

HUMAN RESOURCES MANAŽER

7. 5. 2004

číslo 9

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

OTÁZKA PRO...

Školení o bezpečnosti práce – je to jen pouhá formalita?

Je známou pravdou, že školení o bezpečnosti práce se často bere jako „nutné zlo“, pouhá formalita, kterou je třeba vyhovět platné legislativě. U nás ve společnosti Impress, a.s., jsme se rozhodli tento přístup změnit, protože prevence úrazů a ochrana zdraví našich zaměstnanců jsou pro nás jednou z priorit.

Naší hlavní snahou bylo přesvědčit vedoucí zaměstnance, že pouhé seznámení podřízených s předpisy a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví v našem specifickém a náročném výrobním provozu naprosto nedostačuje a hlavně neplní účel výchovy zaměstnanců k zodpovědnosti za vlastní zdraví a majetek zaměstnavatele.

Celý tento proces byl zahájen ustavením nové bezpečnostní komise pod vedením HR manažera, v níž jsou zástupci výrobního a technického úseku a samozřejmě odborové organizace. Funkčnost komise je postavena na dobrovolné účasti a zájmu jejích členů o řešenou problematiku.

Čím jsme začali? Zásadní změnou byla příprava vedoucích pracovníků na nový styl školení z předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který bude postaven na hlubší analýze úrazů z předchozích období, významné změně v systému periodických školení, denní komunikaci a důslednosti při porušování zásad a předpisů. To vše v zájmu zaměstnance i zaměstnavatele.

Příprava byla naprosto klíčová – použili jsme především příklady z praxe a zpracovali fotodokumentaci pozitivních i negativních zjištění bezpečnosti jednotlivých pracovišť. Vedoucím pracovníkům jsme záměrně nedali přesné pokyny ani rozsáhlý tištěný materiál, jak je tomu u běžného periodického školení. Byla jim dána volnost a možnost kreativně se podílet na zpracování obsahu. Šlo nám o:

- prezentaci předchozích úrazů a upozornění na rizika příslušného pracoviště,
- přirozenou prezentaci základních pravidel a předpisů,
- zavedení evidence nebezpečí úrazů (tzv. „skoro úraz“) jako zásadní prevence rizik,
- zvýšení povědomosti bezpečného chování se zdůrazněním osobní odpovědnosti,
- zapojení všech zaměstnanců do procesu zkva-

litnění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

- upozornění na sankce v případě porušení předpisů.

Vedoucí pracovníci přijali svou roli aktivních školitelů jako výzvu a před zahájením sezony proškolili všechny zaměstnance na pracovištích se zvýšeným rizikem úrazu. Příznivá reakce nově proškolených zaměstnanců nás příjemně potěšila. Konkrétním výsledkem jsou pouhé tři ztracené pracovní dny z důvodu registrovaného úrazu za posledních sedm měsíců, což považujeme za velký úspěch.

Positivní ohlas na změnu oproti dříve nudným a formálním bezpečnostním školením nás přesvědčil o tom, jak nezbytné k dosažení úspěchu jsou **komunikace a zapojení** vedoucích pracovníků do procesu. Získat je pro spolupráci je jediná cesta, jak zařizovat osobní odpovědnost do povědomí všech zaměstnanců. Navíc jejich osobní účast na proškolení je výrazně motivovala k účasti na zlepšování pracovních podmínek, zajišťování pořádku a respektování nastavených pravidel. Dále nastoupila **vizualizace** –

vývěskám v hlavních halách byla dána jednotná stylizace. Zveřejňují se na nich aktuální informace o BOZP, specifikace rizik, plány bezpečnostních prvků, přehledy o úrazech ve všech závodech společnosti, zásady první pomoci, důležité kontakty, zápisy z komise a další. Ve speciální síťové databázi jsou zároveň dostupné veškeré informace týkající se BOZP. Kde to lze, dáváme přednost piktogramům a grafickému znázornění před psaným textem.

