

HR zpravodaj

V tomto vydání

Odborné články a úvahy

- ▶ Benchmarking aneb Měřme a řežme s rozvahou

Na pokračování...

- ▶ TRANSFORMACE HR: Návrh hodnoty
- ▶ Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí

EU Fondy

- ▶ Rodinný audit neznamená kontrolu domácího rozpočtu

Světové trendy v HR

Události

- ▶ Moderní formy odměňování
- ▶ CEE HR Solutions



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

doufáme, že jste si v létě odpočinuli a načerpali nové síly do dalšího období. I my jsme využili léto k dovoleným, relaxaci, cestování, ale i ke studiu a vzdělávání.

Kromě dalších článků, které napsali naši odborníci v oblasti HR, Vás v rubrice Na pokračování... čeká čtvrtý díl série článků o transformaci HR od Michiela van den Berga a poslední díl trojice článků o výhodách a úskalích vysílání zaměstnanců na zahraniční mise od Radky Červinkové. V sekci EU fondy Vás seznámíme s možnostmi čerpat evropské peníze na sociální odpovědnost firem. V nové sekci Světové trendy v HR se s Vámi podělíme o poslední novinky z HR ve světě. Velmi žhavým tématem se stal talent management, a proto bychom Vám rádi představili knihu 25 nejlepších postupů ve vzdělávání a rozvoji talentů. 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

› Odborné články a úvahy

Benchmarking aneb Měřme a řezme s rozvahou

Věra Čermáková (vcermakova@deloitteCE.com)

Potřeba srovnávat se s tržním okolím je u společností, které nechtějí vyčnívat z řad svých konkurentů, velmi silná a neslábne ani v případech, kdy se firmy naopak chtějí od praktik středu trhu co nejvíce odlišit. HR benchmarking společnostem ukazuje, kde se vůči trhu nacházejí, a poměrně včas je informuje, zda jejich zdánlivě novátorský přístup k řešení HR služeb není na trhu dávno zažitou praxí. Vedle běžně využívaných průzkumů odměňování se tak firmy čím dál více zajímají o benchmarking personálních procesů a ukazatelů výkonnosti.

Mzdová srovnání a jak je (ne)číst

Výstupy ze mzdových průzkumů využívají stále častěji nejen samotní personalisté, ale také generální ředitelé, aby se ujistili, zda jsou zaměstnanci společnosti „správně“ odměňováni. Zajímá je tedy, co „diktuje trh“. Není výjimkou, že jakmile zaznamenají zvýšenou fluktuaci, odpovědi hledají ve mzdových statistikách, odkud vyčtou, že příčinou jsou odměny zaměstnanců pod mediánem trhu a absence očkování zdarma v nabídce benefitů.

Statistiky ze mzdových průzkumů podávají informace o tom, jak odměňují své zaměstnance firmy, které se průzkumu účastnily. Porovnání dat určité společnosti s daty v průzkumu ovšem vyžaduje správnou interpretaci. Dříve než se budeme snažit přiblížit se určitému číslu, je nutné položit si několik základních otázek.

V první řadě je třeba se zamyslet, k čemu nám mají statistiky sloužit – chceme odměňovat zaměstnance lépe než naši konkurenti? Chceme odměňovat na stejné úrovni jako nejvýznamnější nebo nejlépe placíci společnosti? Máme odlišnou strategii odměňování pro konkrétní pozice, například v rozdělení fixní a variabilní složky mzdy, ale chceme vědět, zda s touto myšlenkou nepřichází na trh již více firem? Z těchto otázek jasně vyplývá, jak důležité je vybírat průzkumy odměňování podle účastníků, kteří k nim poskytli svá data. Zajímat by nás mělo především to, jaká je naše pozice vzhledem k účastníkům průzkumu – zda působíme ve stejném regionu, ve stejném odvětví (nebo zda dokonce nepůsobíme ve více odvětvích), zda jsou v průzkumu zahrnuty firmy, k nimž odcházejí naši zaměstnanci, jaká je velikost naší organizace, druh vlastnictví a podobně.

Pro srovnávání mezd konkrétních pozic je důležité správně přiřadit pracovní pozice k benchmarkovým pozicím a vzít v úvahu také potenciální zjištění, že náplň práce je odlišná. Nezapomínejme, že při srovnání s tržními daty je nutné zohlednit určitá specifika našich pozic a jejich zdůraznění odlišnou odměnou. Tato specifika mohou mít podobu náročnějších pracovních podmínek, nutnosti specifické znalosti určitého softwaru apod. nebo mohou naopak spočívat v tom, že například nevyžadujeme znalost cizích jazyků u pozic, u nichž je to běžné.

Interpretace dat z průzkumů je základem správného chápání všech výstupů. Příkladem může být chápání meziročních mzdových nárůstů u jednotlivých pozic, kdy může být neobvyklý nárůst finančního ohodnocení u konkrétní pozice dán změnou struktury společnosti, které se průzkumu zúčastnily, nikoliv obecným tržním trendem.

„Zradou“ v průzkumech může být do jisté míry skutečnost, že firmy, které se jich účastní, nejsou nuceny poskytnout mzdová data za

všechny své pozice. V praxi to tedy může vypadat tak, že v lákavém seznamu účastníků průzkumu figuruje třicet výrobních společností, ovšem vstupní data k pozici mistra ve výrobě pocházejí pouze od patnácti z nich. Pokud se tedy zajímáme o co nejpresnější statistiky za konkrétní pozice, není na škodu se informovat, zda pro ně má dodavatel dostatečně silný vzorek.

