

HR zpravodaj

Novinky z oblasti problematiky lidských zdrojů

červen 2009

V tomto vydání

Aktuálně

- Využijte krize ve svůj prospěch

Odborné články a úvahy

- Benefit – nutné zlo nebo...?
- Rozvíjíme HR jako byznys, vždyť byznys je HR
- Personální aspekty call centra
- Rok 2009 rokem boje o talenty
- Personální marketing očima marketingového manažera
- HR ve „zmenšujícím se“ světě

Na pokračování...

- Transformace oddělení lidských zdrojů

EU fondy

- Je společenská odpovědnost firem podporovaná strukturálními fondy EU?

Světové trendy v HR

Události

- HR Know How & Fórum personalistů 2008
- Zaměstnatelná budoucnost II
- Konference pro veřejnou správu

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

Rok 2009 nebude pro nikoho jednoduchým obdobím. Strašák finanční krize ovlivňuje strategická rozhodnutí každého zaměstnavatele. Jakmile se tempo růstu ekonomiky zpomalí a přijdou horší časy, každá společnost volí úspory ve formě zeštíhlování. Je nutné si ale uvědomit rizika, která může přinést neuvážené a nepromyšlené propouštění. Na www.deloitte.cz v části poradenství pro řízení lidských zdrojů nebo v sekci Aktuálně tohoto zpravodaje můžete najít návod pro HR manažery, co dělat v době finanční krize.

Jako obvykle si můžete přečíst články psané našimi odborníky v sekci Odborné články a úvahy. V rubrice Na pokračování...

Vás čeká pátý díl série článků o transformaci HR od Michiela van den Berga. V sekci EU fondy Vás seznámíme s možnostmi čerpání evropských peněz na aktivity spojené se společenskou odpovědností firem. V sekci Světové trendy v HR se s Vámi podělíme o poslední novinky z HR ve světě. O workshopech a konferencích, kterých jsme se zúčastnili, píšeme v rubrice Události.

Věříme, že Vás naše články zaujmou, a těšíme se na Vaše reakce, náměty a návrhy témat, o nichž byste si v tomto zpravodaji rádi přečetli.

Tým Human Capital Advisory Services



Aktuálně

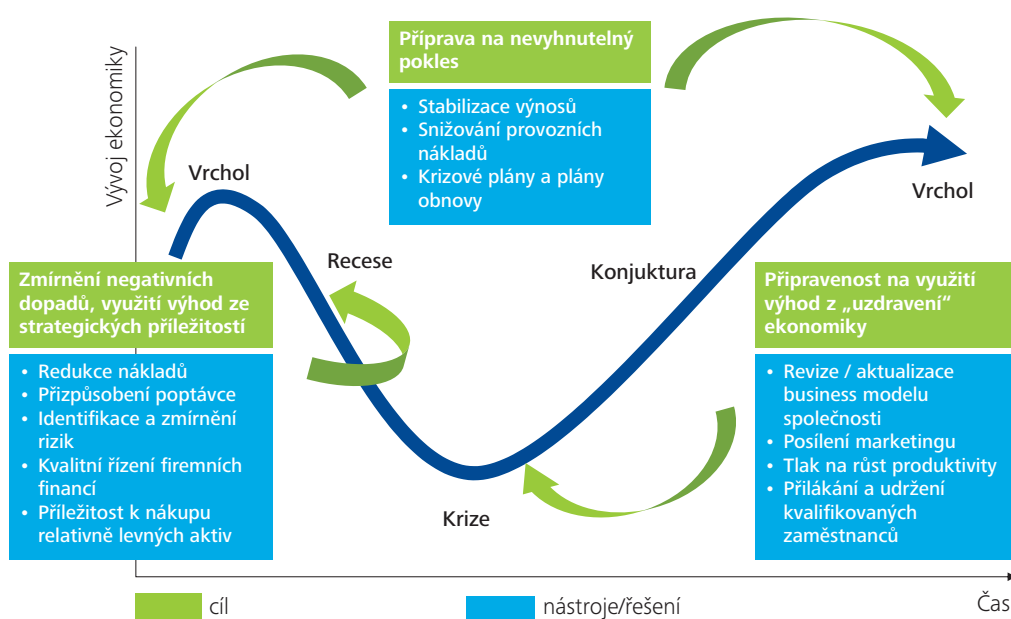
Využijte krize ve svůj prospěch

HR v rámci ekonomických cyklů

Ekonomika má své pravidelné cykly, se kterými by společnosti měly při dlouhodobém plánování počítat a kterým by měly přizpůsobovat svoje aktivity. Období prosperity a konjunktury jsou střídány zpomalením ekonomického růstu a recesí. V období prosperity je vhodné se připravovat na budoucí pokles, stabilizovat výnosy a neustále usilovat o snižování provozních nákladů. V období recese je nutné

zmírnit negativní dopady využitím výhod ze strategických příležitostí, přizpůsobit business model společnosti nové situaci a především udržet a motivovat kvalifikované a klíčové zaměstnance, kteří pro firmu v období opětovné konjunktury budou znamenat konkurenční výhodu a přinesou společnosti největší hodnotu. Během recese se většina společností zaměřuje pouze na krátkodobé

a střednědobé aktivity, ale opomíjejí dlouhodobé příležitosti, kterými mohou dosáhnout významnějšího zlepšení výsledků společnosti. I když je období recese a krize nepřijemné, je to příležitost se zamyslet nad efektivitou, snížením nákladů a redukcí činností, které společnosti nepřinášejí dostatečnou hodnotu.



Ekonomická krize a HR oddělení

Zatímco v minulosti bylo zeštíhlování firem a snižování nákladů tématem jen ve společnostech, které nenacházely uplatnění pro své výrobky na trhu či se z jiných důvodů ocitly v krizi, v posledních měsících se touto problematikou zabývá většina společností, ať již z preventivních nebo „záchranných“ důvodů.

Některé společnosti již své zaměstnance propouštějí, jiné se k podobnému kroku v krátkodobém či dlouhodobém horizontu chystají. V lednu 2009 ukazatel nezaměstnanosti dosáhl hodnoty 6.5%, v prvním čtvrtletí 2009 již 7% a předpokládá se, že v roce 2010 dosáhne 8-10%.

HR se v této době nemusí stát pouze vykonavatelem „nepopulárního rozhodnutí“, ale může fázi recese a krize pojmout jako příležitost k převzetí strategičtější role než doposud.

HR útvar je typicky první „zastávkou“ vedení společnosti hledajícího cesty, jak rychle uspořít finanční prostředky v době ekonomické krize. Jako rychlý způsob snížení nákladů se nabízí pozastavení rozličných zaměstnaneckých benefitů, příspěvků, zrušení firemních akcí, restrukturalizaci pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců.

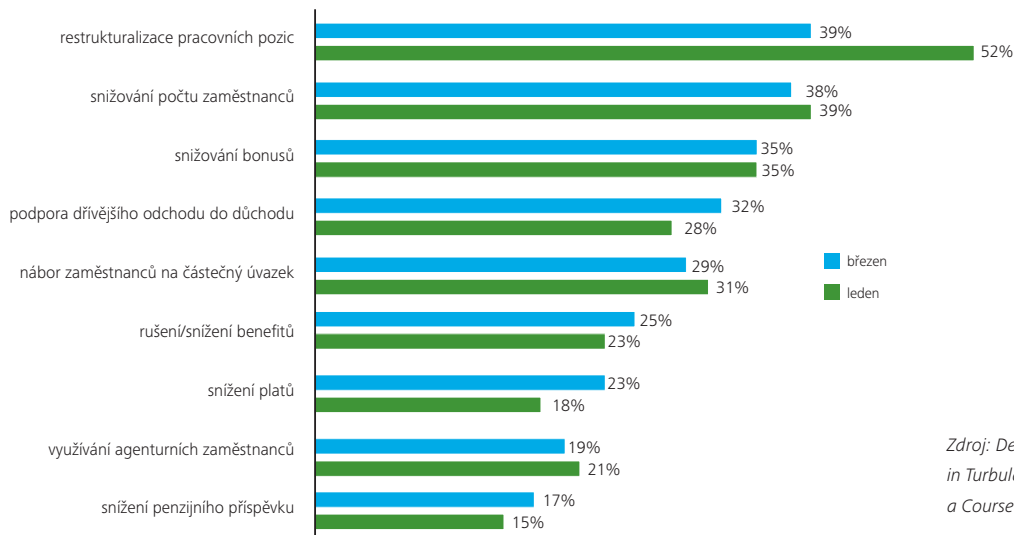
Tuto skutečnost potvrzují rovněž výsledky průzkumu společnosti Deloitte (Managing Talent in Turbulent Economy – Navigating a Course through rough waters), který byl uskutečněn v lednu a v březnu 2009 v USA. Niž uvedení graf porovnává oblasti zaměření 391 globálních společností. Výsledky průzkumu ukazují, že nejprve se společnosti zaměřovaly na snižování nákladů v podobě restrukturalizace pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců. Později se začaly zaměřovat na snižování nebo zmrazování mezd, podporu

dřívějšího odchodu do důchodu a snižování penzijního připojištění.

Řada společností se již touto cestou vydala. Je však nezbytné si uvědomit střednědobý a dlouhodobý dopad takových kroků a možná rizika v případě realizace neuvážených opatření.

Právě v tomto okamžiku se otevírá příležitost pro HR stát se skutečným „business partnerem“. Má jedinečnou šanci využít své znalosti nejen o klíčových kvalitách zaměstnanců, ale také o nástrojích a opatřeních, aby společnost tyto klíčové zaměstnance neztratila. Právě tito zaměstnanci totiž mohou společnosti pomoci zvládnout ekonomické, finanční, výrobní, organizační i ostatní výzvy současné a nadcházející doby a zároveň ji připravit na období růstu. Jisté je, že ekonomický cyklus se nezastaví a ekonomika opět poroste.

Oblasti snižování nákladů v oblasti HR



Zdroj: Deloitte - Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters, 2009

Jsou HR manažeři připraveni na změnu své role?

