

## NOVÉ TRENDY

### Potlesk jedné ruky aneb Trapný efekt nahých tréninků

V současné ekonomice všichni hledáme recept na úspěšné fungování – jak být rychlejší, flexibilnější, čitelnější pro zákazníky a globálnější při nižších nákladech a spokojenějších zaměstnancích.

Pro manažery je to tvrdý oříšek, a tak hledají pomoc u externích poradců – stále častěji se obracejí i na tréninkové specialisty, kteří učí manažery, obchodníky, specialisty péče o zákazníky atd., jak tyto výzvy zvládat. Jak se ale snižují budgety, trenéři krátí podpůrné aktivity a materiály tak dlouho, až zbývá jen holý trénink. Důsledek je bohužel zřejmý a připomíná snahu zatleskat jednou rukou – spousta námahy na všech stranách, efekt žádný.

Stejně jako ostatní tréninkové společnosti, i my pozorujeme ve firmách následující vzorec chování:

- Úvodní fáze je plná energie převážně směřované na obsah tréninku.
- Manažeři často sehlávají, když mají definovat stávající a požadovaný stav nebo investovat do plánování.
- Výsledkem je, že tréninky se stanou sérií nenavazujících akcí, odtržených od kontextu, který podporuje nové (požadované) chování.
- Tréninky tak často ztrácejí na efektu ne kvůli nedostatku nápadů, ale vinou nedostatečné přípravy a implementace.

Aby se to manažerům ještě zkomplikovalo, přibývají nové tréninkové nástroje a formy, které musí zvládnout: e-learning, m-learning, e-mentors, JIT learning, EPSS atd., a musí rozhodnout, do kterých budou investovat. Tyto nástroje mohou být velmi užitečné, ale protože jsou ve firmě neosaháné, mohou se také stát slabým článkem v řetězu.

Takto nedokonalá implementace nemá konkrétního viníka. Silné stránky trenérů a tréninkových manažerů často leží jinde než v projektovém managementu a pro úspěšný design tréninkového systému je potřeba zapojit do hry více oddělení než jen HR.

#### Kouzlo spočívá v metodě

Celosvětová studie PricewaterhouseCoopers z roku 2004 potvrdila, že nejlepší podniky se řídí podle jasného procesu řízení změny. V řízení změny prostřednictvím tréninku není žádný rozdíl: Je nutná systematická implementace, která je zde nadefinovaná jako proces,

kdy se účastníci tréninku naučí příslušné dovednosti a jejich prostřednictvím se pak požadovaná změna přenesou do pracovních procesů. Nemusíme opakovat, že hlavním cílem investice do tréninku je zlepšení výkonu firmy. K tomu, abychom tuto investici maximálně využili, je nutné jít krok za krokem od

jejího naplánování přes realizaci po vyhodnocení. Bez této implementace tréninky nemusi naplnit svůj účel, kterým je podpora strategických cílů dané firmy.

#### Tréninkové best practises: „Vím, záleží mi na tom a mohu“

Základní determinantou úspěšného tréninku je pracovní prostředí, které účastníkům umožní zvládnout a používat nové dovednosti. Když shrneme naše více než třicetileté zkušenosti v tréninku, můžeme říci, že nejtrvalejší efekt měly tréninky, kdy účastníci mohli říci:

VÍM, co chcete, abych dělal, a proč to po mně chcete.

(Pokračování na stránce 2)



## AKTUÁLNĚ

### Dun & Bradstreet (D&B) představila nejúspěšnější české podnikatelky

Dun & Bradstreet (D&B) představila vítězky prvního ročníku soutěže „Česká žena – osobnost v podnikání v České republice“, které vzešly z D&B Ratingu a D&B Scoringu. Projekt „Česká žena – osobnost v podnikání v České republice“ je zaměřen na české ženy-podnikatelky, jehož cílem bylo najít úspěšné a zdravé firmy 100% vlastněné a vedené českými ženami a následně ocenit přínos těchto českých podnikatelek k rozvoji podnikatelského prostředí.

