



S námi Vám žádná změna neunikne

## Zpravodaj Klubu personalistů ČR, o. s.

8/2009

### AKTIVITY KLUBU V ŘÍJNU

**3. října** 9.00 - 12.00 hod.  
**Zaměstnávání cizinců - povinnosti zaměstnavatelů vůči ÚP**

Martin Selinger ÚP Chomutov,  
npor. Kocourek, Cizinecká policie ČR  
Technologický park, budova A  
zasedací místnost OHK Chomutov

**22 října** 10.00 – 16.00 hod.  
**Talent management těch nejlepších**

Arrow International CR, a.s.  
Hradec Králové, Pražská 209  
ve spolupráci s Centrem  
Andragogiky

**Přihlášky a další informace:**  
[www.klubpersonalistu.cz/cz](http://www.klubpersonalistu.cz/cz)

PERSONALISTIKA  
ON ..... LINE

### Odborná konference | Pátek, 13. listopadu 2009 Praha

- **Přemýšlíte o tom, jak při sníženém počtu pracovníků personálního oddělení zvládnout všechny potřebné personální procesy? Přemýšlíte o tom, jak snížit náklady, abyste nemuseli snižovat počet pracovníků? Přemýšlíte o tom, jak lépe využít pracovní čas? Přemýšlíte o tom, jak to dělají jinde?**

Odborná konference Personalistika on-line, kterou organizuje Klub personalistů ČR, o.s., si klade za cíl poskytnout přehled o možnostech 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. Mezi probíranými tematikami nebude chybět personální marketing, hodnocení pracovníků, personální procesy, průzkumy spokojenosti zaměstnanců, bezpečnost práce, benefity a kafeterie a samozřejmě vzdělávání a e-learning ...

Podrobné informace a přihlášku najdete na [www.klubpersonalistu.cz](http://www.klubpersonalistu.cz)

### Z programu konference:

#### Zbavíme se papírů v personalistice

- Mgr. Jan Března, Kooperativa Pojišťovna, a.s., VIG  
**Metody a nástroje výběru a hodnocení zaměstnanců** -  
Olina Soukupová, A&D Solution, s.r.o.

**Národní soustava kvalifikací a možnosti jejího využití**  
- Mgr. Monika Pokorná, MŠMT

**Psychometrie on-line - chytré, validní... A preferované HR řešení** - Filip Hrkal, MBA, Cut-e

**On-line Sociomapping týmu** - PhDr. Luděk Stehlík,  
EDOST

**e-Learning v oblasti bezpečnosti práce** - Pavel Kvěch,  
Revicom

**Nový pohled**, Libor Malý, LMC, s.r.o.

**WTB – Web based training – interaktivní školení přes internet** - Ing. Richard Balga, Lucie Kolářová, MBA,  
RAYTHEON PROFESSIONAL SERVICES

**VTC – Cirtual classroom training – školení prostřednictvím počítače a internetu** - Ing. Richard Balga,  
Lucie Kolářová, MBA, RAYTHEON PROFESSIONAL SERVICES

**Představení e-learningových programů jako vhodná podpora přímé výuky** - Ing. Zdena Vostrovská, CSc., Ing.  
Hana Ondroušková, I. Vox a.s.

## Ohlédnutí za akcemi

Koncem letošního léta připravil Klub personalistů ČR, o. s., pro své členy i ostatní zájemce několik akcí. Pojďme se ve zkratce a fotografiích na ně podívat.

### Zákoník práce a výkladové problémy z hlediska praxe



Zákoník práce od svého přijetí 1. 1. 2007 prošel již řadou změn, není tedy divu, že jeho ustanovení stále přinášejí uživatelům nové a nové problémy. Na poradenském semináři konaném 27. srpna se těmto otázkám věnoval Mgr. Zdeněk Schmied. Vedle výkladu nejčastějších dotazů, se kterými se praktičtí personalisté obrazejí na pracovníky MPSV, se dostalo i na otázky přítomných. A tak se hovořilo třeba o tom, jak vyřešit situaci, kdy se sloučily dvě organizace s různými odborovými centrály, jak se řešena otázka vstupních prohlídek nově přijímaných pracovníků.



### Kvalifikační zkoušky k získání certifikátu Personální manažer

I v letošním roce se frekventanti (a hlavně frekventantky) kurzů personálního řízení několika vzdělávacích agentur z celé republiky přihlásili ke kvalifikační zkoušce, kterou pořádá Klub personalistů ČR v rámci dlouholetého projektu ve spolupráci s NVF.

V pátek 18. září tedy zasedli do lavic, aby odpověděli na otázky testu a vyřešili případovou studii. Zkušební komisaři pak jejich práce pozorně vyhodnotili. Všechny zkoušené podmínkám zkoušek vyhověly a do řad kvalifikovaných personalistů tak přibýlo dalších devět, které získaly certifikát Personální manažer.



Zatímco ráno byly všichni velice vážní a soustředění, při předávání certifikátů už vládly v učebně jen úsměvy.