V oblasti bezpečné práce se inspirováme zkušenostmi vlastními i ze sesterských závodů v tuzemsku a v zahraničí. Výměna zkušeností a možnost porovnání s jinými organizacemi nejen v rámci stejného odvětví bude přínosem při řešení otevřených oblastí, jako je technická dokumentace převzatého strojního zařízení, vazba na legislativu, zainteresování zaměstnanců a odborů do procesu zlepšování, registr rizik, HAACAP a 5S jako součást bezpečného pracovního prostředí, přes interní a externí audity až po certifikaci.

Helena Futerová
personální ředitelka Impress, a.s.



KONGRESOVÉ CENTRUM
PRAHA

NOVÉ CENTRUM DENÍ

- 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

KRATCE

Řím omezil počet uchazečů o práci z nových zemí unie na 20 tisíc

Itálie stanovila maximální počet lidí z desítky nových členských zemí EU, kteří v zemi mohou letos najít práci, na 20 tisíc. Uvedl to italský ministr práce a sociálního zabezpečení Roberto Maroni. „Limit 20 tisíc lidí je založen na maximálním odhadu. Pokud by jich ale bylo 30 tisíc, tento strop zvedneme,“ upřesnil ministr. Patnáctka dosavadních členů unie dostala možnost chránit své trhy práce před lidmi z nových členských zemí do roku 2006.

Telička přiznal oprávněnost výtek kvůli přístupu na pracovní trhy

Nastupující evropský komisař Pavel Telička uznává oprávněnost kritiky, že se jemu a dalším vyjednávačům podmínek vstupu ČR do EU nepodařilo dohodnout volný přístup na pracovní trh více zemí unie. Češi nyní mohou bez potíží žádat o práci jen ve Velké Británii, v Irsku a ve Švédsku. Telička očekával, že počet takových zemí se bude pohybovat mezi pěti a sedmi. Některé státy ale po ukončení jednání o přistoupení změnilly svá původní stanoviska, podotkl Telička.

Plzeňská Škoda Electric podpoří studenty Západočeské univerzity

Škoda Electric věnuje Elektrotechnické fakultě Západočeské univerzity (ZČU) půl milionu korun ročně na vývojové projekty, vybavení laboratoří, odborné praxe a vzdělávání. Další peníze dá podnik na konkrétní výzkumné úkoly. Smlouva o spolupráci počítá s tím, že studenti budou vyvíjet nové pohony trolejbusů, tramvají a lokomotiv. Po podpisu deklarace platné do konce roku 2007 to uvedli generální ředitel Škody Holding Jiří Zapletal a rektor ZČU Josef Průša.

Objednejte si **Ročenku Hospodářských novin** na www.economia.cz/info/rocenka.htm.

Pro předplatitele všech titulů a el. produktů – on-line služeb z produkce ECONOMIA, a.s., za zvýhodněnou cenu 160 Kč.

Lesk a bída zaměstnaneckých benefitů

Jsme svědky výrazného nárůstu finančního objemu, který společnost v posledních letech nabízejí svým zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých výhod. Jaké však jsou dopady na společnost, které je poskytují, a co za tyto peníze společnosti dostávají?

Rozmazlujte své lidi!

Tlak trhu práce a daňová zvýhodnění některých benefitů způsobila, že se společnosti snažily pomoci nich získat a stabilizovat zaměstnance i vytvářet jejich oddanost k zaměstnavateli. Nadstandardní délka dovolené, firemní vozy, mobilní telefony a další benefity se staly nedílnou složkou pracovního poměru.

Spolu s výše zmíněnými přínosy se objevily také negativní aspekty. Některé společnosti se kvůli tomuto vývoji ocitly v situaci, kdy nabízejí celou plejádu benefitů, jsou nuceny hradit nekontrolovaně rostoucí náklady a personalisté tráví čas neproduktivní administrativní prací. Systém benefitů navíc často nevychází z personální strategie, není navázán na strukturu pracovních míst a není začleněn do systému odměňování. Běžná je i přílišná nivelizace, kdy všichni zaměstnanci mohou využívat valnou většinu benefitů v obdobné výši (mimo např. služební vozy). Častá nahodilost a nekonceptnost systému způsobuje, že jej zaměstnanci nevnímají jako spravedlivý. Proto ani nemůže napomáhat formování žádoucí firemní kultury.