### ILO: Kvůli finanční krizi zanikne 20 milionů pracovních míst

Dopady finanční krize na světovou ekonomiku způsobí do konce příštího roku zánik 20 milionů pracovních míst. Vyplývá to podle agentury Reuters z prognózy Mezinárodní organizace práce (ILO), která je založena na odhadech Mezinárodního měnového fondu pro vývoj světové ekonomiky.

Zasaženy budou podle prognózy nejpravděpodobněji finanční služby, stavebnictví, realitní aktivity a automobilový sektor. Generální ředitel ILO Juan Somavia upozornil, že úbytek pracovních míst by mohl být ještě výraznější, pokud MMF své odhady zhorší. „Musíme mluvit o finanční krizi z hlediska toho, co se stane s lidmi a co se stane s pracovními místy a podniky,“ řekl Somavia. Dodal, že ILO chce řídit diskuse o řešení krize, které by směřovaly k tvorbě pracovních míst a dalším opatřením na podporu „skutečné ekonomiky“.

Počet nezaměstnaných ve světě se podle šéfa ILO kvůli finanční krizi koncem příštího

(Pokračování na stránce 2)



**Hewitt HRM**  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

vás zvou k účasti v 6. ročníku studie  
**Best Employers**

**Žebříček nejlepších zaměstnavatelů ČR podle hodnocení jejich zaměstnanců**

- Sběr dat od září 2008 do února 2009
- Zaměstnanecský průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Analýzy a tržní benchmarky pro všechny účastníky

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



26. 11. 2008, Hotel Dorint don Giovanni

Konference

## 14. Český den controllingu

Klíčové faktory úspěchu

**Controller-Institut**  
Controlling Finance Management



Více informací na:

[www.controlling.cz](http://www.controlling.cz), tel.: +420/233 326 841  
[lukas.kokotek@controlling.cz](mailto:lukas.kokotek@controlling.cz)

(Pokračování ze stránky 1)

**ZÁLEŽÍ MI NA TOM**, co po mně chcete.

MOHU to udělat a jsem za to odměněn.

Žádné tréninkové řešení, ať už kurz ve třídě, e-learning, m-learning, action learning nebo EPS – nemůže účastníky kurzu přimět, aby ze svého přesvědčení řekli: „Vím, záleží mi na tom a mohu.“ Ale při správných podmínkách může mít kterýkoli z těchto řešení dramatický efekt. Jak tedy můžete ovlivnit okolnosti, aby pracovaly pro vás?

#### • Komunikujte jasnou vizi

Účastníci, kteří vědí, jak trénink zapadá do širšího rámce firemních cílů, jsou ochotnější a připravenější trénink přijmout. K přijetí vize účastníky je nutné, aby manažeři připravili prostředí na změnu, nadefinovali role, odstranili bariéry, komunikovali dobrý úmysl a nastavili parametry na měření úspěchu.

#### • Poskytněte přesvědčivý důvod ke změně

Účastníci potřebují mít přesvědčivý důvod ke změně, aby byli ochotni ji přijmout. Závěry z celosvětové studie Watson Wyatt tento fakt potvrzují: Organizace, ve kterých zaměstnanci viděli jasné propojení své práce s firemní strategií, měly čtyřikrát vyšší shareholder value než organizace, kde toto spojení bylo vnímané jako slabé nebo žádné.

#### • Pomozte manažerům být vzorem

Dokud sami manažeři na všech úrovních nepoužívají znalosti a dovednosti, na něž se trénink zaměřuje, ani účastníci se necítí být zavázáni aplikovat je v praxi. Aby se účastníci posunuli ze stadia akceptace do stadia závazné aplikace, musí vidět vzor ve svých manažerech.

#### • Zformulujte hodnotu tréninku

Je klíčové, aby účastníci viděli v tréninku

smysl – a to nejen z hlediska organizačních cílů, ale i z hlediska osobního rozvoje. Dokážou si potom odpovědět na otázku, jakou hodnotu to má pro mě, a získat tak motivaci dané znalosti a dovednosti si osvojit.

Pokud manažeři posilují význam tréninku jako cestu k profesnímu i osobnímu úspěchu, podporují jeho přijetí na hlubší než jen kognitivní úrovni.

