

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

Hodláte požádat o dotace?

V minulých dílech našeho putování přípravou a zpracováním projektů na čerpání prostředků z ESF jsme se zabývali otázkami: ■ Jak formulovat podnikatelský záměr a na základě čeho se rozhodnout a kdo žádost zpracuje? (MŘ 8/2006), ■ Jaká je náročnost zpracování projektové žádosti a co tvoří náklady na její zpracování? (MŘ 9/2006), ■ Jak přistupovat ke zpracová-

ní rozpočtu a sestavit optimální míru spolufinancování? (MŘ 10/2006), ■ Na co dbát při realizaci dotovaných a nedotovaných projektů firemního vzdělávání a jaké jsou rozdíly v jejich řízení? (MŘ 11/2006).

V této páté části našeho seriálu o dotacích z OP RLZ shrneme zkušenosti manažerů a personalistů s úspěšnou realizací dotovaných projektů.

Zkušenosti s realizací dotovaných projektů

■ PÁTÉ TÉMA

Vítáme všechny příznivce našeho seriálu o dotacích z OP RLZ a nabízíme zkušenosti manažerů a personalistů s realizací grantových projektů.

„Nejsou to jen zkušenosti naší společnosti (AHRA Consulting, s. r. o.) s předkládáním a realizací grantových projektů,“ říká **Lenka Murinová**, „ale též zkušenosti zástupců dalších firem, které získaly grant na realizaci projektu z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.“

Patří k nim **Jana Melichárková** ze společnosti TEMEX, spol. s r. o., Ing. **Jaroslav Mohyla** ze společnosti TEPLOTECHNA Ostrava a. s. a Ing. **Josef**

Neuwirth ze společnosti ODS – Dopravní stavby Ostrava, a. s. a další zástupci firem, kteří se příslušné ankety zúčastnili. Jde o zkušenosti a pohledy lidí, kteří již mají možnost srovnání, a kterým se podařilo sladit napsaný projekt s jeho realizací.

ZKUŠENOST Č. 1

Od chvíle, kdy se dozvíte, že vaše žádost o dotaci byla úspěšná se na ni začnete dívat ze zcela jiného úhlu pohledu. A to reálného, pragmatického pohledu života vaší firmy. Začnete si klást otázky, které jste si předtím nepoložili.

■ Co bývá nejčastěji podceňováno či opomíjeno?

Jak jsme již v minulém díle seriálu zdůrazňovali, bývá při zpracování projektových žádostí nejčastěji podceňována je-

jich **časová příprava a personální prostor** (viz MŘ č. 11/2006, s. 51 – 55). Tento fakt vyplývá ze zkušenosti, že když dojde k vyhlášení výzvy k předkládání projektu, máte cca 8 týdnů na předložení grantové žádosti. Tato doba se zkracuje řadou prodloužení; třeba tím, než se dozvíte o výzvě, ►

Cílem článku je ukázat předkladatelům i druhou stranu mince, která nastane ihned poté, co se dozvíte, že váš projekt byl vybrán mezi ty úspěšné/podporované.

než se ve vedení firmy rozhodne, zda projekt předložit či nepředložit, než se odsouhlasí zaměření projektu atp. Posléze zbývá jen velmi krátký čas na seznámení se s dokumentací pro předkladatele projektů a sestavení potřebné dokumentace k žádosti a sepsání ve správném formátu žádosti. Na tom se shodli všichni respondenti ankety.

„Moje zkušenost v tomto směru: **firmy velmi dlouho zvažují, zda se výzvy účastnit či nikoliv**“, říká **Lenka Murinová** a pokračuje: „Poté se často a rovněž dlouho zjišťuje, zda ve firmě vůbec existují doklady prokazující potřebnost daného projektu a jaké doklady lze do žádosti přiložit. Zejména u velkých firem si tyto materiály musí personalisté nechat schválit. Neméně dlouho se přemýšlí, co vše by se dalo do projektu zahrnout, např. jaké typy školení a v jakém objemu, aby i spolufinancování bylo přijatelné. Na samotné napsání a prostudování vyhlášené dokumentace je pak velmi málo času, což často vede k řadě kompromisů, které se mohou nemile projevit až při samotné realizaci projektu.“