Není výjimečné, když si zaměstnanci stěžují, že o poskytovaných benefitech nemají ucelené nebo aktuální informace. Informace o tom, jak se jednotlivé benefity využívají a kolik který stojí, často společnosti nemají k dispozici, zjišťují je pouze v případě potřeby, protože je nelze jednoduše zjistit. K problémům při řízení benefitů může přispívat i to, že je poskytuje nekoordinovaně několik oddělení a nemají jasného vlastníka procesu. Systém pak neplní svou základní funkci – stabilizovat a motivovat zaměstnance. Náklady na benefity jsou tak ztrátovou investicí.

Benefity s rozumem

Personalisté si začínají uvědomovat, že je třeba jednat a zacházet s náklady na benefity obdobně jako se mzdovými: řídit jejich výši a růst, rozlišovat je podle zastávané pozice, začlenit je do systému odměňování jako část celkového příjmu zaměstnance. Osvědčeným způsobem řešení situace je provést kritické zhodnocení současného stavu a na to navazující redesign všech aspektů systému benefitů ve firmě. Pro zhodnocení současného stavu jsou zpravidla potřeba informace v oblastech:

- užívání a nákladů na jednotlivé benefity,
- efektivnosti systému benefitů při podpoře firemních cílů, strategie odměňování, formování žádoucí podnikové kultury, udržení a motivace zaměstnanců,
- procesu administrace benefitů z hlediska náročnosti na lidské a finanční zdroje a podpory personálním informačním systémem,
- vnímání zaměstnanců o poskytovaných benefitech,

- vnější konkurenceschopnosti systému benefitů, resp. celkové odměny.

Závěry z výše uvedených analýz slouží jako podklad pro rozhodnutí o dalším vývoji systému benefitů ve firmě. Podstatné je vypořádat se s výše popsány neduhy systému benefitů, což je záležitost pro společnost i zaměstnance v konečném důsledku mnohem důležitější a prospěšnější než pouhé zavedení dnes tak propagované kafeerie. Nutno však dodat, že uvedení kafeerie je vhodnou příležitostí pro zásadní změnu v systému benefitů.

Prvotní je návaznost na personální strategii, systém odměňování a strukturu pracovních míst. Personálně-strategické cíle a politika odměňování by měly být promítnuty i do systému benefitů, např. formou volby celkové koncepce benefitů: ne/možností výběru benefitů zaměstnanci, ne/možností převodu mezi mzdou a benefity. Filozofie a hodnoty společnosti se mohou odrazit také ve výběru benefitů, které společnost chce, aby zaměstnanci konzumovali. Pozicionování vůči konkurenci/trhu je další oblastí, kde se může společnost profilovat, případně odlišit. Tento přístup výrazně kontrastuje s velmi rozšířeným „nabídneme to, co nabízí většina“. Zdůraznění či potlačení rozdílů v poskytovaných benefitech podle zastávané pracovní funkce, ne/budování statusu, řešení výjimek, klíčových pracovníků atd. – vše má vliv na kulturu společnosti a motivaci zaměstnanců. Kultura společnosti může být také vyjádřena pravidly přiznání a schvalovacím procesem, respektive samoobslužným „zautomatizovaným“ přístupem. Všemi těmito rozhodnutími společnost předkládá zaměstnancům jasnou zprávu.

Náklady jsou prioritou

Pro společnost a personální oddělení jsou neméně důležité i rozhodnutí o správě benefitů. Míra automatizace, resp. podpora personálním informačním systémem určí, kolik času stráví personalisté administrací systému. Monitoring nákladů a vůbec schopnost řídit náklady na benefity je ze strategického hlediska ještě důležitější. Proto se v této oblasti nevyplácí šetřit. Co se také nevyplácí, je podceňovat informovanost zaměstnanců. Jedině náležitá komunikace všech aspektů benefitů (poskytované hodnoty, kritéria a proces přidělování) může vyústit v dobré vnímání systému benefitů zaměstnanci jako transparentního a motivujícího.

