

NOVÉ TRENDY

Finanční krize souvisí se způsobem „odměňování“

Finanční chaos, který vypukl po zhroucení trhu rizikových hypoték, ukázal zajímavou skutečnost. Skupina velmi inteligentních osob působících ve finančních institucích podstupovala po řadu let rizika, která ani s velkou dávkou eufemismu nelze označit jinak než jako nepřiměřená. Miliardy dolarů, které jim investoři svěřili do správy, vsadili na pochybné hypoteční deriváty, jejichž riziko se dříve nebo později muselo obrátit proti nim. V pozadí této skutečnosti spočívá však podstatně důležitější fakt. Jejich rozhodování totiž ovlivnil způsob jejich odměňování.

Pochopitelně nikoli doslova. Výkonové odměňování manažerů fondů či vedoucích představitelů bank je, alespoň na papíře, nastaveno tak, aby podporovalo výkonnost těchto institucí. Manažeri fondů jsou například většinou odměňováni na základě principu „2 a 20“. Znamená to, že dostávají ročně, ve formě poplatku za správu, 2 % z celkového objemu finančních prostředků, které jejich fond spravuje, a navíc si ponechávají 20 % z dosažených investičních výnosů fondu, zpravidla nad určitou předem stanovenou úroveň. Možnost získat určitý podíl na výnosech fondu jim dává motivaci sloužit zájmům jejich klientů. Teorie jejich odměňování říká, že mohou zbohatnout jen tehdy, zbohatnou-li i jejich klienti.

Cíle odměňování a jeho realita

V praxi však věci takto jednoduše většinou nefungují. Manažeri fondů dostávají své bonusy na konci každého roku a ponechávají si je i tehdy, jestliže se jejich fondy zakrátko poté ocitnou ve ztrátě, nebo dokonce zbankrotují. Tak například pokud fond spravující majetek v hodnotě jedné miliardy dolarů dosáhne v prvním roce svého fungování výnosu 20 %, v následujícím roce však o 20 nebo více procent poklesne, jeho investoři přijdou o peníze. Manažeri fondů si však v důsledku svých výkonových bonusů připiší odměnu 40 milionů.

Fondy mají určitá pravidla, která by tento problém měla řešit. Jestliže fond po určitou dobu ztrácí, nevyplácí svým manažerům žádné

bonusy až do doby, kdy investoři dosáhnou opět původní výše svého vkladu. Háček je v tom, že manažerům fondu nic nebrání, aby po špatném roce za sebou prostě zavřeli dveře a bonusy, které v předchozím období získali, si odnesli s sebou. Investoři však odcházejí s prázdnou.

Manažer fondu tak může zbohatnout, i když odvede velmi nekvalitní práci. Tak například vedoucí představitel investiční společnosti Merrill Lynch, který byl nucen vzhledem k obřím ztrátám této firmy odstoupit, si za léta 2005 a 2006 odnesl bonusy ve výši 84 milionů dolarů. Ztráty, které tato společnost v loňském roce utrpěla, tyto zisky odepaly, jejímu managementu však jeho výkonové odměny zůstanou.

Problém asymetrické motivace

Základní problém, se kterým je výkonové odměňování těchto manažerů spojeno, spočívá v tom, že jejich odměňování je „asymetrické“. Jestliže se výkonost

fondu, který spravují, zvýší, získávají značnou odměnu.

Pokud však klesne, nejsou nijak „potrestáni“. V důsledku toho mají podstatně vyšší motivaci podstupovat i značná rizika, podstatně vyšší než běžní investoři. Vysoce riziková rozhodnutí jim mohou přinést značné zisky, v případě jejich neúspěchu však neprodělají.

S podobným způsobem odměňování manažerů se však lze občas setkat i v jiných oblastech. Chaos na finančních trzích, který vyvolal pád trhu rizikových hypoték, tak přinesl ponaučení týkající se nutnosti změnit způsob výkonového odměňování managementu. Investoři pochopitelně chtějí, aby manažeri jejich investičních fondů nebo ředitelé dalších podniků podstupovali rozumná rizika. Je to jeden z hlavních způsobů, jak mohou své investice zhodnotit. Nevhodné motivační nástroje však mohou vést k tomu, že namísto motivace k rozumné míře rizika vytvářejí sklon podstupovat i rizika velmi nerozumná.