## Klubové setkání

### Stress, mobbing a jak na ně

Pro zářijové Klubové setkání jsme zvolili starobylé město Přebyslav, ležící téměř uprostřed naší republiky, nejen pro to, že je tam krásně, ale i pro to, abychom vyhověli členským firmám z Moravy a Vysočiny, které volaly po tom, aby to neměly na místo setkání daleko. Tématem setkání byl mobbing, stres a možnosti, jak se s nimi vypořádat v soukromí i ve firmách.

Pravda, hned stresovou situaci jsme zažili ještě cestou do Přebyslavi, kdy se mobilem omluvila ze zdravotních důvodů jedna z lektorek. A zrovna to byla Erika Postolková, která měla přednášet o řešení stresových situací. Museli jsme tedy v programu trochu improvizovat, ale i tak byli všichni účastníci s klubovým setkáním a jeho průběhem spokojeni.

Jaroslava Vlasáková svou interaktivní přednáškou seznámila přítomné principy Feng Shui. Po vyplňování dotazníků jsme se dozvěděli, jaké že elementy ovlivňují náš život, jak bychom měli žít v souladu s nimi... A při dalších praktických úkolech jsme si užili zábavu i poučení.



Podvečerní čas jsme strávili v přibyslavském zámku prohlídkou výstavy Historie požární ochrany.



Svobodová vydala před necelým rokem ve vydavatelství Grada Publishing.

PhDr. Lenka Svobodová pak v pátečním dopoledním programu hovořila o mobbingu. O jeho příčinách, projevech i o tom, jak je důležité včas ho rozpoznat a přijmout rozhodná opatření k jeho zamezení. Je pravda, že se šikanou či mobbovaním se zřejmě setkal v nejrůznějších podobách každý z nás. A jen málo z nás ho dovede odhalit, natož se mu postavit, ať se již týká nás samotných i našich kolegů. V našich krajích zatím o mobbingu neexistují průkazné studie, nevěnuje se mu příliš pozornosti ani v legislativě. Odborné publikace, které u nás vycházejí jsou hlavně překladové, jedinou výjimkou je publikace Nenechte se šikanovat kolegu, kterou právě Lenka



Foto: J. Filip, L. Smrčková

## BOZP pro personalisty

Již podruhé v letošním roce se sešli zájemci o problematiku BOZP. Protože na březnovém poradenském semináři jsme společně s lektorem Miloslavem Čechem nestačili probrat celou širokou bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozhodli jsme se pro zářijové pokračování. I když složení účastníků semináře se zcela nepřekrývalo, i ti, kteří přišli na tento seminář poprvé nebyli zklamáni a dozvěděli se mnoho důležitých informací z oblasti BOZP.

### A jaká témata byla tentokrát na programu?

1. Povinnosti zaměstnavatele při evidenci pracovních úrazů a nemocí z povolání.
2. Odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání.
3. Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.
4. Závodní preventivní péče, zásady, druhy prohlídek.
5. Právní úprava v oblasti poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
6. Ochranné nápoje.
7. Práva a povinnosti zaměstnanců .
8. Kategorizace prací, evidence, zásady.



Přestože nás poněkud zaskočily problémy s technikou, přednáška úspěšně probíhala na náhradním notebooku jednoho z posluchačů. I to jsou momenty, kdy si říkám, že je příjemné pracovat pro Klub personalistů ČR a zúčastňovat se jeho akcí.

# Interní komunikace

Účinná interní komunikace nejen v době změn  
5.–6. listopadu 2009, Brno

**Na co se můžete těšit:**

- Komunikace zásadních změn dovnitř společnosti
- Nástroje, které fungují – zkušenosti společností
- Důsledná komunikace dolů: zacílení na řadové zaměstnance
- Integrované kampaně interní komunikace – případové studie
- Personální marketing & Interní komunikace

**Chcete přijít s kolegou?  
Využijte prémiové ceny!**

Více informací [www.topvision.cz/interni-komunikace](http://www.topvision.cz/interni-komunikace)

**Diskusní setkání manažerů pro komunikaci, HR a PR manažerů na křehké téma interní komunikace ve společnosti – s důrazem na aktuální změny ve společnostech.**

Mediační partneři:





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Moravskoslezská regionální sekce KP ČR v Ostravě pokračuje v realizaci projektu spolufinancovaného ESF a rozpočtem ČR

Moravskoslezská regionální sekce KP ČR v Ostravě pokračuje v realizaci projektu „Zvýšení kvality vzdělávání zaměřeného na EVVO a zdravý životní styl ve středních školách technického zaměření a základních školách v Moravskoslezském kraji“, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR v rámci OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

V I. fázi realizace vzdělávání pracovníků a žáků škol bylo proškoleno:

- 89 žáků SŠ Ostrava-Kunčice
- 39 žáků SŠ Frýdek-Místek
- 14 učitelů SŠ Třinec
- 16 vedoucích pracovníků SŠ Ostrava-Kunčice, SŠ Třinec, SŠ Frýdek-Místek a SŠ Havířov

Celkem proškoleno 128 žáků a 30 pracovníků SŠ.

