



S námi Vám žádná změna neunikne

Zpravodaj Klubu personalistů ČR, o. s.

7/2009

AKTIVITY KLUBU V ZÁŘÍ

3. září 9.00 - 12.00 hod.

Slevy na pojistném na sociální zabezpečení pro zaměstnavatele

Alena Paulů, vedoucí kontrolního odboru OSSZ CV
Technologický park, budova A
zasedací místnost OHK Chomutov

10. - 11. září

Klubové setkání

Stres, mobbing a jak na ně

Hotel Příbyslav
Příbyslav, okr. Havl. Brod

18. září 10.00 – 15.00 hod.

Certifikační zkoušky

Personální manažer

Institut Inpro, Praha 1. Samcova 1

23. září 10.00 – 14.00 hod.

Poradenský seminář

BOZP pro personalisty

Lektor: Miloslav Čech
Institut Inpro, Praha 1. Samcova 1

Přihlášky a další informace:

www.klub.personalistu.cz/cz

Návrat z dovolené

Léto pomalu končí, děti se začínají chystat do školy... Jak já tyhle novinové titulky jako dítě školou povinné nesnášela. Ale pak jsem najednou zjistila, že se vlastně už i trochu těším, že toho vybočení z denního stereotypu bylo dost.

Pro někoho je návrat z dovolené vítaným navrácením k denním jistotám, pro jiného stresovou situací. Jak se tedy hned první pracovní den nezhroutit? Odborníci doporučují vrátit se z dovolené o jeden - dva dny dříve a aklimatizovat se. I když bychom po dovolené měli být odpočatí a nabití energií, první pracovní den nás může zavalit přemírou úkolů, nedodělků, které na nás čekají a které chceme co nejrychleji vyřídit. Je třeba si vytřídit úkoly podle jejich důležitosti, přenést některé na kolegy a hlavně podléhat stresu. A jestli potřebujete rady odborníků, využijte nabídky Klubu personalistů ČR a přijďte na zářijové Klubové setkání do Příbyslavi ve dnech 10. a 11. září.



PERSONALISTIKA
ON LINE

Odborná konference | Pátek 13. listopadu 2009, Praha

Distanční vzdělávání v managementu

Největším problémem lidí pracujících v manažerských pozicích je nedostatek času. Přesto jsou právě tito lidé nuceni se neustále vzdělávat, protože oblast řízení patří k těm, které se permanentně vyvíjejí. Udržet si náskok před konkurencí je záležitostí nejen stále se zdokonalujících technologií, ale čím dál víc je zapotřebí i kvalitní znalostní a dovednostní zázemí vedoucích pracovníků. Jak ale skloubit náročnou práci s potřebným vzděláváním tak, aby zbyl čas i na rodinu, přátele a koníčky.

Odpovědí může být nový projekt katedry managementu Masarykova ústavu vyšších studií při ČVUT. Tento ústav má se vzděláváním manažerů bohaté zkušenosti například jako poskytovatel jednoho z prvních MBA programů v České republice. „Od roku 1991, kdy jsme vznikli, se manažerská práce opravdu velmi změnila,“ potvrzuje Ing. Barbora Joudalová, MBA, která katedru managementu vede. „Tomu pochopitelně odpovídají i mnohem větší požadavky manažerů na vzdělávací programy. Dnešní vedoucí pracovníci kladnou výrazně vyšší důraz na aktuálnost informací, jejich praktickou aplikovatelnost v konkrétním podnikatelském prostředí a klíčovým kritériem pro výběr vzdělávacího programu je bezesporu jeho efektivita. Manažeři jednoduše řečeno požadují maximum za co nejnižší časovou – a s tím zejména v posledním roce spojenou i finanční - investici.“

Je něco takového vůbec možné?

Ing. Monika Barton, MBA PCC, která na katedře managementu působí jako akademický pracovník, se domnívá, že ano. Právě z jejího popudu katedra managementu navázala novou spolupráci se Southern Institute of Technology (SIT) z Nového Zélandu v oblasti distančního vzdělávání.

Proč spolupráce s Novým Zélandem?

Nový Zéland je od České republiky opravdu hodně vzdálený. Proč Masarykův ústav navázal spolupráci s vysokou školou právě z této země? Monika Barton k tomu říká: „Když se podíváte na mapu, Nový Zéland je opravdu daleko. Studovat tam pojedete jen tehdy, pokud to pro vás bude mít opravdový význam. Proto je většina novozélandských vysokých škol na velmi dobré úrovni - chtějí-li



přitáhnout mezinárodní studenty, musejí být schopni jim nabídnout velmi příznivý poměr kvalita/cena.“

SIT má svůj hlavní kampus v Invercargillu, což je nejjihněji položené místo na Novém Zélandu, takže to pro něj platí dvojnásob. Před čtyřmi lety z důvodu zkvalitňování služeb studentům začal SIT nabízet distanční vzdělávání, původně jako podporu velkému počtu Novozélandců žijících v zahraničí. Dnes tvoří studenti distančního vzdělávání více než 50 % všech jejich studentů. A nejde zdaleka jen o studenty z Nového Zélandu nebo Austrálie. Tato forma je velmi populární u asijských studentů, kteří tak mají možnost získat za velmi přijatelný poplatek kvalitní vzdělávání oficiálně uznané v 54 zemích světa. Česká republika je první zemí v Evropě, která začala oficiální spolupráci se SIT.