#### • Poskytněte potřebné znalosti a dovednosti

Pokud účastník nemá dostatečné znalosti a dovednosti, jeho touha se změnit zůstává nenaplněná – pokud nezná písmena, číst se nenaučí. Znalosti a dovednosti jsou stavebními kameny

udržitelné kvalifikace, a proto je důležité pečlivě identifikovat vhodný obsah tréninku a najít řešení, jež bude podporovat klíčové organizační strategie při respektu ke stávajícímu stavu znalostí a dovedností účastníků.

#### • Přizpůsobte změně procesy a systémy

Nově získané dovednosti jsou křehké a lidé se mohou spoléhat na pomoc existujících procesů a systémů. Pokud jsou však tyto systémy a procesy v konfliktu s tím, co má být aplikováno, nastává opravdový problém. Je nezbytné je analyzovat a ty, které nepodporují požadovaný cíl, změnit nebo odstranit.

Stav, kdy účastníci mohou říci: „Vím, záleží mi na tom a mohu,“ je dobrým předpokladem úspěchu, ale sám o sobě nestačí. Potřebujeme též kvalitní implementační proces zahrnující důkladné plánování, exekuci a vyhodnocení. To je již však další kapitola ...

Mike Smith, AchieveGlobal

[www.achievegloab.com](http://www.achievegloab.com)

(upravila Jana Kořínková)

AchieveGlobal CZ)



Mike Smith

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

**HOFÍREK  
CONSULTING**

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

(Pokračování ze stránky 1)

roku vyšplhá na 210 milionů z loňských 190 milionů. Poprvé v historii by tak překročil hranici 200 milionů. Státy s velkými domácími trhy, které nejsou příliš silně závislé na vývozu, budou podle Somavii schopny odolávat krizi lépe než ostatní. Jako příklad uvedl šéf ILO Čínu, kde se export na celkovém hrubém domácím produktu podílí pouze 11 %.

## Nový portál na hledání práce má za měsíc 2000 uživatelů

Portál [www.spravnykrok.cz](http://www.spravnykrok.cz), který nabízí zdarma firmám registraci a uveřejnění jejich volných pracovních pozic, má za měsíc fungování 2000 uživatelů s vyplněným životopisem. Celkem portál zaznamenal 75 tisíc návštěv, zájemci o práci si zobrazili 37 500 různých nabídek zaměstnání a téměř 30 tisíc uživatelů si prohlédlo i detail nějaké pracovní nabídky.

Portál začal nabízet své služby v době, kdy už na tuzemském internetu zprostředkovává práci řada serverů. K nejvyužívanějším patří jobs.cz a prace.cz společnosti LMC, sprace.cz spadající pod Seznam nebo stránky jobpilot.cz patřící skupině Monster Worldwide.

Spravnykrok.cz navštěvují uživatelé především z ČR a výjimečně i ze Slovenska. Nejčastěji hledají práci v lokalitách hlavních aglomerací, tedy Prahy, Ostravy, Brna a Plzně, poměrně rovnoměrně je však zastoupena celá ČR. Celkem jde o více než 4000 různých adres, které se vyskytly ve 40 tisících hledání. Polovina návštěvníků portálu je ochotna dojíždět za prací pouze do 20 km od místa bydliště, nad tuto vzdálenost ochota uchazečů o práci dojíždět prudce klesá.

Portál zpoplatňuje pouze skutečný zájem uchazeče, firmy tak platí pouze za kontakt s vytipovaným zájemcem. Portál uživatelům a klientům nabízí i další aplikace a služby jako např. geografické vyhledávání volných pracovních pozic v mapě inspirované technologií Google, výsledky vyhledávání řazené podle relevance či systém referencí a odkazování DREEMnet podobný sociálním sítím typu LinkedIn nebo Facebook.

Technologicky celý portál vytvořila a spravuje společnost Et netera. Investorem projektu Spravnykrok.cz je společnost Atobo.

## MANAGEMENT

## Jak (ne)reagovat na obtížné nadřízené

Jednání s některými nadřízenými nebývá příjemné. V lepším případě, jedná-li se „jen“ o osoby, se kterými se obtížně komunikuje, nebo o osoby, které jsou vysoce náročné, může pomoci několik jednoduchých pravidel.