Přitom by bylo možné si řadu věcí připravit ještě předtím, než se začnou vyhlášovat výzvy. Jde např. o promyšlení rozsahu aktivit a sestavení analýzy potřebnosti projektu, tzn. mít výsledky interních průzkumů, analýz, auditů apod. Kvalitní **analýza potřebnosti projektu je základem přijetí žádosti**. Je zřejmé, že firma, která systematicky uvažuje o rozvoji svých zaměstnanců to bude mít snadnější než firma, která začíná a nemá zkušenosti žádné nebo firma, která chce jen využít možnosti čerpat dotaci.“

Mezi další často podceňované skutečnosti patří **spolupráce vedení na zaměření projektu**. Ing. **Jaroslav Mohyla** potvrzuje: „...je zapotřebí úzká participace vedení firmy na strategii žádosti. Žádost musí vycházet z reálných potřeb společnosti (strategie společnosti včetně personální strategie a vzdělávacích plánů společnosti).“

Současně je velmi důležité a potřebné **uhlídat logické vazby mezi jednotlivými kapitolami projektové žádosti**, které jsou navzájem propojeny. Jednotlivé úpravy se musí promítnout do všech těchto vazeb včetně finančních souvislostí. Ing. **Josef Neuwirth** potvrdil, že nestačí mít promyšlenou jen strukturu projektu, je také třeba mít

správně nastavený i rozpočet, aby se nám v průběhu realizace nestalo, že navržené aktivity nejsme schopni zaplatit.

ZKUŠENOST Č. 2

■ Co byste při realizaci projektu udělali jinak?

Prvotní zkušeností všech úspěšných příjemců podpory je **podcenění složení projektového týmu**, což je z hlediska zvládnutí veškeré administrativy, která je s řízením projektu spojená, klíčové. Není totiž možné srovnávat náročnost realizace projektu (byť v obdobné výši) s grantovým projektem.

Tuto skutečnost potvrdila **Jana Melichárková**: „...když srovnám administrativu spojenou se zakázkou např. v oblasti průmyslové automatizace, a to ve stejné finanční výši jako grant, výsledkem je mnohonásobný počet formulářů a výkazů spojených s vedením agendy grantu. Z toho logicky vyplývá i časová náročnost pro realizátora. Vedoucí projektu potřebuje ve svém týmu osobu určenou pro vedení této administrativy a pak musí společně věnovat mnoho hodin na prostudování předepsaných příruček a manuálů. Z uvedeného vyplývá, že grantový projekt téměř nelze realizovat jedním zaměstnancem ve firmě.“

A navíc, jak sdělil Ing. **Josef Neuwirth**, „...je nutné dokladovat každý účet, mít dohodu se všemi účastníky vzdělávacích aktivit. To a mnoho dalších podobných ‚drobností‘ dělá z realizace projektu nesmírně náročný úkol, který vyžaduje správné řízení. Důležitou úlohu zde hraje i sehraň projektového týmu a jeho ochota či schopnost aktivně, iniciativně a pracovitě vstupovat do řízení realizace projektu“. Proto klíčovým doporučením zde je **nepodceňovat složení projektového týmu**, což se promítá do problémů s řízením projektu (*viz dále*).

ZKUŠENOST Č. 3

Kromě zkušeností, které se promítají do psaní grantových žádostí, jsou významné i **zkušenosti s řízením projektu**. Jedná se především o **zkušenost s komunikací řídicích orgánů poskytovatelů grantů a zkušenost s dodržováním pravidel u potřebných dokumentů**, kterými je nutno se řídit při realizaci projektu. ▶

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

Klíčovým dokumentem pro řízení projektu je tzv. **Příručka pro příjemce grantu**, která velmi detailně popisuje veškeré postupy jak ekonomické a finanční, tak týkající se správné publicity projektu, používání log ESF, žádostí o změny projektu apod. Úspěšná realizace projektu velmi záleží na tom, jak reálně jste projekt napsali a jak si poradíte s administrativou a řízením grantového projektu.

Všichni příjemci grantu se shodují na tom, že celá realizace projektu není pouze výsledkem souhry interního týmu složeného z vedoucího týmu a jeho manažerů či administrativních pracovníků, ale také členů externího týmu, což jsou pracovníci úřadů, ministerstev a krajů, kteří vás mají na starost a s nimiž konzultujete veškeré problémy s realizací projektu. „Stále více vnímám, jak moc je tato spolupráce důležitá a není nic příjemnějšího než vědět, že se mohu kdykoliv na dotyčného pracovníka obrátit, že ho můj problém zajímá, že je vstřícný,“ říká k tomu **Lenka Murinová** a pokračuje: „Zde je velmi zapotřebí tzv. **zákaznický přístup**. Bohužel ne všichni příjemci mohou tuto pozitivní zkušenost potvrdit. Je zapotřebí si uvědomit, že úspěšná realizace projektů je zájmem jak interních členů projektového týmu, tak externích.“

