

## NOVÉ TRENDY

## Moudrost velkého odchodu

Odejít ze zaměstnání a zanechat za sebou co nejlepší vztahy je důležité – to, jak se chováte v zaměstnání, stejně jako když ze zaměstnání odcházíte, zanechá v myslích vašich kolegů silné vzpomínky. Mnoho lidí na to ale z různých důvodů zapomíná, když hledají novou pracovní příležitost, a v současném zaměstnání se pak v jejich chování negativně promítá fakt, že se brzy stanou bývalými zaměstnanci.

Pokud opouštíte zaměstnání, napětí, které jste dlouho potlačovali, většinou vyplave na povrch. Možná se podělíte o svůj názor na management nebo na spolupracovníky. Nebo máte pocit, že s vámi nebylo dobře zacházeno a všem řeknete, jak hrozná ta práce byla. Nebo jste nadšeni z nového zaměstnání a každého o tom informujete, aniž byste si uvědomovali, že takovým chováním můžete své spolupracovníky značně obtěžovat. Ať už opouštíte současné zaměstnání z jakéhokoliv důvodu, popřemýšlejte o tom, jak se vypořádáte s odchodem. Chovejte se profesionálně, protože neprofesionálního chování byste později mohli litovat. V nejhorším případě by vás to mohlo stát práci, o níž opravdu stojíte.

Já, jako recruiter, považuji v tomto ohledu za problematickou oblast referencí. Mnoho lidí opouští stávajícího zaměstnavatele, aniž by si promysleli strategii svého odchodu. Mohu vás ujistit, že u většiny pracovních pohovorů budete požádáni o reference. Je důležité si uvědomit, že soukromé reference jsou bezcenné, protože pochopitelně můžete přimět své přátele, aby o vás řekli cokoliv. Reference, které skutečně něco znamenají, jsou pouze ty, které získáte od zaměstnavatele, nebo ty, které poskytne váš zákazník či klient. Pokud opouštíte společnost s posměšky, bez uvážení, jaký za sebou zanecháte dojem, nejspíše nebudete nadšeni, když budete žádat své bývalé spolupracovníky o reference týkající se vašeho charakteru, pracovních návyků, chování a postojů.

Dalším velice důležitým faktem je, že v současnosti lidé nezůstávají v jedné společnosti či na jednom pracovním místě po většinu své pracovní kariéry. Lidé mění pracovní pozici či zaměstnavatele každé tři až šest let. Někdy se pak může stát, že s vámi bude dělat pohovor váš bývalý spolupracovník nebo nadřízený. Víím, že v průběhu výběrového řízení často ve firmě proběhne interní kontrola, zda někdo se zvažovaným potenciálním zaměstnancem dříve nespolečoval. To samozřejmě může zapůsobit ve váš prospěch, ale může to mít i negativní

vliv, pokud opouštíte svoji pozici bez přemýšlení o svém chování. I přes vaše schopnosti či dřívější úspěch může něco, co jste řekli nebo udělali, působit na vašeho bývalého kolegu silněji a ovlivnit tak jeho celkový názor na vás.

Dalšími případy, kdy se lze setkat s bývalými kolegy, jsou slučování a akvizice. V posledních letech jsme v tomto ohledu byli svědky mnoha změn; pohybujeme se na neustále se měnícím trhu. Je možné opustit jednu společnost, abyste se stali součástí jiné.

Později se však můžete stát svědkem toho, že váš bývalý zaměstnavatel tuto společnost získá. Zní to jako extrémní příklad, ale stává se to.

Co to pro vás tedy znamená? Měli byste se vždy obávat toho, co řeknete nebo uděláte? Měli byste být paranoidní a raději dvakrát zvážit každý krok či budoucí rozhodnutí? Ovšem že ne, ale je smysluplné zvážit následky svých činů předtím, než budete nuceni později něco neobratně vysvětlovat. Pokud musíte v zaměstnání zůstat jeden, dva nebo dokonce tři měsíce po podání výpovědi, nesmíte zapomenout na svou budoucnost. Bez ohledu na to, jak se cítíte, snažte se chovat profesionálně, a to až do té doby, než opustíte poslední pracovní den dveře svého pracoviště.

