

# line

# HRM

1. 9. 2006  
číslo 15

ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER MĚSÍČNIKU HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
VYDÁVÁ ECONOMIA, A.S., V EXKLUZIVNÍ SPOLUPRÁCI S HOFÍREK CONSULTING

## OTÁZKA PRO ...

### Přijímejte podle postoje, trénujte podle dovedností

Úspěch většiny společností stále více stojí či padá s kvalitou zákaznického servisu – „dobrý“ zákaznický servis dnes často nestačí. Chceme-li poskytovat skutečně špičkový zákaznický servis, musíme začít již procesem přijímání. Jak tedy můžeme přijímat zaměstnance, kteří nám opravdu zajistí úspěch?

Každý z našich zaměstnanců je do určité míry do zákaznického servisu zapojen; každý se totiž se zákazníkem někdy setká. Někdo jen tím, že projde okolo (a pozdraví), pro někoho je to každodenní náplň práce. A lidé, kteří jsou nejlepší v zákaznickém servisu patří mezi velmi specifickou skupinu lidí – a váš úspěch závisí na tom, jestli je dokážete najít, přijmout a udržet.

Ta tam je doba, kdy bylo možné akceptovat, že z každých dvaceti lidí, které přijmete, bude tak pět vhodných – dnes je příliš mnoho konkurence, příliš málo kandidátů a proces výběru a nábory příliš nákladný. Je nutné vybrat toho správného hned napoprvé, a to co nejčastěji.

#### Hodnocení postoje

Rozdíl mezi lidmi, kteří jsou nejlepší v zákaznickém servisu a těmi ostatními spočívá v jejich POSTOJI, tedy jejich pozitivnímu přístupu k lidem a situacím. Téměř všechno ostatní lze rozvíjet a změnit prostřednictvím vhodného koučinku a tréninku. Ann Rhoades, HR ředitelka Doubletree Hotels a téměř legendární postava v HR kruzích, to velmi dobře shrnuje, když hovoří o svém přístupu k výběru vhodných lidí. Jedna z jejích klíčových otázek

na začátku pohovoru zní: "Řekněte mi, kdy jste naposledy porušil/a pravidla?". Pokud dostane vágní odpověď, kandidát si není schopný vzpo-



menout na nějaký příklad nebo s odpovědí velmi váhá, podle její zkušenosti se snaží najít odpověď, kterou ona chce slyšet. A právě selhal v celém interview. "Těm dobrým", říká, "nejde o pravidla – jde jim o dobrý zákaznický servis." Někoho, kdo sice má potřebné dovednosti, nemůžete vytrénovat tak, aby měl také správný postoj. Můžete však vyškolit někoho, kdo má správný postoj, aby rozvíjel dovednosti nezbytné pro úspěch. Při přijímání lidí do zákaznického servisu je zkrátka nutné přijímat podle posto-

je a trénovat podle dovedností.

#### Sedm klíčových oblastí pro úspěšnost kandidáta v zákaznickém servisu

Úspěch v zákaznickém servisu je velmi založen na profilu osobnosti a více než čtyřicet let výzkumů v této oblasti ukazuje, že osobnost se v průběhu našeho života příliš nemění. A buď tedy máme dispozice pro špičkový zákaznický servis, nebo zřejmě nemáme.

Nejefektivnější přístup k určení kandidátů, kteří budou úspěšní právě pro nás, je určit stávající nejlepší zaměstnance a přijímat více takových lidí. Ann Rhoades si provedla průzkum úspěšnosti na pozicích v zákaznickém servisu v Doubletree Hotels. Zjistila, že záleží na těchto sedmi atributech:

- Schopnost učit se ze zkušeností
- Orientace na práci v týmu

(Pokračování na stránce 2)

Čtete nové číslo časopisu pro řízení lidských zdrojů

## HR Management



Hlavní téma:

- Interkulturní management

Dále se dozvíte:

- Jaká je role HR v risk managementu
- Jak si vybrat jazykovou školu
- Jaká jsou specifika tvorby a vedení mezinárodních týmů

Pro předplatitele časopisů Moderní řízení, Finanční Management a Právní rádce sleva 30 procent.

Více informací a ukázkové číslo ZDARMA na tel. 800 110 022 nebo na [www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz).