Poznámka Ing. **Josefa Neuwirtha**: „Často se stává, že se dokumentace mění nebo doplňuje v průběhu realizace projektu. Tyto změny si příjemci podpory musí většinou hlídat sami. Chybí zde **servis poskytovatelů grantů**, resp. centrálních institucí, kteří by měli automaticky rozeslat upozornění příjemcům podpory na provedené změny. Když se na chybu přijde až při monitorovací zprávě, může být už pozdě. A navíc, sledovat veškeré změny v legislativě po schválení projektu je velmi náročné a pro mnoho firem či sdružení takřka nerealné.“

ZKUŠENOST Č. 4

■ Jaký vidíte přínos projektu pro vaši firmu? Šli byste do projektu znovu?

Firmy samozřejmě shledávají největší přínos v možnosti uskutečnit své projekty díky dotacím v mnohem větší míře, rozsahu aktivit (i časově dříve) než by bylo možné je realizovat bez poskytnu-

té podpory. Samozřejmě očekávají, že efekty (např. ze vzdělávání či investic do nových technologií aj.) se projeví až po ukončení těchto projektů.

Co k tomu říká Ing. **Josef Neuwirth**? „Asi ano, šel bych do toho, ale s ještě lepší přípravou a s připraveným realizačním týmem. Ten by se v případě neschválení projektu mohl „udržovat“ podílem na řízení klasických vzdělávacích aktivit. V případě malých nebo středních firem je to samozřejmě otázka spolupráce s některým externím dodavatelem, který by dané činnosti mohl pro firmu zabezpečovat. Nutnou podmínkou pro to, jít znovu do nějakého projektu, je však bezpodmínečná podpora vedení firmy – a to i když projekt nevyjde,“ zdůraznil.

Odpověď ANO na danou otázku zazněla v anketě nejčastěji, a to, jak potvrdil i Ing. **Jaroslav Mohyla**, s přihlédnutím na získané zkušenosti z řízení projektu.

K otázce přidané hodnoty těchto projektů, se vyjádřila **Jana Melichárková**: „Vyspělý svět se potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Mnohé firmy si již dnes dobře uvědomují, že klíčem k produktivitě a ziskovosti je i pozitivní vztah zaměstnanců vůči firmě.“

Avšak **co může česká firma udělat**, když se na trhu musí utkávat se zahraničními firmami, které jsou zpravidla daňově zvýhodněny, pozemky dostanou za korunu včetně dalších výhod, které tuzemské firmy nemají? Kromě svého dobrého jména musí jedinci nabídnout motivační prostředí a lepší příležitost pro další vzdělávání a kariérový postup. Dosáhnout tohoto cíle by však pro mnohé české firmy bylo zcela nemožné bez masivní finanční podpory ze strany státu či EU. Proto vítáme další možnosti zažádat o finanční prostředky na rozvoj lidských zdrojů.“

U AHRY, jakožto u vzdělávací firmy, je přidanou hodnotou těchto projektů předkládaných zejména pro školení pracovníků firem, možnost vývoje nových vzdělávacích programů. A také vyškolení a zaučení nových manažerů projektů a vedoucích projektů. Ti pak mohou v rámci dočasněho managementu s řízením projektů pomoci např. výrobním firmám, které získají projekt poprvé či firmám, které podcenily právě personální zajištění řízení projektu.

ZÁVĚR

Pomyslný kruh (kvalita podané 1. žádosti – realizace 1. projektu – vyšší kvalita 2. podané žádosti...) se uzavírá. Cílem celého seriálu je pomoci předkladatelům grantových žádostí vstoupit do tohoto pomyslného kruhu už ve fázi předkládání kvalitnějších žádostí a to bez čekání na vlastní první zkušenost. Protože ono

klasické a často i účinné „učení se cestou pokusů a omylů“ by mohlo firmu přijít zbytečně draho.

V příštím, posledním díle našeho seriálu o dotacích z OP RLZ, ukážeme, jaké programy podporující rozvoj lidských zdrojů se budou v roce 2007 vyhlašovat, a do kterých budete moci předložit svou žádost. ■

- Im -

Jak provádět průzkum spokojenosti

V poslední době se často mluví o zaměstnanecké spokojenosti, a to jak na úrovni teoretické, tak i praktické.