Pro realizaci vzdělávacích programů byly zpracována organizační pokyny, desatero lektora, pokyny pro lektory k vypracování pedagogických podpor, harmonogram I. fáze realizace a uskutečnila se instruktáž lektorů. Velmi dobrá byla spolupráce organizátorů s garanty za střední školy.

Do vzdělávacích programů byly zařazeny tématické celky bezpečnost a ochrana při práci, ochrana životního prostředí, pracovní prostředí, požární ochrana a komunikační dovednosti. Účastníci měli k dispozici studijní texty s moderní grafickou úpravou.

Vzdělávací programy pro žáky byly ověřovány v rozsahu 18 - 26 výukových hodin. Na závěr vzdělávacího programu absolventi obdrželi osvědčení.

Realizace vzdělávacích programů byla vyhodnocena účastníky vzdělávání, lektory a organizátorem. Hodnocení ve všech osmi kurzech bylo velmi pozitivní.

Účastníci vzdělávání (kromě vedoucích pracovníků) absolvovali výstupní vědomostní testy z tématických celků BOZP, OŽP, PP, PO a Komunikace. Úroveň znalostí byla vyšší u žáků-maturantů, testy byly citlivé na odpovědi žáků (rozsah správných odpovědí žáků v rozmezí 1-5). V jednotlivých tématických okruzích žáci-maturanti správně odpověděli na všech pět testových otázek v rozmezí 30 – 60 %.

Pro pracovníky středních škol byly vypracovány dvě metodiky – „Motivace žáků k výuce OŽP a zdravého životního stylu“ a „Motivace žáků k bezpečnému chování na pracovišti“.

Od 10. září 2009 začala probíhat II.fáze realizace projektu. Vzdělávání bude organizováno pro 130 žáků soukromé střední školy Třineckých železáren a 18 pracovníků ve SŠ Ostrava-Kunčicích pro učitele odborných předmětů.

V listopadu 2009 se uskuteční konference, na které budou prezentovány výstupy a výsledky projektu.

*Ing. Jiří Adámek, CSc., koordinátor projektu,  
KP ČR-Moravskoslezská regionální sekce Ostrava*

## Tři čtvrtiny studentů si při studiu vydělávají

Ze zářijového průzkumu ČSOB vyplývá, že 73 % českých studentů hledá možnost příjmu při studiu. Kromě brigád se najdou také studenti, kteří mají práci na poloviční, nebo i celý úvazek - mezi vysokoškoláky je jich téměř čtvrtina. Většina studentů také dostává kapesné od rodičů. Více než polovina studentů ale měsíčně utratí neméně než 2 000 korun.

Více než polovina středoškoláků si přivydělává na brigádách. Mezi vysokoškoláky se jedná dokonce o 63 %. Té-měř čtvrtina vysokoškoláků během svého studia již má zaměstnání. Většina z nich pracuje na poloviční úvazek, ale celých 5 % již kromě studia i pracuje 40 hodin týdně. „Tento průzkum tak ukázal, že si studenti uvědomují, že jim brigády a práce přinesou nejen peníze na jejich aktuální potřeby, ale i cenné zkušenosti. Praxe se jim po ukončení studia bude při hledání zaměstnání hodit,“ uvedla k průzkumu Irena Zatloukalová, specialista externí komunikace ČSOB.

Průzkum ČSOB ukázal, že tři čtvrtiny studentů středních škol dostávají od rodičů kapesné do výše 2 000 korun. Vysokoškolákům rodiče přispívají více. Kapesné do výše 2000 korun od svých rodičů dostává 42 % vysokoškoláků. Dalších 30 % z nich dostává kapesné do 4 000 korun.

„Výzkum také ukázal, že studenti středních škol vystačí s kapesným od rodičů. Brigádu nebo práci si při střední škole vůbec nehledá téměř 40 % studentů. Je však pravda, že ve více než 60 % případů středoškoláci měsíčně utratí částku nižší než jeden tisíc korun. Kapesné od rodičů - nejčastěji právě v této výši - pokrývá všechny další náklady na středoškolský život,“ komentovala výsledky výzkumu Irena Zatloukalová, specialista externí komunikace ČSOB. „Se vstupem na vysokou školu nerostou pouze náklady na ubytování a stravu, ale i na dopravu, koníčky, materiály do školy, ale i zábavu se spolužáky. Rodiče všechny tyto náklady kapesným nepokrývají,“ dodala Irena Zatloukalová. Vysokoškolákům také rostou měsíční výdaje. 37 % vysokoškoláků utratí více než 5 000 korun měsíčně.

Průzkum chování studentů si ČSOB zadala u agentury Stem/mark. Dotazování probíhalo během září 2009 po celé České republice.