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

## HRM

### CONFERENCE 106

HR Management 2006 – Premiéra společného výročního projektu odborného časopisu HRM a INCOMA Consult již na podzim!

1. ročník konference HR Management se uskuteční 31. 10. 2006 v pražském hotelu President.

Konference HR Management 2006 reaguje na silící poptávku po vytvoření platformy pro pravidelné setkávání osob s rozhodovací pravomocí v oblasti HR a personalistiky. Hlavním tématem konference budou klíčové zaměstnanci firem a způsob, jak je nejen získat, ale především jak je ve firmách udržet.

Toto setkání profesionalů přinese jak informace o aktuálních trendech HR z pohledu zaměstnanců (a to v cenné konfrontaci s globálními a evropskými trendy), tak i konkrétní case study z oblasti HR, které představí HR manažeři z významných firem. Část odborného programu bude věnována přínosu motivačních a individuálních programů v praxi a panelové diskusi speakerů s účastníky konference.

Více informací získáte na telefonním čísle +420 251 117 522.



Zveme Vás na odborné semináře:

26.-27.9.2006, Praha

### Personální Controlling I

Klíč k efektivnímu personálnímu řízení

15.-16.11.2006, Praha

### Personální Controlling II

... aneb řízení výkonu zaměstnanců

Controller-Institut  
Controlling & Finance



Více informací na [www.controlling.cz](http://www.controlling.cz)

(Pokračování ze stránky 1)

- Tolerance ke stresu - "schopnost odpoutat se od frustrace a zachovat si efektivitu v práci"
- Schopnost prodávat
- Pozornost k detailům
- Adaptabilita / flexibilita – schopnost zvládat každou situaci se zákazníkem na individuální bázi
- Motivace – neustále se soustředit na to, aby každá interakce se zákazníkem znamenala "fantastický zákaznický servis"

Během pohovoru se zaměřuje na každý z těchto atributů pomocí cílených otevřených otázek, které si pro interview vytvořila.

#### Vytvořte si vlastní profil dle kritérií úspěchu

Kritéria úspěchu ve vaší společnosti se mohou od uvedených dosti lišit, záleží na typu zákazníků, segmentu trhu, firemní kultuře atd. Člověk, který byl mimořádně úspěšný u konkurence nemusí být stejně úspěšný u vás – vaše úspěšné postupy mu nemusí vyhovovat vůbec. Proto přetažení nejvýkonnějšího pracovníka od konkurence nemusí vždy přinést kýžené výsledky. Klíčové je určit vaše vlastní kritéria úspěchu, pokud si na pomoc vezmete norma-

tivní assessment testy, nejenže si ušetříte velmi mnoho práce, času a nákladů, ale především zpřesníte celý proces na maximum. Dobře zvolený assessment spolehlivě změní profil vašich stávajících nejlepších zaměstnanců, nové kandidáty s tímto profilem porovná a automaticky vypracuje soubor otázek pro pohovor na míru přímo pro konkrétního uchazeče. Celý váš pohovor bude pak velmi efektivní. Takto cílené otázky využijete pro zjištění rozdílů vůči standardu nastavenému vašimi nejlepšími zaměstnanci, úspěšnost takto cíleného pohovoru je několikanásobně vyšší.

Pravděpodobně již investujete do tréninku a rozvoje dovedností vašich lidí v zákaznickém servisu, začněte však s těmi, kteří mají správný postoj. Vybudujte postupně celý tým se správným postojem a pak budete moci sledovat, jak náklady na přijímání lidí a fluktuaci klesají, spokojenost zákazníků stoupá a vaše společnost prosperuje.

Karolina Havlová  
Country Manager

Profiles International a.s.  
[www.profiles.cz](http://www.profiles.cz)

#### KOUCINK

## Leadership coaching pro manažery: Svět je připraven!

Leadership coaching je v současnosti oblíbeným nástrojem rozvoje pro téměř polovinu manažerů ze společnosti umístěných na žebříčku Fortune 1000 (společnosti operující v Severní Americe). A toto číslo každým rokem roste, stejně tak jako se každým rokem objevují nové a nové zajímavější metody a nástroje v koučinku.