Obecně se předpokládá, že zaměstnanecká spokojenost se navenek projevuje jako loajalita samotných zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. Vedle tohoto tradičního přístupu se však na ni lze dívat jako na projev **psychologické smlouvy**, jako na průsečík očekávání ze strany zaměstnavatele i ze strany zaměstnance.

Na základě průzkumů zaměstnanecké spokojenosti se formulují konkrétní výstupy – vznikají různá aplikační opatření (např. upravující benefity, inovující firemní vzdělávání) nebo se upravují některé procesy (např. adaptační proces zaměstnanců). Cílem přijímaných opatření, která vyplývají z výsledků průzkumů, bývá v obecné rovině **zvýšení produktivity a výkonnosti v podniku prostřednictvím zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců, ale také udržování dobré pozice podniku jako zaměstnavatele**. To vytváří kvalitní základnu jeho rozvoje a poskytuje mu konkurenční výhodu.

Tyto obecné cíle se v praxi rozpadají do konkrétnějších cílů, které souvisejí s motivací zaměst-

nanců, jejich výkonností, interpersonálními vztahy, ale i se vztahy k stakeholders apod. Zmíněné souvislosti ukazují, že se vyplatí zabývat se zaměstnaneckou spokojeností ve všech jejích rov-

nách, a to s vědomím vzájemného a funkcionálního propojení konkrétních oblastí.

Nejčastěji se k zjištění úrovně zaměstnanecké spokojenosti používají **dotazníková šetření**, která je vhodné doplnit i **řízenými rozhovory**. Takto získaná data mohou být kvalitním základním stavebním kamenem pro implementaci cílených rozvojových (např. vzdělávacích) aktivit.

Výsledky četných studií ukazují, že se zaměstnavatelům vyplatí se této problematice věnovat, protože projevy zaměstnanecké spokojenosti se promítají téměř do všech procesů v podniku.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU PRŮZKUMU

Pokud budeme vážně uvažovat o realizaci průzkumu zaměstnanecké spokojenosti, měli bychom respektovat určité **zásady či pravidla, které musí kvalitní průzkum splňovat**:

■ **Management a jeho podpora jako výchozí bod průzkumu.** Zadání průzkumu musí být přesně vyjádřeno ještě před realizací samotného ▶

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

průzkumu a nelze do něj v průběhu vstupovat (měnit, rozšiřovat apod.). Zadání průzkumu musí rovněž vycházet ze strategických cílů firmy a jako takové musí být deklarováno a naplňováno nejen top managementem, ale i na všech úrovních řízení. Management musí dávat jasně najevo, že za průzkumem zaměstnanecké spokojenosti stojí, což musí být v podniku všeobecně známo. Pokud tomu tak není, můžeme se v praxi setkat s celou řadou negativních průvodních jevů – od nevstřícného přístupu zaměstnanců k průzkumu, až k různým formám odporu. A naopak, pokud tomu tak je, zaměstnanci jsou k průzkumu vstřícnější a vypovídací hodnota zjištění je pak vyšší. Vedle jednoznačného zadání je zde tedy klíčová i komunikace.

■ **Příprava ovlivňuje kvalitu celého průzkumu.** Špatně či nedostatečně připravený průzkum může mít neblahé důsledky. Můžeme např. získat neúplné informace, které pak mohou vést ke špatně cíleným opatřením. V rámci přípravné fáze je nutné dopředu vyjasnit základní parametry průzkumu (cíle, techniky, organizaci, harmonogram atd.), jasně definovat očekávání od průzkumu, zejména od výstupů. Všeobecně se zmíněná východiska dají charakterizovat několika jednoduchými otázkami: co a proč zkoumat, koho a kde se ptát, kdo a kdy by měl nejlépe průzkum realizovat.

Konkrétně jde především o identifikaci problémové situace, formulaci průzkumného problému, obsahu, cíle, metod a technik průzkumu, rozhodnutí o hloubce analýzy (statistická zpracování), rozhodnutí o počtu a struktuře zaměstnanců, kterých se budeme ptát atd. Dopředu musí být jasné, zda budeme k zaměstnanecké spokojenosti přistupovat obecně z pozice celého podniku a všech podnikových procesů, nebo zda se bude jednat jen o dílčí část, např. o hodnoty zaměstnanců a jejich vztah k firemním hodnotám. Vyjasněné očekávané výstupy jsou prvním krokem k definování zkoumaných oblastí a jsou důležité pro *obsahovou vyváženost* průzkumu. Ve snaze získat co nejrychleji výsledky, se v praxi tato fáze často zkracuje – ke škodě celého průzkumu.