„Jsme na to velmi pyšní,“ říká Monika Barton. „Můžeme nabídnout mezinárodní kvalifikaci na všech úrovních vysokoškolského studia, jenom v oblasti Business lze studovat čtyři úrovně od certifikátu až po meziná-

rodní diplom. Podle prvních ohlasů se zdá, že velký zájem bude i o program Adult Training and Education.“

Především profesionalita, jednoduchost a flexibilita

„Na programech SIT oceňujeme především to, že mají velkou podporu, co se týče programových materiálů,“ upozorňuje PhDr. Hana Brožková z katedry managementu MÚVS.

„Přitom student může studovat odkudkoliv a kdykoliv, vše je přístupné online a to dokonce i tehdy, pokud internetové připojení není nejrychlejší.“ Studenty SIT jsou totiž i zájemci i z tak exotických destinací jako jsou Cookovy ostrovy, kde je přístup k internetu relativně omezený. Teri McClelland, vedoucí distančního vzdělávání SIT k tomu podotýká: „Jde nám o to, aby naše vzdělávání bylo dostupné opravdu všem, i těm, kteří nemají zrovna nejnovější laptop. Někteří naši studenti mají možnost připojení jen přes telefonický dial-up a i těm musíme být schopni poskytnout servis.“ Hana Brožková k tomu dodává: „Velkou výhodou je také možnost začít studovat několikrát do roka. Termíny jsou zpravidla vypisovány 4 - 6x ročně, takže zájemce nemusí čekat celý rok na opětovné otevření programu.“

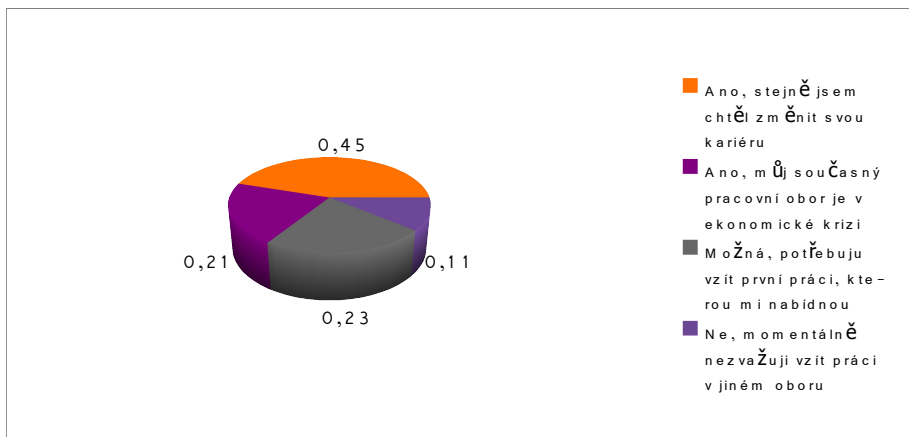
Další informace o distančním vzdělávání mohou případní zájemci získat na MÚVS (Monika Barton nebo Hana Brožková, tel. 224 359 123 nebo na www.muvs.cvut.cz).

Češi nemají problém se změnou původního oboru zaměstnání

Z výsledků posledních anket na pracovním portále Monster.cz je mimo jiné patrné, že Češi v současnosti nelpí na svém aktuálním pracovním oboru a nemají problém s jeho případnou změnou. Jedním z hlavních důvodů je aktuální situace na pracovním trhu, kdy mnoho lidí v důsledku recese hospodářství trpí obavami spojenými se ztrátou zaměstnání a registruje pokles nabídky volných pracovních míst v některých oborech.

V první červencové anketě návštěvníci pracovního portálu Monster.cz odpovídali na otázku:

Vzali byste práci v jiném oboru?



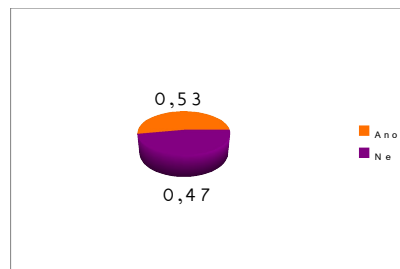
Z celkového počtu 591 hlasujících odpovědělo 45 % - ano, stejně jsem chtěl změnit svou kariéru. 21 % respondentů uvedlo, že by zaměstnání v jiném oboru přijali, protože jejich aktuální pracovní obor je zasažen ekonomickou krizí. 23 % hlasujících uvedlo, že by zaměstnání v jiném oboru přijali, protože potřebují vzít

první práci, která jim bude nabídnuta. Pouze 11 % respondentů uvedlo, že v současnosti nezvažují přijmout nabídku práce v jiném oboru.

Druhá anketa se v červenci zaměřovala na skutečnost, zda mají lidé představu o své budoucí kariéře. Návštěvníci pracovního portálu Monster.cz odpovídali na otázku:

Máte přesně vytyčený kariérní cíl?

53 % z celkového počtu 412 hlasujících odpovědělo, že svůj kariérní cíl má přesně vytyčený. Téměř shodná část, a to 47 % respondentů uvedlo, že svůj kariérní cíl vytyčený přesně nemá.