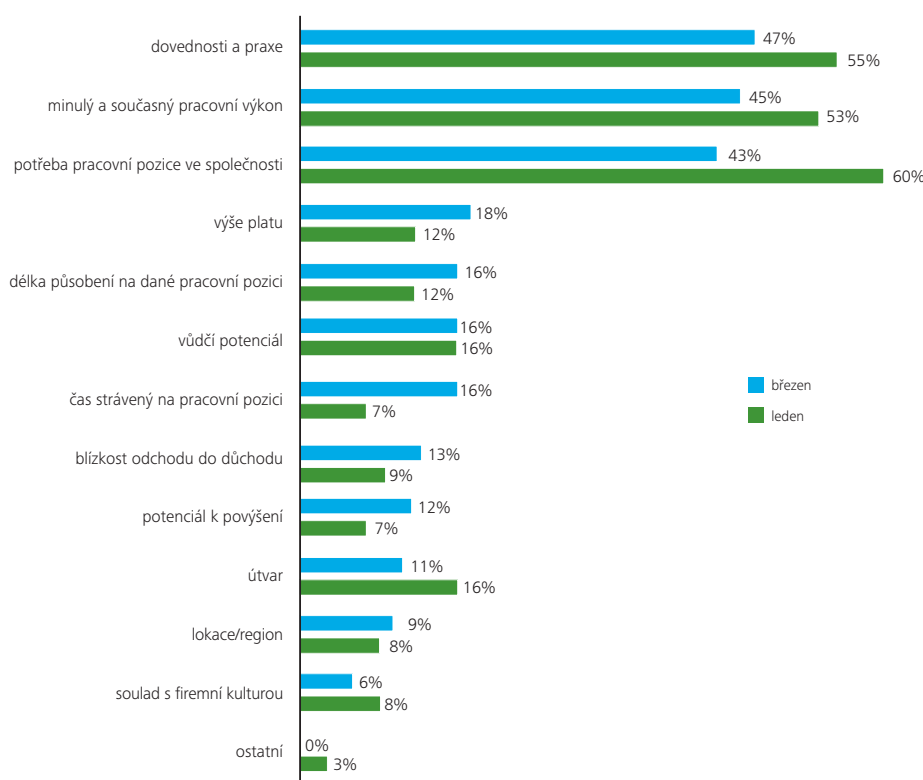
Posledních několik let se HR manažeři snažili sejmout z vlastního útvaru nálepku „obslužného útvaru“ a usilovali o to stát se strategickým partnerem managementu společnosti. HR útvary se snažily přesvědčit management společnosti, že jejich úlohou není pouze správa osobních dat zaměstnanců a administrativní ošetření celého zaměstnaneckého cyklu od plánování, přes nábor, rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců, až po jejich uvolňování, ale že jejich role ve společnosti je a má být podstatně hodnotnější. Kdo jiný ve společnosti má umět

odpovědět na základní otázky jako např. „kde a jak získáme kvalitní zaměstnance, jak zamezíme rostoucí fluktuaci, jak udržíme klíčové zaměstnance, jak budeme pracovat se zaměstnanci s nízkým pracovním výkonem?“

Firmy jsou kvůli současné situaci nuceny nadále propouštět. Další vlny propouštění zasahují hlouběji do organizace a výběr se stává stále náročnějším. Jsou HR manažeři schopni dodat relevantní informace manažerům, kteří se rozhodují o tom, koho propustit? I velmi zkušení zaměstnanci s potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, kteří zastávají ve společnostech klíčové role, jsou v ohrožení.

Nejen dovednosti a výkon zaměstnanců, ale také potřeba dané pracovní pozice v organizaci tvoří základní faktory při rozhodování o snižování počtu zaměstnanců. Výsledky průzkumu společnosti Deloitte ukazují na změnu kritérií, podle kterých manažeři hodnotí své zaměstnance. Počátkem roku 2009 se manažeři zaměřovali především na kritérium potřeby dané pracovní pozice ve společnosti, postupem času se manažeři zaměřují také na kritérium délky pracovního poměru, výše platu a potenciálu k povýšení.

Kritéria, která manažeři považují za nejdůležitější, když se rozhodují, koho propustit.



Zdroj: Deloitte - Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters, 2009

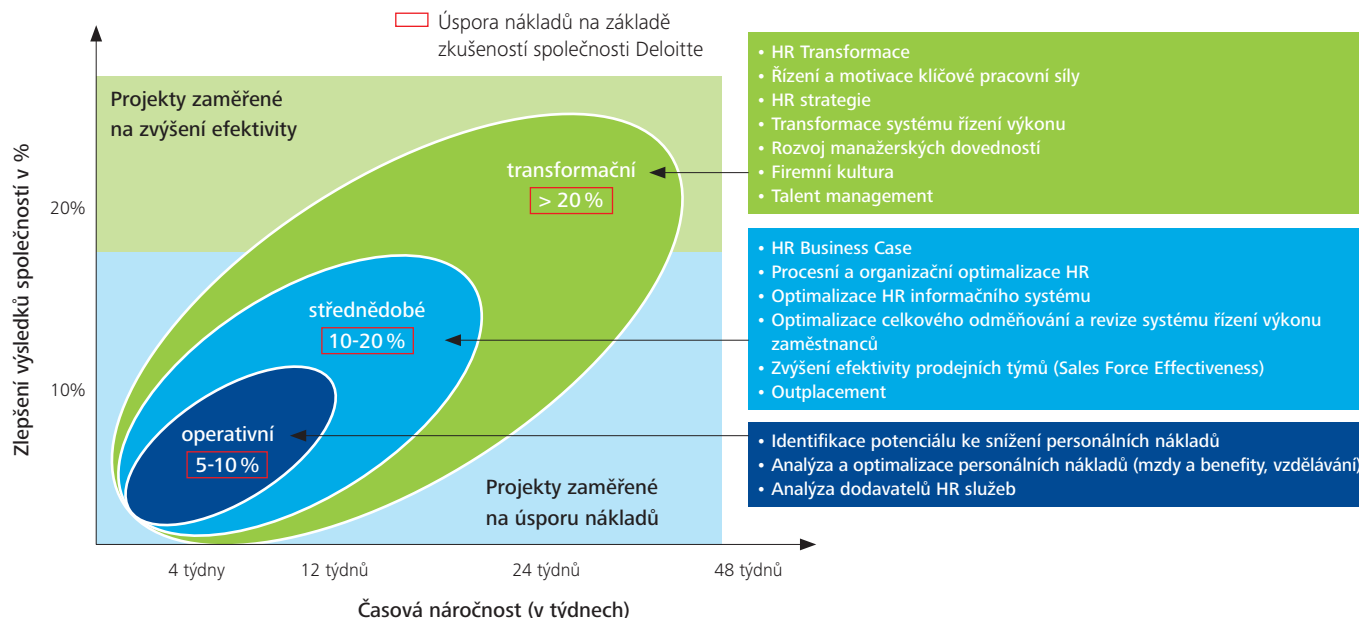
Na jaké oblasti se zaměřit?

Je důležité nabídnout vedení společnosti nejen rychlé, ale především promyšlené řešení. V rámci hledání úspor tak není dobré přemýšlet jen nad možnostmi snížení nákladů, ale zejména nad způsoby, jakými

lze zvýšit celkovou efektivitu společnosti, jak řídit zaměstnance i jejich výkon a motivaci zejména v období propouštění a jak se zaměstnanci optimálně pracovat, aby společnost dosáhla svých strategických cílů i za nepříznivých ekonomických podmínek.

Při plánování vašich priorit a činnosti v oblasti HR proto uvažujte v kontextu jejich zaměření, přínosu a časového rámce například tak, jak je uvedeno na obrázku níže.

Opatření z pohledu HR



V následující tabulce dále uvádíme příklady činností, které by HR útvar měl řešit v rámci krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

Krátkodobé činnosti s cílem zredukovat interní a externí náklady

Doba trvání: do 3 měsíců

Zlepšení výsledků společnosti: do 10%

Identifikace potenciálu ke snížení personálních nákladů

Vydáváte příliš mnoho prostředků na mzdy a zaměstnanecké výhody bez požadované návratnosti ve formě výkonu či motivace zaměstnanců?

Identifikujte potenciál ke snížení personálních nákladů, proveďte jejich analýzu a optimalizaci. Definujte si svoji strategii odměňování a mzdovou politiku pro jednotlivé skupiny zaměstnanců – definujte, za co je chcete odměňovat. Zhodnoťte náročnost pracovních pozic a stanovte adekvátní mzdová pásma. To vám umožní transparentně sledovat odměňování jednotlivých pozic a porovnávat se se mzdovou úrovní trhu. Maximálně využijte výkonového odměňování provázaného na hodnocení zaměstnanců. Identifikujte činnosti, které umíte pokrýt např. částečnými pracovními úvazky. Zjistěte, zda máte správně nastavenou strukturu benefitů. Zhodnoťte jejich účinnost a adekvátnost a zaměřte se na daňovou optimalizaci benefitů.

Analýza a optimalizace nákladů na vzdělávání

Vynakládáte prostředky na vzdělávání efektivně?

Analyzujte náklady vynakládané na školení a rozvoj. Zaměřte se na přínos jednotlivých školení, jejich skutečnou potřebu a jejich soulad se strategickými cíli společnosti i cíli jednotlivých zaměstnanců. Zamyslete se nad tím, jaké dovednosti a schopnosti by měli mít klíčoví a ostatní zaměstnanci. Diverzifikujte vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice a zaměstnance tak, aby byli vzdělávání právě v těch oblastech, které jsou pro společnost důležité. Zaměřte se na alternativní způsoby rozvoje zaměstnanců (interní školení na úkor externího, coaching a mentoring zkušenými kolegy, interní pracovní a projektové týmy, apod.), případně na alternativní zdroje financování vzdělávacích aktivit. Nezapomínejte vzdělávání provázat na ostatní HR procesy ve společnosti jako např. na hodnocení zaměstnanců a měření efektu investovaných prostředků do jejich rozvoje.

Analýza a optimalizace nákladů na dodavatele HR služeb

Zajišťujete interně nebo outsourcujete některé z HR služeb, např. zpracování mezd, nábor? Jsou tyto služby efektivní?

Zjistěte, kolik peněz vynakládáte na jednotlivé HR procesy a porovnejte je s cenou externích dodavatelů HR služeb. Posuďte efektivitu těchto procesů a navrhnete opatření na optimalizaci nákladů. Zvažte všechny výhody a nevýhody outsourcingu HR služeb. Zaměřte se hlavně na jejich administrativní zátěž, možná rizika na straně dodavatele a definujte vaše očekávání v oblasti úspor.

Střednědobé činnosti s cílem racionalizovat procesy a infrastrukturu a optimalizovat interní zdroje

Doba trvání: přibližně do 6ti měsíců

Zlepšení výsledků společnosti o 10-20%

Procesní a organizační optimalizace HR

Poskytuje vaše HR oddělení efektivně a kvalitně HR služby? Je váš HR tým schopný pokrýt všechny požadavky top managementu, liniových manažerů i řadových zaměstnanců?

Proveďte procesní a organizační optimalizaci HR oddělení. Zaměřte se na využitelnost jednotlivých pracovních pozic v rámci HR útvaru a na jednotlivé procesy z pohledu efektivity. Porovnejte disponibilní pracovní fond na příslušné procesy s ukazateli týkajícími se organizační struktury, počtu zaměstnanců, portfolia poskytovaných služeb a činností ze srovnatelných společností. Identifikujte úzká místa, resp. příležitosti ke zlepšení. Navrhněte, respektive optimalizujte ukazatele (KPIs) na měření výkonnosti jednotlivých HR procesů a principy motivačního systému pro HR zaměstnance.

Optimalizace HR informačního systému

Využíváte efektivně váš HR informační systém (HRIS)? Skutečně využíváte všechny možnosti, které váš HRIS umožňuje a za které dodavatelé platíte?

Zaměřte se na optimalizaci vašeho HRIS, proveďte jeho nákladovou analýzu. Proveďte analýzu všech HR činností a zhodnoťte, zda by bylo možné je podpořit, případně snížit jejich počet pomocí využití funkcionalit v rámci dostupných modulů HRIS. Ověřte si, zda personální data zaměstnanců jsou součástí centralizované databáze, zda je HRIS napojený na ostatní moduly v rámci společnosti – např. na finanční, majetkový apod. Provéřte, jakým způsobem pracují zaměstnanci HR útvaru s HRIS, zda jsou dostatečně proškoleni ve všech nakoupených modulech, jakým způsobem je využívají.

Optimalizace celkového odměňování a revize systému řízení výkonu zaměstnanců

Jak je provázán výkon firmy s výkonem zaměstnanců a jejich odměňováním? Je systém odměňování spravedlivý, konkurenceschopný a skutečně motivující?

Optimalizujte celkové odměňování. Proveďte revizi systému řízení výkonu takovým způsobem, abyste byli schopni rozlišit zaměstnance s průměrným, podprůměrným a nadprůměrným výkonem a na základě toho je odměňujte. Správně nastavený proces stanovování cílů a výkonových měřítek a jejich následné vyhodnocování až na úroveň jednotlivých zaměstnanců poskytuje firmě klíčová vstupní data pro další personální procesy – odměňování, řízení kariéry, personální plánování nebo vzdělávání a rozvoj. Využívání systému řízení výkonu umožňuje zvýšit efektivitu finančních i lidských zdrojů alokovaných ve většině činností a procesů, které společnost realizuje.