## Lidé v pohybu

Novým partnerem firmy CSP Management Consultants s.r.o. se stal **Ing. Pavel Smejkal**. Nahradił tak Dr. Petera Kutscheru, který počátkem roku ze společnosti odešel. Ve své pozici je odpovědný za marketing a PR společnosti, za rozšiřování spolupráce v rámci mezinárodní skupiny Taplow group. Dále se zaměřuje na rozvoj vztahů se současnými a novými klienty společnosti a na další rozšiřování působnosti v odvětvích jako např. FMCG, farmacie, bankovníctví, logistika apod. Do společnosti přišel z oblasti realitního developmentu a především z dlouholetého působení v sales managementu nadnárodních společností z oblasti FMCG a služeb.

### Josef Rosenkranz novým ředitelem útvaru Řízení lidských zdrojů ČSOB

S platností od 1. září 2009 byl novým ředitelem útvaru Řízení lidských zdrojů ČSOB jmenován Josef Rosenkranz. Do nové funkce přichází z pozice ředitele regionu Praha pro pobočkovou síť Retail/SME v ČSOB.



„Věřím, že Josef Rosenkranz vnese do personální politiky ČSOB nové podněty a posílí naši pozici jednoho z nejvyhledávanějších zaměstnavatelů v ČR, potvrzenou např. oceněním Most Desired Company“ řekl Petr Hutla, člen představenstva a vrchní ředitel ČSOB, pod jehož řízení HR spadá.

Josef Rosenkranz (50) pracuje ve skupině ČSOB již od roku 2000. Naposledy působil na pozici pražského regionálního ředitele sítě Retail/SME, předtím vedl společnost ČSOB Leasing ve Slovenské republice. Na pozici ředitele Řízení lidských zdrojů ČSOB střídá Kateřinu Legnerovou, jež odešla mimo skupinu ČSOB.

## Pozvání na setkání Strategické skupiny 22. října 2009 Přelomové body v životě firmy – jak je úspěšně zvládnout

- zlepšováním reálně vydělat v kterékoli době;
- překonat očekávání v pestrosti nabídky a služeb;
- krize jako příležitost pro inovace v řízení a marketingu;
- řízení firmy za krize.

Účast jako řečníci přislíbili:

**Peadr Libor Sehnal** ze skupiny Glaverbel, **Ivan Bureš**, konzultant a spisovatel, odborník na marketing, **Mgr. Václav Novák**, ML Morán, krizový manažer, **Mgr. Jaroslav Seifert**, partner Jaseka s.r.o.

Hotel Crowne Plaza Praha 6, 9.00 - 17.00 hod.

Informace na [www.jaseka.cz](http://www.jaseka.cz)

## V každé chybě je pozitivní potenciál Využijme ho – s podporou kouče

V koučování manažerů jde v podstatě o podporu jejich osobního růstu. K tomuto cíli vede více cest. Jednou z nich je objevení projevených chyb a chybného manažerského konání a využití chyb k učení, ke změnám, k sebezdokonalování a osobnímu růstu. Zdánlivě jde o negativní přístup: čekáme na chybu a teprve až k nějaké dojde, začneme se učit. Tak to ale ve skutečnosti není. Na chyby není nutné čekat, chyby jsou všudypřítomné, jen je třeba je umět objevit. Chyb je daleko víc než jsme ochotni připustit. V tomto článku nejde o osobnostní slabiny manažera, ale výhradně o chyby v projeveném chování a jednání – na ty si můžeme „sáhnout“. Lze je pozorovat, hodnotit a sledovat jejich účinky.

### Jak lze uplatnit učení se z chyb při koučování?

Každý zkušený kouč už někdy s klientem řešil případ nějaké manažerské chyby, pomáhal mu najít a uvědomit si příčiny i způsob nápravy a poučení z chyby. Jde o to začít to dělat systematicky. Dobrou formou, jak učení se z chyb zavést v organizaci, může být pilotní projekt s malou skupinou manažerů, ve kterém se kombinuje společné, sdílené učení se z chyb s individuálním přístupem kouče.

Kouč, chce-li se prosadit s koučováním tohoto zaměření, musí nabídnout několik věcí:

- » Získat manažery a personalisty, vysvětlit jim, v čem je smysl a význam pro ně i pro firmu
- » Mít s tím osobní zkušenost (sám na sobě i při koučování) - uvést příklady z praxe
- » Představit promyšlený metodický rámec pro systematické učení se z chyb
- » Posilovat u manažerů konkrétní dovednosti na podporu učení se z chyb
- » Pomoci manažerům vytvořit ve firmě kulturu otevřenosti vůči chybám

Pro názornost malý autentický příklad reakce manažera na nabídku kouče: „*Nevím o žádné své chybě. Když na mně ale nějakou najdete, můžeme to projednat a dohodnout se na spolupráci.*“ Toto je upřímná výpověď vedoucího s pozitivním postojem. Nejde ovšem o to hledat chyby na někom, ale hledat je v projeveném chování a jednání. V tom může kouč pomoci. Má k tomu dva nástroje: vlastní pozorování jednání manažera a zprostředkování zpětné vazby od spolupracovníků či kolegů.