Hasiči obhájili pozici nejdůvěryhodnějšího povolání, naopak soudci v ČR ztrácejí

Hasiči v tuzemsku i ve světě potvrdili výsadní postavení nejdůvěryhodnějšího povolání. V Česku se v těsném závěsu za nimi umístili poštovní doručovatelé, učitelé, lékaři a armádní příslušníci. Naopak nejmenší důvěře se celospolečensky těší politici. Před nimi figurují pracovníci v reklamním průmyslu. Vyplývá to průzkum GfK Index důvěry pro rok 2009, který proběhl ve dvaceti zemích světa.



"Hasiči byli i v minulých letech na prvním místě, ale letos důvěra v ně ještě vzrostla dokonce na 97 % oproti loňským 94 % a předloňským 93 %," vyzdvihl silné postavení vítězů mezi Čechy a Moravany Jaroslav Jíra, obchodní ředitel GfK Czech. "Pokud by se někdo chtěl při výběru povolání orientovat pozitivním vnímáním u spoluobčanů, měl by si hledat místo v učitelském sboru, v nemocnici, na poště nebo v armádním sboru," dodává Jaroslav Jíra. Větší důvěry se u Čechů těší pracovníci na ochranu životního prostředí. Předloni jim věřilo 49 %, letos to už je 64 %. V Portugalsku mají ochránci přírody dokonce 88% důvěru. I "poštáři" poskočili v očích Čechů z 63 % v roce 2007 na současných 91 %. Naopak důvěru lidí čím dál tím více ztrácejí soudci. V průzkumu, který byl usku- tečněn v letošním březnu, jim důvěřovalo pouhých 58 %. Přitom ještě před rokem a půl jim věřilo 88 % české

populace. Pro zajímavost v sousedním Německu nebo ve Švýcarsku nyní soudci mají 79% důvěru a ve Švédsku dokonce 80%. Zajímavým zjištěním je, že 53 % obyvatel západní Evropy nedůvěřuje duchovenstvu.

V regionech střední a východní Evropy této skupině věří 76 % lidí, což je zásluhou Polska (80 %) a Rumunska, kde duchovním důvěřuje rekordních 88 % populace. Naopak nejmenší důvěru má duchovenstvo u Řeků (22 procent).

"Odpovědi českých respondentů se nijak výrazně nelišily od odpovědí lidí v ostatních zemích. Jen k lékařům společně se Španěly a Portugalci mají nejvyšší důvěru, a to 92 %," shrnuje výsledky studie Jaroslav Jíra. Psychologové se shodují, že lidé při svém hodnocení vycházejí především z osobní zkušenosti a z tradic, což potvrzují i výsledky studie GfK.

Emočně inteligentní time management

Řídit svůj čas znamená řídit sám sebe

A řídit sám sebe – to předpokládá řídit především svoje emoce, vnitřní stavy a nálady. Emoce v širším slova smyslu jsou tím faktorem, který často nabourává naše dobře míněné úmysly pracovat podle priorit. Priority stanovujeme na základě racionálního uvažování. Skutečná naše činnost je však řízena podle toho, co se nám líbí nebo nelíbí, co se nám chce nebo nechce dělat, co děláme rádi nebo neradi. Co děláme rádi, tomu se věnujeme přednostně a na to jsme schopni plýtvat časem. A co děláme neradi, to se snažíme co nejrychleji odbýt, odložit to, zbavit se toho nebo na to zapomenout. Jenže to, do čeho se nám moc nechce, to jsou obvykle top priority. Problémem jsou jak emoce negativní (strach, odpor, nechut'), tak i emoce pozitivní (záliba v něčem, zvláštní sympatie k někomu). Oba druhy emocí jsou s to nám zkomplikovat soustředění na priority.

Co všechno můžete začít dělat v zájmu řízení svých emocí?

Zde je pár tipů:

- » Neustále se pozorovat a hodnotit: Co právě dělám a z jakých pohnutek to dělám? Jednám po úvaze nebo impulzivně?
- » Uvědomovat si, kdy, v čem a jak nás ovládají emoce a bránit se tomu, aktivizovat uvědomělé sebeovládání.
- » Stále znovu a znovu se vracet k soustředění se na priority.
- » Osvojit si dovednosti emoční inteligence a dát je do služeb time managementu.

Zásadní řešení: Uzavřete mírovou smlouvu s vlastními emocemi

Smyslem takové smlouvy je, aby se z emocí při vedení lidí nestal věčný soupeř a nepřítel, ale dobrý společník a spolupracovník.

Snažte se najít způsob, jak mít radost a dobré pocity z racionálního uvažování, z dobře uváženého a promyšleného jednání, ze splnění plánu práce podle priorit.

Odměňte se (třeba nějakou maličkostí jako je kousek čokolády nebo láhev šampusu) za každý den, kdy se vám podaří splnit stanovené denní priority a přitom dobře řídit vlastní emoce .

Od řízení emocí k profesionalitě manažera

Racionálně a s nadhledem řídit sám sebe a svoje emoce – v tom je základ profesionality manažera. Na tomto základě můžete vybudovat jakoukoli další nadstavbu – třeba efektivní time management

Pavel Náhlovský

Může outplacement pomoci?

Uvolňování zaměstnanců je „prubířským“ kamenem celkové personální politiky podniku a zároveň se v něm promítá úroveň firemní kultury a firemní etiky. Patří mezi procesy sociální mobility mezi podnikem a širším společensko-ekonomickým prostředím. Komunikačně a organizačně nezvládnuté propouštění vede ke konfliktům, navozuje interpersonální rivalitu a může vytvářet pocit existenční nejistoty u propouštěných i u stávajících zaměstnanců. Důsledky se odrážejí v porušování pracovní smlouvy ze strany pracovníků, v jejich neochotě, zhoršení kvality vykonávané práce apod.