Jan Urban, Managing Partner
Consilium Group

vás zvou k účasti ve studii

Nejlepší zaměstnavatelé ČR 2008

- Žebříček zaměstnavatelů podle hodnocení jejich zaměstnanců
- Sběr dat od listopadu 2007 do února 2008
- Zaměstnanecký průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení
- Analýzy a tržní benchmarky pro všechny účastníky

Více informací:

www.BestEmployers.cz

KRÁTCE

Nomura International – nejlepší zaměstnavatel v Londýně

Nomura International se dostala do čela hlasování o nejlepšího zaměstnavatele v Londýně. Hlasování zaměstnanců jednotlivých společností se uskutečnilo v rámci průzkumu webu Here is the City. Nomura se tak s dalšími 31 společnostmi našeho původu do druhého kola, v němž bude zvolen nejlepší zaměstnavatel světa. V roce 2006 skončila Nomura v tomto celosvětovém žebříčku na 5. místě.

„Těší mě, že zaměstnanci Nomury hlasovali pro svou firmu. Je to signál, že se nám daří vytvářet spojnice mezi Evropou, Asií a dalšími novými zeměmi našeho působení. Je to také pocta našim lidem, kteří se na tomto úspěchu podíleli. Zdá se, že společně můžeme budovat moderní, na klienta orientovaný byznys, který skýtá možnosti vyniknout všem podle jejich schopností,“ komentuje radostnou událost Yugo Išida, generální ředitel Nomura International. V hlasování Nomura porazila takové společnosti jako Credit Suisse, Citi, Goldman Sachs, Morgan Stanley či JPMorgan

První desítka: 1. Nomura International, 2. Morley Fund Management, 3. UBS Investment Bank, 4. State Street, 5. Credit Suisse, 6. Rabo International, 7. GAM, 8. Bank of America, 9. Merrill Lynch, 10. Daiwa Securities SMBC Europe

Manažer roku již popatnácté

Již popatnácté budou letos v České republice vybráni nejlepší manažerky a manažeri. Vítězi soutěže Manažer roku 2007 se v několika kategoriích stanou osobnosti, které svým osobním přínosem výrazně pomohly k úspěchu své firmy a přispěly k rozvoji odvětví, v němž působí. Uchazeči mohou pracovat ve státních i soukromých společnostech, manažerskou funkci ovšem musí zastávat alespoň tři roky a sídlo jejich společnosti se musí nacházet na území České republiky. Jména finalistů, které vybere odborná hodnotící komise v průběhu ledna až března, budou oficiálně zveřejněna 2. dubna. Vítězové, kteří vzejdou z druhého kola hodnocení, pak převezmou ocenění během slavnostního vyhlášení soutěže Manažer roku 17. dubna v pražském paláci Žofin.

(Pokračování na stránce 2)

PŘEDSTAVUJEME VÁM ...

Michael Bungay Stanier: Dělejte radši „skvělou práci“

Představujeme vám ... je nová rubrika, která vám jednou za měsíc nabídne osobnost, knihu či nástroj, kterými se můžete inspirovat v pracovním i osobním životě. Budeme rádi, když i vy nám zašlete svá doporučení, a to na adresu: vasikova@hofirek.cz.

Tentokrát vám představujeme **Michaela Bungaye Staniera**, odborníka na koučink, kanadského kouče roku 2005, 2006.

M. B. Stanier je zakladatelem a majitelem společnosti **Box of Crayons**, která pracuje s organizacemi a týmy po celém světě. Pomáhá jim méně dělat „dobrou práci“ a více dělat „skvělou práci“. Klienty jsou společnosti z různých oblastí průmyslu. Box of Crayons používá technologii koučinku, týmovou efektivitu a organizace mění a inovují své systémy. M. B. Stanier je též autorem bestselleru „**Get Unstuck & Get Going on the stuff that matters**“ a „**Eight Irresistible Principles of Fun**“. Podporuje i několik neziskových organizací a je členem zakládající komise The Coach Initiative, organizace zaměřující se na zavádění přínosů koučování do neziskových organizací.