■ **Umění zkracovat průzkum.** Ve snaze zachytit co nejvíce údajů při přípravě průzkumu, se do něj

zpravidla zapracuje více otázek než je vzhledem k cíli třeba. Je nutné mít neustále na mysli cíl a očekávané přínosy průzkumu a z tohoto úhlu pohledu průzkum zkrátit na minimální počet otázek s maximální možnou vypovídací hodnotou. Jinak může snadno dojít k zahlcení zaměstnanců množstvím sice zajímavých, ale neúčelných otázek, což neprospívá ničemu, ani kvalitě průzkumů v podniku.

■ **Načasování a podmínky pro průzkum.** Nevhodné načasování a podmínky pro realizaci průzkumu nejenže nevedou k získání objektivních údajů, ale mohou být také spouštěčem nežádoucích projevů typu odporu zaměstnanců k právě probíhající změně. Průzkum je proto třeba vhodně načasovat na nějaké „klidnější období“, kdy v podniku nedochází k zásadním změnám, či nejsou ve větší míře dovolené apod. V rámci časování průzkumu se ukazuje jako přínosné naplánovat i **opakování průzkumu** (nejlépe periodické, např. jedenkrát za rok), což může ukázat na určité trendy/posuny, nebo poskytnout zpětnou vazbu ve vztahu k přijatým opatřením či použitým průzkumným nástrojům apod. Mezi požadavky na optimální podmínky má klíčovou úlohu to, zda zaměstnanci průzkum očekávají a znají jeho účel. V případě, že zaměstnanci vnímají realizaci průzkumu nejednoznačně, vzniká prostor pro šíření nedůvěry vůči průzkumu.

■ **(Ne)důvěra zaměstnanců jako průvodní jev průzkumu.** Průzkumy v podniku mohou zaměstnanci vnímat jako zájem ze strany zaměstnavatele, nebo k nim mohou zaujímat určitou skepsi. Skeptické postoje jsou častější u zaměstnanců, kteří již mají určitou zkušenost s podobnými průzkumy a kteří je vzhledem k této zkušenosti nepokládají za přínosné a celému šetření proto nedůvěřují. Ale i když je důvěra zaměstnanců v průzkum a jeho přínos v pořádku, lze se v praxi často setkat s některými námitkami vůči průzkumu. Největší námitky zpravidla vyvěrají z pocitů nedostatečné *anonymity průzkumu*, což úzce souvisí s obavou z negativních personálních dopadů (propouštění). Tyto postoje mohou vést k záměrnému zkreslování údajů (lživé odpovědi). Proto je vhodné obavy zaměstnanců minimalizovat tím, že se jim vysvětlí, jakým způsobem budou data

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

sebrána a zpracována, aby byla zachována anonymita šetření (např. vysvětlení v úvodním odstavci dotazníku či vysvětlení tazatele). Dále je velmi důležité zaměstnance s předstihem informovat o průzkumu a o opatřeních, která se budou na základě průzkumu realizovat (proč se průzkum realizuje a co konkrétního jim přinese).

■ **Výběr spolupracovníků.** Každý ze spolupracovníků svým dílem přispívá ke kvalitě a objektivitě průzkumu. Značné nároky jsou kladeny především na ty, kteří jsou v přímém kontaktu s dotazovanými zaměstnanci. Jde především o lidi, kteří v první linii sbírají údaje od zaměstnanců a o ty, kteří zaměstnancům poskytují zpětnou vazbu. Jejich hlavním úkolem je zaměstnancům vysvětlit účelnost celého průzkumu, průběh sběru dat, jak budou data zpracována, aby byla zachována anonymita a zmínit přínos průzkumu i to, jakým způsobem se dozvědí o výsledcích šetření. Právě oni jsou vystaveni prvotním námitkám ze strany zaměstnanců a u nich lze zaznamenat prvotní signály o postojích zaměstnanců k průzkumu, což je cenný zdroj informací pro případné další průzkumy v podniku.

Nabízí se zde **otázka do diskuse, zda průzkum realizovat z vlastních zdrojů, či jej outsourcovat.** Každá z těchto možností má své výhody, ale i svá úskalí. Zdá se, že ideální je vzájemná spolupráce mezi outsourcovanou firmou a podnikem. Vzhledem k pocitům větší objektivitě lze jen doporučit, aby celou realizační část (sběr dat a jejich vyhodnocování) uskutečnila nezávislá osoba (outsourcer nebo alespoň externista).