V kvalitně a soustavně prováděné personální práci není možné pojímat uvolňování pracovníků pouze jako jednorázový akt ukončení pracovního poměru. Jde o proces, při němž je žádoucí vytvořit takové podmínky, aby rizika spojená s propouštěním byla minimalizována.

Outplacement neboli odborná pomoc propouštěným pracovníkům při hledání nového uplatnění na trhu práce je svou podstatou zaměřen na usnadnění personální změny ve společnosti, způsobené fúzí, restrukturalizací, relokací, inovacemi apod.

Hlavní důvody pro využití personálního nástroje „outplacement“ jsou následující: zodpovědnost dobrého zaměstnavatele, udržení pozitivního image, minimalizace právních komplikací spojených s ukončováním pracovního poměru, udržení pracovní morálky zůstávajících zaměstnanců, udržení sociálního smíru a mnoho dalších. Outplacement může mít dvě formy – individuální a skupinovou. Individuální outplacement bývá zpravidla poskytován manažerům na vyšší úrovni řízení a senior specialistům.

Před započítím samotného procesu je prvořadě vypracovat firemní plán outplacementových aktivit – posloupnost jednotlivých kroků, jejich načasování, komunikační rámec atd. s důrazem na efektivitu a etiku celého procesu. Součástí mohou být i podpůrná opatření pro propouštěné, ale i zůstávající zaměstnance.

Cíle outplacementu musí být vždy definovány zaměstnavatelem a veškeré poradenské aktivity slouží k naplnění těchto cílů. Outplacementová opatření lze realizovat interní či externí formou, anebo obě možnosti kombinovat.

Příklad z praxe

Příkladem realizace externího outplacementu může být nedávná zkušenost společnosti CSP Management Consultants. Společnost byla vybrána, aby realizovala outplacement pro zaměstnance výrobního závodu, jehož mateřská společnost se sídlem v Německu přesouvala výrobu do Rumunska. Závod byl umístěn v malebném prostředí frýdlantského výběžku a produkoval infračervené senzory, senzorové lampy, horkovzdušné pistole, lepicí pistole a elektronické zkoušečky napětí.

Majitelé společnosti definovali cíl outplacementu:

udržet výrobu do posledního okamžiku bez snížení kvality, zamezit pracovním absencím a co nejvíce snížit dopady ztráty zaměstnání na jednotlivé zaměstnance.

Outplacement měl být realizován ve třech základních úrovních.

První úroveň představoval top management společnosti, úroveň druhou tvořil střední management a specialisté. Třetí úroveň reprezentovali dělníci a ostatní pomocné profese. Zvolené základní rozlišení určovalo zaměření a formu realizace

celého projektu, který byl rozdělen do několika vzájemně se prolínajících fází. Vzhledem k počtu zúčastněných se do realizace projektu zapojil celý tým společnosti CSP Management Consultants. -Proces outplacementu byl zahájen informováním zaměstnanců o záměrech vedení společnosti. Této fázi předcházela individuální konzultace s majitelem společnosti a následně s vrcholovým managementem společnosti, který byl z povahy své firemní pozice pověřen komunikací a prováděním outplacementu.

Náplní individuálních konzultací byla psychologická příprava na zvládnuté přijetí situace (byť vnitřně s ní ztotožnění nebyli), udržení profesionálního chování a loajality k majitelům společnosti.

Obecně totiž platí, že prvořadě důležitá je příprava osob, které budou outplacement realizovat a ponesou hlavní zodpovědnost. Součástí přípravy je tvorba komunikace celého procesu, zpracování konkrétních komuniké, stanovení časového harmonogramu, vymezení a adresace zodpovědností. Vzhledem k tomu, že v případě vrcholového managementu jde o skupinu nejvíce ohroženou stresem, je nezbytné do přípravy zařadit i zásady duševní hygieny. Výstupem konzultačních aktivit jsou pak systémové nástroje, které firma i externí tým použije při další realizaci procesu.

Po úvodních konzultacích následovalo sdělení zaměstnancům společnosti o záměru majitelů ukončit a přesunout výrobu. Během komunikace se zaměstnanci byly přítomny jednatelka společnosti CSP (absolventka magisterského studia jednooborové psychologie) a další členka týmu rovněž s psychologickým vzděláním. Na místě poskytl první

psychologickou intervencí zejména ženám (téměř 90 % zaměstnanců tvořily ženy) a rozdaly první informační materiály. Bezprostředně po oznámení byla zaměstnancům nabídnuta pomoc při orientaci na trhu práce, při vypracování životopisu a podpora při hledání nového pracovního uplatnění. Rovněž byla nabídnuta účast na seminářích – workshopech – a individuálních konzultacích s tím, že zapojení do nich je zcela dobrovolné a závisí pouze na jejich rozhodnutí. K tomu účelu byl vypracován jednoduchý prospekt s nastíněním důvodů, proč se workshopů účastnit a co jim mohou přinést. V této fázi je velmi důležité jednat rychle a předestřít zaměstnancům možnosti, které mají k dispozici. Náplní druhé fáze byla realizace workshopů pro střední management, specialisty, dělníky a pomocné profese. Souběžně probíhaly individuální konzultační a poradenské aktivity adresované výhradně vrcholovému managementu.