KPI nemusejí být zaklínadlem

Volba klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators), která chceme měřit, musí vycházet z celkové strategie společnosti. Rozpoznání těch pravých ukazatelů je často nelehký úkol, neboť při nevhodném výběru můžeme získat nesprávný obraz o společnosti, a co hůř, zaměříme-li se na měření pouze některých ukazatelů, přičemž ostatní – pro společnost klíčové – vynecháme, můžeme výsledky společnosti do budoucna zkreslit. Dobře vybraný mix KPI firmě pomůže měřit její nedostatky, bere v úvahu všechny skutečnosti, které vedou k požadovanému cíli, a na jejich základě určuje oblasti pro zlepšení.

Při tržním srovnávání tedy nejde ani tak o to zjistit, které ukazatele měří ostatní (i když do jisté míry může být zajímavá i tato informace), jako spíš o to, v jakých rozmezech se hodnoty těchto ukazatelů na trhu pohybují. V každém případě je třeba zdůraznit, že i pro srovnávání hodnot klíčových ukazatelů výkonnosti platí určitá pravidla, která jsou obdobná u benchmarkingu mzdových dat.

Nejprve bychom si měli definovat účel pořízení dat z trhu, očekávání od výsledků a zdroje, z nichž budeme čerpat. Pokud nejsou základní charakteristiky společností, od kterých hodnoty ukazatelů čerpáme, srovnatelné s těmi našimi, zřejmě pro nás tyto hodnoty nebudou relevantní a snaha přiblížit se k nim by nás mohla vést špatným směrem.

KPI lze dělit do různých skupin: vedle klasických (finančních) ukazatelů výkonnosti podniku je možné měřit výkonnost jednotlivých oddělení či procesů. HR KPI jsou ukazatelé, jejichž hlavním cílem je v první řadě posoudit přínos činností a procesů personálního oddělení pro organizaci a dále zhodnotit výkonnost jednotlivců a/nebo útvarů v HR oddělení.

Vzhledem k tomu, že je nezbytné sledovat výsledky všech firemních HR procesů, nastavují se takové ukazatele, které pokrývají procesy buď jednotlivě, nebo souhrnně pro více oblastí s tím, že úroveň měřeného detailu se odvíjí od potřeb organizace. Výhodou obecnějších ukazatelů je větší pravděpodobnost nalezení vhodných tržních benchmarků, ukazatele měřící větší detail mohou zase pomoci společnosti lépe identifikovat případné nedostatky.

Vedle finančních ukazatelů a ukazatelů produktivity (jako např. příjmy či náklady vzhledem k počtu zaměstnanců, HC ROI, náklady na zaměstnance apod.) patří mezi nejčastější benchmarkové HR KPI ty ukazatele, které měří absenci a fluktuaci. Z oblasti vzdělávání je pak třeba zmínit náklady, počet tréninků na zaměstnance a hodnocení přínosu školení, z nábora rovněž náklady (na externí a interní nábor) či akceptační poměr. V neposlední řadě sem patří metriky zaměřené na vlastní HR oddělení – náklady na něj, počet zaměstnanců na jednoho pracovníka HR atd.

Provádět tržní srovnání individuálních KPI, tedy ukazatelů, které měří přímo výkonnost jednotlivých zaměstnanců, by bylo teoreticky možné pouze u standardních pozic a standardních procesů, v praxi však pro takto konkrétní ukazatele chybí dostatečně validní benchmarky. Význam má tedy spíše vzájemně srovnávat hodnoty individuálních KPI u jednotlivých pozic (příp. u jednotlivých úrovní pozic) uvnitř oddělení nebo napříč firmou s cílem odlišit jednotlivce s horším a lepším výkonem.

Propojení HR KPI s HR strategií a využití benchmarkových dat

Následující příklad uvádí, jaké ukazatele výkonnosti může společnost sledovat pro naplnění své HR strategie, jaké benchmarky může mít k dispozici a jakou pozici má vůči nim zaujmout.

Příklad: Středně velká společnost z finančního sektoru

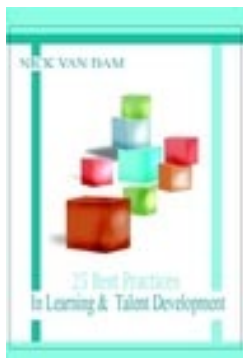
Strategie	Ukazatel	Vzorec	Benchmark		Cílová pozice vůči benchmarku
Zvýšit efektivitu řízení LZ	HC ROI	$(\text{Tržby} - (\text{Celkové náklady} - \text{Osobní náklady})) / \text{Osobní náklady}$	Společnosti v bankovním sektoru (významné banky): medián = 2,1	↓	Snížit o 25% (obecně menší společnost s menšími tržbami a vyššími náklady)
	Efektivita nábory	Počet zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti po 6 měsících od nástupu / Počet celkových nástupů	Všechny společnosti ČR: medián = 72 %	↑	Zvýšit o 20% (kladen velký důraz na efektivitu nábory)
	HR ratio	Počet zaměstnanců / Počet HR zaměstnanců	Společnosti v bankovním sektoru (významné banky): medián = 60	↓	30 zaměstnanců na 1 HR zaměstnance (vzhledem k velikosti společnosti)
Získat a stabilizovat klíčové zaměstnance (KZ)	Fluktuace (dobrovolná) KZ	$\text{Počet (dobrovolných) odchodů KZ} / \text{Celkový počet KZ}$	Společnosti v bankovním sektoru (významné banky), fluktuace všech zaměstnanců: medián = 15% interní benchmark: ostatní zaměstnanci = 12%	↓	Na 7% (odlišný přístup ke klíčovým zaměstnancům)
	Průměrná délka zaměstnání KZ	$\text{Celková doba zaměstnání KZ} / \text{Počet KZ}$	Interní benchmark: ostatní zaměstnanci = 3,6 let	↑	Min. 4 roky
	% KZ ve společnosti	$\text{Počet KZ ve společnosti} / \text{Celkový počet zaměstnanců}$	N/A	-	-
Rozšířit vzdělávání specialistů	Počet hodin školení na zaměstnance	Celkový počet hodin strávených na školení / Celkový počet zaměstnanců	Zdroj 1: společnosti v bankovním sektoru: medián = 24 hodin	↓	20 hodin (užší zaměření specialistů, menší množství produktů)
			Zdroj 2: společnosti v sektoru finance Q1 = 12, medián = 15, Q3 = 20	=	20 hodin (cílová pozice – horní kvartil ve stejném sektoru)
	Learning coverage	Počet zaměstnanců, kteří byli alespoň 1 den v roce na školení / Celkový počet zaměstnanců	Zdroj 1: společnosti v bankovním sektoru: medián = 50%	↑	80% (vzhledem k struktuře zaměstnanců: odpovídá 100% specialistů a 50% ostatních zaměstnanců ve společnosti)
			Zdroj 2: všechny společnosti ČR = 75%	↑	
% nákladů na vzdělávání vzhledem k mzdovým nákladům	Náklady na vzdělávání / Osobní náklady	Společnosti v bankovním sektoru: medián 2%	=	2% (snaha udržet nízké náklady)	