Častým problémem při jednání s „obtížnými“ nadřízenými je, že **nereagují na návrhy, jak věci na pracovišti zlepšit**. Zaměstnanci, kteří se pokoušejí o změnu, mají pocit, že narážejí na zeď a uvažují o tom, jak je přimět k tomu, aby je vyslechl.

Cestou, jak zvýšit naději na to, že nás nadřízený vyslechne, může být **snaha mu ukázat,**

**že vyslechnout nás se mu vyplatí.** Využijeme-li tento postup, formulujeme svůj návrh tak, abychom ukázali, jak může přispět k řešení problémů, se kterými se nadřízený potýká. „Zmínil jste minulý týden, jak velké množství času musíte věnovat tomu, že ... Myslím, že mám pro vás řešení ... Trochu jsem tento postup ověřoval a udělal si i odhad toho, kolik by nás to stálo, a nemělo by to být mnoho. Určitý malý problém vidím v tom, že ..., ale myslím si, že vím, jak tento problém překonat. Chtěl byste to zkusit?“

(Pokračování na stránce 3)



**Salón®**  
d'alsieho  
vzdelávania

Zveme vás na 7. ročník konference  
**SALÓN ĎALŠIEHO VZDELÁVANIA**

13. listopadu 2008

Kongresové centrum Technopol, Bratislava

<http://www.intenziva.sk/>



(Pokračování ze stránky 2)

Návrh, který považujeme za zlepšení, mohou pochopitelně nadřízení vidět i v jiné perspektivě. Jestliže však použijeme výše uvedené pravidlo, naše šance, že svůj návrh „prodáme“, se velmi pravděpodobně zvýší.

#### Náročná nadřízení

Náročná nadřízení jsou jedním z faktů života. Lze vůči nim postupovat dvěma způsoby. Buď tak, že si na ně budeme stěžovat, za jejich zády je pomlouvat, přát si, aby odešli, tajně proti nim spřádat plány a svou situaci se tak dále stresovat. Nebo se můžeme zaměřit na pozitivní aspekty náročného prostředí.

Prvým předpokladem je uvědomit si, že náročná nadřízení (nebo lidé vůbec) jsou většinou náročná ke všem. Pokud si to neuvědomíme, můžeme mít sklon se domnívat, že náročná nadřízení „jde po nás“ a brát si jeho nároky osobně. Svou situaci můžeme dále zhoršovat tím, že začneme uvažovat o skrytých motivech nadřízeného. Začneme-li chování náročného nadřízeného chápat jako něco, s čím



si on sám nemůže pomoci – ať již proto, že to vyplývá z jeho osobních rysů nebo ještě spíše z role, kterou v organizaci plní, může se náš postoj změnit. Nezmění to pravděpodobně naše přání pracovat u méně náročného nadřízeného, usnadní nám to však větší

tento fakt přijmout. Druhým a ještě důležitějším předpokladem je uvědomit si, že nejnáročnější lidé jsou zpravidla ti, kteří nás probouzí z naší pohodlnosti a pomohou nám dosáhnout vyšších schopností. Prostě z nás dostanou to nejlepší.

Třetím předpokladem může být snaha nezaměřovat se na chyby náročného vedoucího (např. jeho nízkou schopnost motivovat), ale na jeho schopnosti a tyto schopnosti si osvojit. Kromě jiného proto, že tak zvýšíme pravděpodobnost, že si nás všimne někdo z vyšších nadřízených a převede nás na zajímavější místo mimo dosah nepříjemného nadřízeného.

Jan Urban  
Consilium Group

#### EVROPSKÁ UNIE

## Agenturní pracovníci a zaměstnanci budou mít stejná práva

Pracovníci, které si firmy na omezenou dobu „půjčují“ od specializovaných agentur, budou mít v celé Evropské unii stejná práva jako běžní zaměstnanci. Příslušnou směrnici definitivně schválil Evropský parlament. Pro ČR se tímto nic nemění, stejné podmínky pro „agenturní“ a běžné zaměstnance v tuzemsku platí již nyní.