Před zahájením workshopů a konzultací se tým CSP zorientoval v aktuální situaci uvnitř společnosti a v situaci na trhu práce v daném regionu a jeho možnostech (zmapování regionálních podmínek trhu práce, lokální platové podmínky, mobilita pracovní síly v dané oblasti, situace v sousedních regionech apod). Členové týmu uskutečnili informativní rozhovory jak s vedením společnosti, tak se samotnými zaměstnanci. Jejich účelem bylo získání co nejvíce informací o představách a požadavcích na semináře. Zároveň byly diagnostikovány cílové skupiny a ve spolupráci s vedením firmy bylo navrženo předběžné rozdělení propouštěných do pracovních skupin. Pro větší názornost a další pracovní materiály, které si po

využití tým připravil pro účastníky absolvování workshopu mohli ponechat pro další použití v praxi.

Do prvních skupinových workshopů byli zařazeni tzv. klíčoví zaměstnanci. Ti ovlivňují klima na pracovištích, působí na spolupracovníky a podřízené a jejich chování je nezdědka pozitivním či negativním příkladem pro ostatní. Tento krok se ukázal jako velmi efektivní, neboť jejich kladná reakce na absolvovaný workshop vyvolala vlnu zájmu dosud nezúčastněných.

Členové týmu pracovali v lektorských dvojicích. Působili přitom především v roli moderátora a facilitátora. Obsahová náplň workshopů sledovala tři základní cíle podpory propouštěným:

1. vytvoření efektivní strategie hledání nového místa,
2. naučit se řídit projekt hledání zaměstnání,
3. udržet si nebo znovunalezt sebe-důvěru.

Účastníci navrhovali konkrétní témata, o kterých chtěli získat informace, a vybírali z témat doporučených lektory.

Workshopy určené pro střední management a specialisty probíhaly ve více či méně emotivním duchu v závislosti na pracovním zařazení (např. technici, mistři) a věku účastníků. Zejména starší zaměstnanci nesli ztrátu zaměstnání tíživěji než jejich mladší spolupracovníci, kteří chápali vzniklou situaci jako výzvu a k hledání nového uplatnění přistupovali velmi aktivně. Poněkud „tvrším oříškem“ byly workshopy zaměřené na dělníky a pomocné profese. Pracovní texty musely projít jazykovou korekcí a obsah byl upraven tak, aby odpovídal struktuře účastníků.

vzdělanostní a zkušenostní úrovni a Pro zaměstnance v dělnických a pomocných profesích většinou není obvyklé dělat si písemné poznámky, proto bylo nutné pro ně připravit i psací potřeby. Rovněž úroveň počítačové gramotnosti je v tomto zaměstnaneckém segmentu velmi nízká, a proto musela být forma informačních zdrojů i materiálů přizpůsobena této skutečnosti. Workshopy dělníků provázela velmi emotivní atmosféra. Úkolem lektorů bylo tedy v první řadě zklidnit „zjitřené“ emoce a nabídnout na východiska z tíživé situace, ve které se zaměstnanci ocitli bez vlastního zavinění. Další průběh seminářů ukázal na nezbytnost zařazení většího podílu psychologické a poradenské intervence než u workshopů pro střední management a specialisty. Objem předávaných informací bylo třeba zredukovat na několik základních, na sebe navazujících pokynů a doporučení a do programu začlenit více praktických ukázek a nácviků konkrétních situací spojených s hledáním nového zaměstnání (např. přijímacího pohovoru, tvorby životopisu).

I přes očekávaná úskalí byl projekt outplacementu zdárně doveden do svého cíle ke spokojenosti majitelů společnosti a jejího vedení. Z reakcí účastníků workshopů byla znát větší spokojenost s jeho průběhem i obsahem. Ovšem teprve reálná situace vstupu na trh práce prověří jejich připravenost a tím i úspěšnost celého projektu.

*Mgr. Irena Havránková
Konzultant CSP Management
Consultants*

CSP Management Consultants patří již 15 let k předním personálně poradenským společnostem na českém a slovenském trhu s mezinárodním i lokálním působením. Cílem společnosti je poskytování komplexních řešení v problematice lidských zdrojů. Nabízí služby v oblasti personálního poradenství a Executive Search na nejvyšší profesionální úrovni. Portfolio služeb vždy vychází z potřeb klientů. Specializuje se i na kariérové poradenství, outplacement, personální audit a interim management. Je členem mezinárodní sítě Taplow Group.

Češi se chtějí zlepšit v práci s počítačem

Z nedávno provedeného výzkumu Počítačové školy Gopas vyplývá, že téměř 44 procent ekonomicky aktivních lidí má zájem o absolvování počítačového kurzu. Nejčastěji se přitom lidé zajímají o kurzy takzvaného kancelářského balíku Microsoft Office.

Během recese jsou všechny znalosti a dovednosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnance v očích zaměstnavatele, důležité. Jednou z nich je i schopnost efektivně ovládat počítač. „Celá pětina dotázaných má pocit, že umí pracovat s počítačem lépe než jejich kolegové,“ říká Luboš Žáček z Počítačové školy Gopas a zároveň upozorňuje na skutečnost, že 44 procent ekonomicky aktivních lidí má zájem v nejbližší době absolvovat počítačový kurz. „U lidí, kteří počítač využívají v práci, je to dokonce 55 procent,“ dodává Žáček. Je pozoruhodné, že i lidé, kteří počítač běžně nevyužívají, o absolvování kurzu uvažují. „Ve skupině lidí, kteří ve své práci nevyužívají PC, hodlá počítačový kurz absolvovat pětina dotázaných,“ uvádí Žáček.