Michael Mayher, Managing partner  
MRI Worldwide – Prague



Michael Mayher, náborový specialista, MRI Worldwide

Objednejte si ukázkové číslo časopisu pro zdokonalování business English

### Business Spotlight

Pro všechny, kdo potřebují angličtinu ve své profesi: [www.business-spotlight.cz/kampan](http://www.business-spotlight.cz/kampan)

## Tržiště znalostí a inspirací v HR

HRM  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Hewitt

vás zvou na unikátní HR fórum  
o aktuálních trendech v HR

21. května 2008 od 9.30 do 16 hodin  
Slovanský dům, Na Příkopě 22, Praha 1

Registrace a více informací:

e-mail: [konference@economia.cz](mailto:konference@economia.cz)

[www.managerweb.cz/konference](http://www.managerweb.cz/konference)

Uzávěrka přihlášek: 19. května 2008

## KRÁTCE

## Tajemství manažerského úspěchu? Integrita osobnosti!

Konference Manažerská integrita se koná 12. června 2008 v Praze v Břevnovském klášteře. Pořádá ji společnost MotivP a v programu konference vystoupí generální ředitelé a HR manažeři významných českých i mezinárodních firem působících v České republice a na Slovensku. Základním tématem konference je integrita manažerské osobnosti, dodržování hodnot a etických principů v chování a jednání, což je tou nejlepší inspirací a také vzorem chování pro ostatní zaměstnance ve firmách. Platí to v profesním i osobním životě.

Účastníci si budou moci např. vyslechnout zkušenosti Jiřího Kunerta, generálního ředitele UniCreditbank, s identifikací zaměstnanců s novou firemní kulturou a vytvářením manažerské integrity nebo diskutovat o přípravě lídrů a odpovědnosti s Vojtěchem Jirkou, ředitelem pro strategii lidských zdrojů PPF. Velice zajímavá jistě bude také osobní zkušenost Hany Krbcové, ředitelky sekce Lidské zdroje Skupiny ČEZ, o tom, jak se vytváří partnerství HR útvaru se zaměstnanci a vrcholovými manažery v ČEZ, a další vystoupení top manažerů.

Součástí konference je kulatý stůj věnovaný problému, proč je vlastně integrita tak důležitá v životě a v práci. Na konferenci bude pokřtěna kniha Františka Hroníka Manažerská integrita, v níž jsou popsány principy a hodnoty, které se promítají do integrity osobnosti i tzv. lídrů. Více informací o konferenci i chystané knize na [www.motivp.cz](http://www.motivp.cz). (ak)

## Národní soustava kvalifikací

Školy a lidé, kteří se rozhodují o svém povolání nebo mění zaměstnání, mohou využít Národní soustavu povolání, která je k dispozici na adrese [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz). Najdou v ní mimo jiné informace o náplni jednotlivých profesí, průměrných mzdách a školách, které na konkrétní povolání připravují. Systém se bude dále doplňovat, do konce června by v něm měly být charakteristiky 700 povolání, řekla manažerka projektu Jolana Blažičková.

## PŘEDSTAVUJEME VÁM ...

## Návrat ke kořenům Inner Game

To pozvání na setkání koučů ze všech koutů světa bylo skutečně výjimečné. Organizátory třídní konference The Inner Game Coaching Conference byli W. Timothy Gallwey, Sir John Whitmore a Robert J. Kriegel, zakladatelé koučovacího přístupu, který Tim Gallwey pojmenoval Inner Game – Vnitřní hra. Pozvánku do USA dostal, jako jeden ze dvou Čechů, kouč Michal Ondráček.