#### Svět je připraven!

Současný stav kolem leadership coachingu můžeme přirovnat k situaci, která před lety vznikla s příchodem osobních počítačů na trh: Jejich zavedení v prvních společnostech totálně změnilo podstatu celého podnikání – dnes si těžko umíme představit konkurenceschopnou společnost, která by neměla počítače a nevyužívala informační technologie. Stejná situace je nyní v oblasti executive coaching. S více než 40 % firem Fortune 1000, jejichž manažeři koučink používají a pro něž se dovednosti uplatňované v koučinku stávají klíčovými způsobilostmi jejich nového stylu vedení, se dá s jistotou očekávat, že tento trend nadále poroste a v nejbližších letech dokonce nabere na síle.

Ve většině případů programy rozvoje leadershipu prostřednictvím koučinku začínají velmi opatrně koučinkem situačním, a to často v jednom sektoru, který pečlivě testuje výsledky. Mnoho společností také pro vyhodnocení do-

padu používá komplexní 360stupňovou zpětnou vazbu s následujícími akčními kroky. Velmi dobrým příkladem je třeba dnes již legendární koučink ve společnosti Dell Computers s top manažery Michaelem Dellem a Kevinem Rollinsem. Jak popisuje Harvard Business Review (květen 2004), executive coaching pomohl revolučním způsobem Dellu změnit jeho firemní kulturu a dostal ho na pevnou pozici mezi lídry na trhu informačních technologií.

Tréninkové programy pro rozvoj leadershipu za podpory situačního koučinku jsou schopny velmi efektivně zajistit vedoucím pracovníkům rychlý a efektivní rozvoj klíčových dovedností zejména v oblasti měkkých dovedností, což je spolu s vizionářským myšlením základem pro solidní vztahy a důvěru mezi nimi a jejich podřízenými.

Tréninkové programy pro rozvoj leadershipu za podpory situačního koučinku jsou schopny velmi efektivně zajistit vedoucím pracovníkům rychlý a efektivní rozvoj klíčových dovedností zejména v oblasti měkkých dovedností, což je spolu s vizionářským myšlením základem pro solidní vztahy a důvěru mezi nimi a jejich podřízenými.

#### Přístup zaměřený na řešení: využití emocionální inteligence

Emocionální inteligence (EI) je přímo spojená s flexibilitou, plánováním zdrojů, komunikací a vztahovým managementem. Dovednosti plynoucí z EI jsou důležité pro schopnost inspirovat a ovlivňovat zaměstnance k adaptaci na stále se měnící podmínky. Přestože tak skvělé nástroje, jako například objektivní hod-

(Pokračování na stránce 3)

#### KRÁTCE

## Míra fluktuace je v Česku vyšší

Míra fluktuace zaměstnanců je v Česku výrazně vyšší než v Evropě. Zatímco v Česku činí 15,8 %, v Evropě je 9,1 %. Vysoká fluktuace pracovníků přitom snižuje produktivitu firem a zároveň zvyšuje jejich náklady, vyplývá ze studie poradenské firmy PricewaterhouseCoopers.

Nejstabilnější zaměstnanci jsou v chemickém průmyslu, kde míra fluktuace je 6,9 %. To zřejmě souvisí s vyšším podílem pracovníků starších 35 let, u nichž je fluktuace obvykle nižší. Naopak tou nejvyšší trpí, zejména kvůli manuálním pracovníkům, firmy podnikající v automobilovém průmyslu. Zde je míra fluktuace 34,2 %.

Česká republika rovněž eviduje zvýšenou míru nedobrovolné fluktuace, tedy počtu pracovníků, kteří ze společnosti odcházejí z podnětu zaměstnavatele. Tato fluktuace v Česku dosahuje 5,3 %, v Evropě je 3,3 %.

Míra fluktuace je stanovena jako poměr počtu zaměstnanců, kteří v daném roce firmu opustili, k celkovému průměrnému počtu lidí ve firmě.

Studie PwC dále uvádí, že nad evropským průměrem je i tuzemská míra absence, která činí 4,7 %, tedy 10,9 dne ročně. V Evropě je to 2,2 %.

Firmy, které investují do lidského kapitálu a současně se věnují zvyšování efektivity všech svých procesů a činností, dosahují podle studie i přes vyšší náklady na zaměstnance vyšších zisků. Společnosti v Česku však do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků investují pouze čtvrtinu prostředků, které jsou běžné v Evropě. Firmy se zahraničním kapitálem mají před ryze českými společnostmi náskok, stojí před studií PwC.