Zvýšení efektivity prodejních týmů

Jsou vaše prodejní týmy výkonné? Mají prodejci dostatečné dovednosti? Máte vysokou fluktuaci v prodejním týmu? Jsou prodejci dostatečně motivováni?

Zaměřte se na zvýšení efektivity prodejních týmů prostřednictvím optimalizace prodejního procesu a organizační struktury prodejní sítě, optimalizace systému odměňování a motivace obchodníků a systému rozvoje a tréninku v oblasti obchodu.

Outplacement

Jakým způsobem vaše společnost přistupuje k propouštění zaměstnanců?

V případě nevyhnutelného propuštění zaměstnanců využijte programy outplacementu a pomozte zaměstnancům tuto obtížnou situaci lépe zvládnout. Zároveň tak podpoříte pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele v očích ostatních zaměstnanců a posílíte jejich důvěru.

Dlouhodobé transformační činnosti s cílem zvýšit efektivitu a aktualizovat strategii společnosti

Doba trvání: přibližně 1 rok

Zlepšení výsledků společnosti o více než 20%

Řízení a motivace klíčové pracovní síly

Přemýšlíte nad možnostmi růstu vaší společnosti? Máte dostatek schopných lidí, kteří vám to umožní? Nepřetahují vám jiné firmy právě teď vaše klíčové zaměstnance?

Identifikujte zaměstnance s vysokým potenciálem na všech úrovních organizace a klíčové zaměstnance, jejichž dovednosti se těžko nahrazují, případně je taková náhrada nákladná. Zaměřte se právě na tyto skupiny zaměstnanců a zjistěte, co je motivuje k vysokým výkonům a k tomu, aby zůstali ve vaší společnosti. Přizpůsobte motivační programy těmto klíčovým pracovníkům, odměnou pro vás bude rychlejší překonání krize a úspěšný start do dalšího ekonomického cyklu.

HR strategie

Je vaše HR strategie propojená s celofiremní strategií? Jsou vaše HR procesy efektivní? Zatěžuje manažery HR administrativa?

Revidujte nebo připravte s ostatními manažery novou HR strategii, která bude odrážet potřeby businessu a bude v souladu s dlouhodobými cíli společnosti. Analyzujte vaše HR procesy a navrhněte jejich úpravu s cílem zefektivnit HR činnosti a uspořené čas věnujte přípravě projektů, které jsou pro manažery v oblasti HR prioritou. Zamyslete se nad tím, zda poskytujete manažerům skutečně služby, které mají přidanou hodnotu, nebo se jedná pouze o administrativní podporu.

Rozvoj manažerských dovedností

Disponují vaši manažeři dostatečnými manažerskými dovednostmi? Jakým způsobem umí řídit své podřízené, projekty, náklady?

Zachovejte, případně restrukturalizujte rozpočty na vzdělávací aktivity - přestože na vás v této oblasti bude vyvíjen nemalý tlak - je naopak nanejvýš žádoucí vedení společnosti přesvědčit o tom, že o talentované zaměstnance bude na trhu práce velký boj, a společnost by si proto neměla dovolit přestat o své lidi pečovat a rozvíjet je. Revidujte systém vzdělávání tak, abyste rozvíjeli zaměstnance v tom, co společnost opravdu potřebuje. Zaveďte systém diferenciovaného vzdělávání, soustřeďte se na individuální rozvojové aktivity např. mentoring a coaching pro vytipované zaměstnance, kteří jsou pro vaši společnost dlouhodobě perspektivní.

Talent management a plánování pracovní síly

Odcházejí vám klíčoví lidé? Jak jste na tom s firemní demografickou situací? Odejdou vám schopní lidé v nejbližších letech do důchodu?

Zaveďte systém plánování pracovní síly a program talent managementu. Uvažujte dopředu o možných odchodech zaměstnanců a možnosti jejich náhrady. Vytipujte nástupce uvnitř společnosti či se začněte včas rozhlížet na pracovním trhu. Schopných lidí s vysokým potenciálem bude stále málo, kvůli současné demografické situaci dokonce méně. Právě teď je vhodná doba na nábor kvalitních kandidátů. Současně využívejte čas na rozvoj vašich současných zaměstnanců, kteří vám pomohou společně s novými zaměstnanci vyvést společnost z krize a zároveň zvýší vaše šance na rychlý ekonomický růst v následujícím období.

Firemní kultura

Jak je na tom Vaše firemní kultura? Jakým způsobem informujete své zaměstnance a jak jim představujete hlavní změny v současné době?

Vybudujte silnou firemní kulturu jako hlavní „pojtko“ zaměstnanců s firmou a důležitý retenční faktor. Posilte interní komunikaci. Vypracujte komunikační plán pro nadcházející období, revidujte jej s managementem společnosti dle aktuálního vývoje ve společnosti, organizujte pravidelná setkání se zaměstnanci a informujte je o aktuálních výsledcích a vývoji společnosti. Další možnou formou je informovat zaměstnance prostřednictvím letáků nebo nástěnek, využít „opinion lidry“ ve společnosti, apod.

Odborné články a úvahy

Benefity – nutné zlo nebo...?

Věra Čermáková, publikováno v časopisu HR management v listopadu 2008

Zaměstnanecké výhody jsou prakticky všemi společnostmi vnímány jako naprosto samozřejmá součást celkové odměny zaměstnance. Firmy nabízejí benefity především pro jejich daňovou výhodnost (ve srovnání s peněžní odměnou), jako lákadlo pro nové zaměstnance a v neposlední řadě také kvůli konkurenčnímu tlaku, tedy aby nezaostávaly za svými konkurenty a udržely si své klíčové zaměstnance. Co se ovšem často dostává do pozadí, je schopnost s mixem benefitů dobře pracovat. Málokterou společnost totiž napadne, že lze benefity vnímat nejen jako nákladovou položku, ale také jako jistou formu investice.

Většina společností, která nějaké benefity svým zaměstnancům poskytuje, se v první řadě orientuje na „klasické“ výhody, na které jsou zaměstnanci již prostě zvyklí a jejichž absence v celkové nabídce by firmě způsobila značné problémy jak při náboru nových zaměstnanců, tak při udržení těch stávajících. Vynechat tuto skupinu benefitů může být tedy poměrně nebezpečné – těžko si například představit, že by zaměstnanci nebyli „otráveni“, kdyby jejich zaměstnavatel žádným způsobem nepřispíval na jejich stravování. Tyto standardní benefity (jiz zmíněná podpora stravování formou stravenek či podnikové jídelny, příspěvek na sport či kulturu, penzijní či životní pojištění a další) lze tedy považovat spíše za nákladové.

Ten chce to a ta zas tohle

Na rozdíl od peněžní odměny nelze obvykle množství a hodnotu benefitů nijak ovlivnit vlastním výkonem zaměstnance. I když však přímo nemotivují k vyššímu výkonu, mohou mít (a v ideálním případě mají) stabilizační efekt.

Jako benefit může zaměstnanec vnímat téměř cokoli, co mu přinese nějaký užitek nebo prostě jen radost. Rozpoznání potřeb svých zaměstnanců proto hraje klíčovou roli při vytváření nabídky benefitů, které zaměstnanci skutečně ocení a o kterých se také rádi pochlubí i svým přátelům. Například počítačová programátora jistě ocení možnost práce z domova, a když už musí být v práci, příliš si nepotrpí na formální vztahy. Pro tyto zaměstnance bude zřejmě příjemným benefitem možnost home office (se stanovenými pravidly), neformální večírek (oproti firemnímu plesu s klienty) či společností hrazený paintball s kolegy.

Obvykle se tyto netypické benefity nedají vyřešit širokou nabídkou v kafetérii. Je důležité zaměstnancům naslouchat a přistupovat flexibilně k jejich potřebám. Nezapomínejme ani na zpětnou vazbu na naše neobvyklé nápady, aby se nestalo, že se necháme příliš unést a konzervativnější zaměstnanci s námi nebudou nadšení z dokonalého benefitu sdílet. Vyšší administrativní a/nebo časová náročnost by se společností měla vždy vrátit ve formě spokojeného zaměstnance, který „má svou firmu rád“.

Čtvero ročních období

V předvánočním období zaměstnanec (a zřejmě častěji zaměstnankyně) často trápí, že nemají kvůli shonu v práci čas nakoupit dárky, napéct a uklidit. Velmi jednoduchým řešením může být například možnost objednání cukroví na intranetu a jeho dodání přímo na pracoviště či zajištění úklidu doma (pro vybrané skupiny zaměstnanců).

V období chřipek zaměstnanci jistě ocení, když v kuchyňce objeví mísu s ovocem pro všechny. Díky snížení nemocnosti zaměstnanců může z tohoto poměrně nenákladného benefitu nakonec čerpat i zaměstnavatel. Není velkým překvapením, že se v krásném letním počasí při myšlence odjezdu na chalupu nedaří v pátek zaměstnancům podávat ty nejvyšší výkony. Proč jim potom neumožnit, aby odešli v pátek z práce domů, aby stihli odjet na víkend dříve než v dopravní špičce? Přestože tento benefit nelze zavést ve všech společnostech (zejména výrobní podniky by s ním zřejmě měly problém), v řadě jiných firem jej lze aplikovat v podstatě bez problémů. Možná vás potom mile překvapí, že vám zaměstnanci tento vstřícný krok vrátí vyšším nasazením v době, kdy je to potřeba. V průběhu celého roku lze dávat zaměstnancům najevo, že na ně společnost myslí – ať už dáváním dávků či jen přání k narozeninám nebo rozdáváním velikonočních čokoládových králíčků – a podpořit zaměstnancovu soukromou zálibu s firmou například různými vtipně pojatými tematickými dny.

Benefity v každém věku

Vzhledem k tomu, že se v průběhu života mění preference člověka, je třeba přistupovat k nabídce benefitů ve společnosti podle věkové struktury zaměstnanců. Mix benefitů bude nejspíš vypadat jinak ve firmě, kde převažují mladí lidé, než ve firmě, kde je větší

zastoupení zaměstnanců v předdůchodovém věku.

Pro absolventa může být vedle běžného mobilního telefonu či notebooku přínosným benefitem například příspěvek na nákup obleku či kostýmu, a jistě také více než ostatní skupiny zaměstnanců ocení firemní večírky, podporu sportovních aktivit nebo možnost výhodného nákupu odborných knih.

Velkým tématem jsou nyní vzhledem k silným sedmdesátým ročníkům zaměstnanci, kteří mají rodiny s malými dětmi. Pro mnohé zaměstnavatele je běžnou praxí přispívat nebo dokonce provozovat mateřské školky, hradit členům managementu chuťvy, organizovat Mikulášské dny pro rodiče s dětmi či poskytovat více placeného volna.

Péče o zaměstnance nemusí končit jejich odchodem do důchodu. Některé společnosti s cílem získat si jméno dobrého zaměstnavatele poskytují jisté výhody i svým bývalým zaměstnancům v důchodu – možnost další spolupráce s firmou, zaslání firemního časopisu domů, nebo slevu na stravování v podnikové kantýně.

Vzhledem k tomu, že ve většině společností najdeme více než jen jednu věkovou skupinu zaměstnanců, a s ohledem na nutnost zachovávat spravedlivý přístup ke všem z nich, se jeví jako nejjednodušší řešení zavedení kafetéria systému, v němž mají všichni zaměstnanci stejný počet bodů a je pouze na nich, jak a za co je utratí.