Hlavními termíny, které M. B. Stanier používá, je „dobrá práce“ a „skvělá práce“. **Skvělá práce (Great Work)** vám přináší nadšení. Když se vás lidé zeptají na práci, s entuziasmem o ní mluvíte a není možné vás zastavit. Skvělá práce vám přináší inspiraci, oceňuje vaše dovednosti, zkušenosti a nadšení, ovšem může se vám vymknout z rukou a ve chvíli může být degradována na dobrou práci. Abyste dělali skvělou práci, musíte být velmi obezřetní.

Pokud děláte **dobrou práci (Good Work)**, nemáte se za co stydět. Děláte práci, ke které využíváte své schopnosti a přesně víte, co děláte. Někdy to ovšem může být rutina či zvyk. V případě, že se vás někdo zeptá, co děláte, tak cítíte, že se snažíte přesvědčit sami sebe více než je, že děláte skvělou práci. Dobrá práce je často o tom, být efektivní.

A co se týče **špatné práce (Bad Work)**, tak to je jednoduché. Děláte ji tehdy, když se náhle zeptáte sami sebe: „Proč vlastně s tímhle plýtvám časem?“ Podle M. B. Staniera mnoho lidí dělá velkou část dobré práce, ale velmi málo skvělé práce. Cílem jeho koučování je vymazat z našich životů špatnou práci a zvyšovat množství skvělé práce.

Michael Bungay Stanier často vystupuje též jako řečník a moderátor. Každý, kdo se setkal

s tímto koučinkovým mágem, se s ním chce setkat znovu a jeho výkon při workshopech či moderování hodnotí lépe než na výbornou. Jeho kniha byla oceněna knihou roku 2006.

Kdy ho můžete vidět v Praze

Michael Bungay Stanier navštíví Prahu již podruhé, a to koncem února. Pro svoji návštěvu ve dnech 27. – 29. 2. připravuje:

Koučovací dovednosti pro příliš zaneprázdňené manažery (Coaching Skills for Managers Too Busy to Coach) – vhodný pro lídry, manažery organizací. Během tohoto praktického semináře poznáte nástroje a techniky, které vám umožní přidat rychlé, efektivní a cílené koučování a konkrétně se naučíte:

- Jak si vytvořit čas pro koučování.
- Jak rozpoznat tři klíčové koučovací momenty.
- Jak řídit každý z těchto tří koučovacích momentů.
- Jak udržet čas určený koučování v limitu do 10 minut.

Koučováním ke skvělé práci (Coaching towards Great Works) – představí nástroje určené pro změnu týmů a celé organizace. Tento seminář je praktický, založený na realitě práce v organizaci a je vysoce efektivní. Dosud byl úspěšně

nabízen společností British Gas, Rogers, a Reserve Bank of India. Konkrétně se naučíte:

- Tři nová koučovací cvičení, s nimiž pomůžete klientům odvádět více skvělé práce.
- Proč je „pětka“ magické číslo při hledání nových myšlenek.
- Jak uspořádat úžasný brainstorming v méně než 20 minutách.
- Proč se klient zasekává v „dramatickém trojúhelníku“ a jaká otázka mu z něj pomůže uniknout.

– Čtyři kroky, které vám nejlépe pomohou posunout klienta z fáze „mám nápad“ do fáze „realizují jej“.

Dobře sehraný tým (Clean & Clear Team) – vhodný pro všechny, kteří pracují s týmy. Jak může můj tým odvádět více skvělé práce?

Cílený a efektivní workshop, který vám pomůže vytvořit podmínky potřebné k tomu, aby se tým dostal do stavu, kdy bude odvádět skvělou práci. Tento seminář je postaven na konkrétních potřebách a strategických výzvách, které před týmem stojí.

Lenka Schilderová, Koučink Centrum
www.koucinkcentrum.cz



Vydavatelství **Economia a.s.**
– Divize konferencí a seminářů
vás zve na odbornou konferenci

Management 21. století – Jak dále? Inspirace osobnostmi českého a světového businessu

úterý 29. 1. 2008, od 9.30 do 14 hod.
Hotel HILTON, Pobřežní 1, Praha 8

Odborný partner: Prague International Business School (PIBS)

Partner: Americká obchodní komora

Moderátor: Petr Šimůnek – šéfredaktor Hospodářských novin

Více informací:

www.konference.ihned.cz, tel.: 233 071 950

e-mail: konference@economia.cz

economia
KONFERENCE

(Pokračování ze stránky 1)