■ **Závěry průzkumu a jak s nimi naložit.** Z průzkumů zaměstnanecké spokojenosti může podle dílčích cílů vzniknout celá řada výstupů. Výchozím bodem je interpretace výsledků, tj. určité zmapování současného stavu. Nicméně primárním výstupem je navrzení konkrétních opatření a doporučení pro praxi. Sekundární výstup by měl směřovat k metodologii a měl by poskytovat informaci o tom, zda je vhodné některé oblasti podrobit hlubšímu zkoumání (např. pro konkretizaci navržených opatření), nebo zda by bylo vhodné užít další techniku sběru dat či hlubší analýzu. Bez zbytečného odkladu je nutno o výsledcích šetření informovat zaměstnance. Zpětná vazba je pro ně nesmírně důležitá, protože je nejen motivuje k práci, ale také k další otevřené spolupráci na pozdějších průzkumech v podniku. Za nejvhodnější počáteční formu práce s výstupy je v současné době pokládána realizace workshopů.

SHRNUTÍ

Praxe ukazuje, že mapování zaměstnanecké spokojenosti je více než účelné a že „živelná“ řešení nepatří mezi optimální metody průzkumu. Analýza zaměstnanecké spokojenosti byla v článku popsána nejprve z hlediska její pozice v podniku a současně byla zmíněna specifika průzkumů. Těžištěm článku je několik zásad, z kterých by kvalitní průzkum měl vycházet. V souvislosti se zmíněnými zásadami se ukazuje, že klíčovou úlohu ve všech fázích průzkumu zaměstnanecké spokojenosti sehrává komunikace. ■

Mgr. Tomáš Mačina, HR Manager, SETTO CZ, s. r. o.

GLOSA

KDE NAJÍT KLID?

■ Každý manažer to jistě někdy zažil: termín náročného úkolu je za dveřmi, ale stále vás někdo a něco rozptyluje, nemůžete se soustředit na to rozhodující. Ať už je důvod jakýkoli, musíte se někam uklidit. Ale kam?

Vaše dostupnost s sebou zákonitě přináší vyrušování. Podívejte se proto po nějaké prázdné kanceláři. Je pravděpodobné, že někdo ve vaší firmě je pryč nebo nemocný. Když na čas nebudete na svém obvyklém pracovišti, lidé to bez vás zvládnou. Navíc nové prostředí také může podpořit tvořivost

a přinést nové myšlenky. Také můžete z pracoviště odejít třeba do knihovny. Tam se vyrušovat nesmí, ticho je tam povinné. Když to nepomůže, pracujte občas doma a když ani tam nenajdete potřebný klid, nezbude než odjet na nějaké odlehlé místo za městem a tam konečně svou práci v klidu dodělat. Mnoho firem se už přesvědčilo, že se takový tah ve vypjaté situaci vyplácí. Do zaměstnání můžete pochopitelně zavolat, ale výhoda je v tom, že si sami zvolíte čas.

Podle Supervision; zpracoval - pap -

Výhody elektronické evidence zaměstnanců

Stále více firem řeší problematiku evidence svých zaměstnanců pomocí čipových karet.

Moderní systémy využívající čipové karty však umí mnohem víc než jen evidovat příchody a odchody zaměstnanců. Při spojení s celým podnikovým informačním systémem dokážou obsáhnout a řešit i otázku vstupů do vyhrazených prostor, sledování pohybu zaměstnanců nebo návštěv po budově a také správu podnikového stravování.

EKONOMICKÉ VÝHODY

Zavedení systému čipových karet lze rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi **přímé** patří především snížení pracovní kapacity ušetřené například v účtárně, ve stravovacím provozu, skladu potravin a všude tam, kde dochází k tvorbě ručních výstupů z datové základny organizace. Při použití stravovacího modulu dochází ke snížení zásob ve skladu potravin, protože zásoby jsou pořizovány plánovitě a jen v optimálním množství. Významné úspory jsou generovány i přesnou evidencí odběru stravy ve vazbě na dotace.

Mezi **nepřímé úspory** patří zvýšení pracovní disciplíny zaměstnanců, ochrana budov a know-how firmy před neoprávněným vstupem osob, využívání intranetové komunikace pro online spojení s centrální databází a tím šetření času zaměstnanců organizace. Podle velikosti podniku a implementovaných modulů (například systému Aktion) je průměrná doba návratnosti investice v rozsahu 3 až 4 let a někdy i méně.