Promotion zaměstnaneckých výhod

Často se stává, že zaměstnanci pořádně ani nevědí, na jaké benefity mají z titulu své pozice nárok, nebo co udělat pro to, aby je mohli začít využívat. Ať už se rozhodujeme pro klasické či netypické zaměstnanecké výhody, v každém případě platí, že je musíme zaměstnancům umět dobře „prodat“ a dále udržet jejich zájem tím, že jim umožníme přístup k potřebným informacím a maximálně jim usnadníme administrativu související s čerpáním benefitu. Umění zdůraznit, že poskytovaná služba či výrobek mají zaměstnanci vnímat jako benefit, je potom kolikrát ještě důležitější. I sebelepší benefit totiž může ztroskotat na tom, že zanedbáme komunikační kampaň.

Rozvíjíme HR jako byznys, vždyť byznys je HR

Michiel van den Berg, publikováno v časopisu HR forum v prosinci 2008

Proč má stále tolik mezinárodních společností potíže se začleněním HR do byznysu? Jméno Dave Ulricha dnes snad již každý zná, mnozí nebo téměř všichni HR ředitelé mluví o HR Business Partnezech a o expertních střediscích, přesto však stále nejsou byznysem ani HR vnímány stejně. Skutečně pouze pár společností si uvědomuje to, co profesor Kjell Nordström¹ stručně vyjádřil slovy: „HR je byznys a byznys je HR.“

Globálním trendem je rozvíjení funkce HR s ohledem na tři hlavní role:

1. HR jako byznys partner,
2. HR jako expertní středisko v oblasti řízení lidí,
3. HR jako centrum, které zpracovává veškeré transakce a data tak, aby podnik splňoval interní a externí legislativní požadavky.

V některých společnostech je transakční a administrativní část HR zajišťována interně, v jiných je svěřena externím dodavatelům, tj. je outsourcována. Někteří zaměstnavatelé si při fúzích a akvizicích, přijímání zaměstnanců, v programech rozvoje řídicích pracovníků nebo otázkách spojených s pracovním právem najímají odborné personální služby; jinde si podniky vytvářejí vlastní expertní střediska. V poslední době se setkáváme i se společnostmi, které před několika lety začaly pro administrativní a transakční část HR využívat outsourcing, a nyní se vracejí k internímu zajištění těchto činností, neboť díky moderním technologiím mohou docílit stejné úrovně nákladů jako externí firma.

Stavme na tom, co HR již umí dobře

Globální trend v HR je stejný jako před čtyřiceti lety: zlepšovat interní funkce HR tak, aby dodávalo byznysu lepší služby. HR oddělení jednak trvale zefektivňují a optimalizují své interní procesy, což je nutné, neboť stejně se chová i konkurence, a zároveň stále usilují o dosažení úspor snížením objemu papírové dokumentace distribuované v podniku, využíváním nástrojů ICT, reorganizací činností a odpovědností, eliminací duplicitních aktivit a zapojováním manažerů do práce HR.

V posledních desetiletích HR experti pracovali na službách typu řízení výkonnosti, řízení kompetencí a na systémech odměňování.

V nedávné době se věnovali tématu tzv. talent managementu. Ve většině společností tyto služby HR fungují dobře, někde byly navrženy příliš složitě, a neosvědčily se.

Většina společností již rovněž zavedla roli HR Business Partnera. Osoby, které tyto pozice zastávají, jsou obvykle přiděleny k manažerům, jimž asistují v záležitostech řízení lidí, které mají krátkodobý i dlouhodobý dopad. Zabývají se především různými personálními otázkami, týmovou motivací, plánováním pracovní síly pro další rok či odměňováním zaměstnanců podle pracovního výkonu.

Neustálý nárůst odpovědnosti manažerů za provádění úkolů souvisejících s řízením lidí vede k jakési paradoxní situaci. Jestliže konstatujeme, že je to byznys, kdo je HR, neměl by tedy byznys na sebe vzít větší odpovědnost?! Byznys totiž je odpovědný za HR. Top management i linioví manažeři jsou v záležitostech HR jak zákazníci, tak hlavními odpovědnými činiteli. Znamená to, že trend měření interní hodnoty vytvářené HR pro společnost, ať jde o výsledky či motivaci a rozvoj zaměstnanců, je opět jen jednou a touž stranou mince.

Vliv, dopady a monitorování služeb HR, které mohou skutečně vytvářet udržitelnou hodnotu, se totiž projevují teprve tehdy, když jednání a myšlení HR vychází ze sdílení hodnot, přesvědčení a cílů s těmi, kdo jsou příjemci těchto služeb.

Přidáváme hodnotu HR tam, kde je jí třeba

V HR je to stejné jako v byznysu. Žádná doba, jakkoli příhodná, není zárukou toho, že zavedení nových produktů, služeb, technologií a specializace povedou k trvalé konkurenční výhodě. Všechny společnosti mohou vyvíjet a zavádět procesy řízení výkonnosti, provádět přijímání pracovníků online a podporovat procesy HR pomocí elektronických workflow a dokumentů, ale hodnotu je v trvale proměnlivém světě schopen vytvářet jen podnik, který:

- má nastaveny správné podnikatelské modely pro specifické trhy a produkty,
- vytváří, buduje a udržuje dobré vztahy s dodavateli, zákazníky, ba dokonce i s konkurenty (připomeňme si podnikové přístupy typu „crowdsourcing“², tj. využití kolektivní

inteligence uvnitř i vně firmy, např. Eclipse Platform společnosti IBM),

- je schopen v organizaci vytvářet a udržovat prostředí, které láká talentované pracovníky a kde lidé spolupracují, přicházejí s kreativními nápady, sdílejí je a usilují o zlepšení.

Co to znamená pro HR? Jisté je, že by HR mělo naplňovat základní předpoklad, tj. mělo by mít fungující integrované procesy a služby HR, které podporují podnikovou strategii. Ale v první řadě by mělo rozumět byznysu a myslet jako byznys. Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti je totiž právě schopnost lidí vést ostatní, rozhodovat se, jednat, spolupracovat, vytvářet a udržovat vztahy. Oddělení HR by se tudíž měla věnovat zejména následujícím tématům:

- podpora managementu a zaměstnanců během procesů realizace změn, neboť změna je průběžný proces a stejně tak se vyvíjí i úroveň rezistence a motivace; HR může pomoci identifikovat lidi, kteří mohou úroveň rezistence a motivace ovlivnit,
- posilování angažovanosti vedení při vytváření atmosféry otevřenosti a upřímnosti, jde o to rozpoznat intelektuální a emocionální potřeby lidí, plnit sliby, podávat vysvětlení a u věci nadcházejících podporovat správný postoj a očekávání.

Funkce HR by měla být zaměřena na aspekty, které lidi rozvíjejí a motivují, podporují procesy organizačních změn a budují schopnost vést ostatní. Podpora a směřování podniku ze strany HR spočívá v analyzování toho, co se děje, jak lze situaci řešit a jaké jsou důsledky.

Kudy povede další cesta HR ve světě? Přední společnosti mluví o oddělení provozních (administrativních) a expertních aspektů role HR Business Partnera. Obojí je pro úspěch podniku nepostradatelné, každá oblast však zcela po svém.

¹ Profesor na ekonomické škole ve Stockholmu (Stockholm School of Economics) a autor knih Karaoke kapitalismus a Funky Business Forever.

² Mezi průkopníky podnikových konceptů typu „crowdsourcing“ patří mj. Procter & Gamble, IBM, LEGO.

Personální aspekty call centra

Ivana Gogelová a Monika Benešová, publikováno v časopisu HR forum v lednu 2009

Součástí mnoha organizací začínají být call centra, jejichž pracovníci představují velkou část zaměstnanecké populace. Motivace společností k přesunu prodeje, jeho podpory, reklamaci a produktových služeb dovnitř firemní struktury je jasná: udržet rentabilní zákazníky, ušetřit náklady, zlepšit kvalitu služeb pro zákazníky i zaměstnance a zefektivnit procesy. I přes řadu nesporných výhod s sebou tato situace přináší výzvy – a to hned na několika úrovních – které se netýkají výhradně zaměstnanců samých.

Komunikace se zákazníky i zaměstnanci se přesouvá do roviny informačních a komunikačních technologií, což klade na všechny zúčastněné na straně firmy – zaměstnance, liniové manažery a top manažery – nové nároky. Pracovníci call center musejí znát nabízený produkt či službu, zvládat práci s IT a vynikat v komunikaci se zákazníky.

Jaké jsou nároky na pracovníky call centra?

Vedle již zmíněných znalostí produktu nebo služby, technických a komunikačních dovedností musejí být lidé v call centru schopni samostatně zpracovat stanovený počet žádostí (např. 20 žádostí za hodinu). V přímém kontaktu se zákazníky musí být schopni zodpovídat dotazy na profesionální úrovni, vyhodnotit a řešit standardní i nestandardní situace. Tím to ale nekončí. Po ukončení hovoru musejí správně zpracovat administrativu a zapsat údaje o zákazníkovi do elektronického systému.

Samotný výběr pracovníků do call centra je determinován hlavními dispozicemi, které by měl zaměstnanec splňovat. Důraz je kladen na osobnost a psychologii člověka. Pomocí psychodiagnostiky lze odhalit některé rysy, zejména emoční stabilitu, odolnost vůči stresu, schopnost respektovat pravidla, flexibilitu, stálost chování, motivaci a schopnost učit se. Mezi nejdůležitější patří hlasové dispozice, které lze ověřit během rozhovoru. V této fázi by měli být vyřazeni kandidáti s vadami řeči (např. ráčkování, přílišné polykání částí nebo celých slov, huhňání, nepřesná artikulace nebo dokonce podle nejnovějších studií také příliš silné lokální nářečí). Následně jsou testovány komunikační dovednosti. Uvědomme si, že samotnými slovy sdělujeme jen 7% informace, paralingvistickými prostředky, jimiž je kvalita hlasu, emoce, styl hovoru, rytmus, intonace a používání přízvuku, je předáno 38 procent sdělení; zbytek informace je komunikován díky neverbální komunikaci. Nezbytnou

dovedností pracovníků call centra je proto perfektní práce s hlasem – vlastním i protějšku. Z hlasu zákazníka musí být pracovník call centra schopen identifikovat, jak s daným člověkem jednat a dospět k efektivnímu zpracování jeho žádosti. Schopnosti a dovednosti pracovníků call center jsou dlouhodobě rozvíjeny ve vstupních a nadstavbových školeních.

Na manažery call center jsou kladeny nároky především v oblasti vedení a motivování zaměstnanců, monitoringu a udržování kvality a hodnocení pracovního výkonu. Není překvapující, že většina manažerů roste z nejkvalitnějších operátorů, kteří mají manažerský potenciál a organizační dovednosti. Vzhledem ke stereotypnosti práce v call centru spočívá úloha manažera zejména v efektivním motivování lidí s cílem zajistit poskytované služby na nejvyšší úrovni. Pravidelně také provádí následky operátorů a poskytuje jim zpětnou vazbu. Operátory vyhodnocuje dle výkonu – ve většině call center má každý operátor nastavený počet požadovaných hovorů. Úkolem manažerů je mj. i plánovat vstupní a opakovaná školení, řešit žádosti problematických klientů a další nestandardní situace. S cílem udržet vysokou míru motivace a nadšení organizují týmoví manažeri pro zaměstnance různé soutěže mezi týmy nebo uvnitř týmu či připravují dárky pro nejlepší telefonisty. Společně s HR oddělením a interními trenéry pořádají také pravidelné akce podporující budování a integraci týmů, v nichž zaměstnanci pracují.