## • Jak jste se na konferenci dostal a proč se konala?

Už od roku 1995 jsem v kontaktu s Johnem Whitmorem, kterého považuji za zakladatele koučování v Evropě. Jednou jsem se ho ptal, od koho čerpal informace a inspiraci pro svou práci. Pověděl mi o svém učiteli Timu Gallweyovi z USA, který je tvůrcem koučovacího přístupu Inner Game. Přečetl jsem od Gallweye několik knih a jeho myšlenky mne nadchly.

Loni na podzim jsem se dozvěděl od Johna Whitmora o konferenci na téma Inner Game. Jejím smyslem byl jakýsi návrat ke kořenům.

Dalo by se říci, že tato konference byla shrnutím know-how jeho autory, kteří se právě kvůli tomu sjeli na jedno místo. A přizvali k tomu kouče z celého světa.

## • Co bylo pro vás na konferenci důležité?

V každém myšlenkovém přístupu jsou autoři. A pak jsou lidé, kteří jejich myšlenky interpretují, pracují s nimi. Postupem času se tím základní myšlenkový přístup mění, obohacuje se, rozšiřuje nebo v horším případě mění význam.

Proto mě zajímalo, jak to autoři původně mysleli, když psali své knihy. Měl jsem jedinečnou možnost se jich ptát a vyzkoušet si pod jejich vedením, jak tento přístup funguje v praxi. Protože metoda Inner Game vznikla původně při sportu, hodně jsme používali k ilustracím golf a tenis.

## • Jistě jste tam jel i s nějakým vlastním tématem, na které jste se chtěl ptát ...

Chtěl jsem vědět víc o vnitřním dialogu, či vnitřním zápase. O tom hovoří Tim Gallwey ve svých knihách. Píše o nekončícím dialogu mezi našim vnitřním kritikem a tím, co můžeme nazvat vnitřní moudrostí. Tento dialog či souboj může brzdit naši výkonnost. Zajímalo mě to, protože si myslím, že tyto „souboje“ vede téměř každý z nás, ale nebyl jsem si jistý,

jestli to vnímám stejně jako Tim, a hlavně mě zajímalo, jak se dá tento souboj vyhrát.

Nabídl mi jednoduchý příklad. Je to jako když se propojí dva počítače. Jeden levný, který se zabývá pouze kritickými soudy: „Zase jsi udělal chybu, špatně, tohle jsi měl udělat lépe ...“ Pak je tu velký počítačový systém – naše vnitřní moudrost. Vydává miliony příkazů, řídí zdraví těla, fungování mozku, analýzu, syntézu. Provádí zkrátka nekonečně mnoho operací současně. Ale stává se, že malý počítač s jednou funkcí se snaží řídit ten velký systém. Jde o to si uvědomit, že vnitřní kritik není naše celé Já, on se tak pouze tváří. Kritik dělá, že je naší celou osobností. To není pravda, je jednou ze složek. Uvědomíme-li si to, můžeme dát větší prostor i jiným částem našeho Já, které nám pomáhají být tvůrčí a zvyšovat naši výkonnost.

## • Vzpomněl byste si na nějaké praktické cvičení, které vás oslovilo a dalo vám i širší pochopení?

Ano, pamatuji si, jak nám John Whitmore zadal jednoduché cvičení. Měli jsme si zvolit oblast, kterou nyní řešíme. Úspěch v práci, osobní efektivitu ... Pak jsme si měli uvědomovat a zapisovat myšlenky, které říká kritik, i ty pocházející od naší vnitřní moudrosti. Bylo to pro mne zajímavé, protože když své vnitřní komentáře dáte na papír, zjistíte, jak je váš vnitřní kritik často velmi nevybíravý a zároveň vysoce aktivní. V závěru cvičení jsem měl na papíře celou stránku kritických soudů a jen sem tam vyplavala jiskřička, inspirace.

Názorně jsem viděl, jak moc času má hlava věnovala kritizování a vyvracení kritiky (to ve chvílích, kdy se kritik jaksi rozštěpil na více „osob“), a jak nepatrnou chvíli se zabývala vnímáním inspirativních nápadů. Nemluvě o tom, že kritické poznámky mají velmi často emoční náboj, který ještě více zaměstnává naši mysl a odčerpává energii. Zkrátka kritik je sice malou částí naší osobnosti, ale někdy je tak hluchý, že vše nové, tvořivé, smysluplné v nás překřičí.

