nejlepších výsledků. Právě personální manažer by měl být tím, kdo je schopen podílet se na celém procesu, sledovat a hodnotit ho, definovat vhodnou strategii přístupu k zaměstnancům firmy. Měl by samozřejmě umět poskytnout a vyhodnotit měřitelné údaje i tzv. „soft skills“. Nejprve je třeba zamyslet se nad tím, jaké řešení bude nejlepší s ohledem na podmínky a prostředí firmy. Záleží pouze na něm, jaké nástroje zvolí. Je-li personální manažer kreativní, může použít například hravé soutěžní metody a pravidelně ostatní informovat o výsledcích a vyhodnocovat nejlepší nebo využít celkového systému vzdělávání atd. Možností je opravdu hodně.

Personální manažer by měl být zárukou pro vedení společnosti, že strategie směřující k naplnění cílů bude zaměstnanci přijata, že se s ní ztotožní ideálně bez vzniku nějakých konfliktů a složitých situací. Má-li společnost dobrého personálního manažera, může směle přistoupit k naplnění i velmi odvážných cílů a plánů.

Danuše Slížková
HR manažerka se zkušenostmi
z domácích i zahraničních
společností



HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců v období snižování nákladů

Jak zlepšovat kvalitu vzdělávání svých zaměstnanců v případě, že jsme silně tlačeni ke snižování nákladů? Koho, kdy, kde, jak, proč, s kým a za kolik vzdělávat? Tyto a mnoho dalších otázek si v dnešní době klade nejen personalista, manažer či majitel firmy. Ačkoliv požadavek lepších a kvalitnějších výstupů za méně peněz zní nereálně, existují cesty, jak zmíněného cíle dosáhnout. O možnostech současného vzdělávání se hovořilo i na další z cyklu konferencí HR živě 5. května v pražském hotelu Josef. Konferenci uspořádal největší český vzdělávací server EduCity.cz

pod záštitou České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.

Levně nemusí znamenat povrchně!

Bylo patrné, že téma konference „Vzdělávání v období snižování nákladů“ je v současné době nanejvýš aktuální. Z probíraných témat účastníky velice oslovilo „E-learning jako nástroj efektivního firemního vzdělávání“, o kterém přednášel manažer e-learningu Českého Telecomu David Balarin. Ilustroval výhody využití e-learningu, pomocí

(Pokračování na stránce 2)

KRÁTCE

Druhá šance od Leonarda da Vinci

Česká republika se již osmý rok účastní evropského programu Leonardo da Vinci, který podporuje projekty z oblasti odborného vzdělávání. Od roku 1997 bylo podpořeno téměř 500 projektů zahraničních stáží a výměn, s nimiž vyjelo do zahraničí více než 5000 českých účastníků. Se vstupem ČR do EU se prostředky pro tyto projekty podstatně navyšují.

Letos již proběhlo jedno výběrové kolo a jeho výsledkem je 109 podpořených projektů. Mezi nimi je 83 projektů zahraničních podnikových praxí pro studenty středních odborných škol a učilišť, studenty vyšších a vysokých škol a pro mladé pracovníky podniků a čerstvé absolventy škol, a také 23 projektů výměn zkušeností vzdělavatelů. Národní agentura programu vyhláší pro rok 2004 druhé výběrové kolo zaměřené na dva typy projektů mobility, a to na:

- projekty stáží studentů středních odborných škol, učilišť a vyšších odborných škol;
- projekty výměn zkušeností vzdělavatelů, manažerů lidských zdrojů a kariérních poradců.

Uzávěrka pro projekty je 24. září 2004. Podrobné informace a podklady pro zpracování přihlášky jsou na stránce Národní agentury programu www.nvf.cz/leonardo, kontakt pro konzultace: tel. číslo 224 500 522, e-mail: leonardo@nvf.cz.

Centrum.cz s pracovním serverem

Internetový portál Centrum.cz začal po vzoru konkurenčního Seznamu.cz spolupracovat se serverem, který nabízí pracovní příležitosti. Zatímco Seznam začátkem roku koupil server Volna-mista.cz, Centrum se dohodl s firmou LMC na dodávce kompletních informací o pracovních místech z největších tuzemských serverů v této oblasti jobs.cz a prace.cz. Výraz práce patří podle ředitele Centrum.cz Oldřicha Bajera již dlouhodobě mezi absolutně nejvyhledávanější slova na internetu, a proto je kvalitní nabídka v této oblasti pro portál důležitá. Hledání práce přes internet, a tedy odklon od klasických metod hledání práce prostřednictvím tisku, je podle něj výrazným trendem.