V jednotlivých členských státech dosud sociální partneři mohli dojednat vlastní úpravu. Například v Británii se odboráři se zaměstnavateli dohodli na tom, že zaměstnanci najímaní přes agentury budou mít stejná práva jako jejich ostatní kolegové z firmy až po 12 týdnů práce v daném podniku.

Podle nové směrnice však budou mít stejné výhody již od prvního dne nástupu do nového zaměstnání. Budou mít tedy stejnou výši platu jako běžní zaměstnanci, budou mít nárok na dovolenou či mateřskou dovolenou a budou moci například používat firemní jídelnu či školku. V „sedmadvacitce“ podle údajů Evropského parlamentu v současnosti pracují přes agentury zhruba tři miliony lidí.

Cesta ke konečné dohodě na zrovnoprávnění agenturních pracovníků byla dlouhá i na poměry Evropské unie. Členské státy se nebyly schopné dohodnout celých šest let, nyní budou mít celkem tři roky na převedení normy do národních legislativ.

Podle českého europoslance Richarda Falbra (ČSSD) je podoba současné směrnice maximem, kterého bylo možné dosáhnout. Sám však stále není spokojen. Podle něj by dalším krokem mělo být přezkoumání praxe členských států. „V některých z nich existuje sice slušná právní úprava postavení agenturních pracovníků, ale naprosto nedostatečně je upraveno poskytování akreditací vznikajícím agenturám,“ řekl v parlamentním plénu.

České agentury podle něj zase „v zájmu vydělávání peněz zaměstnávají pracovníky nikoliv na základě pracovních smluv, ale na základě dohod o pracovní činnosti“. Nemusí tak za ně platit sociální a nemocenské pojištění, což v konečném důsledku vede k nižším příjmům těchto zaměstnanců, doplnil Falbr.



## HR Management 5/08



- Achillova pata náboru: kvalifikovaní dělníci a řemeslníci
- Firemní hodnoty a kultura nejsou jenom slova
- Nevyhazujte peníze na vzdělávání oknem!

Ukázkové číslo ZDARMA, objednání předplatného:

[www.ManagerWeb.cz](http://www.ManagerWeb.cz), nebo tel. 800 110 022

**economia**  
OBSAH ROZHODUJE

## Počet podnikatelů letos stoupá

Nárůst počtu podnikatelů v Česku pokračoval i ve třetím čtvrtletí. Osob samostatně výdělečně činných, tedy podnikatelů, soukromých lékařů, umělců nebo zemědělců, přibýlo letos 23 tisíc na 941 tisíc. V samotném třetím čtvrtletí činil nárůst 9000. Vyplývá to z údajů, které ČTK zjistila na webových stránkách České správy sociálního zabezpečení.

„Nárůst počtu podnikatelů ve třetím čtvrtletí považujeme zejména za jistý prvek setrvačnosti, kdy v první polovině roku česká ekonomika velice slušně rostla a i ohledně dalšího vývoje převládá optimismus,“ řekl prezident Hospodářské komory Petr Kužel. Zároveň tento nárůst lze podle něj částečně přičíst některým reformám v podnikatelském prostředí, zejména pak novele živnostenského zákona, která vstoupila v platnost od července a díky níž se výrazně zjednodušuje vstup do podnikání. Díky novele živnostenského zákona začalo ve třetím čtvrtletí podnikat o více než 12 tisíc živnostníků více než loni, upozornil nedávno ministr průmyslu a obchodu Martin Říman. V neposlední řadě si někteří lidé, kteří přicházejí s nastupujícím útlumem v některých odvětvích o práci, raději zažádali o živnostenský list, než aby se přihlásili na úřadu práce jako nezaměstnaní, dodal Kužel.

Počet podnikatelů, kteří jsou povinni platit zálohy na důchodové pojištění, stoupl na necelých 732 tisíc. Koncem loňského roku jich bylo o 15 tisíc méně. Počet podnikatelů, kteří si platí nemocenské pojištění, se snížil na 200 tisíc. Zbývající živnostníci se pojišťují u komerčních společností nebo si vytvářejí rezervy pro případ nemoci, protože se jim prý nemocenské pojištění nevyplácí.