Soutěž Manažer roku pravidelně vyhlašují Česká manažerská asociace, Svaz průmyslu a dopravy ČR a Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. Průběh hodnocení a vyhlašování soutěže organizačně zajišťuje Manažerský svazový fond (MSF). Kromě kategorií Manažer roku a Manažerka roku jsou v rámci soutěže vyhlašovány kategorie TOP 10, Vynikající manažer malé firmy (do 50 zaměstnanců), Vynikající manažer střední firmy (do 250 zaměstnanců) a ve více než dvacítce odvětví také Manažer odvětví. Samostatně je udělována cena Vydavatelství **Economia**. Generálním partnerem soutěže Manažer roku v roce 2007 je Česká spořitelna, hlavními partnery jsou LeasePlan ČR a TNT Express Worldwide. Exkluzivním mediálním partnerem je **Economia**.

PERSONÁLIE



• Senior konzultantem společnosti **CV Partners** se stal novinář, marketingový odborník a pedagog **Filip Poštulka**. Ve firmě, která se zabývá poradenstvím v oblasti lidských zdrojů a managementu,

bude mít na starosti personální poradenství v oblasti marketingu, médií a public relations. Během své pracovní dráhy Poštulka působil či působí například jako šéfredaktor a vedoucí oddělení zákaznického a firemního tisku ve vydavatelství **Sanoma Magazines**, reportér týdeníku **EURO**, redaktor České televize či konzultant na Ministerstvu zahraničních věcí ČR, kde se věnoval komunikační strategii pro vstup do Evropské unie. Poštulka absolvoval Katedru masové komunikace na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Vystudoval zde také sociologii a historii. Na UK přednáší žurnalistiku a public relations, školí též manažery v kurzu Jak rozumět médiím. Mezi své koníčky řadí historii, hudbu a dobrodružné cestování.

V časopise pro řízení lidských zdrojů **HR Management 1/08** si mimo jiné přečtete

- Žhavá témata: Řízení talentů a měnící se role HR • Zaměstnanci 50+ jako firemní stříbro • Integrace kultur: Přínosy a rizika



Ukázkové číslo ZDARMA na tel.: 800 11 00 22 nebo na www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Státní správa a samospráva nemotivují své zaměstnance

Státní správa a samospráva se zatím příliš nevěnují personalistice, se svými zaměstnanci dostatečně nepracují a neumějí je motivovat. Personální odbory na úřadech často slouží jen jako mzdová oddělení, ne k rozvoji lidských zdrojů. Vyplyvá to z analýzy České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ).

Ve státní správě a samosprávě pracuje kolem 100 tisíc lidí. Většina úřadů má vlastní personální odbory. Podle konzultantky ČSRLZ pro veřejnou správu Evy Ferrarové v nich na krajských úřadech pracují i tři desítky lidí. Přesto státní správa a samospráva neumějí prý zaměstnance dostatečně motivovat, vzdělávat, ohodnotit a odměňovat. „Zatímco v soukromém sektoru rozvoj lidských zdrojů probíhá podle standardů, ve veřejné správě tomu tak není. Málokterý úřad má oddělení, které by se skutečně zabývalo rozvojem lidských zdrojů,“ uvedla Ferrarová. Podle ní analýza ukázala, že úřady o zavedení personalistických postupů stojí. ČSRLZ proto zřídila sekci veřejné správy. Ve zvláštním fóru a při setkáních mohou personalisté ze státní správy a



samosprávy získat informace a zkušenosti od odborníků ze soukromých firem. Letos se zaměří na motivaci pracovníků, potřeby manažerů, čerpání peněz z EU a strategické nástroje řízení lidských zdrojů. „Jak je vidět z dobrých výsledků ze soukromého sektoru, tak to vede k zefektivnění práce zaměstnanců. To znamená, že i občané jsou spokojenější a atmosféra na úřadech je úplně jiná,“ dodala.