Redesign systému benefitů není jednoduchá a beznákladová záležitost, ale při profesionálním a odpovědném přístupu lze z neefektivního, neoblíbeného, neprůhledného a administrativně náročného polykače nákladů vytvořit pružný, efektivní a dobře říditelný systém, který bude oblíben zaměstnanci a současně splní svou základní funkci – stabilizovat a motivovat zaměstnance při akceptovatelných nákladech. Není to kvalitní příspěvek personálního útvaru ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti?

Jan Kužel a Petr Kadlec
HayGroup

Bulhaři a Kazaši dostali v ČR šanci

Dalších 15 lidí z Bulharska a tři z Kazachstánu, kteří v ČR pracují, bude moci již po 2,5 letech získat povolení usadit se v Česku natrvalo, neboť byli vybráni do pilotního projektu získávání kvalifikovaných zahraničních pracovníků ministerstva práce. Do projektu již postoupilo celkem 167 lidí. Zhruba čtvrtina ze všech vybraných cizinců a cizinek pracuje v technických profesích, 18 v managementu, 15 ve zdravotnictví. Devět lidí se věnuje umění, šest rozumí informačním technologiím, pět je vědeckých pracovníků. Zbytek působí v administrativě a jiných povoláních.

Předběžné opatření pro sprace.cz

Internetová společnost Seznam.cz musí přestat nabízet zprostředkování zaměstnání na stránkách www.sprace.cz. Rozhodl o tom předběžným opatřením pražský městský soud. Název služby se totiž velmi podobá názvu práce.cz, pod kterým provozuje identické služby společnost LMC. Seznam opatření soudy vyhověl, ale stránky dále provozuje na jiné adrese jako odkaz ze svého portálu seznam.cz. Soud zdůvodnil předběžné opatření tím, že užívání domény sprace.cz přináší společnosti Seznam neodůvodněné výhody, protože využívá známosti domény práce.cz k vlastnímu prospěchu. Soudní řízení, v němž LMC podezírá Seznam z nekalé soutěže, pokračuje.

Problém stěhování za prací

Pokud by se Češi museli kvůli práci přestěhovat do jiného města, nejdůležitější roli v rozhodování by sehrála okolnost, že by žili se svým partnerem odděleně. Obavy z tohoto způsobu života má 38 % českých účastníků průzkumu veřejného mínění, který společnost jobpilot uskutečnila v 11 evropských zemích a účastnilo se ho 4755 respondentů. Téměř třetina dotázaných v ČR, celkem 29 %, má obavy, že by také nepřekonal počáteční problémy a museli by se přestěhovat zpět, 19 % by vadila ztráta jejich přátel a 13 % má strach z toho, že by v cizím městě nikoho neznali.

Ještě méně ochotní přestěhovat se bez partnera do jiného města kvůli práci jsou Poláci. Z nich takový krok odmítlo 52 %, následují Rakušané se 46 %, Francouzi s 42 %, Belgičané se 40 % a Maďaři s 39 %. Naopak nejmenší obavy z takového způsobu života mají Nizozemci a Britové, a to shodně po 33 %. Za druhé nejzávažnější úskalí pokládají Evropané to, že nepřekojí počáteční problémy a budou se muset vrátit zpět. Domnívá se tak celkem 26 % obyvatel Evropy. Nejméně důležité jsou pro ně ztráta přátel a okolnost, že v novém bydlišti nikoho neznají. Obavy vyjádřilo celkem 18 % dotázaných Evropanů.