Pozn.: Uvedené hodnoty jsou pouze ilustrační

Publikováno v časopisu HR Forum v září 2008.

Kniha: 25 nejlepších postupů ve vzdělávání a rozvoji talentů.

Autor: Nick van Dam



„V příštích letech nebude mít většina společností jinou možnost než vážně přehodnotit své strategie v oblasti talentů a výkonnosti. Posun v demografických údajích by však neměl být jediným důvodem k tomuto kroku. Zvyšování výkonnosti kritických talentů totiž přímo zlepšuje organizační výsledky. Zaměření na kritické talenty je navíc ve většině společností relativně novou oblastí, a proto nabízí nové způsoby

soutěžení. ...dobře navržená strategie řízení talentů může organizaci skutečně odlišit.“ Kniha, jejímž autorem je Nick van Dam, ředitel společnosti Deloitte Consulting v Amsterdamu, je sbírkou nejvýznamnějších postupů, které byly ve světě implementovány. Kniha je určena všem – manažerům, kteří chtějí lépe porozumět příležitostem pro vzdělávání a využívat je, personalistům, kteří vlastní a realizují programy rozvoje talentů a vedení, odborníkům, konzultantům i studentům, kteří se zabývají rozvojem lidských zdrojů. Kniha obsahuje kapitoly o rozvoji vedoucích ve 21. století, o dopadu vzdělávání na řízení výkonnosti, o učení pomocí tvorby návrhů, o multikulturních perspektivách ve vzdělávání, o využívání obchodního dopadu vzdělávání i o budoucnosti vzdělávání a rozvoje talentů. Samozřejmě nechybí ani popis modelu společnosti Deloitte Develop – Deploy – Connect.

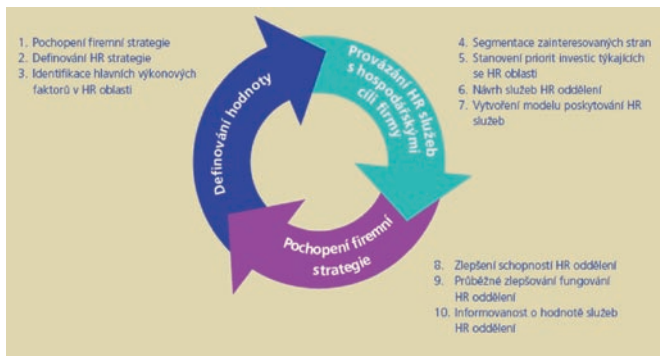
» Na pokračování...

TRANSFORMACE HR - Návrh hodnoty

Michiel van den Berg (mivandenberg@deloitteCE.com)

Čtvrtý z pěti článků o transformaci HR

Strategické zaměření bylo definováno. Co dál? Přistoupíme ke třetímu kroku – dodávce hodnoty HR oddělení. Kde začít? V této chvíli již poskytujete širokou škálu služeb HR. Tyto služby vycházejí z efektivních postupů a pravidel oddělení HR a jsou podporovány personálním informačním systémem HRIS (informační systémy oddělení HR, např. softwarové aplikace pro řízení pracovníků, pracovní postupy, zaměstnanecký portál apod.). Zároveň provozujete programy pro zlepšení a změny. Je rovněž možné, že některé ze služeb HR poskytuje dodavatel třetí strany.



Vraťme se k příkladu klienta z odvětví telekomunikací, kterého jsme představili v předchozím zpravodaji. Tento klient vypracoval obchodní strategii, do níž zahrnul:

- měřítka a rozsah pro konsolidující se telekomunikační odvětví,
- charakteristiku úspěšného inovátora s obsáhlým portfoliem produktů, služeb a řešení,
- způsob vytvoření jedinečné pozice pro efektivní soupeření s konkurencí.

V tomto článku dále uvedeme několik konkrétních příkladů, jak může HR oddělení dodat skutečnou hodnotu. Chtěli bychom připomenout, že úspěch „dodávky hodnoty HR oddělení“ je závislý především na údajích a často začíná výběrem několika HR služeb, na které se zaměří pozornost.

Pracovníci HR oddělení identifikovali různé typy nových služeb a provozních zlepšení s cílem podpořit strategické priority společnosti. V tomto článku popisujeme dvě služby HR oddělení, které byly označeny jako kritické z hlediska obchodní strategie:

- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování (systém odměn a zaměstnaneckých výhod).