Pokusme se v tomto článku naznačit metodický rámec učení se z chyb s podporou kouče.

### Učit se z chyb: Základní pojmy

Pojem „manažerská chyba“ lze definovat takto: Chybou je vše, v čem se jednání manažera v dané situaci odchyluje od žádoucího očekávání nebo

- » standardu jednání, rozhodování a řízení procesů. Takové jednání produkuje nežádoucí účinky a ty se pak mohou – často se zpožděním – projevit v pozorovatelných výsledcích (pokles výkonnosti, vyrobení nekvality, atd.).
- » Dodejme k tomu, že pokud partner manažera vnímá jeho jednání jako chybné (nežádoucí, neslušné, urážlivé, neférové), pak je to chyba ať si manažer myslí co chce. Je proto dobré po každém jednání zjistit, jak průběh a výsledek jednání vnímá druhá strana.

V čem je smysl učení se z chyb? Je to nástroj sebezdokonalování a zlepšování procesů. A co to znamená poučit se z chyby? Objevit, přijmout, promyslet informaci o chybě a podnět ke změně, zvolit způsob, jak ho prakticky využít. Přijmout znamená uvědomit si rozdíl skutečného a možného konání, probudit v sobě zájem a motivaci ke změně. A potom konat na podkladě poučení, vyhodnotit účinnost a vliv na výsledky.

Často se v praxi za chybu považuje až pozorovatelný výsledek jednání. To není dobrá volba, protože výsledky jednání se dostávají někdy až se zpožděním, často jsou ovlivněny dalšími okolnostmi, jindy mohou být zmanipulovány nebo je lze subjektivně interpretovat.

V rozhodnutích ve standardních situacích by se nemělo chybovat, taková rozhodnutí mají být podložena určitými pravidly a postupy, rozhodnutí tohoto druhu se opakují a měla by být v organizaci dobře zvládnuta. Nejsou-li a dochází k chybám, signalizuje to potřebu aktualizovat či vytvořit standardy, nebo to, že manažer není disponován pro výkon své pozice.


Nestandardní situace vznikají z různých důvodů. Jedním z nich je manažerská chyba: zanedbání či neprovedení něčeho, chybné jednání, které vyvolalo nepříznivé reakce spolupracovníků nebo partnerů. 

Schéma učení se při práci	Samostatně	V součinnosti s druhými lidmi – v týmu	Se silným zapojením tvořivosti
A. Učení se z chyb	X	X	
B. Převzetí nebo vytvoření nejlepší praxe	X	X	X
C. Inovativní učení		X	X

Mohou být ale také průvodním jevem realizace změn a inovací nebo důsledkem nepředvídaných vnějších faktorů. Čím více situace vybočuje z normálu, tím víc roste riziko chyb. Podstatnou chybou může být i nerozhodnost, absence rozhodování a jednání v situacích, kdy je třeba rozhodnout. V rozhodování o změnách a inovacích platí: čím radikálnější a složitější je změna, tím větší je riziko chyb.

Při hodnocení chyb a učení se z chyb je nutné brát v potaz, v jakém typu situace k chybě došlo a jaká byla její hlavní příčina, zda subjektivní nebo objektivní.

Na chyby v organizaci můžeme jít situačně strategickým přístupem v zásadě takto:

1. Soustředit se na dobré zvládnání standardních situací (realistickým stanovením standardů jednání pro tyto situace, seznámením a výcvikem vedoucích pracovníků)
2. Minimalizovat výskyt nestandardních situací omezením manažerských chyb, které jsou jejich příčinou, a vypracováním rámcových zásad pro řešení nestandardních situací
3. Učením se z chyb zefektivnit realizaci změn, zlepšení, inovací

### **Učení se z chyb patří do systému učení se při práci**

Systém učení se při práci lze definovat pomocí třech druhů učení:

- I. Učení se z chyb („Dělám něco hůře ve srovnání se standardem jednání nebo s tím, co lze v dané situaci považovat za vhodné. Poučím se z chyby a zlepším svoje jednání.“)
- II. Převzetí nebo vytvoření nejlepší praxe („Kolega dělá totéž nebo něco podobného jinak a lépe – převezmu jeho postup. Nebo sám něco zlepším a budu to dělat lépe než ostatní.“)
- III. Inovativní učení („Totéž lze praktikovat pomocí nové technologie nebo metody, kterou si osvojíme a využijeme.“)

Všechny tři způsoby se vzájemně prolínají a kombinují. Je třeba praktikovat všechny tři. Je to sdílené učení, kombinace individuálního a kolektivního učení. Základem učení je však vždy učení se z chyb. Kdo toto neovládá, nemůže dobře praktikovat další dva způsoby. Systém integruje všechny tři způsoby. Právě tím může produkovat maximum efektivnosti. Není to nutné “

jednání absolutně bezchybné, je to však dle principu: „Každá chyba = zdroj poučení a podnět k pozitivní změně. Když se začne uplatňovat nová technologie nebo jiná inovace, vzniká potřeba aktivovat všechny tři druhy učení. Nejprve jde o to osvojit si novou technologii, adaptovat ji, vytvořit pro ni podmínky. Při tom vznikají chyby, z nich je třeba se učit a měnit věci k lepšímu. Bez toho by inovace nemusela být v praxi plně úspěšná a dost rychle osvojená. Postupně vzniká nejlepší praxe – nejlepší způsob jejího využití, který se pak může sdílet a šířit.