PŘÍNOSY PRO PODNIKY

■ Nejznámějším přínosem systému čipových karet je **dokonalá evidence docházky**. Systém evi-

Moderní systémy využívající čipové karty umí mnohem víc než jen evidovat příchody a odchody zaměstnanců...

duje vstup a odchod všech osob z a do podniku a tím sleduje pracovní dobu. Kmenoví zaměstnanci se při průchodu vstupními turnikety prokazují vlastní, personifikovanou, kartou a návštěvy získají návštěvní kartu ve vrátnici. Je tak zajištěn stálý přehled o počtu osob v podniku. Při odchodu systém umožňuje na turniketu navolit důvod odchodu, např. služebně, dovolená apod.

■ Vzhledem k databázové evidenci získaných dat lze vzájemně **propojit mzdový program a systém evidence docházky**. Tím se uspoří čas zaměstnanců při vyplňování mzdových výkazů a zároveň se eliminuje mož-

nost chybných záznamů a následně čas při jejich odstraňování.

■ Dalším přínosem (především pro velké podniky) je možnost **nastavení přístupových oprávnění zaměstnanců** do jednotlivých prostor nebo provozů. Při využívání čipových karet a snímačů s elektronickými zámky lze pro zaměstnance stanovit „přístupné“ a „nepřístupné“ zóny. Zamezí se tak pohybu zaměstnanců např. do speciálních provozů, výzkumných laboratoří apod. Lze tak rovněž zjišťovat pohyb zaměstnanců po budově, kdo, kde a jak dlouho se zdržel. Systém také dokáže evidovat pokusy o neoprávněný vstup do zakázané zóny nebo pokus o násilné otevření dveří.

■ Významnou roli v životě organizace hraje i **závodní stravování** do kterého vkládá organizace nemalé prostředky. Při používání papírových stravenek vzniká spousta zbytečných nákladů, které elektronická evidence zcela eliminuje. Jde

především o náklady spojené s administrací stravenek, s množstvím objednávaných surovin do kuchyně, s neefektivitou dotací na stravování atd. Přínosem pro zaměstnance může být i širší výběr z nabízených jídel. Pro zaměstnavatele toto rozšíření jídelníčku neznamena zvýšení nákladů, protože dle počtu objednaných porcí lze nakoupit přesný počet surovin a služby stravovacího provozu jsou limitovány pouze jeho kapacitními možnostmi.

■ Pro **nemocniční stravovací provozy** je připravena i varianta patientského stravování, která umožňuje řešit tabletový systém stravování pacientů. Objednávání stravy pro pacienty přechází

do kompetence výkonných sester na odděleních, které komunikaci se stravovacím provozem řeší pomocí intranetu. Dietní sestry se potom mohou věnovat svému skutečnému poslání v léčebném procesu.

TREND: Díky svým výhodám bude zavedení čipové evidence stále žádanější a rozšířenější nejen ve velkých korporacích, ale čím dál více i v menších firmách. Při použití ucelených informačních systémů bude čipová evidence přecházet ze současné personální roviny do roviny zboží a čipy postupně nahradí i čárové kódy. Ale to už je jiné téma. ■

Lubomír Šmíd, obchodní ředitel společnosti EFG CZ

Personalista do domu

Termíny jako obědy přes ulici, nákupy do tašky, či hodinový manžel jsou dnes běžné, ale personalista do domu? To možná slyšíte poprvé.

„A přece mají právě tyto služby hodně společného. Tak, jako si každý uvaří, nakoupí, ukutí si leccos sám, tak si manažeři ve firmách často hledají nové pracovníky vlastními silami. Zdaleka ne každá firma však disponuje zázemím s potřebnými nástroji a kvalifikací,“ říká na úvod Adéla Humlová, ředitelka personální agentury AXIOS, které jsme položili několik otázek.



Adéla Humlová

■ **Co tedy „personalista do domu“ vlastně znamená?**

Jsmo personální agentura – to znamená, že zajišťujeme pro klienty nové zaměstnance a *Personalista do domu* je nová forma spolupráce. Jde v podstatě o zapůjčení našeho týmu personalistů, který se po sjednanou dobu věnuje danému klientovi, a to i přímo v jeho prostorách. Tím pozná-

me dokonale prostředí, potřeby i možnosti firmy a můžeme ji v jednání s uchazeči kvalitně zastupovat. Další důležitou výhodou je cílená inzerce a využití naší široké databáze uchazečů o zaměstnání. Také cenová politika *Personalisty do domu* (PDD) je tvořena na zcela nových principech, které odbourávají „x-násobky“.