V žádné jiné zemi Evropské unie nemají živnostníci na ekonomiku země takový vliv jako v Česku. Firmy, které zaměstnávají jednoho až devět lidí, se na celkovém počtu podniků podílejí více než 95 % a jsou vůbec největším zaměstnavatelem. Práci u nich našla více než třetina všech zaměstnanců.

## HR Maraton 24. – 26. 11. 2008 Jihlava

Automotive Lighting, s. r. o. | České aerolinie, a. s. | ČSOB a. s. | Futaba Czech, s. r. o. |  
Generall Pojišťovna a. s. | Linet spol. s r. o. | LMC s. r. o. | McDonald's ČR, spol. s r. o. |  
Nejvyšší kontrolní úřad | Plzeňský Prazdroj, a. s. | PricewaterhouseCoopers Česká republika, s. r. o. |  
STORMWARE s. r. o. | ZeNTIVA a. s. |

HR  
MARATON  
2008

[www.5-5hr.cz](http://www.5-5hr.cz)

## PRŮZKUM

## Většina firem v ČR zatím nemá zájem o evropské dotace

Více než polovina firem oslovených agenturou Factum Invenio se nezajímá o možnosti čerpání dotací z evropských fondů. Financování ze strukturálních fondů zatím využila jen každá šestá společnost. Přibližně 37 % podniků neví, jestli tuto možnost vůbec má. O výsledcích průzkumu informovala Komerční banka (KB), pro niž ho agentura uskutečnila.

O možnost získání peněz z EU se podle průzkumu zajímá 31 % oslovených společností, ale aktivně dotace ještě nevyužívají. Příčinou malého zájmu firem o dotace může být nedostatečná informovanost. „Výsledky průzkumu naznačují, že řada českých firem zatím není dostatečně informována o možnosti využít evropské peníze pro své projekty,“ uvedl Jan Hanuš z KB.

Nízká míra informovanosti je prý obecným problémem, který tuzemské firmy od evropských dotací odrazuje. Podle výsledků výzku-

mu bylo pouze 14 % z 500 dotazovaných firem aktivně osloveno někým, kdo nabízel poradenství v oblasti evropských fondů. Malé povědomí a nezájem tuzemských firem o evropské dotace je údajně záležející také proto, že významná část evropských peněz je určena právě velkým společnostem a malým a středním podnikům. Do roku 2013 mohou z fondů EU údajně získat přes 225 mld. Kč.

Odborník na strukturální fondy Petr Pažout z poradenské společnosti Optimus Consult & Invest naproti tomu poukázal na rostoucí zájem o evropské dotace. „Zatím téměř ve všech

výzvách k předkládání projektů, kde mohou žádosti o dotace podávat také podnikatelské subjekty, je stále větší počet podaných žádostí, než které mohou alokace uspokojit,“ řekl ČTK.

V období let 2007-2013 je pro ČR v EU vyčleněno 26,7 mld. eur (asi 658 mld. Kč).



## Profesia: Češi mají větší zájem o práci v cizině než Maďaři

Češi a Slováci mají výrazně větší zájem o práci v zahraničí než Maďaři. Pro Čechy i Slováky platí, že výrazně více preferují nabídky ze zemí západní Evropy a USA, naopak nižší zájem vyvolává možnost pracovat na východ od střední Evropy. Vyplývá to z analýzy společnosti Profesie, která provozuje pracovní portály v ČR, Maďarsku a na Slovensku.

Na jednu pracovní nabídku ze zahraničí reaguje v průměru něco málo přes sedm Čechů a zhruba stejný počet Slováků. V Maďarsku jedna nabídka vyvolává v průměru zájem jen polovičního počtu Maďarů. Podobný zájem Slováků o práci v zahraničí je podle Profesie překvapivý, neboť se mělo dlouhodobě za to, že Češi jsou výrazně méně ochotní pracovat v zahraničí než jejich východní sousedé. Situace se však prý změnila především na Slovensku, které v posledních letech roste rychleji než ČR. Nezaměstnanost na Slovensku tak výrazně

klesla a slovenská ekonomika nabízí nejen více míst, ale i za stále vyšší mzdy.