Počítačová škola Gopas již před časem na tuto situaci reagovala a připravila večerní kurzy pro ty, kteří jsou přes den v zaměstnání a večery chtějí věnovat studiu. „Vycházíme vstříc všem zájemcům, kteří si chtějí zvýšit svoji hodnotu na trhu práce, ale nemají přes den možnost uvolnění a absolvování standardního kurzu. Kromě kurzů kancelářského balíku MS Office nabízíme nově i exkluzivní sadu kurzů zaměřených na grafiku a multimedia,“ říká Jan Dvořák, výkonný ředitel počítačové školy Gopas. Večerní kurzy jsou otevřeny pro širokou veřejnost a probíhají v prostorách počítačové školy Gopas vždy od 17 do 20 hodin. Vzhledem k tomu, že se jedná o kratší časový úsek, než je k dispozici u standardně vedených kurzů, jsou všechny kurzy rozděleny do několika večerů. „Kurzy jsou rozděleny vždy do několika bloků, tzv. večerů. Od dvou v případě kurzu úpravy digitálních fotografií, až například po pět večerů, během nichž se účastníci kurzu seznámí se základy Adobe Illustratoru,“ vysvětluje Dvořák.

PERSONALISTIKA
ON LINE

PŘIPRAVUJEME

Klub personalistů ČR, o. s., se rozhodl zorganizovat v listopadu letošního roku odbornou konferenci Personalistika on-line. Konference je prvním pokusem shrnout všechny možnosti, které virtuální prostředí pro práci personalistů nabízí a poskytnout tak odborné veřejnosti přehled o využívání on-line technologií v nejrůznějších oblastech personální práce. Konference je určena pro vedoucí pracovníky, personalisty a HR manažery, IT odborníky. Na konferenci budou představeny konkrétní zkušenosti firem, které dané produkty využívají.

Tematické okruhy:

- * personální marketing
- * hodnocení pracovníků
- * personální procesy
- * průzkum spokojenosti zaměstnanců
- * bezpečnost práce
- * benefity a kafeterie
- * vzdělávání, e-learning

Termín:

13. listopad 2009, pátek 9.00 – 17.30 hod.

Místo:

VŠFS, o.p.s., Praha 10, Vršovice,
Estonská 100

Přihlášky a bližší informace:

tel.: 283871271, 606 865 940

info@klubpersonalistu.cz

DO KNIHOVNY



Moderní rétorika

Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli - 3., doplněné vydání

Autorka: Alena Špačková

Vydavatel: Grada Publishing, a.s., 144 stran, ISBN: 978-80-247-2965-7

Jak si připravit svůj projev a prezentaci? Jak promluvit přesvědčivě před posluchači a udržet jejich pozornost? Jak zvládnout trému a působit sebejistě a kompetentně? Jak se obléknout a upravit? Jak ovlivnit posluchače řečí těla? Jak trénovat hlas a výslovnost? Jak reagovat na otázky a vystupovat na poradách? Jak pracovat s pomůckami? Jak pronést slavnostní projev? Autorka sympaticky, fundovaně a spolehlivě tyto dotazy na mnoha příkladech a tipech zodpoví, jako by předávala své zkušenosti reálnému klientovi. V novém, aktualizovaném vydání úspěšné příručky předchází návodu na vlastní trénink řečnických dovedností historický exkurz, v němž autorka osvětluje nejprve vlastní pojem "rétorika". Nechybí řada nových příkladů a doporučení, např. na výhodné a přesvědčivé vedení argumentace, či ukázky slavnostních projevů pro různé příležitosti. Knižka je určena lektorům, manažerům, prodejcům, učitelům, konzultantům a všem, kteří chtějí zvládnout připravený i improvizovaný mluvený projev.

Statistický obrázek z pracovních portálů www.jobs.cz a www.prace.cz za měsíc červenec

TOP 5 nejhledanějších oborů uchazeči podle počtu vystavených životopisů

1. Administrativa (16%)
2. Obchod a prodej (8,6%)
3. Doprava, logistika a zásobování (6,1%)
4. Bankovníctví a finanční služby (4,8%)
5. Ekonomika a podnikové finance (4,4%)

Skokan měsíce Farmacie + 24%

Farmacie je jediným oborem, ve kterém počet nabídek výrazněji vzrostl. Ostatní obory se držely na stejné úrovni nebo mírně poklesly.

TOP 5 nejhledanějších oborů firmami podle počtu vystavených pozic na pracovních portálech

1. Obchod a prodej (14,9%)
2. Ekonomika a podnikové finance (7,7%)
3. Administrativa (6,3%)
4. Bankovníctví a finanční služby (6%)
5. Strojírenství (5,8%)

Administrativní pracovníci tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců v každé firmě (počínaje recepčními, asistentkami, fakturací a konče zadáváním a vyřizováním objednávek). Logicky je proto na internetu největší zájem o pozice se všeobecným či ekonomickým středoškolským vzděláním, tedy v administrativě. Na druhém místě mají uchazeči největší zájem o práci v obchodu a prodeji, což téměř kopíruje zájem firem, které hledají v současné době odbyt pro své produkty a uchazeče, kteří jim tyto cíle pomohou na trhu zajistit. Nejméně hledanými obory jsou Právní služby a Věda a výzkum. Uchazeči v těchto oborech hledají práci jiným způsobem a nepředpokládají, že by je personalisté oslovovali přes internet.