Data pro studii poskytlo 84 předních společností.

## Připravujeme koučinkový seriál

Již od 15. 9. 2006 bude součástí HR Managementu koučinkový seriál, ve kterém budou zahrnuty informace, návody, metodiky, doporučení, motivační citáty a ostatní nástroje, které se v koučinku využívají. Se společností Koučink Centrum, s.r.o., která je specialistou na vzdělávání v oblasti koučinku a veškeré koučinkové nástroje jsme pro Vás připravili do konce roku tato témata:

- 1) Koučink a konzultace – držet je zvlášť nebo z nich namixovat koktejl?
- 2) Vzdělávání v koučinku má ve světě jasná pravidla – jak je tomu v ČR?
- 3) Transakční nebo transformační koučink – kdy který používat?
- 4) Telekoučink klepe na dveře aneb koučink po drátech
- 5) Koučink jako špičkový nástroj identifikace vzdělávacích potřeb

Lenka Schilderová  
Výkonná ředitelka  
Koučink Centrum, s.r.o.



(Pokračování ze stránky 2)

nocení pracovní výkonnosti nebo otevřená zpětná vazba, mohou být podstatné pro další rozvoj manažerů, většina vedoucích pracovníků má s nimi stále velké problémy – právě proto, že nezvládá jejich emoční stránku. Emoce jsou v podnikání mnoha manažery stále ještě vnímány jako něco nepatřičného, před čím je zapotřebí se mít na pozoru.

EI může být rozvíjena skrze efektivní vnitřní dialog, pokud se ho naučíme správně používat. Je to vždy kontext, který zajišťuje kvalitu vnitřního dialogu, kterému jsou lidé ochotni naslouchat. Žijeme v zasetí těchto vnitřních konverzací a pro mnoho lidí je dosud bohužel kontext zcela náhodný. To ale znamená, že nemají svůj vlastní vnitřní dialog pod kontrolou a jsou zmítáni náladami a jejich střídavými nepředvídatelnými rozpoloženími.

Koučink zaměřený na řešení (SFC = The Solution Focused Approach) pomáhá změnit tyto nevědomé vzorce. Změníme je radikálně, pokud jsme schopni nabídnout jednoznačné a fungující nástroje, jak nahlížet na svůj vnitřní dialog a jak ho začít ovlivňovat aby pracoval pro nás. Jinými slovy jsme schopni ovlivnit stupeň své kreativity, síly i úspěchu. S tímto nástroji může být vnitřní dialog přeprogramován a vůdcovské dovednosti mohou být uvolněny.

Tento přístup může mnoha manažerům pomoci, aby našli nejlepší kontext a podmínky pro svou práci. Tím, že se naučí pracovat s těmito nástroji, získají všichni – jejich firma, jejich zaměstnanci i oni sami. Nejlepším způsobem jsou pravidelné schůzky s kvalitním koučem (obvyklý proces je jeden 30minutový koučovací telefonát týdně). To je velmi důležité, protože zatím jen malé procento manažerů se už naučilo samo se dostat do „pozice kouče“ (termín užívaný pro schopnost odstupe a zaujetí naprosto nezávislého, pozitivního a akceschopného pohledu).

### Vystupte z vlaku

Málokdo – i když je jinak velmi schopný a úspěšný – dokáže prohlédnout svoji vlastní „provozní slepotu“. Kouč je ten, kdo nám pomáhá vyskočit alespoň na chvíli z rozjetého vlaku a odstranit kameny z cesty, po které se hodláme vydat.

Koučink pomáhá manažerům v mnoha oblastech – nejčastěji se používá ke zvýšení výkonnosti, zlepšení týmové spolupráce nebo změně firemní kultury. V průběhu koučinku si tvoříme ty nejlepší filmy, ve kterých hrajeme hlavní roli a ve kterých se můžeme vidět takoví, jací bychom opravdu chtěli být. Na koučinku je nádherné právě to, jak všechna naše „musím a měl bych“ dokáže překloupat do mnohem přirozenějších a příjemnějších „chci“ a „rád bych“. Máme šanci být najednou sami sebou a pochopit

své přirozené potřeby a své hodnoty.