Vláda ve svém programovém prohlášení naordinovala státní správě zeštíhlovací kúru. Do roku 2010 chce totiž zrušit 9000 míst. Letos rostou státním zaměstnancům platy v průměru jen o 1,5 %. Více by se podle ministrů mohly zvýšit, kdyby jednotlivé resorty propouštěly. Odbory varovaly před tím, že z veřejného sektoru budou schopni lidé kvůli příjmům odcházet. Podle Ferrarové mají úřady ale i při současných finančních zdrojích možnosti, jak mohou pracovníky motivovat, zohlednit jejich výkony a podle zásluh je odměňovat. „Zavedení principů je levné. Převzetí standardů není pro úřad drahé. Je na něm, jak si své fondy přeskupí.“

EVROPSKÁ UNIE

Omezení pracovního trhu EU je proti duchu unijních smluv

Omezení brání lidem z nových členských zemí Evropské unie (včetně ČR či Slovenska) pracovat v některých starých státech společenství jsou sice z právního hlediska v pořádku, avšak popírají „ducha“ unijních smluv. Ve zveřejněné zprávě o migraci v EU z 15. ledna to uvedla nevládní organizace ECAS.

„Migrace za prací v době po rozšíření nemá negativní vliv na trhy práce v hostitelských zemích,“ píše se ve zprávě. Ve všech starých členských zemích podíl nováčků z rozšíření EU (Malta a Kypr nezapočítány) zůstává pod 1 % celkové pracovní síly. Nenaplnují se tak prý obavy, že tyto státy budou zaplaveny lidmi z nových zemí unie. Přesto některé země nadále mají přechodná období a omezují přístup na svůj pracovní trh. Například Češi, kteří k EU přistoupili stejně jako Slováci v květnu 2004, stále nemohou volně pracovat v pěti starých členských státech – Belgii, Francii, Německu,

Rakousku a Dánsku. Tento přechodný odklad pohybu pracovních sil budou moci uplatňovat maximálně do roku 2011. Lidé cestující za prací ze zemí střední a východní Evropy v jiných členských státech unie podle zprávy ale nevyužívají v těchto zemích sociální podporu či další výhody více než tamní obyvatelé. Naopak pomáhají řešit nedostatek pracovní síly a přispívají k ekonomickému růstu a produktivitě hostitelských společností, tvrdí zpráva s názvem Kdo se bojí posledního rozšiřování EU: Dopad přistoupení Bulharska a Rumunska k EU na volný pohyb osob. V dokumentu se také píše, že s přistoupením Rumunska a Bulharska v roce 2007 nedošlo k žádnému výraznému odlivu jejich občanů do jiných zemí EU, jak se některé hlasy v minulosti obávaly. ECAS podobně jako v minulých zprávách uvedl, že přechodná omezení na trhu práce jsou spíše

(Pokračování na stránce 4)

PŘEDNÍ MANAŽERSKÝ ČASOPIS

- Strategický management
- Exekutivní management (marketing, HRM, ICT, finance)
- Manažerské dovednosti
- Kariéra