Vzdělávání a rozvoj

Než se členové HR týmu začali zabývat podrobnými údaji, identifikovali segmenty pracovní síly, které jsou z hlediska obchodní strategie nejkritičtější a na které by měla být zaměřena pozornost nejdříve. Rozhodli se soustředit iniciativy vedoucí ke zlepšení na:

- 1) zaměstnance prodeje a další zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky – tržní podíl je možné zvýšit pouze efektivitou zaměstnanců prodeje, podpořenou expertním řízením vztahů se zákazníky a podpůrnými dovednostmi; důležitým předpokladem zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, a zaměstnanců prodeje, je jejich schopnost realizovat křížový prodej produktů a zvýšit výnosy z jednotlivých zákaznických vztahů,
- 2) pracovní pozice související s řízením projektu, řízením změn, technologiemi a rolemi provozu – mají-li být inovace, fúze, akvizice a snižování nákladů efektivní, je nutné sestavit nejlepší možné týmy pracovníků, kteří ovládají dovednosti stanovené pro výše zmíněné oblasti.

Členové HR týmu následně prověřovali, jaké potřeby mají tyto segmenty v oblasti vzdělávání a rozvoje. Došli k závěru, že zaměstnanci přicházející do kontaktu se zákazníkem a zaměstnanci prodeje mají největší zájem o krátká školení v oblasti produktů, která jsou poskytována na požádání. Na základě tohoto zjištění bylo vytvořeno technologické řešení, jež těmto pracovníkům umožňuje absolvovat školicí kurz kdykoli a kdekoli. Členové HR týmu se dále rozhodli použít internetový nástroj Shadow Match k vypracování profilů pracovních pozic na základě schopností nejvýkonnějších pracovníků prodeje a interakce se zákazníky. Každý zaměstnanec měl možnost porovnat vlastní výkon s profily nejvýkonnějších pracovníků a vytvořit akční plán vzdělávání.

HR tým se dále rozhodl využít nástroj Shadow Match při přijímání nových zaměstnanců.

V souvislosti s obchodní strategií fúzí a akvizic připravili členové HR týmu čtyřstahodinový kurz projektového řízení a vyvinuli soubor nástrojů pro fúze a akvizice, který manažerům projektů a manažerům změn pomáhá získávat údaje, analyzovat celkové odměny, posuzovat podnikovou kulturu, zjišťovat a podporovat faktory změn apod.

Odměňování (systém odměn a zaměstnaneckých výhod)

Během fáze identifikace zainteresovaných stran se HR tým odpovědný za odměňování připojil k týmu odpovědnému za vzdělávání a rozvoj. Tento tým pak zahájil práce týkající se posouzení politiky a struktury odměn. Provedl analýzu, která zahrnovala interní a externí údaje různých geografických regionů. Byl vypracován nový návrh celkových odměn zohledňující hlavní faktory úspěšnosti podniku

a segmenty pracovní síly (včetně jejich podílu na tvorbě hodnoty pro zainteresované strany). Tento tým dále realizoval program zlepšení pracovního prostředí, na kterém spolupracoval s týmem zodpovědným za rozvoj vedoucích pracovníků a týmem, který má na starosti zařízení a vybavení kanceláří. Manažerům bylo předvedeno, jak jejich manažerský styl ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon, schopnost udržení zaměstnanců apod. Pracoviště zákaznických center byla navržena tak, aby umožňovala plnění požadavků na pracovní výkon, střediska pro kontakt se zákazníkem tak, aby poskytovala pohodlné prostředí pro klienta i zaměstnance.

V dalším zpravodaji uvedeme poslední, tj. pátou část série článků o transformaci HR, která se zaměří na oblasti trvalého zlepšování:

- trvalý rozvoj schopností pracovníků HR oddělení,
- trvalé zlepšování provozu oddělení HR,
- trvalé informování o hodnotě služeb HR oddělení.

Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí

Radka Červinková (rcervinkova@deloitteCE.com)

Poslední z trojice článků o zahraničních stážích

V posledním dílu seriálu o zahraničních stážích vás seznámíme s poslední, neméně důležitou částí pracovních pobytů v zahraničí.

Repatriace

Pokud byl předem jasně stanovený účel zahraniční mise a během ní udržovala domácí organizace se zaměstnancem pravidelný kontakt, je snadné po návratu vyhodnotit úspěch stáže a stanovit, co bude se zaměstnancem dál. Klíčové je ještě před koncem mise konkrétně naplánovat, jakým způsobem budou nově nabyté znalosti a zkušenosti využity. Přestože v tomto plánování jistě hrají hlavní roli HR a liniový management, je dobré zapojit zaměstnance jak do výběru jejich adekvátního pracovního zařazení, tak do vybudování jejich „brandu“ a jeho marketingu v rámci domácí společnosti. Přestože vzhledem k odlišnosti společnosti, tržního prostředí či legislativního rámce není možné všechny nabyté zkušenosti aplikovat doma, je třeba tyto zkušenosti předat po návratu ostatním.

Zároveň by návrat domů neměl znamenat ukončení vazeb s hostující organizací. Právě mezinárodní síť kontaktů by měla být nejcennějším suvenýrem, který si účastník stáže přiveze domů. V neposlední řadě by mělo být úlohou navrátilce, samozřejmě pokud jeho zkušenost byla pozitivní, propagovat programy zahraniční mobility a pomáhat ostatním zaměstnancům rozpoznat výhodu zahraniční zkušenosti pro ně osobně, nikoliv pouze pro společnost.