Toto cvičení mi pomohlo lépe pochopit vnitřní dialog. Když jsem si zapsal slova svého vnitřního kritika a uvědomil si, že není tím hlavním, koho mám poslouchat. Motivovalo mne to obrátit svou pozornost na nápady po-

(Pokračování na stránce 3)



Michal Ondráček

## Rakousko uvolní trh práce

Rakouský ministr hospodářství a práce Martin Bartenstein předložil ve vládě návrh, aby Vídeň už od příštího roku podstatně uvolnila pohyb pracovních sil z nových členských zemí Evropské unie do Rakouska. Už od začátku roku 2009 by chtěl uvolnit příchod všech pracovníků s výjimkou nekvalifikovaných pomocných dělníků.

Rakousko spolu s Německem trvalo při rozšíření EU o deset nových členů včetně ČR v roce 2004 na maximálním využití sedmileté přechodné lhůty pro odklad volného pohybu pracovních sil. Znamená to, že zatím stále platí, že pracovníci z nových členských zemí budou moci bez jakéhokoli omezení do Rakouska přicházet až od roku 2011. Již na začátku letošního roku Rakousko svůj pracovní trh pootevřelo, ale jen velmi omezeně – v přesně vyjmenovaných 50 profesích, v nichž pociťuje akutní nedostatek pracovníků. Jde např. o pracovníky z oblasti stavebnictví, ko-voobráběcího průmyslu, dále o svářeče, elektrikáře, zámečníky, truhláře, kuchaře nebo řezníky, z vysoce kvalifikovaných pak například o oční optiky nebo strojní inženýry.

Stanovena byla i řada dalších omezujících podmínek. Mj. je zaměstnání zahraničního pracovníka podmíněno potvrzením příslušného pracovního úřadu, že na uvedené místo není k dispozici žádný vhodný domácí uchazeč ani pracovník z jiné země původní evropské „patnáctky“. Předpokládalo se, že přijde do Rakouska asi pět až sedm tisíc nových pracovních sil ze zemí střední a východní Evropy. Bartenstein však oznámil, že jich přišlo jen 1600, a poukázal na to, že i v zemích, které svůj pracovní trh již otevřely úplně, je jasně patrná tendence k poklesu příchodu pracovních sil z nových členských států.

„Situace v nových členských státech EU je stále lepší a prostě už není pravda, že by tisíce pracovníků v těchto zemích jen čekaly na to, až Rakousko otevře své hranice. Proto bychom měli dosavadní uvolnění urychleně jasně rozšířit pro všechny kvalifikované síly,“ uvedl ministr. Zatím nic nenasvědčuje tomu, že by radikální změna našla dostatečnou podporu u velkých politických stran a u odborů.

Rakousko, Německo a Dánsko jsou posledními z 15 starých členů EU, kde je zaměstnávání občanů z nových členských států nadále velmi omezené. Jen o málo volnější pravidla mají zatím Francie a Belgie. Naopak volný přístup mají Češi a občané dalších nových členů EU již od roku 2004 do Velké Británie, Irska a Švédska. Od května 2006 uvolnily svůj pracovní trh také Finsko, Portugalsko, Řecko a Španělsko, v listopadu téhož roku pak Itálie. V květnu 2007 se přidalo Nizozemsko a v listopadu i Lucembursko.



English for working environment,  
Business English and skills, Exam preparation courses.

Tel: 274 815 342, 274 813 079  
www.bellschool.cz

The Bell School

(Pokračování ze stránky 2)

cházející z jiných částí mé osobnosti. Naslouchat více vnitřní moudrosti, která nám umí radit i ve složitých situacích.