Ukázkové číslo ZDARMA na tel. 233 071 197
nebo na www.ManagerWeb.cz/nove



economia
OBSAH ROZHODUJE

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

HOFIREK
CONSULTING

www.hofirek.cz

- **Ivan Trnečka** se stal ředitelem nově vzniklého úseku Obchody a projekty v divizi Okin Facility společnosti **Okin Group**. Ve firmě pracuje tři roky. Na místo ředitele úseku přešel z pozice manažera projektů.
- Personální ředitelkou společnosti **Faurecia** v ČR je **Stanislava Stoklasová**, která dosud působila jako personální manažerka v pisecké pobočce koncernu. Vystřídala personálního ředitele pro Polsko a ČR **Bruna Jonczyka**.
- **Roman Kýr** převzal zodpovědnost za vedení marketingu v divizi Pracích a čistících prostředků společnosti **Henkel ČR**. Na této pozici vystřídala **Janu Očadlíkovou**, která se vrací ke své dřívější funkci vedoucí oddělení Category Managementu v rámci stejné divize.
- **Barbara Grohová** je od nového roku marketingovou manažerkou v měsíčníku **Fresh magazine**.
- Generálním ředitelem **Volvo Auto Czech** byl jmenován **Greg Maruszewski**, který tak nahradí **Mariellu J. Delgado**. Ta bude na nové pozici customer communication and marketing manager pro severské země.
- **Raiffeisen stavební spořitelna** má nového předsedu představenstva a generálního ředitele. Stal se jím dosavadní místopředseda představenstva a náměstek generálního ředitele **Jan Jeníček**. Vystřídala **Kurta Matouschka**, který odstoupil ze zdravotních důvodů.
- **Pavel Malínek**, dosavadní finanční ředitel **LogicaCMG** pro oblast CEE, řídí daný region na pozici CEO. **LogicaCMG** pro ČR povede **Šimon Mastný**, dosud zástupce ředitele a vedoucí divize Telecoms a Financial Services.
- Technickým ředitelem jihlavské společnosti **Bosch Diesel**, která vyrábí automobilovou a průmyslovou techniku, se stal **Michael Schöllhorn**. Ve funkci vystřídala **Markuse Heyna**, který ve vedení působil čtyři roky.
- Ředitelkou obchodu a marketingu **Direct Pojišťovny** se stala **Kludia Tóthová**. Přišla ze společnosti **MasterCard Europe**, kde působila od roku 2000 na vedoucích pozicích.
- Novým ředitelem **Kosteckých uzenin** je **Jan Stoklasa**. Nahradil **Petra Cingra**, který se stal výkonným ředitelem **Agrofert Holding**, vlastníka **Kosteckých uzenin**.
- Generálním ředitelem tuzemské **mBank**, která je součástí polské BRE Bank, je **Jiří Báča**. Ve funkci nahradil **Sergiusze Najara**, který bude v rámci BRE Bank zodpovědný za expanzi banky na další trhy.
- Řízením výrobně-technického úseku státního podniku **Lesy České republiky (LČR)** byl pověřen **Jiří Černík**, který dosud řídil Krajský inspektorát LČR v Hradci Králové. Ředitelem nově vytvořeného personálního úseku se stal **Mikuláš Říha**, který dosud vedl personální odbor podniku. Novým obchodním ředitelem LČR se k 1. lednu stal **Bedřich Foukal**. Ekonomickým ředitelem je **Zdeněk Sýkora**.

(Pokračování ze stránky 3)

politickým nástrojem, než aby měly nějaké ekonomické opodstatnění.

Státy, které nadále přiliv nových nováčků na své trhy omezují, podle zprávy mohou přijít o prospěch, který by v opačném případě mohly mít. Zejména jde o kvalifikovanou pracovní sílu, které se u nich nedostává.

Zpráva poukázala i na to, že Británie či Irsko sice zpřístupnily své pracovní trhy nováčkům z rozšíření roku 2004, avšak pro Bulhary a Rumuny naopak zavedly systém kvót a pracovních povolení. Organizace v dokumentu také upozornila, že omezení svého pracovního trhu pro Bulhary a Rumuny zavedla i jedna z nových zemí z rozšíření roku 2004 – Maďarsko.

RECENZE

Doporučujeme: Jak se nespálit podruhé

Nová kniha z oblasti výběru lidí „Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení“ představuje detailně propracovaný manuál postupů a zásad celého procesu výběru a přijímání zaměstnanců. Autorem je František Hroník. Tato kniha se může na první pohled zdát jako náročné odborné čtení, ale ve skutečnosti jde o zajímavý a přínosný zážitek. V jazyce informačních technologií by se dala definovat jako „user-friendly“, a to ať se rozhodnete číst ji od začátku do konce, nebo využít specifické vybrané části. Každý si v ní najde svoje, student personalistiky, začínající HR manažer, zkušený HR konzultant či liniový manažer zabývající se výběrem lidí. Je to praktický návod s mnoha příklady a vysvětleními, jak věci dělat nebo proč některé nedělat. Teorie je podána v zajímavé formě, někdy i s citacemi z literatury.



Jako zkušená HR konzultantka (a v minulosti HR manažerka) oceňuji principy, které doktor Hroník ve své knize vyjadřuje a na něž se často v praxi zapomíná: např. to, že výběrové řízení je vždy oboustranné, že i kandidát si firmu vybírá. Dále jak je důležité poděkování kandidátům, kvalitní péče o kandidáty v čase před nástupem do firmy i po nástupu – udržování lidského vztahu. Velmi důkladné a zajímavé je pojednání o škále testování, včetně psychologických testů, zásady práce s psychologickými testy s důrazem na profesionalitu a etiku. Doktor Hroník je ve svém přístupu maximálně objektivní, nesnaží se čtenáři zdůrazňovat vlastní preference. Kniha pro mne byla příjemným a poučným čtením.