Vzdělávání a školení operátorů

Práce operátora je psychicky náročná a velmi stereotypní; do dvou let většina z nich z organizace zcela odchází nebo přechází na vyšší či jinou pozici ve společnosti. Soubor školení by měl být sladěn s celkovou strategií společnosti. Pokud jí je prodat co nejvíce služeb a poskytovat prvotřídní servis, pak je třeba strategii vzdělávání zaměřit na prodejní dovednosti a taktiku, znalosti produktů a služeb a kvalitní servis a poradenství klientům. Identifikace potřeb vzdělávání vychází z analýzy pracovních míst, průzkumů, informací od manažerů a vedoucích manažerů, pracovních výkonů i trhu práce. Vstupní informace lze rovněž získat z údajů o pozicích a zaměstnancích, např. kvalifikace, vzdělání, postoje a názory.

Aby systém vzdělávání přinesl nejlepší výsledky, je potřeba jej důmyslně naplánovat a přizpůsobit cílovým skupinám. Obvykle jsou nově přichozí zaměstnanci zaškolováni v produktech společnosti, administrativ-

ních procesech, databázích a systémech, komunikačních dovednostech, zejména řešení nestandardních a problémových situací, v aktivním naslouchání, strategiích obchodního vyjednávání a taktice. Nadstavbová školení jsou pak zaměřena na asertivitu, ochranu před manipulací a opakování již natrénovaných a vyzkoušených dovedností. Různé druhy školení poskytují lektori: ti interní většinou zajišťují vstupní školení, nadstavbová pak externí odborníci. Vstupní a produktová školení jsou pokryta v pracovní době, outdoorová školení na budování týmů mohou probíhat i o víkendech. Na pracovištích je poskytován koučink, naslouchání a zpětná vazba, zácviky nováčků s instrukcemi a rotace. Mimo pracoviště jsou pak organizovány přednášky, diskuse, workshopy, assessment centra, případové studie a již zmíněné outdoorové aktivity.

Některá školení jsou poskytována formou e-learningu (např. školení na jednoduché produkty nebo služby, nebo školení opakovaná), jiná formou jednorázových školení nebo kurzů. Jednorázová školení lze realizovat také individuálně, například pokud operátor opakuje stejné chyby nebo se potřebuje zdokonalit v jednání s problematickým zákazníkem. Taková individuální školení jsou pro jednotlivé operátory velmi přínosná, proběhnou-li včas. Jak tedy správně naplánovat vzdělávání pracovníků v call centru? Na začátku jsou na řadě vstupní školení a odborná školení. V dalším roce až dvou letech je operátor bedlivě sledován a jsou mu poskytnuta školení, která ho udrží na požadované úrovni kvality hovorů, znalostí produktů a služeb a dovedností řešit nestandardní situace. Po dvou letech operátor většinou odchází nebo je povýšen, popř. přeřazen na vyšší či jinou pozici.

Controlling a hodnocení

Hodnocení i odměňování v call centru má svá specifika, jimiž se liší od ostatních pracovních činností. Parametry hodnocení jsou přesně stanoveny a v případě dobře nastaveného controllingu lze měřit kvantitativní i kvalitativní údaje a procesní ukazatele výkonu pracovníka: (1) utilizace (zde se obvykle měří procento efektivně využitého času, tj. skutečný čas strávený v kontaktu se zákazníkem – minimální hranice utilizace může být stanovena např. na 65 procent), (2) výkon (v tomto směru lze měřit kvalitu činnosti s přímou vazbou na prémiovou složku mzdy; pro sledování kvality lze použít např. metodu Six Sigma), a (3) dodržování firemních procesů a pravidel (zde jde především o dodržo-

vání zákona na ochranu osobních údajů, docházku, logování se do systému organizace apod.). Výkon je charakterizován variantně: nejčastěji jako normočas (jednotlivým úkonům je přiřazena doba, za níž je zaměstnanec

call centra musejí zvládnout), počet operací za časovou jednotku a hodnocení hovorů (prostřednictvím náslechnů - First Time Resolution a procento dotazů, které je zodpovězeno zákazníkovi napoprvé).

Celkové roční hodnocení pracovního výkonu tvoří základ pro celkovou odměnu, tj. základní složku mzdy, variabilní složku a bonusy. Zároveň je základem pro sestavování rozvojového plánu zaměstnance.

Rok 2009 rokem boje o talenty

Lucie Veselá, publikováno v časopisu HR forum v únoru 2009

Titulky novinových článků z posledních měsíců roku 2008 a začátku nového roku vyděsily snad každého zaměstnavatele i zaměstnance. Situace v České republice nevypadala ještě v polovině roku tak dramaticky, přesto se nyní hovoří o více než patnácti tisících lidí, kteří v souvislosti s ekonomickou a finanční krizí do konce roku přišli o práci, nebo o ni ještě přijdou. Tuto situaci nelze vnímat pouze negativně, ale je nutné hledat i její kladné stránky. Začínají se objevovat názory některých manažerů, kteří tuto situaci vnímají ryze pozitivně – trh práce projde očistou, kterou potřeboval.

Lidé jsou hlavních klíčem vašeho přežití v době krize!

Když nezaměstnanost roste, najít nové zaměstnance není tak obtížné. Na trhu práce se začínají objevovat kvalifikovaní lidé. V minulých několika letech bylo téměř heroickým činem v některých oblastech najít kvalitní zaměstnance, dnes je možnost vybírat z poměrně široké nabídky. Společnosti by však měly hledat a poptávat zaměstnance v souladu s novými potřebami. Jací by měli být? Vedení firem hledá nyní především ty, kdo jim pomohou s hlavními ekonomickými, finančními, výrobními, organizačními a ostatními problémy současně a nadcházející doby.

Výhodu budou mít společnosti uplatňující talent management³ program. Ten umožňuje vychovávat zaměstnance, kteří přispějí nejen k zajištění úspěšného fungování společnosti, ale také k případnému překonání jejich současných problémů a dalšímu rozvoji v budoucnosti. Tyto společnosti budou v nejbližší době sklízet „plody“ své práce. Proč jsou vlastně talentovaní zaměstnanci pro firmu tak důležití? Připomeňme si definici výrazu „talent“ ve světě práce:

- je to zaměstnanec s vysokým potenciálem, který má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech;
- podíl talenta na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje očekávání.

Právě talenti mohou společnosti pomoci dobu krize „ve zdraví“ přežít. Existuje již prokázaná vazba mezi řízením talentů a výkonností a produktivitou společnosti. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců omezuje schopnost společnosti realizovat požadované inovace a rychle reagovat na aktuální problémy.

Staráme se o své talenty dobře?

Nehrozí právě v této době jejich ztráta? Než začneme s dalšími úvahami, zkusme si uvést možný případ. Přestože dopad finanční krize se očekává také ve státní správě, plánuje se zde množství velkých zakázek a projektů.

Státní sektor se tak postupně může stát „lákadlem“ hned ze dvou úhlů pohledu – bude přitahovat nejen společnosti za účelem realizace projektů, ale také jejich zaměstnance, kteří budou na projektech pracovat. Může se tak stát, že talentovaným zaměstnancům ze soukromého sektoru bude nabídnuta významná role v některém klíčovém projektu ve státní sféře: v nedávné době nepředstavitelná situace – přetáhnutí zaměstnanců ze soukromého do státního sektoru – se může stát realitou. Zaměstnanci mohou dát přednost jistotě stálého příjmu, zajímavosti práce a dalším možnostem uplatnění schopností, znalostí a dovedností, které jim soukromá sféra třeba v tomto roce nebude s to nabídnout.

Přestože pro někoho tento příklad nemusí být představitelný, skutečností bude, že talentovaní zaměstnanci budou žádati nezávisle na typu odvětví. Hlavní výzvou roku 2009 je pro většinu společností úspěšně přežít ekonomické obtíže. Na trhu práce půjde především o snahu udržet talentované zaměstnance a případně získat nové. Jak to prakticky realizovat? Připomeňme si základní pravidla, jimiž by se měly řídit organizace snažící se o úspěšný rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců:

- rozvíjet zaměstnance způsoby, které rozšiřují jejich schopnosti, dovednosti a znalosti,
- rozmístit zaměstnance tak, aby mohli maximálně využívat své schopnosti a
- propojit zaměstnance s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovené cíle.

Jak je však možné právě v současné době motivovat a udržet schopné zaměstnance a případně získat talenty nové? Přestože se ve většině společností budou rozpočty na HR činnosti krátit, mělo by být právě nyní úlohou HR manažerů přesvědčit management o cílenosti takových zásahů a naopak přesunu prostředků do jiných důležitých oblastí.

Níže proto uvádím několik tipů, které umožní udržet a případně získat talentované zaměstnance, kteří pomohou společností úspěšně projít krizí a dále řídit jejich úspěch v budoucnosti:

- **zrevidujte současný způsob odměňování** – zhodnoťte, jak současný model odměňování odpovídá očekávání zaměstnanců: platíte zaměstnancům podle výkonu nebo podle délky zaměstnání? Skutečně systém benefitů stabilizuje a motivuje talenty?
- **zaměřte se na systém řízení výkonu** – zhodnoťte, zda má váš systém řízení pracovního výkonu skutečně motivační charakter pro zaměstnance: umějí manažeři pracovat s komponenty systému řízení výkonu (stanovení cílů, hodnocení cílů, motivace, koučování)? Skutečně systém řízení pracovního výkonu posiluje nebo spíše demotivuje zaměstnance?
- **motivujte formou cílených vzdělávacích a rozvojových programů** – přestože se rozpočty na vzdělávací plány pravděpodobně nepodaří ovlivnit a budete nuceni je snížit, nezapomínejte na přípravu kariérových a rozvojových plánů. V případě, že se zaměstnanci budete diskutovat o jejich budoucím rozvoji, nabídnete jim vzdělávací a rozvojové programy: dáváte jim tím najevo zájem o jejich setrvání ve společnosti. Zaměstnanci tak budou mít větší jistotu, že s nimi počítáte jako s aktivními členy týmu, čímž celkově povzbudíte morálku společnosti. Ve vzdělávání máte možnost zaměřit se na pro společnost „levnější“ formy, například mentoring.
- **povyšte talenty nebo jim dejte příležitost vyniknout** – dejte příležitost talentům vyniknout v krizovém období života společnosti; pokud máte možnost, povyšte

³ Soubor procesů, programů a technologií, které jsou přizpůsobené tak, aby zúčastnění zaměstnanci s maximálním využitím svého pracovního potenciálu dosahovali co nejlepšího výsledku s přidanou hodnotou pro společnost.

nejtalentovanější zaměstnance, dejte jim na starost vedení klíčového projektu, v němž mohou využít svých schopností a dovedností.

- **nezapomínejte nabírat nové zaměstnance, je na to nejvhodnější doba** – trh práce vám v současné době roste před očima, využijte proto příležitosti a vybírejte z něj nejlepší „úlovky“, které nechaly ostatní společnosti díky nevhod-

nému přístupu HR odejít; lidé, kteří do společnosti přicházejí z jiného prostředí, přinesou „čerstvý vítr“, nové poznatky a zkušenosti a obohatí prostředí společnosti.

Krácení HR rozpočtů a hledání úspor se v současné situaci pravděpodobně nevyhnete. Přistupujte ale ke všem krokům s rozmyslem a pamatujte na to, že dříve nebo později

se ekonomika vrátí do své původní úrovně. Budete dostatečně připraveni na úspěšný vzestup kvalitními zaměstnanci, kteří vás dále povedou k úspěchu? Rozhodnutí, která uděláte v současné době, budou mít přímý vliv na budoucnost. Než jej uděláte, ujistěte se, že budete připraveni nejen na současnou zvládnutí krize, ale také na budoucí růst.

Personální marketing očima marketingového manažera

Jiří Pavlík, publikováno v časopisu HR forum v březnu 2009

Personalistika a marketing. Neslučitelné pojmy. Protože marketing je údajně o reklamě, tlaku na zákazníka, o tom, jak prodat, maximalizovat tržní podíl, výnosy, zisky... a personální marketing je jiný. Skutečně je jiný?