Právě repatriace bývá nejzanedbávanější oblastí, která nejčastěji způsobuje nespokojenost, demotivaci a v mnoha případech i odchod ze společnosti. Má zaměstnanec po návratu pocit, že je adekvátně využitý? Má možnost využívat nově nabyté znalosti a zkušenosti? Nebyla mu z nedostatku jiných volných pozic přidělena práce, kterou nepovažuje za zajímavou, a nepřijde si tím pádem nedocenený? Je spolu s rodinou připraven čelit obrácenému kulturnímu šoku po návratu domů? Uvědomuje si, že pro obnovení původních pracovních vztahů i přátelství nestačí pouze „být

zpátky“? I s těmito potenciálními problémy musí umět společnost pracovat, pokud chce maximalizovat návratnost investice do zaměstnance, zajistit předání znalostí získaných v zahraničí a pokud chce vůbec zaměstnance ve společnosti udržet.

Úloha HR

Větší frekvence a zároveň specializace zahraničních výjezdů klade nároky zejména na HR oddělení, jehož klíčovou úlohou v této oblasti je a bude:

- motivovat zaměstnance k aktivní účasti na zahraničních výjezdech,
- zajistit přiměřenou míru finanční i servisní podpory pro každou stáž, tedy nastavit systémy a nástroje, které jsou standardizované a opakovatelné, a tím nákladově efektivní, ale zároveň flexibilní,
- navrhnout a implementovat vyvážený model podpory, který bude podněcovat zaměstnance k převzetí zodpovědnosti v určitých oblastech (rovnováha mezi servisem a self-servisem),
- pomoci zaměstnanci navázat kontakty v nové zemi, ale zároveň udržovat vazby s domácím týmem,
- zajistit možnou podporu rodině zaměstnance tak, aby se v novém prostředí co nejrychleji aklimatizovala,
- poskytovat na míru šité mentoringové programy, které pomohou předejít či překonat možné problémy během pobytu,
- udržovat zaměstnance ve spojení s domácí organizací (za pomoci např. zasílání firemních noviněk či časopisů, návštěv domácí organizace v rámci home leave apod.),
- zprostředkovat pravidelnou komunikaci mezi nadřazeným zaměstnancem doma i v zahraničí, aby zahraniční zkušenost i rozvoj zaměstnance byly směřovány v souladu s potřebami domácí organizace,
- zahájit repatriční proces minimálně šest měsíců před návratem a pomoci najít zaměstnanci vhodné pracovní zařazení po návratu, v rámci kterého bude moci využít nově nabyté znalosti a zkušenosti a tím zvyšovat návratnost investic do zahraničních stáží,
- propojit repatriaci zaměstnanců s programy nástupnictví.

Závěr

Společnosti po celém světě si začínají uvědomovat důležitost efektivních programů mezinárodní mobility, nicméně většina z nich má před sebou ještě dlouhou cestu nejen v oblasti vymezení vize a priorit v oblasti zahraničních výjezdů a nastavení příslušných systémů a procesů, ale zejména v oblasti změny myšlení samotných zaměstnanců v tom, jakým způsobem nahlíží na programy mezinárodní mobility, ať už z pohledu jejich účastníků či v rámci

interakce se zahraničními pracovníky na jejich pracovišti. Na dnešním, čím dál více mezinárodním, pracovním trhu si společnosti nemohou dovolit považovat mezinárodní mobilitu za okrajovou službu pro pár vyvolených. V rámci stále ostřejšího globálního boje o talenty budou společnosti obsazovat volné pozice pracovníky z celého světa a mezinárodní výjezdy se stanou běžnou rutinou. Ale o tom, jaký vliv bude mít mezinárodní mobilita nejen na omezený okruh zahraničních stážistů, ale na celý pracovní trh, o tom až příště.

› EU fondy

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR vyhlásilo výzvu k předložení žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osy 1.1. Zvýšená adaptabilita zaměstnanců a konkurenceschopnost podniků. Žádosti bylo možné podávat od 21. 8. 2008 do 15. 10. 2008. Vyhlášení výsledků proběhne do čtyř měsíců od ukončení příjmu žádostí. Žádosti mohly podávat malé a střední podniky s méně než 250 zaměstnanci a čistým obratem méně než 50 mil. EUR, které budou realizovat projekt s maximální dobou trvání tři roky na celém území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Hlavním cílem této výzvy je podpora a zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování

odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Mezi podporované aktivity patří odborné i obecné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů, které prohloubí, rozšíří, obnoví a udrží jejich kvalifikaci a které zvýší jejich zaměstnatelnost na trhu práce. Budou tedy podporovány projekty zaměřené na tvorbu podnikových vzdělávacích programů, aplikování všech forem vzdělávání, poskytování podpůrných služeb k usnadnění přístupu a dokončení aktivit dalšího profesního vzdělávání, kromě vzdělávacích aktivit realizovaných v zahraničí, a dlouhodobé vzdělávací kurzy, např. studium MBA a vysoké školy, kromě aktivit typu BOZP a zavádění systému řízení jakosti dle norem ISO, EMAS apod.

Rodinný audit neznamená kontrolu domácího rozpočtu

Luděk Hanáček (lhancek@deloitteCE.com)

Výzva Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost zaměřena na podporu rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního a rodinného života rovných zařadila mezi podporované aktivity i rozvoj inovativních programů a opatření směřujících k sladění pracovního a rodinného života. Mezi jinými bylo podpořeno uskutečňování politiky příznivého sladění rodinného a pracovního života v podnicích prostřednictvím tzv. rodinných auditů. Rodinný audit však není rozbor rodinných financí, jak se mnozí domnívají, ale užitečný analytický nástroj, kterým se vytváří prorodinné prostředí v podnicích a firmách.