Obchod a prodej se v této pro firmy nelehké době drží na prvním místě – firmy touží po akvizičních obchodnících, kteří jim získají důležité zakázky. Zajímavé je Strojírenství na páté příčce: i v době krize je vysoká poptávka po technických specialistech jako jsou například konstruktéři, technologové apod.

Padák měsíce

Zákaznický servis - propad zájmu o 43%
IS/IT: Správa systémů a HW -propad zájmu o 38%
Bankovníctví a finanční služby (propad zájmu o 34,5%)

Měsíční srovnání nemusí reflektovat trend, na to je to příliš krátké období. Bude dobré sledovat, jak se poptávka zaměstnavatelů v IT, zákaznickém sektoru a finančních službách bude dále vyvíjet.

Sledujeme-li počet odpovědí na jednu pracovní nabídku na www.jobs.cz počet odpovědí na pracovní nabídky se za dobu krize zvýšil a u některých oborů jsme nyní nad 40 odpověďmi na jednu pracovní nabídku. V oboru Administrativa je sice nejvíce pracovních nabídek, ale také nejvíce uchazečů. O jedno místo soutěží 42 lidí! Štěstí se taky přestalo usmívat na marketéry: firmy omezily výdaje na reklamu a vypustily na trh práce mnoho komunikačních specialistů. Stále ale platí, že těch nejlepších se firmy nezbavují.

TOP 5 oborů, kde je největší boj o pracovní místo

- Média, reklama a PR (47 odpovědí na 1 volné místo)
- Pojišťovnictví (44,7 odpovědí na 1 volné místo)
- Služby (43,9 odpovědí na 1 volné místo)
- Doprava, logistika a zásobování (43,5 odpovědí na 1 volné místo)
- Administrativa (42,5 odpovědí na 1 volné místo)

TOP 5 oborů, ve kterých se práce hledá nejsnadněji

- IS/IT: Vývoj aplikací a systémů (8,7 odpovědí na 1 volné místo)
- IS/IT: Konzultace, analýzy a projektové řízení (11,4 odpovědí na 1 volné místo)
- Výroba a průmysl (11,6 odpovědí na 1 volné místo)
- Kvalita a kontrola jakosti (12,5 odpovědí na 1 volné místo)
- Zdravotnictví a sociální péče (12,6 odpovědí na 1 volné místo)

Ačkoli má krize dopad i na obor informačních technologií, stále platí, že profese z tohoto oboru patří mezi ty nejperspektivnější. Sledujeme počet odpovědí na 1 pracovní nabídku na www.jobs.cz, v IT se hledá práce nejsnadněji. U výroby a průmyslu se to týká kvalifikovaných odborníků (pro úplný obrázek by bylo třeba znát obsah pracovních nabídek – tedy jejich atraktivitu). Že je velká poptávka po lidech ve zdravotnictví, víme z médií a z osobní zkušenosti.

Talent management jako konkurenční výhoda

V současném konkurenčním podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají lidské zdroje. Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou. Organizace, které chtějí v tomto prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, realizovat konkurenční výhodu, musejí přilákat, pěstovat a udržet si talentované zaměstnance - musejí se věnovat talent managementu, řízení talentů.

A co si vlastně pod pojmy talent a talent management představit? Existují v zásadě dva základní pohledy na to, co či kdo je **talent**. Někteří za talentovaného jednotlivce považují takového mimořádně výkonného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkonnost organizace, a domnívají se, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled na to, kdo je označován za talent, převládá i u nás, v České republice.

Jiní odborníci však tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosahování cílů organizace, že talent management by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jednotlivců.

Co se týká vymezení **talent managementu**, většina odborníků se shoduje na názoru, že se, jednoduše řečeno, jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů. Pro organizace koncepce talent managementu nepřináší z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů i jednotlivých personálních činností žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé **uplatňování nejlepších zásad a přístupů**, které se v praxi osvědčily, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance!

K **hlavním přínosům** tohoto přístupu patří kvalitní identifikace a udržení talentů a jejich větší příspěvek k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace, umístění talentovaných zaměstnanců na vhodných pozicích a s tím související lepší využití jejich potenciálu, efektivnější zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, klesající náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, efektivnější plánování nástupnictví klíčových pozic, minimalizace ztrát spojených s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření **strategie talent managementu**, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. **talent-pool**.

Prakticky talent management tvoří tři základní skupiny procesů - **získání, rozvoj a udržení talentů**, kdy každý z nich v sobě zahrnuje celou řadu souvisejících činností, jednotlivých složek.

Nejprve musí organizace zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty **nalézt** a to mezi svými stávajícími zaměstnanci, z vnitřních zdrojů, nebo získat ze zdrojů vnějších, z trhu práce, jejich přechodem od konkurenčních firem, z jiných oborů, vyhledáním talentů mezi stážísty, studenty či absolventy či přímým oslovením vytipovaných jednotlivců. Identifikace talentů probíhá na základě zhodnocení jejich současného výkonu a předpovědi potenciálu, nejčastěji prostřednictvím fungujícího pravidelného systému hodnocení, v jehož rámci je možno využít řadu metod. K nej-používanějším patří metoda MBO, assessment centre, metoda kritických událostí, 360° zpětná vazba, testy pracovních způsobilostí, behaviorální (kompetenční) rozhovory aj.