Pokud tyto nové principy a nástroje začneme uplatňovat v práci, přináší to obrovské výsledky. Jsme schopni dosahovat opravdového mistrovství prostřednictvím rozvoje leadershipu, který je nejen vysoce efektivní, ale je i náš vlastní, který se dá asi nejlépe nazvat „mistrovstvím kontextu“. Dovoluje nám paradoxně pocítit i pohodu, spokojenost ve vztazích a uplatnit leadership v každé konkrétní situaci. Zároveň jako vedlejší produkt se bude rozvíjet naše interpersonální obratnost, schopnost vyjednávání a motivování ostatních.

### A co já?

Dovednosti využívané v koučinku přináší mnoho pozitivního do našeho každodenního života. Jsou schopny ovlivnit naši rovnováhu, náladu, a dokonce i schopnost se radovat a hrát si. Pokud znáte principy koučinku zaměřeného na řešení, pracujete více se svou kreativitou (každý člověk JE kreativní!) ať sami, nebo v týmu. Skvělé nápady se bez kreativity nemohou zrodit, a je-li potřeba vymyslet nějaké řešení, poznáte, jak dovednosti SFC významně ovlivní vaši schopnost nacházet a využívat zdroje.

Asi není už třeba příliš vyzvedávat, že SFC má skvělé výsledky především na poli zvyšování výkonnosti. Zakomponováním EI a strukturovanými postupy, které z toho plynou, je ale výkonnost dlouhodobá a není násilná. Navíc podporuje ono „podnikatelství“, neboli zodpovědnost za výsledky nejen u manažerů, ale u každého jediného pracovníka.

### Úspěšná implementace

Nejlepších výsledků dosahují ty programy, jež zavádějí koučink v první řadě u svých top manažerů. Postup je ještě rychlejší, pokud je koučink uplatňován v týmech tak, aby každý zaměstnanec dostal svou „nástrojovou“ výbavu. Dobrou podporou může být 360stupňová zpětná vazba pro management a hlavně pravdivá interpretace jejich výsledků. To může přinést opravdu rychlou změnu a inspiraci i pro řadové zaměstnance!

Úspěšní manažeři znají dobře svůj business a stejně tak jsou schopni sdílet a aplikovat zásady koučovacích modelů pro pozitivní změnu firemní kultury. SFC má několik opravdu solidních nástrojů, které dokážou tyto změny aktivně podpořit. Jsou to například výstupy ze zkoumání efektivního fungování lidského mozku, NLP techniky a nástroje na podporu EI. Výstupy a výsledky jsou naprosto přesně měřitelné – existují studie, které dokazují, jak využívání koučinku v korporacích významně zvedlo efektivitu využívání zdrojů – lidských, časových i finančních.

Marilyn Atkinson, Ph.D.

## PERSONÁLIE

- Společnost Fortis Bank ČR jmenovala Pavla Svěráka ředitelem Trade, Export & Project Finance s cílem dále rozvíjet značku Fortis na českém trhu. Po zkušenostech získaných v diplomatických službách a zahraničním obchodě v PZO Polytechna nastoupil P. Svěrák v roce 1993 do ING Bank v Praze, kde založil oddělení Trade and Commodity Finance. Od roku 1999 byl viceprezidentem a ředitelem oddělení Structured Trade Finance v Citibank a později ředitelem oddělení Export & Trade Finance v Bawag Bank CZ. V současné době je členem pracovní skupiny pro exportní financování při České bankovní asociaci.

- Novým předsedou představenstva Wüstenrot hypoteční banky byl jmenován Jan Vlček. V této funkci nahradil Františka Pavelku, který se ve svých 65 letech rozhodl odejít do důchodu. Jan Vlček působil před svým přechodem do Wüstenrot hypoteční banky 12 let jako finanční ředitel Wüstenrot – stavební spořitelny, ve které byl také prokuristou.

- Skupina PPF stále přijímá manažerské posily. Jiří Pathy je Country managerem HC na Ukrajině, Igor Přerovský nastoupil do HCFB na pozici Head of Marketing and Product Development a Martin Dybal nastoupil do oddělení Marketingu a Sales HC Group.