Cílem systému je relativní bezchybnost, to znamená:

- » Zbavit se zbytečných, předvídatelných chyb, nedělat chyby ve standardních situacích
- » Z každé chyby, bez ohledu na to, kdo se jí dopustil, se poučit a změnit negativní efekt chyby na pozitivní efekt z nápravy, zlepšení a prevence.
- » Od zvládnutého učení se z chyb lze přejít k přejímání a vytváření nejlepší praxe a nakonec k inovativnímu učení.

Učením se z chyb si manažer posiluje určité dovednosti a vytváří pozitivní návyky, získává motivaci k učení a je připraven k vyšším formám učení, ke vzdělávání a osobnímu růstu. Systém učení se při práci je tudíž součástí nadsystému vzdělávání a osobního růstu manažerů.

### **Pozor na pštroší přístup k chybám!**

Pohodlnější a příjemnější pro manažery je ignorovat chyby, vyvolávat dojem, že žádné neexistují. Pokud nejsou podány žádné stížnosti ani připomínky, nikdo nedává výpověď a finanční výsledky jsou v mezích očekávání, může vzniknout mylný dojem, že je vše OK. Spolupracovníci manažerů a dost možná i partneři v jednáních mohou být ovšem odlišného názoru. Pštroší přístup zatemňuje rozhled manažera a funguje jako časovaná nálož. Je jen otázka času, kdy z ignorované, přehlížené či utajované manažerské chyby vznikne menší či větší pohroma. Vyvarujme se pohrom a raději se včas zabývejme – nejlépe s podporou kouče - učením se z chyb. Je v tom příležitost k získání překvapivých pozitivních účinků nejrůznějšího druhu. Nejvíce tím získává sám manažer. Tím může především výrazně zefektivnit a urychlit svůj osobní růst.

**Pavel Náhlovský**

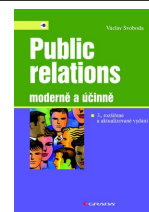
## Do knihovny

### Public relations - moderně a účinně

2., aktualizované a doplněné vydání

Autor: Václav Svoboda

vydala: Grada Publishing, a.s., 240 stran. ISBN: 978-80-247-2866-7



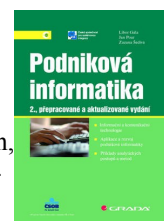
Úspěšná publikace je aktualizována a doplněna o nové poznatky z oblastí corporate designu a corporate governance, je rozšířena o nový fenomén on-line PR - blogování, více se věnuje veletržnímu PR. Výrazně přepracovaná a doplněna je tematika spolupráce s novináři, novinky najdete k lobbyingu a word of mouth a řadě dalších témat. Nové vydání zohledňuje české prostředí a obsahuje řadu příkladů z praxe. PR manažeři firem a PR agentur i nekomerčních organizací (např. nemocnic, nadací apod.), tiskoví mluvčí a studenti marketingové komunikace se v knize dozvědí, jakými aktivitami a technikami vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s veřejností: od corporate identity jako prostředku dosažení žádoucího image organizace přes komunikační management, krizovou komunikaci a práci s médii až po ucelené akce, events a sociální sponzoring, corporate publishing a PR on-line. Zjistí také, jak účinně řídit PR v neziskových organizacích, jak měřit účinnost PR v praxi či jak fungují PR agentury.