„Nová služba umožní zaměstnavatelům rozšířit zásah jejich inzerce o skupinu internetových uživatelů, kteří ještě nechodí na jobs.cz a prace.cz a nabídky práce si prohlížejí v katalozích vyhledávačů,“ uvedl marketingový ředitel LMC Jiří Navrátil.

Práci v EU lze hledat přes internet

I když většina zemí Evropské unie omezila přístup na své pracovní trhy pro lidi z nových členských zemí, mohou zájemci o práci v zahraničí hledat volná místa. Od 1. května totiž i v ČR začal fungovat systém Eures, tedy Evropské služby zaměstnanosti. Lidé se v něm pomocí internetu mohou poohlížet po nových pracovních místech nebo zadat vlastní životopis. Na internetu najdou také informace o trhu práce v příslušné zemi. Systém kromě zemí EU zahrnuje i Švýcarsko, Norsko a Island. Informace o pracovním trhu či volných místech jsou na <http://europa.eu.int/eures> nebo na české stránce <http://portal.mpsv.cz/eures>.

(Pokračování ze stránky 1)

něhož Český Telecom uspořil na 41,5 milionu korun. Velmi zajímavým vystoupením byla i interaktivní prezentace nazvaná „Oskarův deník – nástroj pro osobní růst a vzdělávání“ o osobním PMP (Performance Management Process) pro každodenní použití Mileny Linhartové, ředitelky HR Operations Oskar z Českého Mobilu. Řeč byla o osobním plánu úspěchu, kdy zaměstnanci přijmou odpovědnost za svůj rozvoj, zkoumají, jací jsou a co mohou zlepšit, účastní se vzdělávání a sdílí své zkušenosti s ostatními. Role manažera je v aktivní podpoře, koučování a poskytování zpětné vazby.

Posluchači velmi ocenili i postřehy Karla Chadta, vedoucího Škoda Auto Coaching, který hovořil o výhodách a nevýhodách interního a externího vzdělávání. Za neefektivnější považuje pan Chadt spolupráci s týmem interních lektorů, jejichž přednostmi jsou vysoká specializace a znalost prostředí firmy, úzká spolupráce ve vztahu nadřízený – specialista – trenér a nízké celkové náklady. Podle posouzení ukazatelů kvality a efektivity se však nevyhýbá ani využívání externích dodavatelů, kteří jsou ve společnosti Škoda Auto vybíráni systematicky.

Hra s pukem

K hokejovému zápasu přirovnal firemní vzdělávání Hynek Rais, ředitel odboru pro řízení vzdělávání v České pojišťovně. Vzdělávání je tvrdý boj, který handicapují především nezřetelné výsledky, dlouhodobý efekt, složitá argumentace důležitosti vzdělávání a vnitřní nekonkurenceschopnost vzdělávání. Proti těmto nedostatkům přistupuje aktivním bojem pomocí jasně stanovených priorit orientovaných na „business“, tlakem na kvalitu, hledání alternativních řešení a nákladově přijatelnějších zdrojů a v neposlední řadě důrazem na marketing a prodej vzdělávání. Hovořil také o



interní prezentaci potřeb vzdělávání managementu, kde za klíčovou považuje především přímou a otevřenou komunikaci s liniovými manažery. Výsledek svého boje s firemním vzděláváním, ve kterém zatím vítězí, také doložil jasnými čísly.

Jana Riebová, personální ředitelka HVB Bank, prezentovala téma nastavení plánů vzdělávání a osobního rozvoje pro jednotlivé typy pracovních pozic, načasování školicích aktivit při změně struktury v organizaci a pohled managementu na oblast vzdělávání. Proaktivní a globální přístup ke vzdělávání s důrazem na kvalitu přednesla Daniela Hinojosa, ředitelka odboru vzdělávání a rozvoje Komerční banky. Velmi zajímavou a podnětnou diskusi doplnily i příspěvky Jiřího Lacygy, generálního ředitele CCA Group, Evy Žilagové, vedoucí oddělení personální a sociální politiky České pošty, Michala Kankrlíka, obchodního ředitele EduCity.cz, a dalších.