■ **To jsou obecné informace, pod kterými si toho nelze moc představit. Jak to vypadá v praxi?**

Tak například klient se rozhodne obsadit jednu nebo více pracovních pozic. Náš personální manažer se seznámí s obsazovanou pozicí, sestaví text inzerátu s přesnou specifikací požadavků a zorganizuje cílenou inzertní kampaň za výrazně zvýhodněných cenových podmínek. Zároveň projde naši databázi a vybere vhodné kandidáty. Náš personální konzultant-psycholog provede s vybranými kandidáty kvalifikované interview a vypracuje hodnocení pro klienta... Práce okolo obsazení pracovní pozice je opravdu hodně ►

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

a podnikovému personalistovi, pokud ve firmě je, by všechny tyto úkony zabraly podstatnou část jeho pracovní doby. V plnění těchto úkolů nám významně pomáhá náš informační systém PEXESO.

■ To zní jako reklamní slogan...

To je možné, ale my na něj nedáme dopustit. Pracovali jsme na něm 4 roky a samozřejmě jej i nadále vyvíjíme. Díky němu dnes můžeme kvalitně zpracovávat velké množství životopisů a vyhledávat v databázi kandidáty podle nejrůznějších kritérií. Také nám pomáhá zajišťovat maximální informovanost našich partnerů, kterou považujeme za velice důležitou. Tento systém navíc umožňuje jak klientům, tak uchazečům o zaměstnání sledovat průběh spolupráce. Uchazeči mohou kdykoliv nahlédnout na svůj účet a mají přehled o tom,

kam je nabízíme, jestli postoupili do dalšího kola výběrového řízení a pokud ne, tak proč. Systém sleduje a zaznamenává veškerou komunikaci mezi naší agenturou a uchazečem a dává uchazeči možnost kdykoliv upravit své osobní údaje, jako třeba zvýšení kvalifikace, změnu adresy, či změnu požadavků na budoucí uplatnění. Tentýž servis sledování zakázek funguje samozřejmě i na druhou stranu – pro klienty.

■ Takže už vlastně nepotřebujete lidi, když za vás všechno dělá PEXESO?

Právě naopak! Bez lidí to opravdu nejde. PEXESO je pouze nástroj, který je bez správného používání k ničemu. Snažíme se ve své práci maximálně uplatňovat osobní přístup a důkazem toho je právě *Personalista do domu*, který je na osobním přístupu založen. ■

-ADA-

LGB a produktivita

Nový výzkum potvrzuje, že ve vstřícném pracovním prostředí pociťují gayové, lesbičky a bisexuálové větší uspokojení z práce.

Výsledky studie zveřejnilo *Comparative Organization and Equality Research Centre*, které se v rámci Londýnské univerzity zaměřuje na podmínky LGB pracovníků (LGB = Lesbian, Gay, Bisexual). Zaměstnavatelé ve studii byli hodnoceni jako vstřícní vůči gayům. Ale i tak byly v různých odvětvích a firmách zaznamenány problémy. Celkem 81 procent respondentů souhlasilo s tím, že jejich zaměstnavatel deklaruje vstřícný přístup ke gayům a 62 procent prohlásilo, že i v praxi k nim prostředí není odmítavé. Více než polovina respondentů svou orientaci zveřejnila, zbytek jen částečně nebo vůbec ne.

Výzkum zjistil, že politika vstřícnosti povzbuzuje gaye, aby svou orientaci přiznali, ale i tak jsou lidé s jinou sexuální orientací od toho odrazováni, protože se bojí o svou další kariéru nebo mají

předchozí negativní zkušenosti s diskriminací či s postoji spolupracovníků.

Osmnáct procent respondentů uvedlo, že zažili diskriminaci v průběhu minulých čtyř let a 23 procent zažilo na vlastní kůži harassment. Skoro 73 procent dotazovaných znalo zákony o rovnosti sexuální orientace. Nicméně, mají-li tito lidé větší pocit důvěry, zvyšuje to jejich pracovní produktivitu a loajalitu vůči firmě. Naopak, práce v prostředí, které není k homosexuální orientaci vstřícné, může způsobit u takto orientovaných pracovníků pocit stresu a ostrakizování a může vyústit v problémy s koncentrací nebo i snahou o odchod z podniku. ■

Colgan, F., Creegan, Ch., McKerney, A.: *Why a Gay-Friendly working Environment Can Boost Productivity.*

People Management, 9/2006, s. 80; výtah - pap -