### Podniková informatika

2., přepracované a aktualizované vydání

Autor: Jan Pour, Libor Gála, Zuzana Šedivá

vydala: Grada Publishing, a.s., 496 stran. ISBN: 978-80-247-2615-1



Každý uživatel informatiky - ať už manažer, obchodník či účetní - by se měl dobře orientovat v možnostech, omezeních a vazbách informačních a komunikačních technologií a jejich aplikací, které se využívají v podnikovém řízení. Kniha Podniková informatika je ojedinělým komplexním přehledem těchto technologií a aplikací, srozumitelně a čtivě ukazuje, co informatika nabízí, co od nás vyžaduje a kam se ubírá, nabízí velké množství příkladů. Kromě manažerů a dalších uživatelů informačních technologií je publikace určena také studentům vysokých škol. Druhé vydání je nově rozděleno do těchto pěti částí: Principy podnikové informatiky, Aplikace podnikové informatiky, Řešení rozvoje podnikové informatiky, Řízení a realizace podnikové informatiky a Přílohy. Třetí část o řešení rozvoje podnikové informatiky je z většiny v knize zcela nově, publikace je dále nově doplněna o příklady analytických postupů a metod a v prvních dvou oddílech jsou zařazeny příklady k řešení s odkazem na třetí část knihy. Řada kapitol je upravena, aktualizována, doplněna o příklady či úlohy. V knize se dozvíte vše potřebné k tomu, abyste díky využití informatiky mohli lépe dělat svůj byznys - lépe řídit firmu, realizovat různé obchodní aktivity, efektivněji využívat lidské, technické, finanční a další zdroje - a aby se tak informatika stala vaší konkurenční výhodou.

### Krizové řízení podniku

2., aktualizované a rozšířené vydání

Autoři: Roman Zuzák, Martina Königová

vydala: Grada Publishing, a.s., 256 stran. ISBN: 978-80-247-3156-8



Na podnik působí řada jevů, které ohrožují dosahování podnikových cílů a často také samotnou existenci firem - jde nejen o superkonkurenční prostředí, ale také makroekonomické, politické, technické, technologické a další jevy. Nejčastějším přístupem podnikového managementu je řešení krize, až když v podniku nastane. Krizová situace přitom může vzniknout například kvůli neschopnosti podniku dostát svých závazků, v důsledku havárie, ekologické katastrofy nebo skandálu. Odhaduje se, že kolem 90 % podnikových krizí způsobuje management podniku svým rozhodováním nebo nepřipraveností na vznik krize. Kniha uznávaného odborníka a jeho spolupracovnice je zaměřena především na permanentní

podnikové aktivity, jejichž cílem je eliminování možnosti vzniku krize, a pokud krize v podniku vznikne, tak aby byla identifikována ještě ve fázi, kdy nejsou krizí oslabeny podnikové zdroje, čímž se zvyšuje úspěšnost vyvedení podniku z krize. Dozvíte se možné postupy pro vytváření systémů včasného varování, krizových scénářů a plánů či pro krizovou komunikaci. Kniha je určena především manažerům a podnikatelům, a také studentům ekonomických fakult vysokých škol.

### Mistrovské řízení lidských zdrojů

Autor: Dave Ulrich

vydala: Grada Publishing, a.s., 272 stran. ISBN: 978-80-247-3058-5



Poprvé na českém trhu vychází kniha známého a oblíbeného autora v oblasti personálního managementu, Davea Ulricha. Jde o jeho klíčové dílo, v originále Human Resource Champions, která se stala světovým bestsellerem. Kniha přináší moderní pohled na význam a funkce personálního řízení v současných firmách. Objasňuje, jak mohou linioví manažeři a personální manažeři spolupracovat, aby vytvořili organizaci, která se dokáže měnit a učit rychleji než konkurence a být tak úspěšnější. Klade důraz na definování hodnoty, kterou HRM přináší zaměstnancům, investorům a zákazníkům, a ukazuje měřítka jejich výkonu. Čtivý výklad vychází z rozsáhlé firemní a výzkumné praxe autora a je doplněn reálnými příklady.

## „Křest“ nového vydání knihy M. Čákrta „Typologie osobnosti pro manažery“

V příjemném prostředí kavárny Paláce knih Neoluxor uspořádalo ve středu 23. září nakladatelství Management Press přátelské setkání při příležitosti nového rozšířeného vydání úspěšné knihy Michala Čákrta *Typologie osobnosti pro manažery* a jejího uvedení na knižní trh.

Za účasti řady vzácných hostů knihu na její cestu ke čtenářům jako „kmotra“ uvedla a vypravila Irena Kašičková Ritomská, ředitelka společnosti Dale Carnegie Training, Slovakia. Několika snímky se k atmosféře setkání vracíme.



Částečný pohled do auditoria mezi přítomné



„Kmotra“ knihy Irena Kašičková Ritomská s autorem knihy Michalem Čákrtem

Součástí podvečerního programu byla pochopitelně autogramiáda. Nechyběla u toho ani televize...



## Pomoc seniorům! Důstojný podzim života našich blízkých

### Darujte stravenku a pomozte lidem v LDN a zařízeních pro seniory po celé republice

Společnost Sodexo i letos pokračuje v projektu STOP Hunger, který se zaměřuje na pomoc seniorům. Do projektu se může nově zapojit také široká veřejnost, a to prostřednictvím finanční sbírky nazvané „Pomoc Seniorům“. Záštitu nad sbírkou převzala MČ Praha 5 a partnery se staly kraje ČR a APSS (Asociace poskytovatelů sociálních služeb). Sběrka probíhá od října do prosince 2009 a výtěžek z ní bude rozdělen do LDN a dalších zařízení pro seniory v jednotlivých krajích. Kromě široké veřejnosti – koncových uživatelů poukázek Sodexo - se do sbírky mohou zapojit také klienti a obchodní partneři společnosti. Uživatelé stravenek Gastro Pass od společnosti Sodexo mohou do sbírky přispět tím, že zašlou stravenku na sbírkový P.O.BOX. Plná nominální hodnota stravenky bude převedena na sbírkový účet. Klienti pak mohou přispět zakoupením dárkové krabičky a obchodní partneři finanční částkou, kterou věnují v rámci poukázek, které zaslali k proplacení.