Účastníci konference měli možnost vyslechnout zkušenosti těch, kteří tuto problematiku zdárně vyřešili, a získali několik podnětů pro efektivní strategie vzdělávání v období snižování nákladů. Jelikož vzdělávání nabízí mnoho témat a podnětů pro diskusi, příští konference cyklu HR živě se bude konat již 29. června 2004 opět v hotelu Josef v Praze. Bude se pokračovat v probírání tématu vzdělávání v období snižování nákladů, měly by proběhnout tři workshopy, dva z nich povedou již známí Karel Chadt a Milena Linhartová. Bližší informace najdou zájemci na www.hrzive.cz.

Irena Kalužová
HOFÍREK CONSULTING

Bára Aubrechtová
PR manažerka, inSITE,s.r.o.

Příspěvek z Konference roku z oblasti vzdělávání z cyklu HR živě

TRH PRÁCE

Drobní podnikatelé se chovají velmi racionálně

Český statistický úřad zjistil, že ve 4. čtvrtletí 2003 bylo v republice 590,5 tisíce samostatných podnikatelů bez zaměstnanců, z toho v zemědělství 21 tisíc. Ve stejném období před rokem jich bylo 566,8 tisíce. Vývoj za posledních šest let ukazuje na relativně rychlý růst podnikatelů na vlastní účet. Jejich podíl na celkovém počtu pracujících v roce 2003 dosáhl 12,5 %. Podnikatelů se zaměstnanci bylo ve 4. čtvrtletí 2003 193 tisíc, z toho zemědělců 6000.

Poněkud jiný pohled dává registr ekonomických subjektů. V něm státní statistika zachycuje soukromé podnikatele, kteří se přihlásili k podnikání podle zákona č. 455/91 Sb., a rolníky podnikající podle zákona č. 210/91 Sb. Tedy podnikatele bez zaměstnanců, ale i se zaměstnanci. V registru jsou zapsáni všichni soukromí podnikatelé, kterým bylo přiděleno IČO, a rolníci, pokud svou činnost neodhlásili. Ke konci roku 2003 jich v registru bylo 1,62 milionu, z toho rolníků bylo podle registru 101 tisíc. Z tohoto celkového množství je 554 tisíc lidí, kteří mají IČO, ale aktivně nepodnikají, nebo činnost podle IČO nemají jako hlavní zaměstnání.

Podle statistického šetření dochází k úbytku podnikatelů se zaměstnanci. Ke konci roku 1998 jich existovalo 204 tisíce, za dva roky 199 tisíc, ke konci roku 2002 necelých 207 tisíc a ke konci roku 2003 již uvedených 193 tisíc. Tento pokles se přisuzuje tomu, že samostatní podnikatelé zaměstnávající nejvýše pět lidí – v průměru jsou to tři osoby – jsou vlastně většinou sdružení malí řemeslníci a volí pod tlakem povinných plateb na zaměstnance raději rozdělení na tři samostatná IČO, kde podnikatelé jednotlivci samozřejmě nic neplatí.

Češi mohou ve Švýcarsku pracovat jen omezeně

Češi mohou ve Švýcarsku pracovat zatím pouze za podmínek, jaké platily před rozšířením Evropské unie. Dohoda o volném pohybu osob mezi Švýcarskem a EU se totiž dosud vztahuje jen na původních 15 členských států. Švýcarští pracovníci přitom už mohou v Česku získat zaměstnání bez omezení. Stejně podmínky, jaké panovaly před rozšířením unie, zachová zatím Česko se Švýcarskem v sociálním zabezpečení. Budou se dále řídit smlouvou mezi oběma zeměmi, která upravuje poskytování péče a dávek.

PERSONÁLIE

- Tým marketingu **ČSOB Pojišťovny** posílil: **Petr Milata** od 1. května nastoupil do funkce manažera interní komunikace. Předtím pracoval v **MF Dnes** jako redaktor ekonomiky a zpravodajství. Novým marketingovým manažerem je **Michael Knapp**, který naposledy působil ve stejné pozici ve společnosti **Tiscali** a předtím ve společnosti **Siemens**.

- Novým ředitelem **ABN AMRO** v ČR a zároveň šéfem úseku finanční trhy je od května **Anders Ljunggren**. Nahradil **Torbena Helstrupa**, který se vrací do Kodaně, kde bude řídit úsek finanční trhy pro severské země. **ABN AMRO** také jmenovala nového šéfa pro korporace a institucionální klienty v Česku a na Slovensku, kterým se stal **Jan Spurný**. I tuto funkci dosud zastával Helstrup.