Newsletter **HR manažer**

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

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Work/Life Balance začíná být novou strategií manažerů

Work/Life Balance neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem začíná být poslední dobou i mezi českými manažery žhavým tématem. Zejména u osob na nejvyšších pozicích s obrovskými zodpovědnostmi se ukazuje, že mají-li dosahovat dlouhodobě kvalitních výsledků a být úspěšní, jen vysoké pracovní nasazení nestačí. Člověk není počítač a ti, kteří si to uvědomují, začínají používat služby koučů, kteří se na tuto oblast specializují. Jedním z odborníků, který se tímto tématem již delší dobu zabývá, je Aleš Kalina, na kterém obdivuji kromě jeho neoddiskutovatelných odborných a manažerských kvalit především to, že je vždycky příjemný, usměvavý a v pohodě. Máme tedy naději, že Work/Life Balance není jen utopie?

Jak byste popsal Work/Life Balance a je to opravdu takový problém, jak se mezi manažery traduje?

Work/Life Balance life style ocení každý, kdo prožil totální stres při své práci. Jde o soubor návyků a dohod se sebou samým, vedoucí k hlubšímu prožívání vlastních hodnot a s tím spojené pohody a pocitů celkové rovnováhy.

Máte s tím nějakou osobní zkušenost?

Opravdovou zkušenost neuděláte najednou. Jde o postupný proces uvědomování si určité skutečnosti, jež aplikováním do života dostává svůj specifický tvar. Vždy mi připadalo, že pouhé pracovní nasazení se mívá smyslem, je častokrát jenom zastřením strachu z prázdnoty a touhy po vyniknutí. Proszoval jsem myšlenku manažerského uvědomění vyšších principů řízení a hlásal, že manažer, trávící na pracovišti déle než pět hodin, nepochopil svoji funkci a měl by být vystřídán. Je přece placen za kreativní činnost a vytváření pohodového prostředí. Vedoucí pracovník, lopotně ohnutý za pracovním stolem 12 hodin denně, se k těmto principům nikdy nedostane.

Touha po rovnováze životních hodnot mě vždy tlačila ke zkoumání vznikajících jevů v mé hlavě, až jsem dospěl k názoru či životní filozofii, jež svými zásadami vede člověka k pocitu harmonie a pohody.

V čem spočívá princip koučinku v oblasti WLB?

V podstatě jde o koučink nebo budu raději mluvit o vytvoření důvěrného partnerství pro rozhovory v oblasti mezilidských vztahů, smyslu a nalezení práce na míru, získávání,

zhodnocování a používání peněz a konečně o udržování zdraví našeho těla. Jde o odhalení, popsání a odstranění stresových faktorů způsobujících deprese a jiné nepříjemné pocity dané přirozenou činností mozku, který mimo dosah našeho vědomí provádí až 60 tisíc sekvencí denně. Tak pomocí seminářů i osobních důvěrných setkání budujeme osobnost s vyšší úrovní chápání reality i sebe sama, což v konečném důsledku vede k rovnováze bytosti a k celkovému pocitu blaha a spokojenosti.

Má koučink WLB vliv na výkonnost? Chápu benefit pro manažera, ale co může přinést firmě?

Je nezbytně nutné, aby myšlenky o WLB pochopilo nejdříve vedení firmy. Těžko bude zcela odpočínatý podřízený popisovat své báječné pocity v sauně svému přepracovanému nadřízenému, který pod návalem stresu z nedokončených úkolů vidí pouze práci a nic jiného než práci. Jeho vidina odpočinku lehce prosvítá po absolvování ještě několikahodinového maratónu povinností a telefonátů a v takovém stavu není radno tohoto člověka dráždit svým pocitem rovnováhy. Pokud je ale myšlenka WLB nejprve přijata pomazanými, přinese do firmy dalekosáhlé účinky. V první řadě se objeví zvýšení efektivnosti, přijdou nové nápady, zlepší se mezi-

lidská komunikace, ubude výpovědí, celkové našťvanosti a interního dusna. Tak například, pokud podřízení mají pohodového šéfa, zvedne se účinnost oddělení až o 30 procent. Jak? Energie promrhaná přemýšlením a nekonečnými diskusemi na chodbě o šéfově tuposti se přirozeně transformuje do vyšší výkonnosti a kreativity.

Co můžete doporučit lidem, kteří se o WLB zajímají?