Inspirace podporovat rodinný audit zřejmě pochází ze sousedních států jako je Rakousko, Německo nebo Maďarsko, kde již několik let existuje tzv. Audit rodina a zaměstnání. Princip spočívá v tom, že stát jej uděluje podnikům jako výsledek úspěšného procesu, v němž jsou v konkrétním podniku zavedena prorodinná opatření certifikací jako známku kvality. Audit zvyšuje prestiž podniku u stávajících i potenciálních zaměstnanců.

Audity „rodina a zaměstnání“ byly na evropském kontinentě vytvořeny německou nadací Hertie a rakouským Spolkovým ministerstvem pro sociální jistoty a generace. Počátky těchto auditů sahají do USA, kde vyvinul Institute Family & Work tzv. „family-friendly-index“. V šetření zveřejněném v roce 1991 index vyjadřoval úroveň podmínek příznivých pro rodinu ve velkých amerických podnicích. Z tohoto indexu se v USA vyvinul později uznávaný

nástroj inovativní personální politiky. Podniky se dobrovolně nechávají hodnotit bodovým systémem. Výsledkem je dobrozdání podniku, které přináší podniku efekty v reklamě i v konkurenci s ostatními podniky.

Základní myšlenkou auditů je zkušenost, že efektivní personální politika musí vedle zájmů podniku zohledňovat i potřeby zaměstnanců sladit rodičovskou a profesní roli. Audit hodnotí nejen opatření, která byla již zavedena, ale pomáhá odkrývat i individuální možnosti podniku a pomáhá s jejich realizací. Nejde o uskutečnění dílčích opatření, ale o komplexní strategická řešení, která je možné realizovat během dlouhodobého procesu, do něhož patří i výměna zkušeností s jinými podniky.¹

V evropských zemích je rodinný audit prezentován také pod označením European Work & Family Audit®. Zúčastnit se jej může každá soukromá firma, jednotka státní správy či nezisková organizace, která rozvíjí firemní kulturu směrem ke stabilní prorodinné zaměstnanecké politice a má zájem ji mít ohodnocenou certifikátem. Přihlášené společnosti jsou navržena různá opatření. Po třech letech externí auditor zkoumá, zda se společnosti podařilo navržená opatření uskutečnit. Navržená opatření se většinou týkají vytváření flexibilní pracovní doby, flexibilní organizace práce, možnosti flexibilního pracovního místa, vnitřní informovanosti o prorodinných aktivitách v podniku, vzdělávání, finanční podpory zaměstnancům s rodinami a pořizováním rodinných center.

¹ Zkušenosti rakouského Spolkového ministerstva pro sociální jistoty, generace a ochranu spotřebitelů – audit rodina a zaměstnání (Audit Familie & Beruf) a Certifikát rodinné kompetence (Zertifikat Familienkompetenzen), viz. www.rodiny.cz/ncpr/rod_stat/rod_a_zam_15_6_04/prispevky/rakouskeministerstvo.doc

› Světové trendy v HR

Monika Benešová (mbenesova@deloitteCE.com)

Pravidelně pročítáme zahraniční články, abychom byli v obraze a věděli, co se děje v HR na světě, a proto vám můžeme představit nejnovější trendy:

Výkon 2.0: Kde talentovaní lidé řídí výkon.

V posledních deseti letech se změnil způsob uvažování o talentovaných lidech. Mnoho vrcholových manažerů se domnívá, že talentovaní pracovníci jsou jedinou a opravdovou udržitelnou konkurenční výhodou. HR lídři si uvědomují, že mají jedinečnou příležitost představit a uplatňovat inovativní, ale udržitelné metody, které firmám pomohou vyrovnat se s nedostatkem talentovaných pracovníků. HR manažeři již začali se změnami, např. mění strukturu pozic tak, aby oslovili netradiční skupiny pracovníků, upravují pracovní prostředí, aby se zaměstnanci cítili více jako doma, a také se pomalu zbavují pracovních výkazů. Organizace začínají zavádět tzv. výkon 2.0, aby posílili business přístup k talent managementu. Tento postup vyžaduje nové nástroje, které změny charakter práce - větší důraz bude kladen na řešení problémů a následné vytváření prostředí, v němž se problémy vyřeší díky spolupráci. (Workforce Management, 23. červen 2008)

Úspěšné přechody na outsourcing.

Dle studie společnosti EquaTerra je přechodná fáze HR outsourcingu komplikovaná, a to často proto, že se společnosti snaží outsourcingovat příliš mnoho procesů najednou. Většina úspěšných transformací se však provádí postupně, ve fázích. Nejprve se začne s procesy, jakými jsou zpracování mezd a správa benefitů. Další procesy se přibírají postupně. Pokud se firmy snaží outsourcingovat příliš mnoho procesů najednou, přechodná fáze se prodlouží a zkomplikuje pro dodavatele natolik, že se celá transformace zpomalí nebo téměř znemožní. Dle nejnovějších průzkumů musí firmy důkladně posoudit podnik, provést analýzu rozsahu, posoudit a vyhodnotit externí poskytovatele a provést pečlivý výběr, due diligence a přípravu smluv, aby byla transformace úspěšná. Firmy by měly zvážit následující oblasti. Jakým způsobem budou zpracovávána data, páteř nového modelu dodávky HR služeb? Jaké platformy bude třeba konsolidovat při integraci technologií? Jak neslhat v oblasti talentů? Přirazení stávajících talentovaných pracovníků k zachovaným rolím provází obtížné rozhodování o souborech dovedností, které v novém modelu dodávky služeb nemají místo. Firmy by se měly dohodnout s poskytovatelem outsourcingových služeb na poskytnutí školení HR uživatelům, popř. všem zaměstnancům v oblasti nových systémů, aplikací, webových stránek a procesů. V procesu řízení změn by firmy měly zodpovědět zaměstnancům otázku, proč je transformace pro organizaci nezbytná a jak zlepší služby pro zákazníky. (Workforce Management, 23. červen 2008)

Firmy se přiklání k selektivnímu postoji v outsourcingu.