Skupina PPF dále oznamuje příchod manažerských posil v oblasti HR a komunikace. Šéfkou HR v ruské HC&FB se k 1. červnu stala letos třiačtyřicetiletá Ivana Špiláková. Dosud pracovala ve společnostech Lesy Slovenské republiky, Team Training International a Prvá stavebná sporiteľňa Bratislava.

Na místo Ředitele HR pro skupinu Home Credit přichází letos čtyřiatřicetiletý Petr Janák. V minulosti působil mimo jiné v RWE Energy Customer Services CZ, kde byl Head of Operations, předtím v T-Mobile.

Jiří Hájek nastupuje na pozici Ředitel marketingu a komunikace. Dosud byl viceprezidentem firemní komunikace ve společnosti T-Mobile Czech Republic, v letech 1999-2001 pracoval jako ředitel vnějších vztahů Českého Telecomu.

- Personální ředitelkou Novy se stala Iva Bursová. Personální sekce je nově zřízenou ve struktuře této soukromé televize. Iva Bursová bude zodpovědná za nábor a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, systém hodnocení a odměňování, péči o zaměstnance a interní komunikaci. Bursová studovala na Filozofické fakultě University Palackého v Olomouci. V minulosti působila v řadě firem, mimo jiné ve společnostech Karosa, Gillette a Honeywell.

Newsletter **HRM line** vydává  
Economia, a.s., ve spolupráci  
s personální a poradenskou firmou

**HOFÍREK CONSULTING**

[www.hofirek.cz](http://www.hofirek.cz)

## Čtete časopis Právní rádce!

- Dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců po 1. lednu 2007
- Nový zákoník práce (2. část) • Změny v zaměstnávání cizinců

Ukázkové číslo ZDARMA na tel.: 800 110 022 nebo na [www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz).

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

### FIREMNÍ KULTURA

## Jak získat absolventy z ČR i zahraničí?

Stále více firem dnes řeší problém s nalezením vhodných kandidátů na absolventské pozice. Nejde však jen o co největší oslovení potenciálních kandidátů, ale i o cílené zaměření správné skupiny, neboť kvalita je to hlavní, co se cení. V dnešním světě však již znalosti a zkušenosti nabyté v České republice nemusí postačovat. Velmi vhodným může být i absolvent ze zahraničí, zvláště pokud odpadá starost s vízy a pracovním povolením. Jenže takové není zcela lehké najít.

AIIESEC je mezinárodní, studenty plně řízená organizace s více než padesáti lety zkušeností spolupráce firem a vysokých školových studentů, a díky tomu nabízí firmám hned několik HR řešení pro nalezení talentů nejen z českého prostředí, ale díky své rozsáhlé síti poboček i z prostředí mezinárodního.

Jakou tedy zvolit správnou cestu k nalezení a efektivnímu oslovení vhodných kandidátů?

### Tvojekariera.cz

Portál je zaměřen na zprostředkování kontaktu mezi společnostmi a studenty vysokých škol. Na jedné straně je zde zaregistrováno přes 22.000 studentů z univerzit z celé České republiky, na straně druhé se zde nacházejí prezentace více než 70ti významných českých společností. Ty zde mají vlastní profil a mohou vkládat aktuální volné pozice i novinky. Hlavní výhodou je možnost přímo oslovit určitou

skupinu studentů specifikovanou podle nejrůznějších kritérií (kraj, věk, typ školy apod.) nabídkami brigád nebo prací na poloviční či plný úvazek a efektivně tak najít vhodné kandidáty na zaměstnání ve firmě. Prezentace na portálu je tak vhodným nástrojem k pokrytí potřeb společnosti v průběhu celého roku.



### National Exchange Partnerships

National Exchange Partnership je balíček kompletních HR služeb v oblasti studentů a absolventů, který zabezpečí talentované a kvalifikované lidi z celého světa. Je to jedinečná možnost získat přístup k aktivním mladým studentům z 800 univerzit na dobu určitou s využitím například na krátkodobé specificky zaměřené projekty. Jedná se o studenty nebo čerstvé absolventy vysokých škol převážně ekonomického zaměření, kteří mají ve většině případů také praktickou pracovní zkušenost. AIIESEC hledá tyto lidi na základě velmi podrobné specifikace, kterou sestaví spolu se zákazníkem. Ve specifikaci praktikanta společnost definuje: jazykovou vybavenost, praktické zkušenosti, akademické znalosti, geografické požadavky a jiné.