Personalista je člověkem, který kromě řady jiných aktivit naplňuje požadavky svých kolegů manažerů na vyhledání a získání pracovníka s určitými předpoklady a schopnostmi pro výkon konkrétní práce na konkrétní pracovní pozici. Sestaví si tedy strategii, kde kandidáty najít. Nejdříve sáhne do hromádky životopisů, které má v šuplíku, a obvykle zjistí, že se tam vhodný kandidát nenachází. Pomocí výzkumů, sociálních a demografických statistik se pokusí ověřit, zda má vůbec šanci v daném regionu potřebné kandidáty najít. Sestaví popis pracovní pozice a sám nebo ve spolupráci s agenturami osloví trh pracovních sil, kde se nacházejí potenciální kandidáti. O talentované kandidáty se přetahuje s konkurencí. Budoucí talenty si hýčká a vychovává již na středních a vysokých školách. Po získání kandidáta na svoji stranu vytváří motivační a jiné programy, jejichž cílem je talentované pracovníky dlouhodobě udržet.

A marketing? Podívejme se na budoucího pracovníka jako na klienta. Marketing není o reklamě, prodeji, tržním podílu či zisku. Jeho principem je najít zákazníkovo potřebu (pokud potřebu nemá, nezbyvá, než mu ji vytvořit), zjistit, jak ji uspokojit, a přitom vytvořit zisk.

Trh pracovních sil se chová podobně. Díky konkurenci a štědré sociální politice státu není jednoduché přilákat potenciální kandidáty. Skryté si s nimi hrajeme již od školních lavic. Zeptejme se studentů, kde by chtěli pracovat, a zjistíme, že jejich názory jsou často výsledkem dobře zpracovaných komunikačních kampaní konkrétních firem. A komunikace (od produktové přes image reklamu až po PR) je denním chlebem marketingových manažerů.

Oslovený kandidát hodnotí pracovní nabídku podobně jako zákazník zboží, které právě nakupuje. Zvažuje, zda naplňuje jeho potřebu. Zvažuje, zda jej bude práce uspokojovat, splní jeho očekávání a vyplatí se mu. Poměříuje nejen výši odměny, ale i to, co bude muset sám zaplatit formou práce přesčas, nočních směn apod. A marketingový manažer? Sestavuje podobu produktu se všemi jeho vlastnostmi a určuje cenovou hladinu, která

je kompromisem mezi dosažitelným ziskem a cenou akceptovatelnou zákazníkem.

Personalista spolupracuje s agenturami. Určité profese oslovuje masovým způsobem přes personální agentury. Top manažery a specialisty vyhledává za pomoci úzce zaměřených firem. Marketingový manažer zvažuje, zda dané zboží nabídne zákazníkovi prostřednictvím hypermarketů nebo specializovaného prodejce.

V marketingu jsem pracoval více než deset let. Ale až nyní si uvědomuji, že za mnou nikdy nikdo z personalistů nepřišel, abychom se spolu zamysleli nad otázkami personálního marketingu. A s odstupem času se ptám, proč se tak nestalo. Vždyť budeme-li na personální marketing nahlížet očima marketingu, potom je marketing zdrojem obrovské inspirace. Myšlenky a nástroje marketingu jsou podrobovány mnohem vyrocenějším střetům a konkurenčnímu boji než personalistika. Jeho výsledky jsou denně prověřovány marketingovými útvary a explicitně se vyjadřují v korunách a grafech. Marketing má svým způsobem náskok a bylo by škoda jeho úspěchy nepřenést do HR. A z výše uvedeného se domnívám, že marketing může být inspirující studnicí moudrosti.

HR ve „zmenšujícím se“ světě

„Velké je to, co se nezmenší s časem ani vzdáleností.“ (Zora Neale Hurston)

Michiel van den Berg, publikováno v časopisu HR forum v dubnu 2009

HR ve „zmenšujícím se“ světě z pohledu komunikace a spolupráce

Pojďme se na chvíli zamyslet nad tím, kolik komunikačních prostředků máme v práci k dispozici a jaký typ věcí lze vytvořit tak, aby je mohl kdokoli kdykoli globálně využívat.

S kolegy, klienty a přáteli se můžeme spojit kdykoli a odkudkoli na světě (respektujeme přitom vždy hranice soukromí?). Představte si však, že máte dotaz na kolegu sedícího na stejném poschodí a chcete se spojit s ním. Možnosti jsou různé: udělat padesát kroků, vytočit telefonní číslo, napsat SMS či email, nebo jej kontaktovat přes virtuální pracoviště. A to ještě není vše.

Podívejme se na dnešní klíčové odpovědnosti zaměstnanců, mezi něž patří sdílení znalostí. To je totiž – na lokální a globální úrovni – jedním z faktorů úspěšnosti organizace. Získané odborné znalosti mohou zaměstnanci sdílet prostřednictvím:

- globální platformy pro tzv. knowledge management, elektronických datových center, tzv. eRooms, lokálních serverů, intranetu, znalostních databází,
- telefonických konferencí a video konferencí,
- informačních kanálů RSS⁴,
- tzv. blogů, podcastů a webcastů,
- komunikace ve stejném čase, např. prostřednictvím Skype,
- elektronických zpráv.

Znalosti lze však pochopitelně sdílet i „postaru“ organizováním školení, seminářů a konferencí, publikováním článků, či v kuchyňce při pauze na kávu.

Přesto se nám někdy svět jeví nedosažitelný. Klepeme na různé dveře, avšak bez odezvy. Občas je to náš pocit, že něčí dveře jsou pro

nás zavřeny; jiným lidem se zas může zdát, že jsme pro ně někdy nedostupní my. Stává se, že s otázkou jdeme od jednoho ke druhému, až skončíme zpátky na začátku. Jindy „klika povolí“ a vyvalí se na nás tolik informací, že si netroufneme začít se jimi probírat a doufat, že najdeme známou jehlu v kupce sena.

Při psaní tohoto článku si mimo jiné uvědomuji, že zaměstnanec musí mít důvěru v organizaci, kde pracuje, a v lidi, s nimiž pracuje a sdílí s nimi důležité znalosti a know-how. Zaměstnanec například přijde s nápadem: podělil se o něj s kolegy a nápad se promění ve službu či nabídku. Každý zaměstnanec, který pomáhá, se stává vlastníkem projektu a přijímá za něj odpovědnost. Případný úspěch pak sklízí všichni. Tato slova znějí možná jednoduše, ale mají hlubší význam.

Úspěch technologie a spolupráce na bázi otevřených zdrojů spočívá například také v tom, že účastníci mohou chápat téma stejně, používat shodnou sémantiku, nástroje a metodologie a pracovat spolu na širokém, ale pevném základě. Je úkolem HR a vedení, aby tato slova dostala skutečný význam a začala se projevovat ve skutečích a chování lidí, oddělení, divizí, společností a zemí.

HR ve „zmenšujícím se“ světě z pohledu funkce HR

Řada interních úkolů funkce HR vyvstává v souvislosti se snahou přiblížit se interním a externím klientům HR.

Z jednoho úhlu pohledu spočívá přiblížení se klientovi v lepším pochopení jeho potřeb. HR tedy bude muset vést s klienty dialog. To je možné několika způsoby: účastí na strategických jednáních vedení firmy, formou dotazů/odpovědí, personálního poradenství, jednání oddělení, průzkumu spokojenosti/ nespokojenosti zákazníka (on-line), tzv. VOC, či internetových prezentací.

Aby HR mohlo rozvíjet dialog s byznysem, musí být schopno mluvit jeho jazykem, o byznysu diskutovat a poskytovat informace, které management potřebuje pro své rozhodování. Jde o rozhodnutí týkající se plánování pracovní síly, budoucích požadavků na kompetence a chování zaměstnanců a programy rozvoje vůdčích schopností, tzv. leadership development. V důsledku to znamená, že HR a organizace pak věnují méně času procesu předkládání žádank o dovolenou a zvyšování zaměstnaneckých platů.

Z jiného úhlu pohledu na přiblížení se klientovi jde o to, jaké prostředky pro to HR může použít. Koncepce center sdílených služeb a outsourcingu ukázaly, že jako výborný způsob komunikace a interakce se zákazníky se osvědčily elektronické prostředky. Model tzv. knowledge managementu a návrh komunikačních procesů (např. víceúrovňový přístup formou dotazů a odpovědí) v tomto prostředí umožňují HR dozvědět se, co se děje v různých lokalitách organizace, a využít tyto informace ke zlepšení služeb a procesů.

Dalším důležitým klíčem k přiblížení se klientovi je snížení sumy času strávené administrativou a transakčními činnostmi, které jsou náročné na čas a lidi. Právě v tom spočívá současný vývoj v oblasti zlepšování funkce HR a modelu poskytování služeb HR⁵ v českých firmách, které mají zájem stát v čele snah posunout HR na vyšší úroveň.

⁴ Informační kanály podle wikipedia.org: RSS je skupina internetových formátů používaných ke zveřejňování často aktualizovaných prací, např. tzv. blogy, titulní zprávy, audio a video ve standardizovaném formátu. Kanály RSS jsou k dispozici na <http://www.deloitte.com/dtt/leadership/0,1045,sid%253D97714,00.html>

⁵ Více informací o poskytování služeb v oblasti HR a transformaci HR v českém jazyce na adrese <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D218417,00.html> a v anglickém jazyce na adrese <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,-cid%253D218424,00.html>

Na pokračování...

Transformace oddělení lidských zdrojů Průběžné zkvalitňování a komunikace výsledků

Michiel van den Berg

Tento materiál je posledním ze série pěti článků o transformaci oddělení lidských zdrojů.

Předcházející čtyři zpravodaje se zabývaly především strategickými podnikatelskými prioritami, strategií v oblasti lidských zdrojů, službami a programy lidského kapitálu. Tento článek se bude týkat snad nejdůležitějšího prvku procesu poskytování řešení v oblasti řízení lidských zdrojů, a to lidí. Ačkoliv schopnosti manažerů řídit lidské zdroje jsou také důležité, v tomto článku se zaměříme na pracovníky oddělení lidských zdrojů a jejich schopnosti. Také se budeme věnovat provozu oddělení lidských zdrojů a komunikační složce při poskytování kvalitních personálních služeb.

Schopnosti pracovníků oddělení lidských zdrojů

Mění se role oddělení lidských zdrojů vedle k růstu nároků na úroveň kompetencí (schopností) pracovníků oddělení lidských zdrojů. Lokální výrobní závod např. koupí další společnost. Oddělení lidských zdrojů je pověřeno řízením slučovacího a integračního procesu z pohledu lidských zdrojů. Vrcholový management zvýší požadavky na schopnosti řízení změny, schopnosti řešení konfliktů a poradenské schopnosti.

Další příklad: vedení oddělení lidských zdrojů se rozhodne změnit fungování svých podpůrných služeb (back-office) a z několika míst po celé zemi je sloučí do jednoho centra sdílených služeb na jednom fyzickém místě. Nový tým, který řídí takovéto centralizované pracoviště back-office, je konfrontován s vyššími nároky na následující schopnosti: řízení rozsáhlých projektů, schopnost partnerské spolupráce s interními zainteresovanými stranami a organizací třetích stran a zvýšené požadavky na prohlubování odborných znalostí v oboru.