- Z funkce generálního ředitele společnosti **Sun Microsystems ČR** odešel po pěti letech **Jiří Krátký**. Do zvolení nového šéfa společnosti povede manažer prodeje **Zdeněk Pilz**.

- Internetová společnost **SkyNet** vyměnila předsedu představenstva a výkonného ředitele **Petra Jebavého**. Představenstvo nově povede jeden ze zakladatelů společnosti **Karel Taft** a výkonným ředitelem bude dosavadní ředitel pro rozvoj obchodu **Josef Jurašek**. **SkyNet** je součástí skupiny **SlovaNet Group**. Skupinu ovládají fondy **Advent International**, **ECM**, **FondElec** a **Genesis Capital**.

- Generální ředitel mobilního operátora **Eurotel Terrence Valeski** rezignoval. Podle svého vyjádření však v souladu se svou manažerskou smlouvou z firmy odejde až za šest měsíců, tedy 8. listopadu, a do té doby bude plnit své úkoly a pravomoci. „Budu i nadále řídit firmu tak, aby byl zajištěn úspěšný postup privatizačního procesu Telecomu,“ uvedl v prohlášení pro zaměstnance. Valeskiho rezignaci vyvrcholily dlouhodobé spory vedení Eurotelu s mateřským **Českým Telecomem**. O den dříve odešel další vysoký manažer, finanční ředitel **Robert Bowker**. Toho dnes nahradila jeho dosavadní zástupkyně **Marcela Malivánková**.

Newsletter HR manažer

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

FIREMNÍ KULTURA

Jak vypadá ideální zaměstnavatel?

Tak s touto otázkou se jistě potkal každý zaměstnavatel, nejen tedy u nás, ve společnosti Avon Cosmetics. Ideální zaměstnavatel by měl mít nebo chtít určitě jen ty nejlepší zaměstnance. Jak ale zjistit, jestli jsou vaši zaměstnanci ti nejhodnější a ti jediní správní pro vaši společnost? A jste vy ten opravdu ideální zaměstnavatel? Důležitým kritériem je určitě motivace zaměstnance (což nejsou jen finanční výhody).

Pan Dokonalý a paní Dokonalá

Motivovaný zaměstnanec je jistě ideální pracovník. Práce ho baví, chce ji dělat. Kromě toho má rád svoji firmu a její produkty. Ideální zaměstnanec pro společnost dýchá, vychvaluje ji před lidmi, kteří o ní nic nevědí, obhajuje ji před pomlouvači a plní s nejvyšším nasazením zadané úkoly. Ideální zaměstnanec pracuje naplno, nefluktuje a vůbec by ho nenapadlo odejít ke konkurenci... Jak ale zjistit, jak motivovaní, vlastně ideální jsou vaši zaměstnanci, jak oceňují vaši společnost a zda máte šanci udržet si své „ideální pracovníky“?

Právě tuto otázku jsme si položili na začátku roku. Někdo namítne, že není nic jednoduššího, než se zaměstnanců zeptat. Ale jak položit ty správné otázky?

Dlouho jsme přemýšleli o řešení a nakonec jako dar z čistého nebe přišla možnost účastnit se studie „Nejlepší zaměstnavatel“ společnosti Hewitt Associate ve spolupráci s Kienbaum International research. Přesně to jsme hledali. Tato studie se zabývala právě tím, co pro nás bylo v tom okamžiku jako pro zaměstnavatele nejdůležitější – motivovanost zaměstnanců.

Cíl a metodologie studie

Cíl studie. Základním cílem studie bylo nabídnout společnostem v České a Slovenské republice nástroje k porovnání se s těmi nejlepšími zaměstnavateli, tak aby pomocí vhodných personálních politik mohly vytvářet motivovanou a efektivní pracovní sílu, která jim dopomůže ke splnění jejich obchodních cílů.