Nezačínat sám. Osobní předsevzetí v této oblasti nemají dlouhého trvání, a poněvadž jde o celkovou změnu návyků a postojů, je nanejvýš správné poradit se s odborníkem, popřípadě si jej na nějakou dobu „půjčit“. Vždyť jde přece o vás a investice do vlastní pohody se vždy příjemně projeví jak u osobnosti samé, tak i u ostatních spolupracovníků.

Monika Bartoníčková

Na otázky Moniky Bartoníčkové odpovídal Aleš Kalina, vrcholový manažer se zkušenostmi ze společnosti Microsoft.

• Právomoci generálního ředitele společnosti **Petrof** převzala jednatelka a hlavní podílnice firmy **Zuzana Ceralová-Petrofová**. Dosavadní generální ředitel **Petr Moučka** z firmy k poslednímu dubnu odešel. Vedením obchodního úseku firmy byl pověřen **Said Tabet**.

• Představenstvo **Telecomu** odvolalo dva ze tří jednatelů **Eurotelu**, generálního ředitele **Terrence Valeskiho** a šéfa právní divize **Luboše Bórika**. Na jejich místa matefská společnost dosadila výkonného ředitele Telecomu pro transformaci **Michala Heřmana** a šéfa controllingu a účetnictví **Martina Beka**.

• Ředitelkou odboru marketingu a PR **ČMHB** se od května stala **Jana Hezínová**. Naposledy působila jako manažerka korporátní identity ve **Všeobecné úverové bance** v Bratislavě, předtím pracovala v oddělení komunikace **Českého Telecomu**. Na pozici ředitele odboru řízení rizik a compliance **ČMHB** nastoupil **Roman Somol**, který přichází z **ČSOB**.

• Novou personální ředitelkou **CK Fischer** se stala **Marcela Brillantová**. Bude zajišťovat rozvoj týmu, který pracuje na posílení pozice na trhu cestovního ruchu a na další expanzi společnosti. Předtím pracovala jako vedoucí podpory lidských zdrojů společnosti **Zentiva**. Novým obchodním ředitelem **CK Fischer** pro firemní klientelu a nové formy prodeje se stal **Hanuš Thein**. Bude vytvářet a řídit nové distribuční cesty nabídky a prodeje zájezdů. Dříve byl ředitelem odboru obchodu **Českomoravské stavební spořitelny**.

• **Gernot Mittendorfer**, dosavadní člen představenstva **České spořitelny**, největší dceřiné společnosti skupiny **Erste Bank**, bude 1. srpna jmenován členem představenstva a od 1. října pak převezme funkci generálního ředitele rakouské spořitelny **Salzburger Sparkasse**, která rovněž patří do skupiny Erste Bank. Z tohoto důvodu rezignuje na pozici člena představenstva a náměstka generálního ředitele **České spořitelny**.

• **Petr Bučík** byl jmenován ředitelem pro manažerské konzultace ve středoevropské pobočce společnosti **Logica CMG**. Bude mít na starosti řízení konzultačních týmů ve všech sektorech trhu v ČR, na Slovensku a dalších zemích regionu.

• Generálním ředitelem společnosti **L'Oréal ČR** se stal **Jean Charles Bondy**, dosavadní ředitel divize produktů široké distribuce, který ve funkci vystřídal **Helmuta Fabryho**. Novým ředitelem divize produktů široké distribuce se stal **Čestmír Záruba**. Asistentkou generálního ředitele je **Věra Veselá**, která dosud ve společnosti **L'Oréal ČR** zastávala funkci PR manažerky.

• Novou ředitelkou komunikace společnosti **České aerolinie** se stala **Dana Dvořáková**. Bude zodpovědná za řízení externí a interní komunikace a současně za koordinaci charitativních a sponzorských aktivit společnosti. Dříve pracovala jako ekonomická redaktorka a tisková mluvčí **Českého Telecomu**. Výkonným ředitelem pro obchod a marketing **ČSA** se stal **Kamil Čermák**.