V předchozích článcích jsme popsali způsob, jakým se může oddělení lidských zdrojů aktivně podílet na implementaci strategických změn. Vedení oddělení lidských zdrojů by se však nemělo zastavit u tohoto úkolu, ale mělo by identifikovat znalosti a dovednosti, které

budou jeho pracovníci potřebovat v následujících letech. Takové posouzení umožní vedení oddělení lidských zdrojů přijmout a vyškolit zaměstnance s požadovanými vědomostmi a dovednostmi. Umožní mu také přezkoumat složení týmů a obsazení příslušných pozic, což možná povede k rozhodnutí, že je potřeba provést změny. Např. pokud se oddělení lidských zdrojů chce stát strategičtějším partnerem, musí vědět, jaký typ dovedností a vědomostí je požadován, a stejně tak musí přezkoumat oblasti zodpovědnosti zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Výraznější změna bude možná nutná u pozic, které se zabývají problematikou strategického řízení lidí a zároveň řízením provozu oddělení lidských zdrojů. Řešení provozních záležitostí oddělení lidských zdrojů může vyžadovat více času a úsilí, než kolik je ho třeba k zajištění strategického poradenství nebo k projednávání problematiky strategického řízení zaměstnanců s výkonným vedením.

Provoz oddělení lidských zdrojů

Už jsme v cíli? V dnešní době jsou mnozí zaměstnanci zpravidla součástí projektových týmů a iniciativ. Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů pocítují tlak na neustálé zlepšování svých služeb, procesů, politik, postupů, dohod o poskytování služeb, cílů a ukazatelů výkonnosti a (integrovaných) technologií, kterými však seznam zdaleka nekončí. Jak se obchodní strategie vyvíjí a mění v čase, je nutné upravovat a zlepšovat také provoz oddělení lidských zdrojů. Existuje několik klíčových postupů, které mohou vést k dosažení výsledků v provozní oblasti lidských zdrojů:

- sestavení týmu expertů, který bude mít za úkol neustálé hledání možností ke zlepšování,
- definování standardních provozních postupů, které zajistí konzistentní dodržování postupů v oddělení lidských zdrojů,
- řízení procesů jako celku, nikoliv po částech,
- racionalizace (roztříštěných) aplikací oddělení lidských zdrojů, stanovení priorit z pohledu informačních potřeb a následné využití funkcí aplikací v plné míře,

- příprava školicích programů, které kladou důraz na průběžné vzdělávání,
- zavedení propracovaných řídicích procesů, které povedou ke zlepšení finanční disciplíny, odpovědnosti a dodržování požadavků,
- měření výkonnosti oddělení lidských zdrojů a její srovnávání s dohodami o poskytování služeb a osvědčenými postupy v daném oboru.

Ale především... komunikace, komunikace, komunikace

Často dochází k tomu, že tam, kde neprobíhá komunikace, ale pouze akce, není dosaženo skutečných úspěchů. Stává se, že oddělení lidských zdrojů přejmenuje jednu svou část na HR obchodní partnery s cílem dodat organizaci větší hodnotu a zvýšit strategický význam HR, aniž by však byly dále rozvíjeny podporované schopnosti, infrastruktura nebo služby. Vedení a manažeři jsou pak stále nespokojeni nebo začnou ještě více pochybovat o skutečných schopnostech oddělení lidských zdrojů. Možná opravdu nejsou ničím víc než administrativními silami.

Pokud je nějaká činnost prováděna bez toho, aby o ní byli náležitě informováni ostatní, neúspěch je téměř zaručen. Oddělení lidských zdrojů např. hrdě, ale bez předchozího projednání a řádné diskuze, prezentuje vrcholovému vedení podniku nový systém řízení výkonnosti a bonusový systém. Na straně vrcholového vedení pak obvykle není vůle projevit aktivitu a začít se zaváděním nových systémů. Obecně je postup udržování společnosti v nevědomosti, dokud není všechno hotovo, receptem na neúspěch.

Informujte od začátku a konzistentně o každém kroku. Zahrňte zainteresované strany do komunikačního procesu, abyste u nich vytvořili pocit, že se na dění podílejí a že mají ve spojitosti s ním své povinnosti.

EU fondy

Je společenská odpovědnost firem podporovaná strukturálními fondy EU?

Luděk Hanáček, Barbora Parráková, publikováno v magazínu Britské obchodní komory v lednu 2009

Přestože pojem podpora rozvoje společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) není explicitně klíčovým slovem dotačních programů financovaných ze strukturálních fondů, jsou na projekty spadající do této skupiny poskytovány zajímavé dotace a v každém případě stojí za pozornost, že aktivity spojené s CSR lze z dotací podporovat.

Pojítkem mezi konceptem firemní společenské odpovědnosti za stav a chod společnosti a podporou ze strukturálních fondů EU je sociální pilíř založený na modernizaci evropského sociálního modelu. Jeho cílem je investovat do lidí, omezit jejich vylučování ze společnosti, zlepšit úroveň vzdělání, a poskytnout tak spokojený a bezpečný život obyvatel. Projekty podporující tyto cíle jsou financovány z Evropského sociálního fondu (ESF).

Pokud budeme předpokládat, že firmy nefungují pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňují také své okolí (komunitu, sociální situaci zaměstnanců apod.), mnoho inspirujících námětů lze najít v operačních programech (dotační programy financované z EU fondů). Zásadní skutečnost, kterou si musí budoucí žadatel uvědomit, je to, že každá výzva k podávání projektových záměrů oslovuje různé cílové skupiny a také různě definuje, kdo může daný projektový záměr předložit (např. podniky, neziskové organizace, školy a další vzdělávací instituce apod.). Z důvodu vyspělosti regionu hl. m. Praha je vždy nutné odděleně podávat projekty pro cílové skupiny na území hl. m. Prahy a odděleně projekty pro cílové skupiny v ostatních regionech České republiky. Zatímco cílové skupiny na území hl. m. Prahy jsou podporovány v programu Operační program Praha Adaptabilita (poskytovatelem dotace je Hlavní město Praha), mimopražské skupiny jsou

podporovány v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost (poskytovatelem dotace je Ministerstvo práce a sociálních věcí). Pro oblast počátečního i terciárního vzdělávání je určen Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (poskytovatelem je Ministerstvo školství). Proto při formulaci projektových záměrů je třeba vycházet z podmínek výzev k podávání projektových záměrů a projektové záměry těmto podmínkám přizpůsobit. Výzvy vyhláší poskytovatelé dotací několikrát do roka a výše uvedené programy jsou schváleny do roku 2013.

Uvedené dotační programy mohou podporovat projekty zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (např. prostřednictvím vzdělávacích kurzů anebo nastavením systému vzdělávání včetně poradenství a poskytování podpory). Cílovými skupinami jsou jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci, a projekty mohou předložit kromě podnikajících subjektů i nestátní neziskové organizace (NNO), profesní a podnikatelská sdružení a školy.

Dalšími zajímavými projekty v oblasti CSR mohou být projekty zaměřené na podporu rovných příležitostí na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života. V rámci těchto projektů lze realizovat aktivity, jako jsou kvalifikační a rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané, což mohou být například i příbuzní anebo partneři zaměstnanců. Dalším námětem mohou být projekty týkající se zavádění a testování flexibilních forem organizace práce, jako jsou home working apod. Politika orientovaná na rodinu se dále může rozvíjet i prostřednictvím vzdělávání rodičů na mateřské/rodičovské dovolené zaměřených na návrat do zaměstnání anebo udržení kontaktu se zaměstnáním. V rámci realizace tohoto typu projektů lze podpořit i doprovodná opatření vedoucí k podpoře

rovných příležitostí žen a mužů, jako jsou například příspěvky na dopravu nebo zajištění hlídání dětí. Podpora a rozvoj služeb péče o děti pak tvoří samostatně podporovanou aktivitu, kde v rámci projektu může zaměstnavatel financovat služby péče mateřských a rodinných center, agentur na hlídání dětí, dětské koutky a miniskolky. Současně stojí za pozornost i projekty zaměřené na podporu integrace vyloučených skupin, podporu vzdělávacích a výchovných aktivit žáků a studentů (např. kariérní poradenství, studentské stáže u zaměstnavatelů, zapojení odborníků z praxe i ze zahraničí do vytváření vzdělávacích programů apod.). Vhodně zaměřené a orientované kurzy a školení pro zaměstnance či jiné cílové skupiny mohou plnit také preventivní roli v oblastech správného životního stylu, životního prostředí, sociální oblasti a bezpečnosti a ochraně před nejrůznějšími riziky.

Ne vždy musí být firma žadatelem o dotaci a někdy je vyžadována realizace projektů neziskovými subjekty. Podpora neziskových subjektů od firem při přípravě žádostí o dotaci, které budou následně realizovány těmito neziskovými subjekty, je také jednou z cest, jak zvýšit počet nejrůznějších zajímavých projektů zaměřených i na zaměstnance soukromých firem.

Výčet CSR aktivit, které lze financovat zejména z Evropského sociálního fondu, tímto článkem určitě nekončí, pro ilustraci a inspiraci je však určitě dostatečný. Moderní sociální společnost je v zájmu jak evropských institucí, tak firem, což nabízí mnohé příležitosti. Několik jednotlivých podniků, které působí lokálně, již existuje. Globální prostředí pro rozvoj společenské odpovědnosti firem tady totiž už je.

Světové trendy v HR

Outsourcing personálních procesů -

zavedení standardních transakčních procesů a technologií. V dnešní době, kdy je podnikatelské klima silně zaměřené na efektivitu a snižování nákladů a odborníci na personálistiku zvládají strategické řízení lidí, uvažuje řada společností o komplexním outsourcingu personální agendy. Outsourcing jednotlivých personálních procesů, např. zaměstnaneckých výhod a mezd, není ničím novým, ale komplexní outsourcing personální agendy je něco zcela jiného. Podle definice jde o vyčlenění více procesů a technologií na jednoho dodavatele. V souvislosti s tím, jak se odborníci na personálistiku snaží „odstranit“ administrativní záležitosti a soustředit se na strategické úkoly, je důležité pochopit skutečné důvody outsourcingu včetně historických výzev komplexního outsourcingu personální agendy, různých modelů nabízených poskytovateli outsourcingu personální agendy a způsobu úspěšné implementace změn. (Forrester Research, 29. října 2008).

Všechna řešení talent managementu

nejdou stejné. Řešení záležitostí talent managementu jsou klíčovou investiční oblastí pro organizace, které chtějí zvýšit produktivitu pracovní síly a vyhnout se boji o talenty. Globální organizace spatřují tvorbu hodnoty v investicích do technologických personálních systémů, které se snaží maximalizovat výkonnost zaměstnanců. Integrovaná řešení talent managementu totiž spojují potřeby vedení, manažerů a zaměstnanců do jednoho systému a díky tomu mohou organizace využívat důležité informace napříč různými aplikacemi jako řízení výkonnosti, řízení vzdělávání, řízení odměňování, rozvoj profesního růstu a plánování nástupnictví. Řešení talent managementu poskytují informace všem zaměstnancům a jejich manažerům průběžně a nikoli pouze v době hodnocení, a tak mohou zaměstnavatelé a zaměstnanci společně budovat silnější organizaci. (Workforce Management, 6. října 2008).

Každá čtvrtá společnost plánuje propouštění, většina podniků ekonomickou krizí však zvládá s rozvahou.

Z průzkumu společnosti Watson Wyatt vyplývá, že k propouštění zaměstnanců v důsledku dopadů globální ekonomické krize se v příštích dvanácti měsících chystá čtvrtina amerických zaměstnavatelů. Většina společností se ale spíše než razantně snižovat náklady snaží se zaměstnanci intenzivně komunikovat. Průzkum 248 společností realizovaný v polovině října 2008 ukázal, že více než jedna třetina firem plánuje větší komunikaci se zaměstnanci o platech (37 procent) a zaměstnaneckých výhodách (35 procent). Zhruba každá čtvrtá společnost plánuje propouštění (26 procent), „stop stav“ na přijímání nových zaměstnanců (25 procent) či zvýšení příspěvků zaměstnanců na zdravotní pojištění (25 procent). Některé společnosti sice plánují i další změny jako redukci služebních cest, restrukturalizaci a omezování školení, ale se zmrazováním platů či se zmrazováním nebo pozastavením penzijního připojištění počítá jen relativně málo z nich. (Watson Wyatt, 23. října 2008)

Dvojnásobný nárůst počtu zahraničních zaměstnanců ve firmách, neb jejich účast na realizaci zakázek přináší hodnotu.