Zájemců o práci na trzích „staré“ Evropy je obvykle dvouciferné číslo, o práci na „východě“ je zájem nižší. Např. Čechy láká nejvíce práce ve Švýcarsku, kde je ale k dispozici poměrně málo nabídek. Vysoký počet zájemců se hlásí i o práce v Itálii nebo Německu. Naopak výrazně nižší je odezva na pracovní nabídky ve Velké Británii a Irsku. Z postkomunistických zemí mají Češi největší zájem o práci na Slovensku, jedna nabídka práce vyvolává zájem v průměru devíti Čechů. Když si mají vybrat ze stejné nabídky Slováci, zajímají se zhruba stejně o práci v ČR a v Maďarsku. Proti minulým létům tedy došlo k jakémusi nasycení, co se týká práce v ČR. Zájem o práci v Rusku a Polsku je zhruba poloviční. Také Slováci se už výrazně více zajímají o práci v zemích, jako je Itálie či Německo.

## PERSONÁLIE

• Ředitelem Sklárén Kavalier, které patří do zadlužené skupiny Bohemia Crystalex Trading (BCT), je od poloviny října **Radovan Musil**. Ve funkci vystřídal **Hynka Lepku**, který odešel ze skupiny BCT.

• Od 1. listopadu 2008, po odchodu **Jána Čarného**, bude generálním ředitelem společnosti **MasterCard Europe** pro ČR a Slovensko **Pavel Javorský**. V bankovním sektoru získal zkušenosti během 17 let svého působení na různých řídicích pozicích v předních bankách, jako je ČSOB, Komerční banka, ING Bank nebo VÚB. Ve společnosti MasterCard Europe působí od roku 2005 na pozici senior account manager Czech Republic.

• Od 1. listopadu 2008 bude generálním ředitelem **DIRECT Pojišťovny Ján Čarný**. V této funkci vystřídá dosavadního generálního ředitele **Zdenku Pelikánovou**, která bude nadále působit v mezinárodní skupině **Intouch Insurance Group B.V.** (jediný akcionář DIRECT Pojišťovny) jako konzultantka. Ján Čarný přichází z MasterCard Europe.

• Manažerem marketingové komunikace **Mediatelu** je **Tomáš Gregořica**. Povede tým komunikačních specialistů a bude zodpovědný za „through the line“ komunikaci. Přišel z oddělení mezinárodního marketingu firmy Škoda Auto, kde pracoval jako brand manager pro vůz Škoda Roomster, později jako vedoucí týmu importérské podpory trhů ČR, Číny, Indie a Nepálu. Jeho prvním úkolem v Mediatelu je vybrat novou reklamní agenturu.

• **AK Clifford Chance** oznámila rozšíření svého marketingového oddělení v Praze příchodem **Nicholase Remingtona**, který nastoupil na pozici business development manager. Poslední dva roky Remington působil v AK White & Case jako marketing specialist se zaměřením na rozvoj oblasti práva obchodních společností, fúze a akvizice a private equity.

• Generálním ředitelem zastoupení automobilky **Peugeot** v ČR je od října dosavadní finanční ředitel japonské pobočky **Christopher Palombo**. Jeho předchůdce **Jean-Claude Fontas** odchází po třiletém působení v ČR do centrály **Automobiles Peugeot** v Paříži. Palombo působil v zastoupení značky Peugeot v Japonsku čtyři roky. Ve vedoucích pozicích se ve francouzské firmě pohybuje již devět let.

• Do společnosti **Deloitte** na pozici partner oddělení Řízení podnikových rizik české a slovenské pobočky nastoupil **Martin Smekal**. V Deloitte bude řídit poradenství v oblasti řízení rizik se zaměřením na ověřování správného fungování kontrolních mechanismů a interní audit a bude se též věnovat veřejnému sektoru. Smekal byl v minulosti partnerem pobočky společnosti Ernst & Young v ČR a v posledních třech letech působil v USA a v Evropě jako globální ředitel pro řízení kvality a rizik.

Zveme Vás na veřejný kurz:

## NEGOCIACE - UMĚNÍ VYJEDNÁVAT JAKO MANAŽERSKÁ DOVEDNOST

27. - 28. listopadu 2008

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

**interquality®**