Na konferenci jsme se autorů ptali, jak s přístupem Inner Game pracovat. Ukázalo se, že se hodně mezi kouči hovoří o tom, jak a jaké otázky v koučinku klást. John Whitmore místo toho však zdůrazňoval, že ne otázky, ale princip uvědomování si je to, co je důležité. Protože vnímá-li člověk, co se odehrává, tak činí základní krok ke korekci, ke zlepšování, k posunu.

#### • Tedy uvědomování si je skutečně klíčové?

Ano, patří to k základům koučování. Kouč by měl především pomáhat klientovi uvědomit si, co se odehrává. Zároveň, a na to John Whitmore také kladl důraz, vést klienta k neposuzujícímu vnímání (v angličtině se používá výraz nonjudgemental awareness). Opět se nabízí jednoduchý příklad ze sportu. Hráč tenisu si může říct: „Zase jsem hrál úplně špatně,“ nebo konstatovat fakta, „míč šel třikrát ven z kurtu a třikrát do něj.“

Tedy v okamžiku, kdy posuzujeme, už je to práce vnitřního kritika a obvykle tím vzniká jakýsi cyklus myšlenek, který má výrazně negativní dopad na výkon. Vnitřní moudrost ale potřebuje jen data a pak s nimi umí velmi efektivně pracovat. V koučování se snažíme zvyšovat neposuzující uvědomování a tím obrazně řečeno odříznout vnitřního kritika. Klient tak získává jasnější pohled na věc a je obvykle

schopen provést efektivní akci nebo učinit vysoce kvalitní rozhodnutí.

#### • Divíme-li se na to z pohledu návratu ke kořenům Inner Game, co je třeba dělat dále?

Pokud to hodně zjednoduším, tak nic víc, než podporovat neposuzující uvědomování si, ochotu přijímat zodpovědnost za své jednání a rozhodování a důvěru ve vnitřní moudrost. Protože v okamžiku, kdy má člověk jasný pohled na věc, objektivní nadhled, má díky tomu mnohem více informací nezastřených emocemi, posuzováním, co je dobře a co ne. Prostě vnímá realitu a je schopen se velmi efektivně rozhodovat. V pracovním i osobním životě. Když máme objektivní nadhled, přijali jsme zodpovědnost za sebe, nehledáme výmluvy ve svém okolí a věříme vnitřní moudrosti, tak jsme schopni skoro vždy jaksi automaticky zvolit správné řešení, cestu. Anebo správný pohyb v tenise a dojde k jakési samonápravě, samořešení.

#### • S jakými pocity či předsevzetím jste se vracel domů?

Vracel jsem se s příjemným pocitem, že jsem se zúčastnil světově výjimečné akce. Hlavně jsem si ale přivezl jakousi vnitřní vzpruhu a podporu mého vlastního chápání koučování a rovněž předsevzetí být důstojným reprezentantem přístupu Inner Game v naší zemi.

Šárka Pražáková

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

## PRŮZKUM

### Třetina zaměstnavatelů v ČR postrádá kvalifikované lidi

Více než třetina českých zaměstnavatelů se potýká s nedostatkem kvalifikovaných lidí. Nejžádanější pracovníky na domácím trhu práce jsou řemeslníci, dělníci ve stavebnictví a řidiči. Vyplyvá to z průzkumu společnosti Manpower. Mezi řemeslníky je největší zájem o elektrikáře, tesaře, truhláře a zedníky. V první desítku nejžádanějších povolání se dále objevují obsluha výrobních strojů, technik, lékař a jiný neošetřující zdravotní personál, šéfkuchař či kuchař, technický inženýr, obchodní zástupce a účetní a finanční personál.

První místo pro kvalifikované řemeslníky v ČR zároveň odráží situaci v ostatních evropských zemích, kde jsou tyto pozice vždy mezi dvěma nejžádanějšími. Výjimkou je Nizozemsko, kde je největší shánka po technících. Letos poprvé se mezi první tři nejpoptávanější profese

se v Evropě dostali i řidiči, zatímco poprvé z žebříčku Top 10 vypadli šéfkuchaři a kuchaři.