• Novým tiskovým mluvčím **Penzijního fondu České pojišťovny** se stal **Petr Brousil**.

MODERNÍ ŘÍZENÍ - jediný manažerský digest na českém trhu

PRÁVNÍ RÁDCE - lídr na trhu právních informací

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na predplatne@economia.cz, tel.: 233 071 197.

MANAGEMENT

Deset začátečnických chyb, jichž se dopouštějí manažeři

Američan John Reh dělá – jak uvádí server www.educity.cz – již řadu let mentora různým manažerům, včetně žen či příslušníků národnostních menšin. Ze své práce si přinesl poznatky, jaké chyby nejčastěji dělají:

- Myslí si, že všechno vědí. Namísto toho by měli spíše naslouchat lidem okolo a žádat o jejich připomínky.
- Každému dávají najevo, kdo má v rukou moc. Podřízení ale většinou vědí, kdo je jejich manažer.
- Mění, na co přijdou. Přitom pokud jim dosavadní postupy ve firmě nevyhovují, neznamená to nutně, že by byly špatné.
- Obávají se cokoli udělat. Nový manažer si totiž někdy nebyvá jist, zda jej do firmy přijali



nebo do funkce povýšili správně.

- Neudělají si čas na seznámení s podřízenými.
- Ztrácejí příliš mnoho času se svým nadřízeným. Nový manažer by si měl uvědomit, že byl nadřízeným přijat, aby mu ulehčil práci.
- Nedělají si starosti s potenciálními problémy nebo s problémovými zaměstnanci.
- Nechrání své podřízené. Manažer se přitom musí stavět za svůj tým, aby si získal jeho důvěru a loajalitu.
- Vyhýbají se jakékoli odpovědnosti. Odpovědnost však jde ruku v ruce s autoritou.
- Nechtějí působit lidsky. To, že se někdo stane šéfem, ještě neznamená, že se nemůže usmívat nebo se dopouštět chyb.

PRÁVNÍ PORADNA

Jak řešit pracovní úraz, který se stane o přestávce v práci

Zajímalo by nás, jak postupovat v případě, že dojde k pracovnímu úrazu o přestávce, například pokud jde zaměstnanec na oběd do restaurace, či naopak, pokud během přestávky v práci o své vůli koná nějakou práci?

Helena Nová, Benešov

Odpověď na Váš dotaz nalezneme v § 190 zákoníku práce, podle kterého k pracovnímu úrazu zaměstnance může dojít pouze při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Plněním pracovních úkolů rozumíme výkon pracovních povinností, které vyplývají z pracovního poměru, jiná činnost vykonávaná na příkaz zaměstnavatele a činnost, která je předmětem pracovní cesty. Pokud tedy zaměstnanec i během stanovené přestávky v práci na jídlo a oddech pracuje (například dokončuje nějaký úkol), byl by jeho úraz považován za úraz pracovní.

Upozorňuji, že v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů jsou úkony potřebné k výkonu práce během práce nebo nutné před počátkem práce nebo po jejím skončení a úkony obvyklé v době přestávky na jídlo a oddech konané v objektu zaměstnavatele. Takovými úkony nejsou cesta do zaměstnání a zpět, stravování, ošetření, popřípadě vyšetření ve zdravotnickém zařízení, ani cesta k nim a zpět, pokud není konána v objektu zaměstnavatele.

Vyšetření ve zdravotnickém zařízení prováděné na příkaz zaměstnavatele nebo vyšetření v souvislosti s noční prací, ošetření při první pomoci a cesta k nim a zpět jsou úkony v pří-

mé souvislosti s plněním pracovních úkolů.