Metodologie studie. Naše společnost a společnost přihlášené do studie byly analyzovány na základě detailního zhodnocení stavu a vzájemného souladu tří oblastí – názorů zaměstnanců, personálních politik společnosti a pohledu nejvyššího vedení firmy. Nejdůležitější charakteristiky určující umístění společnosti v žebříčku Nejlepších zaměstnavatelů jsou:

- **Míra motivovanosti** – udává, kolik procent zaměstnanců může být považováno za opravdu motivované. „Motivovanost“ (nezaměňovat se „spokojeností“) je podle Hewitt modelu definována jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě, při kterém zaměstnanci vykazují následující tři

charakteristiky chování. Těmi jsou:

- **státí** (Stay), tzn., že chtějí být i v budoucnu součástí firmy, ve které pracují;

- **sádní** (Say), tzn., že se o své společnosti pozitivně vyjadřují před svými spolupracovníky, rodinnými příslušníky, přáteli a zákazníky;

- **snaží se** (Strive) vynakládat mimořádné úsilí v práci nad rámec svých normálních pracovních povinností, tak aby přispívali ke splnění cílů firmy.

Míra motivovanosti se měří na základě odpovědí zaměstnanců na klíčové otázky, které se vážou k těmto třem charakteristikám chování.

- **Míra souladu** – popisuje vztah mezi potřebami zaměstnanců, pohledem vedení společnosti a politikou a nástroji, které společnost využívá v personální práci. Míra souladu se měří na základě porovnání kritérií v osmi oblastech v dotaznících vyplněných zaměstnanci, nejvyšším vedením společnosti a personálním oddělením. Výsledné umístění společnosti je určeno váženým průměrem míry motivovanosti (60% váha) a míry souladu (40% váha).

Když jsme se poprvé zmínili o tom, že bychom chtěli nějaký průzkum uskutečnit, čekali jsme spíše odpor a nedůvěru ve smyslu „co jsme si to zase vymysleli“. Byli jsme ale překvapeni, jak příznivě na tuto možnost zaměstnanci reagovali. Studie se zúčastnilo skoro 80 % všech zaměstnanců! Každý zúčastněný to vzal jako možnost příznivě ovlivnit a svým názorem zlepšit procesy ve společnosti

Získali jsme výsledky studie a největším překvapením pro nás bylo, že jsme v žebříčku „Nejlepších zaměstnavatelů“ skončili na **6. místě**. Tento výsledek nikdo neočekával a o to větší byla naše radost.

Tuto skutečnost popsala nejlépe naše personální ředitelka Helena Paulíková slovy: „Byl to pro nás velmi neočekávaný výsledek. Výzkumu jsme se zúčastnili hlavně proto, abychom zjistili, jaká je motivovanost našich zaměstnanců, a na základě výsledků studie pak mohli zlepšit kritické oblasti, které by mohly ze studie vyplynout. Šesté místo je pro nás velmi zavazující a dali jsme si za cíl, že v roce 2006 obsadíme minimálně třetí příčku.“

Samozřejmě jsme pak naše vítězství náležitě oslavili se všemi zaměstnanci... Nyní nás tedy čeká hodně práce se zlepšením všech kritických oblastí, které ze studie vyplynuly.

Držte nám palce, aby se nám náš závazek být „ideálním zaměstnavatelem“ podařilo naplnit!

Vladimíra Hájková
Senior HR Coordinator
Avon Cosmetics, s.r.o., ČR a SR

KONGRESOVÉ CENTRUM
PRAHA

NOVÉ CENTRUM DĚNÍ

- pro pořádání kongresů, workshopů, firemních prezentací, školení, valných hromad, 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

- **Transgas**, přepravce zemního plynu v ČR, má nového předsedu představenstva. Je jím **Ulrich Jobs**, který nastoupil za dosavadního šéfa orgánu **Klausa Homanna**.

- Anglicky psaný týdeník vycházející v Praze **The Prague Post** má novou generální ředitelku. Do funkce byla jmenována **Eva Anderová**, která vystřídala **Robyn Matraverosou**, jež se po deseti letech v České republice vrací do Kanady.

- Novým marketingovým ředitelem společnosti **Nowaco Czech Republic** se od začátku května stal **Ziead Leggieri Al Sabbagh**. Bude mít na starosti všesměrové marketingové aktivity společnosti Nowaco včetně zmrzliny značky Prima. Předtím pracoval jako garant nákupu.

- Novou ředitelkou divize pro tisk a zpracování obrazu společnosti **Hewlett-Packard** se od 1. května stala **Monika Jindrová**. Ve funkci vystřídala **Roswithu Kolb**, jež bude působit v rámci evropských struktur stejné divize společnosti. Jindrová pracovala od roku 2000 do 2002 jako provozní manažerka obchodního oddělení společnosti **Compaq Computer**.