Z celosvětového pohledu se nedostatek odborníků jako nejpálčivější jeví v Rumunsku, kde 73 % dotázaných zaměstnavatelů nemůže nalézt ty pravé kandidáty, v Japonsku je to 63 % firem, v Hongkongu 61 %. Značný nedostatek kvalifikovaných kandidátů je také ve Velké Británii, Indii, Irsku a Číně.

Celosvětově nejhůře obsazovanými pozicemi jsou pro rok 2008 opět kvalifikovaní řemeslníci, což se vedle ČR týká také Německa, Británie, Francie, Kanady či Polska. Celosvětově druzí obchodní zástupci jsou pak na prvním místě žebříčku v Japonsku, Hongkongu, Singapur a na Novém Zélandu.

Společnost Manpower oslovila asi 43 tisíc zaměstnavatelů z 32 zemí a oblastí světa.

ECONOMIA a.s., Divize konferencí a seminářů si Vás dovoluje pozvat na odbornou konferenci

## Krizová komunikace

**20. května 2008**  
v Autoklubu ČR, Opletalova 29, Praha 1

Odborný garant a moderátor: Petr Sedláček  
- tiskový mluvčí a PR Manager, Siemens

**Podrobnosti ke konferenci:**  
<http://www.economia.cz/6/0/52/kas-konference-detail/krizova-komunikace/>

**Přihláška:**  
<http://www.economia.cz/595/0/47/objednavka-konference/>

**economia**  
KONFERENCE

### Češi vybrali nejlepší zlaté ručičky, posílají je do světa

Česká republika zná první zlaté ručičky, které budou zemi reprezentovat na mezinárodní soutěži v odborných dovednostech EuroSkills 2008. Do ní je potřeba vybrat zástupce z deseti kategorií, jako je květinář, pánský a dámský kadeřník, truhlář, malíř nebo automechanik. Nejlepšího instalatéra, elektrikáře a chladicího technika našla porota na mezinárodních stavebních veletrzích v Brně.

Dva týmy mladých absolventů nebo studentů odborných škol měly v pátek 25. dubna za úkol provést zakázku nanečisto. Zadání dostali teprve ve čtvrtek. Podle ředitele soutěže Michala Vokurky je totiž nezbytná nejen precizní práce, ale také rychlé a správné rozhodování a schopnost improvizovat. Hodnotilo se ale i to, co si dobrý řemeslník vždy hlídá, tedy dodržování bezpečnostních předpisů a úklid pracoviště. To vše nejlépe zvládli elektrikář Tomáš Bohata a chladicí technik Matěj Musil z Prahy a instalatér Marek Kalianko z Brna.

Členy týmů doporučili partneři soutěže – firmy a oborová sdružení. Podmínkou byl věk od 17 do 25 let. Ředitel soutěže ale přiznává, že daleko lepší startovací pozici mají absolventi škol. „Přece jen učňovské školství ty lidi tak nepřipraví jako praxe,“ vysvětlil. Potvrzuje to i jeden z vítězů, Marek Kalianko. „Nebýt praxe, asi bych toho spoustu neuměl,“ přiznal.

Soutěž EuroSkills se letos koná poprvé. Jejím cílem je podpořit kvalitu, lepší služby, efektivitu a inovace v řemeslech a právě v odborném školství. První mezinárodní finále se koná v září v nizozemském Rotterdamu. Český tým se dozví zadání tři měsíce dopředu.