Barbora Rotterová, FCI
Partner – TOPSEARCH, s.r.o.

PRŮZKUM

Firmy i lidé nejvíce stojí o pružnou pracovní dobu

Firmy působící v ČR poměrně ve značné míře umožňují svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Nejvíce se jim osvědčila pružná pracovní doba, nevyhýbají se ale ani částečným úvazkům a práci z domova. Ukázal to loňský říjnový průzkum společnosti Robert Half International (RHI).

Pružnou pracovní dobu, umožňující zejm. návrat z mateřské dovolené, nejvíce využívají společnosti, které působí v informačních technologiích (IT) a telekomunikacích (82 %) a financích a účetnictví (79 %). Přesto ale musejí lidé, kterým jejich zaměstnavatel pružnou pracovní dobu umožňuje, být na pracovišti ve stanovených hodinách. Nejčastěji uváděná nutná přítomnost na pracovišti byla v rozmezí od 9 do 15 či 16 hod. IT a telekomunikační společnosti také nejvíce využívají práci z domova (ve 40 % případů). Částečný úvazek nejvíce využívají společnosti z oboru financí a účetnictví (71 %) a obchodu a marketingu (69 %). Pružnou pracovní dobu častěji umožňují menší společnosti s 20 až 30 zaměstnanci (82 %); částečný úvazek je častější u velkých společností s více než 250 zaměstnanci (89 %).

INVESTICE DO VZDĚLÁNÍ SE VYPLATÍ!

Obchodní dovednosti v kostce – volný cyklus

TERMÍNY:

14. 2., 25. 3., 22. 4., 15. 5., 17. 6., 16. 9. 2008

LEKTOR: Matouš Červenka (lektor a konzultant)

Obchodní dovednosti I. – první kontakt potenciálního klienta

TERMÍN: 14. 2. 2008

Obchodní dovednosti II. – zjišťování potřeb klienta

TERMÍN: 25. 3. 2008

Obchodní dovednosti III. – prezentační dovednosti v obchodní praxi

TERMÍN: 22. 4. 2008

Obchodní dovednosti IV. – péče o zákazníka

TERMÍN: 15. 5. 2008

Obchodní dovednosti V. – uzavírání obchodu

TERMÍN: 17. 6. 2008

Obchodní dovednosti VI. – péče o zákazníka

TERMÍN: 16. 9. 2008

CENA JEDNOHO KURZU: 3590 Kč

CENA CELÉHO CYKLU: 15 490 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM při účasti na celém cyklu)

Personální controlling I. – jak měřit účinnost personálního řízení a hodnotit efektivitu investic do lidského kapitálu

TERMÍN: 18. a 19. 2. 2008

LEKTOR: Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

(Consilium Group, Management Consultants)

CENA: 5190 Kč (včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Od asistentky po office manažerku – volný cyklus

TERMÍNY: 20. 2., 12. 3., 10. 4. 2008

LEKTOR: Rosita Ciglerová (členka interního lektorského týmu 1. VOX a.s.)

ROLE ASISTENTKY V HIERARCHII FIRMY

• 1. modul

TERMÍN: 20. 2. 2008

VÝZNAM TELEFONICKÉ KOMUNIKACE PRO PRÁCI ASISTENTKY • 2. modul

TERMÍN: 12. 3. 2008

OFFICE MANAŽER – PILÍŘ FIREMNÍ STRUKTURY • 3. modul

TERMÍN: 10. 4. 2008

CENA JEDNOHO MODULU: 2990 Kč

CENA VŠECH MODULŮ: 6190 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM při účasti na celém cyklu)

Produktovou nabídku na 1. pololetí roku 2008 naleznete na www.vox.cz, informační telefonní linka 226 539 670.

12. - 14. února 2008, hotel Mövenpick, Praha 5



Chcete dostat ze svých lidí při prodeji maximum?
Jak na to, Vám poradíme na tréninku

VEDENÍ PRODEJNÍHO TÝMU



Interquality, spol. s r.o.
Počernická 96
108 00 Praha 10

tel.: 296 411 494
296 411 495
fax: 296 411 500

info@interquality.cz
www.interquality.cz