- Finanční skupina **J&T Investment Advisors** obsadila dvě z pěti křesel v představenstvu mimoburzovního **RM-Systému**. Novými členy jsou **Daniel Křetínský** a **Jan Špringl**. Předsedou představenstva zůstal ředitel **RM-Systému** **Lubomír Šticha** a místopředsedou provozní náměstek **Jaroslav Šírek**. Třetím členem je **Jiří Fabián**, generální ředitel **PVT**, který je stoprocentním akcionářem **RM-Systému**. Odvolán byl **Miroslav Ševčík**.

- **Otakar Smolík** posílil vrcholové vedení společnosti **Ness CEE** jako Vice President Business Development. Dříve byl výkonným ředitelem v **Komerční bance** a členem jejího výkonného výboru. Do KB přišel z původní společnosti **APP**, kde vybudoval jednotku pro finanční sektor a byl jejím Sales Directorem.

PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Strategické chování zaměstnanců v organizaci

Strategické chování zaměstnanců v organizaci je důležité pro tvorbu její hodnoty. Nelze ho však ovlivňovat přímo, ale je výsledkem celkového, dobře fungujícího HR systému organizace, dokonale propojeného s její strategií. Mezi nejdůležitější oblasti strategického chování patří odpovídající kompetence zaměstnanců (odborné způsobilosti k výkonu konkrétní práce), motivace a spokojenost v zaměstnání, dále také absence a fluktuace. V rámci personálního controllingu nejprve určujeme cílové chování, které podporuje implementaci firemní strategie, a potom měřením pomocí vhodné zvolených ukazatelů zjišťujeme, jaká je jeho skutečná úroveň.

Měření **kompetencí** je velmi důležité, protože ukáže, zda má firma zaměstnance s předpoklady pro nejlepší výkon. Měření kompetencí se využívá především při náboru a výběru zaměstnanců nebo při řízení jejich kariérového růstu. Vhodnými metodami měření jsou např. výběrové nebo hodnotící pohovory s otázkami zaměřenými na úroveň požadovaných kompetencí v jednotlivých pozicích. Přínosná mohou být i správně připravená a řízená assessment centra, která umožňují simulovat konkrétní pracovní situace a ukázat úroveň kompetencí zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání.

Motivace a spokojenost zaměstnanců se měří např. pomocí dotazníkových šetření (je

třeba, aby otázky byly formulovány konkrétně, v souladu s potřebami organizace, a šetření bylo provedeno profesionálně), dále v rámci rozhovorů při pravidelném hodnocení zaměstnanců, kombinací dotazníků a rozhovorů, schránkami pro připomínky zaměstnanců, neformálními setkáními, případně jinými metodami. Ukazatele, které v rámci takových průzkumů sledujeme, jsou např. komunikace a informovanost zaměstnanců, identifikace s firmou, kvalita řízení v organizaci včetně řízení lidských zdrojů, spolupráce, firemní kultura, spokojenost s prací, osobní rozvoj, kariérový růst a školení, firemní kultura aj.

Při měření **fluktuace** zjišťujeme její celkovou míru, dále fluktuaci v prvním roce po nástupu do zaměstnání a důvody odchodu zaměstnanců (včetně toho, zda jsou na straně zaměstnavatele nebo zaměstnance). Obdobně zjišťujeme počet a důvody pracovních absencí. Nejvhodnějšími metodami jsou opět dotazníky nebo rozhovory.

Jestliže měření v některé z těchto oblastí chování zaměstnanců zjistí negativní výsledky, je zřejmé, že v organizaci existují vážné překážky pro naplňování jejích strategických cílů.

Miluše Horňáková
senior konzultantka
PricewaterhouseCoopers

PRÁVNÍ PORADNA

Dohoda o hmotné odpovědnosti a inventarizace

Uzavřeli jsme jako zaměstnavatel s jedním naším zaměstnancem dohodu o hmotné odpovědnosti. Při přebírání skladu, kde měl zaměstnanec vykonávat funkci skladníka, nebyla provedena inventarizace. Je dohoda o hmotné odpovědnosti v tomto případě platná?

David Sýkora, Náchod

Dohodu o hmotné odpovědnosti lze uzavřít pouze v případě, že zaměstnanec pracuje s hodnotami, které jsou určeny k oběhu a s nimiž má možnost nakládat po celou dobu, po kterou mu byly svěřeny. Jsou to především hotovosti, ceny, zboží, zásoby materiálu nebo jiné hodnoty, které je povinen vyúčtovat. Při splnění výše uvedených podmínek je zřejmé, že funkce skladníka je funkcí, na kterou se běžně uzavírá dohoda o hmotné odpovědnosti a jejíž uzavření je chápáno jako předpoklad pro výkon této funkce.