Dle společnosti Watson Wyatt se zaměstnavatelé spíše orientují na selektivní přístup k outsourcingu HR technologií a funkcí, než aby se spoléhaly na jednoho dodavatele. Selektivní outsourcing nabývá na popularitě, protože může být užitečný na míru konkrétním potřebám společnosti. Tato metoda také dává společnostem více flexibility a nechává otevřená zadní vrátka. (Watson Wyatt, 24. června 2008)

Flexibilní pracovní úvazky si získávají pozornost zákonodárců.

V americkém kongresu bude nejspíš přijat zákon, který upravuje flexibilní pracovní úvazky. Může za to stárnoucí populace a pokles počtu pracujících žen. Formální diskuse o potřebě flexibilních pracovních úvazků a podpora obou politických stran, demokratů i republikánů, se brzy přemění v zákon, který bude po zaměstnavatelích požadovat, aby zavedli formální procesy k prodiskutování individuálních potřeb zaměstnanců a aby se této otázce věnovali. (Workforce Management, 11. červen 2008)

Rychlejší výchova lepších lídrů.

Globální společnosti se starají o talenty, jako například společnost GE, která zvítězila v soutěži Nejlepších 20 globálních firem pro lídry, vyhlášené časopisem Fortune. Společnosti v Indii představily kvůli nedostatku talentů zrychlené programy rozvoje. Vzaly na sebe riziko a umístily mladší pracovníky do pozic s větší odpovědností. Mladší pracovníci přinášejí do vyšších pozic nové myšlenky. Tento model udržuje rovnováhu díky mixu se zkušenějšími manažery. Všechny firmy mají společný jeden znak - vlastníkem rozvoje lídrů je oddělení HR, které má však velmi silnou podporou top managementu. (Workforce Management, 9. červen 2008)

Zaměstnavatelé poskytují wellness programy i dětem.

Zvyšuje se počet zaměstnavatelů, kteří do wellness programů zařazují i děti zaměstnanců. Experti se totiž domnívají, že zaměstnanci začínají aktivně pečovat o zdraví svých dětí dříve než o své vlastní zdraví, a proto jsou wellness iniciativy s účastí dětí zaměstnanců efektivnější. Organizace poskytují fitness programy, do nichž se mohou zapojit celé rodiny, a pořádají dětské tábory. Dle studie společnosti Hewitt utratí organizace z celkové částky vynaložené na wellness programy 20 – 25 % za wellness pro děti. (Workforce Management, 27. červen 2008)

Kompetenční modely HR business partnerů.

V minulosti se zvýšil počet kompetenčních modelů v HR díky vzniku nových pozic - HR business partnerů. Situace v oblasti těchto kompetenčních modelů je znepokojivá, v jejich efektivitě existují obrovské rozdíly. Mezi důvody tohoto stavu patří odlišnosti ve stupni vývoje oddělení HR, míra konzistentnosti při zavádění HR business partnerů, celková míra úbytku transakčních operací v HR a míra centralizace a decentralizace HR. (Human Resource Management Journal, 1. červenec 2008)

Kariérní webové stránky by mohly vypadat lépe.

Dle nejnovější studie CareerXroads je pouze zlomek firemních kariérních webových stránek efektivních pro nábor. Důvodem mohou být neustálé neshody mezi oddělením IT s jeho technickými požadavky a marketingovým oddělením, které trvá na dodržování firemních standardů, jež se týkají značky. Podle odborníků by mohly být kariérní webové stránky interaktivnější a mohly by využívat video, případové studie apod. (Workforce Management, 7. srpen 2008)

Společnosti činí opatření k odstranění stresu zaměstnanců.

Zvyšuje se počet společností, které činí první kroky k tomu, aby zaměstnancům pomohli zvládat stres. Ten totiž zvyšuje nebo vyvolává absence, snižuje produktivitu práce a zvyšuje drahou fluktuaci zaměstnanců. Proto se v mnoha organizacích setkáváme s wellness programy a programy stress managementu, které

pomáhají zaměstnancům udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Společnosti se zaměřují na to, jak hektický pracovní, ale i soukromý život zklidnit a zjednodušit, protože není-li člověk spokojen v jedné oblasti, stres se prolíná i do druhé. Někdy jsou příčiny stresu ve špatně nastavených procesech, např. administrativních, a firmy pak mohou přistoupit k odstraňování stresu systémově. (Workforce Management, 5. srpen 2008)

› Aktuálně

Vánoce

Jistě to všichni známe. Před Vánocemi je vše hektické: v práci musíme dokončit všechny úkoly, doma uklidit, upéct cukroví, nakoupit dárky a vytvořit pohodovou vánoční atmosféru. Do toho nás firma zve na večírek, ale my bychom raději věnovali čas sobě, nákupům nebo úklidu. Co takhle navrhnout vrcholovému vedení nejen vánoční, ale také předvánoční dárky pro zaměstnance? Předvánoční dárek může být např. čtyřhodinové volno na nákup vánočních dárků nebo dodávka vánočního cukroví od vyzkoušené kvalitní dodavatelské firmy, kdy si cukroví zaplatí zaměstnanci sami, ale firma zajistí objednávku. Jako dárek pro nejlepší zaměstnance může být zajištění předvánočního úklidu doma. Zeptejte se svých zaměstnanců, co by jim nejvíce pomohlo zmírnit předvánoční stres, aby se v zaměstnání mohli soustředit na práci a nehledali vánoční dárky na internetu nebo nesháněli paní na úklid.