Mária Pavelková

Lukáš Příkryl

AIIESEC Česká republika

[www.aiesec.cz](http://www.aiesec.cz)

- Největší společnost zabývající se stáčením nápojů, Pepsi Bottling, má nového šéfa. Informovala o tom agentura Bloomberg. Novým výkonným ředitelem se stal Eric Foss. Ten vystřídal na postu Johna Cahilla, který se rozhodl odstoupit kvůli jiné pracovní nabídce. Foss, který ve firmě pracoval od září jako šéf operačního centra, se ujal funkce okamžitě.

- Novým ředitelem společnosti GM Southeast Europe, která se zabývá dovozem automobilů koncernu GM, bude v ČR a na Slovensku od září Wojciech Masalski. Ten dosud působil jako regionální marketingový manažer GM Central & Eastern Europe pro značku Opel.

- Novým ředitelem zahraničního zastoupení agentury na podporu podnikání a investic CzechInvest v japonské Jokohamě je od začátku července Ondřej Votruba, jenž dosud pracoval jako projektový manažer CzechInvestu. Votruba ve funkci vystřídal Jana Kubíčka, který nyní bude v Praze koordinovat investiční projekty směřující do žatecké průmyslové zóny Triangle.

- Dozorčí rada Českých aerolinií (ČSA) na svém nedávném zasedání zvolila čtyři nové členy představenstva firmy. Stávají se jimi Marie Macounová, viceprezidentka pro marketing a vývoj produktu, a Dušan Ryban, viceprezident pro lidské zdroje. Zcela novými představiteli vrcholového vedení a členy představenstva jsou od září Jiří Devát jako viceprezident pro informační technologie a Luboš Černý ve funkci viceprezidenta pro ekonomiku.

- Novým generálním ředitelem společnosti Chemopetrol se stal Francois Vleugels (57), generální ředitel a předseda představenstva mateřského Unipetrolu. Na místě šéfa domácího producenta petrochemických výrobků vystřídal Petra Cingra, který odešel z firmy dohodu. Vleugels, který nastoupil do funkce šéfa litvínovského Chemopetrolu 1. července, působí ve skupině Unipetrol od letošního dubna. Představenstvo Chemopetrolu zároveň zvolilo Miroslava Krejčího na post výkonného ředitele, což je ve společnosti nová funkce.

- David Mašín nastoupil do společnosti AutoCont CZ do oddělení Enterprise Business Sales na pozici obchodního ředitele. Od 1. srpna 2006 postupně přebírá zodpovědnost za řízení prodejních aktivit v sektoru veřejné správy. David Mašín přišel ze společnosti SAP, kde doposud působil na pozicích account executive a business consultant pro veřejný sektor.



NEW 2006 LEGAL AND BUSINESS ENGLISH PROGRAMME: Contract & Commercial Law • ILEC Exam Preparation Course • Legal Writing in English (distance education programme)

The Bell School, a.s. | Nedvězská 29, 100 00 Praha 10 | Tel.: 274 815 342, 274 810 187 | [www.bellschool.cz](http://www.bellschool.cz) | [info@bellschool.cz](mailto:info@bellschool.cz)



HR MANAGEMENT - PDF servis vydavatelství ECONOMIA a firmy HOFÍREK CONSULTING. Registrován pod ISSN 1214-9780. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; [michal.tuhacek@economia.cz](mailto:p Praha 2, tel.: 224 990 160, fax: 224 960 169. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a.s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Michal Tuháček, šéfredaktor, tel.: 233 073 159, fax: 233 072 012, <a href=), Marie Zemanová, redaktorka, tel.: 233 071 409, [marie.zemanova@economia.cz](mailto:marie.zemanova@economia.cz), Lukáš Zita, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, [lukas.zita@economia.cz](mailto:lukas.zita@economia.cz), Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, [renata.nemcova@economia.cz](mailto:renata.nemcova@economia.cz). © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoliv další publikace, přetištění nebo distribuce (tiskovou i elektronickou formou) jakéhokoliv materiálu nebo částí materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: [pdf.hrmanagement@economia.cz](mailto:pdf.hrmanagement@economia.cz).