Z průzkumu společnosti Mercer vyplývá, že v souvislosti s globalizačními trendy se v posledních třech letech zdvojnásobil počet zaměstnanců vyslaných na práci do zahraničí. Zjištění ukazují, že 47 procent dotazovaných společností zvýšilo počet tradičních zahraničních zaměstnanců, kdy zaměstnanec pracuje na projektu v zahraničí od jednoho roku do pěti let, a 38 procent firem zvýšilo počet „světoběžníků“, tj. zaměstnanců, kteří se stále stěhují z jedné země do jiné v rámci různých projektů. K nárůstu zahraničních pracovníků vede především snaha firem zachovat si konkurenceschopnost i ve světě a získat konkurenční výhodu. Proto podniky při otevření nové pobočky v zahraničí zpravidla

nevyužívají lokálních pracovníků, ale preferují to, že zahraničí vyšlou vlastního odborníka, který po určité krátké časové období daný projekt řídí. (Mercer, October 27, 2008)

Platy v příštím roce porostou nejméně o 11. září.

Podle průzkumu společnosti Hewitt Associates řada společností počítá s tím, že v roce 2009 bude v důsledku zpomalení ekonomiky docházet pouze k nepatrnému zvyšování platů a bonusů budou malé. Z průzkumu vyplývá, že 42 procent pracovníků managementu ve více než 400 společnostech plánuje v příštím roce snížit navýšení platů o 1 procento. Podle průzkumu realizovaného společností Watson Wyatt Worldwide snížilo cca 30 procent organizací svůj rozpočet mzdových prostředků za účelem řízení provozních nákladů. Průzkum dále ukázal, že cca 25 procent společností bude v příštím roce propouštět a dalších 25 procent zavede tzv. stop stav na přijímání nových zaměstnanců. (Workforce Management, October 24, 2008)

Platy generálních ředitelů ve společnostech s velkou tržní kapitalizací rostou navzdory klesajícím ziskům.

Studie věnující pozornost platům generálních ředitelů prováděná výzkumnou skupinou Corporate Library ukázala, že i přes zhoršující se ekonomické podmínky medián celkových odměn generálních ředitelů roste. Výše celkových odměn generálních ředitelů v pětistovce nejlepších firem podle studie vzrostla v roce 2007 o 22 procent, přičemž provozní zisk o 6 procent poklesl. Dále se ve studii ukázalo, že ve společnostech se střední kapitalizací se během roku 2007 platy generálních ředitelů zvýšily o 15 procent, ve společnostech s nízkou kapitalizací vzrostly o 5.5 procent. (Workforce Management, 21. října 2008)

Události

HR Know How & Fórum personalistů 2008

Konference organizovaná společností IIR ve dnech 2. - 3. prosince 2008

Konference „HR Know How & Fórum personalistů 2008“ loni proběhla ve dnech 2. - 3. prosince 2008 v hotelu Clarion Congress v Praze. Konferenci jako každý rok pořádala Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) a Institute for International Research (IIR). I v tomto ročníku proběhla soutěž HREA – Human Resources Excellence Award®, jejímž cílem bylo ocenit nejlepší projekty a odborníky v oblasti lidských zdrojů.

První místo získal projekt „Školící středisko“ společnosti BOSCH DIESEL, s.r.o. z Jihlavy. Druhou příčku obsadila s projektem „Home-Run (Fit & Strong we run long)“ společnost SAP Business Services Europe, s.r.o. Na třetím místě se umístil projekt „PULZ“ Zdravotnické záchranné služby Libereckého kraje. Čtvrté místo obsadila společnost Impress s výrobním podnikem Skřivany z východních Čech s projektem „Jak lze vrátit řemeslu „Zlaté dno“ aneb oboustranně výhodný business“. Cenu odborné poroty získala společnost IBM ve

spolupráci s Masarykovou univerzitou v Brně za projekt s názvem „Lighthouse“.

Konferenci zahájil Ing. František Mika, prezident České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, slovy: „Nemusíme mít velké peníze, je třeba mít dobré nápady. Máme-li dobré nápady, nemusíme se obávat krize.“ V panelové diskusi se odborníci a ekonomové diskutovali na téma: „Současný hospodářský vývoj v ČR a jeho vliv na oblast HR“. Diskusi moderovala hlavní analytička Hospodářských novin, Lenka Zlámalová, za Deloitte Advisory vystoupil Bronislav Pánek, ostatními diskutujícími byli RNDr Pavel Sobišek, hlavní ekonom UniCredit Bank, Ing. Štěpán Jurajda, PhD., místopředseda Rady NHÚ, CERGE-EI. Diskutující se shodli na tom, že propouštění postihne méně kvalifikované, ale poptávka po více vzdělaných a rekvalifikovaných bude stoupat. Ing. Bronislav Pánek uvedl, že: „Odbory by v rámci podniků neměly usilovat o zvyšování mezd, ale krátkodobě o jejich snížení tak, aby

společně toto období překlenuly a nedošlo tak k následnému hromadnému propouštění.“

Tatána le Moigne a Susan Pike ze společnosti Google Czech Republic představily svoje úspěchy v podobě komplexního náboru a specifickou firemní kulturu. Dopoledne se také prezentovali autoři finálních projektů v rámci ceny HREA – Human Resources Excellence Award®. Hostem konference byl také Mgr. Václav Klaus, ředitel PORG – gymnázia a základní školy, který hovořil o řízení a fungování soukromé školy, požadavcích na učitele – nejen jejich odbornost, ale také osobnost a jejich hodnocení a odměňování. Druhý den konference byl opět rozdělen do šesti sekcí: automobilový průmysl, finance, farmaceutický průmysl, státní správa a rozpočtové organizace, minimalizace nákladů v HR a v neposlední řadě nestandardní pracovní úvazky.

Zaměstnatelná budoucnost II

Diskusní fórum organizované ČSRLZ na půdě VŠE

Dne 13. 1. 2009 jsme se zúčastnili diskusního fóra Zaměstnatelná budoucnost II, kterou pravidelně organizuje Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů ve spolupráci se společnostmi Deloitte a Microsoft. Akce proběhla na půdě VŠE. V průběhu již druhého diskusního fóra skupiny manažerů, vysokoškolských profesorů a studentů s praxí za

pomocí moderátorů ze společnosti Deloitte byl dokončen kompetenční profil absolventa včetně zbývající kompetence projektové řízení.

Díky aktivní účasti všech zúčastněných skupin a zájmu o spolupráci mezi školami a firmami se ČSRLZ rozhodlo v této aktivitě pokračovat.

Zaměstnatelná budoucnost III se uskuteční v červnu 2009. Další díl seriálu se bude týkat již konkrétních způsobů spolupráce mezi akademickou půdou a firmami.

Konference pro veřejnou správu

Konference organizovaná společností ConPro

Dne 19. 2. 2009 se konala IX. Konference pro veřejnou správu pod záštitou Ministra práce a sociálních věcí, Petra Nečase. Jiří Pavlík, manažer Deloitte se s vámi podělil o naše

praktické zkušenosti spojené s reálnou implementací systému hodnocení, odměňování a vzdělávání ve státní správě.

Kde se ještě setkáte s našimi odborníky?

2. června 2009 – Zaměstnatelná budoucnost III

Diskusní fórum organizované ČSLRZ. Více informací na www.lidske-zdroje.org

14.9. a 8.10. Diskusní Multifórum na téma „Zmrazili jste platy, a co dál?“

Diskusní multifórum organizované ČSLRZ, bude se konat na půdě Deloitte

Kontakty

Petr Kymlička

e-mail: pkymlicka@deloitteCE.com

Tel: +420 246 042 480

Zeno Veselík

e-mail: zveselik@deloitteCE.com

Tel: +420 246 042 486

Monika Benešová

e-mail: mbenesova@deloitteCE.com

Tel: +420 246 042 427

Deloitte Advisory s.r.o.

Nile House

Karolinská 654/2

186 00 Praha 8 - Karlín

Česká republika

Tel.: +420 246 042 500

Fax: +420 246 042 555

www.deloitte.cz

Tyto materiály a informace v nich obsažené předkládá společnost Deloitte Česká republika a jejich účelem je podat obecné informace o konkrétní záležitosti či záležitostech, nikoli jejich vyčerpávající rozbor.

Informace uvedené v těchto materiálech proto nepředstavují účetní, daňové, právní, investiční, poradenské ani jiné odborné rady či služby. Tyto informace by neměly být použity jako jediné východisko při přijímání rozhodnutí, která by mohla mít vliv na Vás nebo Vaše podnikání. Před přijetím jakýchkoli rozhodnutí nebo provedením kroků, jež by mohly ovlivnit Vaši osobní finanční situaci nebo podnikání, byste měli vyhledat radu kvalifikovaného odborného poradce.

Tyto materiály a informace v nich obsažené jsou předkládány v jejich stávající podobě a společnost Deloitte Česká republika neposkytuje ve spojitosti s nimi žádná výslovná ani implicitní prohlášení či záruky. Aniž by tím bylo omezeno výše uvedené, společnost Deloitte Česká republika nezaručuje, že tyto materiály nebo informace v nich uváděné neobsahují chyby nebo že splňují jakákoli konkrétní kritéria kvality. Společnost Deloitte Česká republika výslovně odmítá veškeré implicitní záruky, jako jsou např. záruky obchodovatelnosti, nároku, způsobilosti pro určitý účel, neporušení pravidel, slučitelnosti, bezpečnosti a správnosti.

Použijete-li tyto materiály a informace v nich obsažené, činíte tak na vlastní riziko a zároveň přebíráte plnou odpovědnost za škody vyplývající z použití těchto materiálů a informací. Společnost Deloitte Česká republika neodpovídá za žádné zvláštní, nepřímé, nahodilé, následné nebo represivní škody či jakékoli jiné škody vzniklé v důsledku použití těchto materiálů nebo informací v nich obsažených, a to bez ohledu na to, zda budou uplatňovány na základě smlouvy, zákona, porušení závazku (včetně porušení způsobeného nedbalostí) nebo jiným způsobem.

Pokud nebude jakékoli z výše uvedených ustanovení z jakéhokoli důvodu plně vymahatelné, ostatní ustanovení zůstávají v platnosti.

Deloitte označuje jednu či více společností švýcarského sdružení („Verein“) Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Podrobný popis právní struktury sdružení Deloitte Touche Tohmatsu a jeho členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, daní, poradenství a finančního poradenství klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem má Deloitte světové možnosti i hlubokou znalost místního prostředí, a může tak pomáhat svým klientům k úspěchu na všech místech jejich působnosti. 165 000 odborníků usiluje o to, aby se společnost Deloitte stala etalonem nejvyšší kvality.

Odborníky společnosti Deloitte spojuje firemní kultura, založená na spolupráci, která podporuje bezúhonnost, tvorbu významné hodnoty pro trh a klienty, vzájemnou oddanost a sílu vyplývající z kulturní rozdílnosti. Pracovníci společnosti Deloitte se neustále vzdělávají, získávají podnětné zkušenosti a obohacující příležitosti pro rozvoj kariéry, průběžně posilují firemní odpovědnost, budují důvěru veřejnosti a pozitivně ovlivňují okolní prostředí.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

© 2009 Deloitte Česká republika.