Správná rozhodnutí  
pro úspěšnou implementaci

## Konference Six Sigma

Praha, 30. květen 2008

[www.sixsigma-iq.cz](http://www.sixsigma-iq.cz)

**interquality®**

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

**HOFÍREK**  
**CONSULTING**

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



## RECENZE

## O síle osobnosti rozhoduje její integrita

Proč v současné, tak bouřlivě zrychlené a hektické době, kdy sloganem je úspěch a výkon, se významné firmy obracejí k pojmu integrita osobnosti, integrita manažera? Není to projev jejich slabosti? Známy psycholog, teoretik i praktik managementu a konzultant František Hroník na tuto otázku zevrubně odpovídá novou knihou. Stejně jako předchozí Hroníkova knížka Manažerské příběhy se i jeho letošní novinka Manažerská integrita čte lehce, jako by nešlo o odbornou literaturu, ale o román. Přitom však zasvěcuje s velkou erudiicí a znalostí moderního managementu do tajů nového trendu v people managementu. Tím je důraz na vyváženou, zralou osobnost, která ve firmě dokáže za jakýchkoliv okolností fungovat jako efektivní manažer a lídr. Právě leadership a vyvážená osobnost vedoucích pracovníků se totiž v soudobém manažerském slovníku stává ústředním pojmem, který rozhoduje o dalším rozvoji a úspěchu firem.

## Proč můžete věřit svému vedoucímu?

Ve své nové knize autor o manažerech říká: „Manažeri tu byli odnepaměti ... Za ta léta, staletí, vlastně tisíciletí se toho mnoho nezměnilo ... Za ta staletí se změnil především nástroje, cíle zůstaly stejné. Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech. Slovo proměňuje zní až spirituálně. Jak to tedy manažer dělá?“ Velkou roli v tom hraje jeho osobní vyzrállost, zkušenosti, síla osobnosti, její integrita. Za mimořádných okolností

najednou vedoucí svou roli manažera přesáhne a jedná sám za sebe jako zralá osobnost, lidé mu uvěří a udělají, co po nich chce, s nadšením. A o takové autentické chování manažerů-osobností dnes běží.

## Konkurenční výhodou je kultura

Hroník prokládá poznatky z psychologie osobnosti a sociologie příklady z historie, literatury, vědy, filozofie, politiky a umění, a tak v knize procházíme dobou Vladislava Jagelonského, Jiřího z Poděbrad, kardinála Richelieu či Ludvíka XIII. nebo W. S. Churchilla a dalších osobností, které svou sílu nebo slabost, integritu své osobnosti, projevíly v konkrétních situacích. Kromě toho v knize najdete i řadu zajímavých citátů a úryvků z životopisů tvůrců moderního managementu (např. J. Welch, L. Iaccoca, P. Drucker), kteří poukazují na

problém vztahu zaměstnance, manažera a kultury podniku. Kultura je tou střešou pro dům, kde společně pracují zaměstnanci i manažeri. Jaká je kultura, takové lidi firma přitahuje. Díky hodnotám, jež firma respektuje, firemnímu prostředí a kultuře může docházet k propojení osobnosti s jeho manažerskými povinnostmi, k společnému zájmu ve společném domě. Manažer už nemusí být jen „Vojevůdcem“, ale také a hlavně naslouchajícím „Sadařem“ či vizionářským „Stavitelem chrámu“. Toto poselství přináší kniha Františka Hroníka Manažerská integrita, kterou vydává MotivP. Více na [www.motivp.cz](http://www.motivp.cz). (kaz)



## LIDSKÉ ZDROJE

## Jaké absolventy potřebujeme?

Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ) připravila diskusní fórum Zaměstnatelná budoucnost. Jednání navazovalo na průzkum, který ČSRLZ uskutečnila po internetu s potenciálními účastníky diskuse. Co se ukázalo? Že očekávání manažerů jsou o dost větší, než je skutečnost, jací absolventi do praxe nastupují. Také to, že studenti na straně druhé jsou přesvědčeni o své dobré připravenosti na práci, ale manažeri – podle nich – jejich schopností nevyužívají.

Smyslem diskuse nebylo řešit tyto disproporce, ale spíše hledat, jaké způsobilosti jsou pro úspěšný start zapotřebí a jak je zajistit.