Kdy se provádí inventarizace, stanoví nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony. Podle § 31 tohoto nařízení se inventarizace provádí

při uzavření dohody o hmotné odpovědnosti, při jejím zániku, při převedení zaměstnance na jinou práci nebo na jiné pracoviště, při jeho přeložení a při skončení pracovního poměru.

Neprovedení inventarizace však neznamená, že by dohodu o hmotné odpovědnosti nebylo možno uzavřít, nebo dokonce že by byla již uzavřená dohoda neplatná. Zaměstnavatel by však musel jinými důkazními prostředky prokázat, jaký je stav hodnot, za které převzal zaměstnanec hmotnou odpovědnost, a dále skutečnost, že došlo ke škodě (schodku) na svěřených hodnotách. V případě dohody o hmotné odpovědnosti nemá totiž zaměstnavatel povinnost prokázat, že zaměstnanec schodek na svěřených hodnotách zavinil. Jeho povinností je pouze prokázat, že schodek vznikl a že byla uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti. Odpovědný zaměstnanec není povinen hradit škodu jen tehdy, prokáže-li, že škodu zavinil.

Zpracovala JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právního rádce

PRÁVNÍ
RÁDCE

• Představenstvo energetické společnosti ČEZ zvolilo výkonného ředitele pro obchod **Alana Svobodu** místopředsdou představenstva. Svoboda v orgánu nahradil **Josefa Sedláka**. Svoboda, který ve funkci ředitele pro obchod nahradil **Pavla Hejkala**, do ČEZ nastoupil v dubnu společně s novým generálním ředitelem **Martinem Romanem**. Dříve působil jako partner mezinárodní konzultantské společnosti **McKinsey**, v letech 1998 a 1999 byl **finančním ředitelem a členem představenstva Západočeské energetiky**.

• **Jan Troják** byl jmenován ředitelem útvaru Projektové financování, který organizačně působí v segmentu Korporátní a institucionální bankovníctví **ČSOB**. Kromě projektového financování bude zodpovědný i za spolufinancování projektů využívajících dotace z programů EU a za veřejně prospěšné projekty realizované systémem Public Private Partnership.

Poznejte skutečná aktiva!

„Naši lidé jsou naším největším aktivem,“ tvrdí dnes unisono manažeři. Ale není to plýtvání zdroji trvat na mýtu, že „všichni zaměstnanci jsou stejným aktivem“?

V každém podniku jsou zaměstnanci, kteří jsou vysoce výkonní (high performers) a pro podnik dělají mnohem víc než ostatní. Vysoce výkonný pracovník však vůbec nemusí být ve vysokém postavení nebo s vysokým platem. Mohou to být makléři, obchodníci, prodejci, ale stejně dobře i lidé v kancelářích či v marketingu. Mají společné vlastnosti jako elán, energii, kreativitu. Jejich velký potenciál není v podnicích stále dostatečně využíván.

Do značné míry je to tím, že podniky si takové rozdělení pracovních sil ani neuvědomují. Většina z nich výrazněji nerozlišuje mezi nadprůměrnými pracovníky a těmi průměrnými, či dokonce podprůměrnými.

Srovnáme to s měněním se přístupem k zákazníkům v uplynulém desetiletí, kdy zavedení managementu vztahů se zákazníky (CRM) jasně ukázalo, že všichni zákazníci nejsou stejní. Protože někteří vytvářejí podstatně větší příjmy než jiní, jedná se s nimi jako se speciální skupinou a uplatňuje se pro ně speciální program, který pečuje o jejich potřeby, maximalizuje jejich přínos a posiluje jejich loajalitu.

Proč neučinit totéž s vysoce výkonnými zaměstnanci? Vytipovat je jako skupinu, propojit je, požádat je o pomoc při zlepšování činnosti vašeho podniku a odměňovat adekvátně jejich výkon – to by mohlo být velkým stimulem pro váš podnik.

V *Moderním řízení č. 5/2004, které vyšlo 13. května, se dozvíte, jaké kroky doporučují manažeři konzultanti poradenské společnosti KPMG k tomu, aby získali z jejich „největšího aktiva“ co nejvíce.*