Monika Benešová

› Události

Moderní formy odměňování - Odborný seminář organizovaný společností IIR 29. až 30. 7. 2008

Věra Čermáková (vcermakova@deloitteCE.com)

Ve dnech 29. až 30. července 2008 proběhl v hotelu Diplomat odborný seminář „Moderní systémy odměňování v praxi“, organizovaný společností Institute for International Research. Moderovali ho odborníci ze společnosti Deloitte – první den Martin Hruška a Věra Čermáková z oddělení HCAS, druhý pak Tomáš Rozsypal z oddělení daňového poradenství.

První den semináře se projednávaly současné výzvy v oblasti odměňování, jednotlivé složky mzdy a jejich vazba na pracovní výkon zaměstnanců. S účastníky se diskutovalo o nastavení různých typů převodních můstků mezi plněním ukazatelů a výší odměny, porovnávaly se způsoby hodnocení pracovního výkonu a rovněž míra využívání výsledků hodnocení v navazujících personálních procesech v zastoupených společnostech. V průběhu celé akce měli účastníci možnost vyměňovat si navzájem informace o systémech odměňování ve svých firmách a také o nich diskutovat s konzultanty společnosti Deloitte. Zajímavé byly především různé přístupy k hodnocení zaměstnanců (hodnocení podle cílů versus hodnocení dle kompetencí), rozdílné názory na poskytování provizí či „zážitky“ z jednání s odbory.

Druhý den byla pozornost zaměřena na daňové hledisko využívání různých benefitů – Tomáš Rozsypal hovořil o výhodnosti jednotlivých benefitů z pohledu jejich daňové uznatelnosti pro zaměstnavatele, povinnosti odvádět pojistné na sociální a zdravotní pojištění a také zdanitelného či osvobozeného příjmu pro zaměstnance. I v této části semináře se našel dostatek prostoru pro diskusi o aktuálních otázkách, které v souvislosti s daňovým pohledem na benefity účastnické společnosti řeší.

V odpolední části druhého dne ještě Martina Šmidochová (personální ředitelka Microsoftu pro ČR) a Jan Března (personální ředitel pojišťovny Kooperativa) představili benefity i podmínky jejich poskytování ve svých firmách. I v této části pak probíhala mezi účastníky semináře živá diskuze.

CEE HR Solutions - Business Club Meeting

Monika Benešová (mbenesova@deloitteCE.com)

Deloitte byl hlavním parterem konference CEE HR Solutions, kterou zorganizovala firma Jacobs Flemming z Dubaje. Jednalo se o dvoudenní setkání HR manažerů ze střeoevropských firem. Zároveň jsme se měli možnost s některými z vás na 20 minut setkat u našeho stánku v hotelu Intercontinental, kde se celá akce konala. První den konference, 23. 9., vystoupili se svými prezentacemi např. Ian Ingham, autor knihy Strategic HCM - Creating Value Through People, na téma HR business partneři, nebo Romana Piatnicová, HR ředitelka společnosti Zentiva, na téma budoucí role HR při zmobilizování potenciálu pracovníků. Odpoledne se představila firm Grafton a Tzvetilia Stoilkova, HR ředitelka UniCredit Bulbank,

hovořila o integraci nových pracovníků. Druhý den, 24. 9., jsme měli možnost seznámit se s jedinečným programem vzdělávání ve společnosti Holcim díky velmi zajímavé prezentaci Ursuly Stocker. Nechyběla ani case study na téma talent management, kdy účastníci, rozdělení do čtyř skupin, diskutovali a prezentovali nové nápady, např. kde získávat nové talenty. Při case study účastníci zjistili, že ve všech zastoupených zemích, tj. Česká republika, Slovensko, Chorvatsko, Rumunsko, Makedonie a Švýcarsko, vznikají obdobné problémy v HR, obzvláště při získávání talentů.

KDE SE JEŠTĚ SETKÁTE S NAŠIMI ODBORNÍKY?

2. - 3. 12. 2008 HR Know-How & Fórum personalistů

Největší HR konference v Čechách, pořádá společnost IIR, více na www.konference.cz. U stánku společnosti Deloitte pro vás bude připraveno překvapení, a pokud jste šikovní, máte možnost získat dárek.

› Kontakty

V případě jakýchkoliv dotazů ohledně záležitostí uvedených v této publikaci se, prosím, obraťte na některého z našich HCAS odborníků:

Monika Benešová: mbenesova@deloitteCE.com

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

Prosím, pokud HR zpravodaj považujete za zajímavý a domníváte se, že by jej ocenil i Váš známý či kolega, stačí, aby Váš kolega či známý mailem požádal o jeho zaslání a bude zařazen do seznamu příjemců.

Pokud si nepřejete HR zpravodaj dostávat, napište nám prosím a budete neprodleně vyřazeni ze seznamu příjemců.

Tyto materiály a informace v nich obsažené předkládá společnost Deloitte Advisory s.r.o. 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 poradce.

Tyto materiály a informace v nich obsažené jsou předkládány v jejich stávající podobě a společnost Deloitte Advisory s.r.o. neposkytuje ve spojitosti s nimi žádná výslovná ani implicitní prohlášení či záruky. Aniž by tím bylo omezeno výše uvedené, společnost Deloitte Advisory s.r.o. nezaručuje, že tyto materiály nebo informace v nich uváděné neobsahují chyby nebo že splňují jakákoli konkrétní kritéria kvality. Společnost Deloitte Advisory s.r.o. 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 Advisory s.r.o. 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, bez ohledu na to, zda budou uplatňovány na základě smlouvy, zákona, porušení závazku (včetně porušení způsobeného nedbalostí) nebo jiným způsobem.

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.