Iniciátoři akce rozdělili žádané kompetence absolventů škol do čtyř skupin. Základní: komunikační dovednosti, získávání a užití infor-

mací, sociální kompetence, orientace na cíl, dodržování etických zásad a pochopení zásad seberozvoje. Pro pracovní život jsou důležité logicky i odborné způsobilosti. Patří k nim všeobecný přehled, logické myšlení, znalost trhu, znalost produktu a relevantní znalosti a zkušenosti. Z manažerských způsobilostí by se prakticky každý absolvent vysoké školy měl alespoň orientovat v projektovém a strategickém řízení, ve vedení lidí a v jejich řízení. Konečně důležité jsou i průřezové způsobilosti. Patří k nim: znalost cizího jazyka, počítačová gramotnost, právní a ekonomické minimum.

Organizátoři počítají, že nastartovaná diskuse bude pokračovat dále a že se připojí aktivněji i poskytovatelé vzdělání. (jap)

## PERSONÁLIE

- Ředitelem oddělení lidských zdrojů v **Citibank Europe** se stal **Pavel Bořil**. V HR oddělení Citibank působí již sedm let.
- Do křesla personálního ředitele **Českých drah** usedl **Milan Ruttner**, který nedávno opustil českou pobočku Citibank.
- Na nově vzniklou pozici HR manažera ve společnosti **Lighthouse Marketing Solutions** nastoupila **Soňa Kašparová**. Zkušenosti v oblasti lidských zdrojů získala ve společnostech Logos a DMC management consulting.
- Jako project manažer nastoupil **Jakub Havel**. Dříve působil jako managing editor v tiskové agentuře pro podporu exportu PP Agency, v redakci MF Dnes, spolupracoval s vydavatelstvími Springer Media CZ a V-Press.
- Ředitelem marketingu – business segment **T-Mobilu** byl jmenován **Václav Štěpán**. Na této pozici vystřídal **Ladislava Možného**, který se stal ředitelem strategie.
- Na novou pozici PR manažera značky **Lexus** pro ČR a SR společnosti **Toyota Motor Czech** byl jmenován **Petr Žemlička**, zároveň nadále zastává pozici project manažera lifestyleového centra **Lexus Lounge** by L'Angolo.
- Předseda představenstva společnosti **Eczacıbasi Holding – Bülent Eczacıbaşı** rezignoval na členství v představenstvu **Zentivy N.V.**
- **Tereza Agnew** byla pověřena řízením public relations aktivit hotelů společnosti **Marriott International** v Čechách. Pro pražské hotely **Prague Marriott**, **Renaissance Prague** a **Marriott Executive Apartments** pracovala už v letech 1999 až 2001. Poté působila ve Spojených arabských emirátech.
- Generální ředitelkou společnosti **Barrandov Televizní Studio (BTS)** a **TV Barrandov** se stala **Jana Vozárová**. Vystřídala **Vladimíra Kubu**, který odešel na vlastní žádost.
- Generální ředitel satelitní a kabelové stanice **HBO** v ČR **Ondřej Zach** byl jmenován viceprezidentem HBO pro střední Evropu pro vysílání programů a akvizice. Bude i nadále zodpovídat za HBO v ČR a na Slovensku.
- Státní podnik **Správa Letiště Praha (SLP)** změnil od června strukturu managementu. Vedle generálního ředitele **Miroslava Dvořáka** povedou firmu v nově vytvořených funkcích vrchních ředitelů: **Marcela Hrdá**, **Marťín Hlava**, **Jiří Pos** a **Petr Vlasák**.
- Na místo generální ředitelky **Avonu** pro ČR a SR nastoupila **Karina Dudek-Miracka**. Nový marketing planning tým ČR/SR vede **Jitka Vomáčková** a šéfem PR & advertising týmu ČR/SR se stal **Michal Borec**.
- Generálním ředitelem společnosti **Accor Services** se stal **Bruno Berthier**. Ve funkci vystřídal **Rolanda Morizeta**.
- Výkonným ředitelem firmy **Cleverlance** se stal dosavadní obchodní ředitel **Jiří Biba**. Nahradí **Dobromila Podpěru**, který se zabývá na plánování strategického rozvoje firmy.