Více informací o tom jak přispět naleznete na [www.pomoc-seniorum.cz](http://www.pomoc-seniorum.cz)

## Kalkulátor náhradního plnění

Internetový portál [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) se v září rozšířil o další praktický produkt – kalkulátor náhradního plnění. Pro podnikatele a firmy tak vznikl prostor, kde se dozví, jak přistupovat k zaměstnávání zdravotně postižených občanů. Mohou si on-line spočítat, kolik zdravotně postižených by měl daný subjekt zaměstnávat, jaká je případná pokuta nebo v jaké výši je třeba uplatnit náhradní plnění.

Společný projekt Neziskovek.cz, ČSOB a PricewaterhouseCoopers s názvem „Zaměstnej a nakup“ jehož součástí kalkulátor je, je zaměřený na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Ideální samozřejmě je, když může firma nebo podnik přímo vytipovat pozice, kde je možné osoby s postižením zaměstnat. Vždycky to ale nejde. Pak jen záleží na lidech ve firmě, zda zvolí pasivní uhrazení pokuty do státní kasy, kde se peníze rozpustí nebo zvolí praktičtější a etičtější způsob a nakoupí výrobky nebo služby v rámci náhradního plnění od chráněných dílen nebo organizací, které zaměstnávají více než 50% zdravotně postižených. Tak pomohou udržet a někdy i vytvářet místa pro zdravotně postižené spoluobčany.

V některých případech v podnicích a firmách, obzvláště v těch velkých, nefunguje zcela ideálně interní komunikace. Lidé z marketingu, kde má někdo na starost společenskou odpovědnost se snaží pomoci chráněným dílnám, ale v zásadě ten, kdo rozhoduje o využívání náhradního plnění je člověk z oddělení nákupu. A vzájemně o sobě neví. Firmy často dělají výběrová řízení na dodavatele služeb nebo nákup výrobků. Prvním krokem může být oslovení organizací, které se zabývají poptávanými produkty a kde lze čerpat náhradní plnění. Není již výjimkou, že kvalita i cena se bez problémů vyrovná běžným dodavatelům. Firma tak bude spokojená a pomůže tam, kde to má opravdu smysl.

KALKULÁTOR NÁHRADNÍHO PLNĚNÍ 2008			
Průměrný připravený počet zaměstnanců vaší firmy	75	Povinný podíl postižených	3,00
Počet zaměstnanců postižených osob	LEHCE: 1 TĚŽCE: 0	Cena zboží nebo služeb odebraných od firem, zaměstnávajících postižené, chráněných dílen atd.	0
JAK NA TOM JSTE:			
Celkem splňnec:	1,00 osob		
Rozdíl mezi skutečným a předepsaným stavem:	-2,00 osob		
Sankce za nesplnění:	114 710,00 Kč		
JAK SPLNIT:			
Doběrem zboží v hodnotě:	321 188,00 Kč		
Zaměstnáním:	2,00 postižených osob		
Zaměstnáním:	0,67 těžce postižených osob		

## Gopas získal exkluzivně certifikaci AATC pro školení Apple

Počítače se značkou nakousnutého jablka si získávají stále více příznivců. Přitom přechod z PC na Apple není zrovna jednoduchý a vyžaduje určitou míru znalostí. „Přestože je operační systém MAC OS velmi intuitivní, zvláště ti, kteří pracovali dosud s PC a dlouhou dobu ho rutinně používali, mohou mít v prvních dnech pocit, že jim trvá práce neskutečně dlouho,“ říká Jan Dvořák z Počítačové školy Gopas, která se stala výhradním autorizovaným tréninkovým střediskem Apple pro ČR a SK a pro zájemce nabízí již nyní tři základní autorizované kurzy.

Zatímco celý evropský trh veškerých počítačových školení zažívá v letošním roce znatelný útlum, kurzy zaměřené na platformu Apple zaznamenávají výrazný nárůst, a to až o 20 procent. Počítačová škola Gopas chce trendu v nárůstu školení Apple rozhodně využít. „Připravujeme mimo jiné také zajímavý kurz zaměřený na vývoj aplikací pro iPhone,“ prozrazuje budoucí plány Jan Dvořák z Gopasu. Počítačová škola se však chce podle jeho slov zaměřovat spíše na kurzy pro širší veřejnost než na vysoce specializované produkty.



**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](mailto:klub.personalistu@tiscali.cz)  
[www.klubpersonalistu.cz](http://www.klubpersonalistu.cz)

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