Z uvedeného jednoznačně vyplývá, že o pracovní úraz půjde pouze tehdy, jestliže zaměstnanec tráví přestávku v práci v objektu, za který zodpovídá zaměstnavatel především z hlediska bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a navíc způsobem, který je z hlediska chování zaměstnanců v době přestávky obvyklý. Obvyklost úkonů během přestávky na jídlo a oddech je nezbytné posuzovat ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnavateli, nikoliv z hlediska individuálních představ jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnavatel samozřejmě může i jednostranným příkazem zakázat z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví provozování určitých činností během přestávek, ovšem vzhledem k tomu, že přestávka v práci není započítávána do pracovní doby, měl by se tento zákaz vztahovat jen na vymezení „obvyklosti“ úkonů zaměstnance během přestávky v práci. Samostatně je nezbytné řešit situaci, zda zaměstnanec může během přestávky v práci opustit pracoviště. Je-li to možné, může zaměstnanec v době přestávky na jídlo a oddech opustit své pracoviště. V takovém případě se však úraz, který se zaměstnanci přihodí mimo objekt zaměstnavatele, neposuzuje jako pracovní úraz. Obědvá-li tedy zaměstnanec v restauraci, nemůže být jeho případný úraz, ke kterému dojde mimo objekt zaměstnavatele, posuzován jako úraz pracovní.

Zpracovala JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právního rádce

- Tuzemskou pobočku společnosti Motorola povede **Martin Jíra**, který byl dosud ve firmě odpovědný za klíčové zákaznický v divizi výstavby sítí. Nahradí **Václava Šmída**, který bude řídit nově založenou dceřinou společností **Freescale Polovodiče ČR**.

- Dalším jednatelem firmy **Spar Česká obchodní společnost** se od 1. května stane **Martin Hruška**, který zároveň převezme její vedení. Hruška pracuje u společnosti od října 2002 jako vedoucí oddělení provozu Interspar.

- Novým šéfem české pobočky **ING Bank** se stal **Rolf Jan Zweep** místo **Jana Hillereda**. Zweep byl regionálním ředitelem firemního bankovníctví ING Bank v Nizozemsku. Nyní bude i členem výkonné rady ING ČR a SR a generálním ředitelem velkoobchodu ING ČR.

- Ředitel obchodního řetězce **bauMax ČR** a **bauMax SR Ludwig Soukup**, který zodpovídal za oblast financí a administrativní správy, odešel k 30. dubnu z funkce.

- Novým generálním ředitelem jihlavské strojírenské společnosti **Motorpal** se stal **Antonín Polícar**. Bývalý technický ředitel podniku tak od dubna vystřídal **Petra Horu**. Hora zároveň opustil pozici předsedy představenstva společnosti i firmu.

České pracovní právo a EU

Začlenění do EU přináší zásadní změny i do činnosti firem v ČR vystupujících v právním řádu ČR jako zaměstnavatelé. Podnikatel nebo jiný zaměstnavatel v ČR se po vstupu do EU musí řídit právem vnitrostátním i právem EU.

Vstup do EU je spojen s otevřením evropského trhu, volným pohybem pracovních sil, služeb, zboží a kapitálu. Pro podniky i zaměstnance bude jednou z nejvýznamnějších výhod volný pohyb osob za prací, podnikáním nebo studiem. Podle Smlouvy o založení ES se volným pohybem osob rozumí zejména právo občanů EU ucházet se o zaměstnání, podnikat či studovat na území ostatních členských států. Za tímto účelem mohou v členském státě zůstat po ukončení zaměstnání či studia.

Tato práva upravuje např. nařízení Rady č. 1612/68 o volném pohybu pracovníků v rámci Společenství. Podle tohoto nařízení má státní příslušník členského státu právo, bez ohledu na místo svého bydliště, zahájit pracovní činnost (popř. činnost jako osoba samostatně výdělečně činná) na území jiného členského státu v souladu se zákony a předpisy, kterými se řídí zaměstnávání státních příslušníků tohoto státu. Přijetí do pracovní činnosti nemůže být závislé na kritériích souvisejících se zdravotním stavem nebo na jiných hlediscích. Pracovník bude mít další výhody jako občan státu EU, v němž bude pracovat.

Více se o této problematice dočtete v článku *Legislativa Evropské unie v českém pracovním právu* JUDr. Ladislava Jouzy v *Právním rádci* 5/2004, který vychází 12. května 2004.