V oblasti **rozvoje** by organizace měla talentům nabídnout možnost vylepšení jejich silných stránek, individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Pro talenty by měl být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich manažery realizován speciální rozvojový program. Ten může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje, vždy podle specifických potřeb konkrétní organizace. Může se jednat jak o metody on-the-job, tak o metody off-the-job. S programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí také plánování kariéry a plánování nástupnictví - poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Nedílnou součástí talent managementu jsou i aktivity, které zabezpečují **udržení** a stabilizaci talentů v organizaci. Talentovaní jednotlivci by neměli organizaci opouštět, protože jejich odchody mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad.



Salón[®]
d'alsieho
vzdelávania

8. ročník,
Kongresové centrum
Technopol, Bratislava
11. novembra 2009

K faktorům ovlivňujícím udržení talentů v organizaci patří nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění příležitostí k učení a rozvoji a postupu v kariéře, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, nabídka flexibilní pracovní role, kvalitních pracovních podmínek a vybavení, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu, samozřejmě i nabídka odpovídající odměny a v poslední době také prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

A jak vypadá talent management v praxi?

Jednou z organizací, která věnuje talentům zvláštní péči a se kterou se můžeme setkat u nás v České republice, je **GE Money Bank**. Talenty vyhledává v rámci celé organizace, na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců, z manažerských i nemanagerských pozic, z kterékoli úrovně organizační struktury, s většími či menšími pracovními zkušenostmi. U každého zaměstnance se hodnotí jeho výkonové, ale i potenciálové charakteristiky a způsob naplňování GE hodnot (např. nadšení, vynalézatelství či týmová práce). Pokud jde o manažera, hodnotí se i jeho vlastnosti úspěšného GE lídra.

Součástí hodnocení je i diskuse s hodnoceným o jeho kariérním plánu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a příprava jeho osobního rozvojového plánu. Při sestavování rozvojového plánu se využívá i self assessment. Na základě vyplnění on-line dotazníků tento nástroj zpracuje zaměstnanci individuální zprávu s doporučením, na jaké oblasti zaměřit svůj rozvoj a jakým způsobem tyto oblasti rozvíjet.

V GE Money nepřipravují talenty pouze pro manažerskou dráhu, tedy pro vertikální kariérový růst, ale i pro role specialistů, odborníků, kteří preferují spíše růst po horizontále. Daří se tak vytvořit pro specialisty perspektivu, srovnatelnou s perspektivami v manažerských pozicích, dobře pečovat o stabilizaci a rozvoj „firemních mozků“, se zachováním možnosti budovat svou kariéru „napříč“ odděleními či oblastmi, po linii manažerské či odborné.

Komplexní vzdělávací a rozvojový projekt zahrnuje programy pro přesně specifikované cílové skupiny. Podrobná diferenciací umožňuje podchytit a dále rozvíjet vynikající zaměstnance napříč celou organizační strukturou GE Money.

Nejrozsáhlejším programem je GE Money University (GE Money University) pro obchodní a provozní oddělení umožňující frekventantům (vedle běžného plnění pracovních povinností) přípravu na nižší a střední manažerské pozice. V ročním programu se studenti účastní různých manažerských a bankovních zaměřených školení, interních rotací a projektů, praktického nácviku požadovaných dovedností.

Pro oblast financí, lidských zdrojů a informačních technologií, prodejních oddělení atd. má GE Money připraveny speciální odborné – manažerské programy na lokální a mezinárodní úrovni otevřené nejen pro interní, ale i pro externí talenty. Tyto programy zahrnují především práci na projektech a rotaci účastníků mezi útvary jejich činnosti spolu úzce souvisejí, případně v rámci stejné oblasti, ale na různě zaměřených projektech.

Nejlepší ze středních a vyšších manažerů, kteří mají potenciál k růstu na top manažerské pozice, vstupují do „Klubu talentů“ (Talent Club) GE Money. V něm se věnují rozvojovým aktivitám, práci na důležitých strategických projektech, připravují týmová řešení nebo inovace vybraných procesů a postupů v GE Money.

Těm nejtalentovanějším jsou určeny mezinárodní dlouhodobé programy, krátkodobá školení a interní konference zaměřené na strategická témata.

O fungování talent managementu v jiné organizaci (**Centrica plc**) je možno se dočíst v publikaci Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy autora Michaela Armstronga (přel. J Koubek, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3).

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
katedra 115

Zaujala Vás naše nabídka? Máte zájem se připojit? Kontaktujte nás.

Klub personalistů ČR, o.s., Jankovcova 13, 170 00 Praha 7
tel., fax: 283 871 271, 606 865 940, e-mail: klub.personalistu@tiscali.cz
www.klubpersonalistu.cz

Zpravodaj Klubu personalistů ČR, o.s., je vydáván 11x ročně. Je bezplatně zasílán členům Klubu i ostatní odborné veřejnosti. Příspěvky můžete zasílat na adresu Klubu. Redakční úprava Mgr. Lenka Smrčková.