

## TRENDY

## Tři věci, jež mohou firmu zničit (a jeden způsob, jak tomu předejít)

Oblíbený bonmot tvrdí, že jsou pouze tři věci, které mohou libovolnou společnost finančně zničit. Zprv: společnosti dojde hotovost. Zadruhé: společnosti dojde hotovost. Zatřetí: společnosti dojde hotovost.

Je vždy lepší aktivně konat, než reagovat na situaci vnucenou okolnostmi (angličtina pro to má pěkné pojmenování „better to act than react“), a to hned ze dvou důvodů. Zprv proto, že tak můžete hrát podle svých vlastních pravidel. Zadruhé proto, že kdo je připraven, má výhodu jednat v klidu, bez paniky. Čas strávený přípravou krizového scénáře si tak v předstihu „předplatil“ pro dobu nepohody. Zkusme se tedy podívat na to, co může ve společnosti vést k nedostatku hotovosti ještě před tím, než k němu skutečně dojde.

To, s čím společnosti zápasí, není z pohledu finančního řízení v první řadě pokles poptávky, i když je taková myšlenka na první pohled láká a sama se nabízí. Zdravé finanční hospodaření ohrožují především fixní náklady. Pokud byste – čistě hypoteticky – měli pouze variabilní náklady, pak vám pokles poptávky způsobí jen zmenšení zisku a volného cash flow, ale nikdy vás nedostane do ztráty. Jakákoliv prodejní cena převyšující variabilní náklady je pro vás dobrá, protože vám celý rozdíl zůstane v kapse. Nemusíte nijak přispívat na úhradu svých fixních nákladů.

Ve skutečnosti ale fixní náklady tvoří významnou, často dokonce největší část celkových nákladů. Jak s nimi tedy v době poklesu poptávky naložit? Snížením prodejní ceny možná povzbudíte poptávku, ale v období všeobecné hysterie trhu to není příliš účinné. Navíc má taková strategie své meze – prodávat jen za variabilní náklady se mívá účinkem, protože stále máte co do činění se svými fixními náklady.

Další logická odpověď je tedy snížení fixních nákladů. To je jistě dobrá cesta, ale nabízí řešení jen zčásti. Dotazeno do extrému, můžete snížit fixní náklady až na nulu, tím ale zároveň zrušíte celý podnik. Což ve většině případů nebylo vašim původním záměrem.

Pokud chcete přežít v situaci, kdy soupeříte s ostatními o svůj podíl na zmenšujícím se koláči, klíčovým slovem vašeho uvažování je efektivita. V období hojnosti se nikdo efektivitou fixních nákladů nezabýval, protože bohaté marže vše pohodlně skryly. V dobách nedostatku se ale každá neefektivita projeví a vydrží jen ti, kteří jich s sebou vlečou nejméně.

Efektivita vám ukazuje, nakolik která činnost (a náklad) přispívá k tržbám a tím i k zisku. Pokud to víte – a správně nastavené finanční řízení by vám to mělo říci – máte dvě možnosti: buď zrušíte ty náklady, které jsou nejméně efektivní a přináší nejmenší, nebo dostanete ze svých stávajících nákladů maximální užitek.

Podívejme se podrobněji na druhou možnost – koneckonců, podstatnou část fixních nákladů představují mzdy a propouštění zaměstnanců je vždy bolestivé pro obě strany. Zde musíme vyjít za rámec finančního řízení a soustředit se na otázku motivace.

Lidé jsou přirozeně pohodlní a nemají rádi změnu. Můžete sice žádat větší efektivitu, ale nejspíš se dočkáte dobře podloženého zdůvodnění, že to není možné. S takovými argumenty se pochopitelně těžko bojuje, vždyť největšími odborníky na odklizení odpadu jsou uklízeči, největšími odborníky na vedení účetnictví jsou účetní a největšími odborníky na styk se zákazníky jsou vaši prodejci. Pokud se sami nechystáte pustit do úklidu kanceláří, abyste prohledli tipy a triky řemesla, máte ještě jednu možnost. Ilustrujme ji na reálném příkladu.

Vedení servisní společnosti zvažovalo úsporu nákladů na pronajaté plochy laboratoří a dílen. Pracovní týmy se však nedokázaly shodnout na tom, kolik plochy vlastně pro své projekty potřebují, nakolik mohou sdílet vlastní prostory jednotlivé směny a kolik je nutno vyhradit pro potřeby krátkodobých projektů. Ukázalo se, že žádná úspora není možná, aniž by to narušilo běžný provoz. Stačilo však nastavit vnitřní sazbu za „pronájem“ plochy laboratoří a svázat odměnu týmu se ziskem nebo ztrátou daného projektu a výsledek na sebe nenechal čekat.

(Pokračování na stránce 2)



V aktuálním čísle odborného měsíčníku

## HR Management

se mimo jiné dočtete:



- Absolventy už firmy nehýčkají
- Hodnocení není trestem
- Konflikty řeší facilitace
- Zdraví a pracovní prostředí
- Rovné šance a diverzita

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

economia  
OBSAH ROZHODUJE

## AKTUÁLNĚ

## AJŠA nesouhlasí s vyšší sazbou DPH, zavádí Kodex kvality

Profesní sdružení jazykových škol a agentur – Asociace jazykových škol a agentur ČR (AJŠA), jejíž Rada se koncem října v Hradci Králové již podesáté sešla na výjezdním zasedání, nesouhlasí se zvýšenou sazbou DPH a zavádí Kodex kvality pro své členy. Na programu zasedání byly mj. pracovní workshopy a semináře, které vedl advokát, personalista a novinář. Dále se diskutovalo o tématech souvisejících s prací jazykových škol. „Nosným tématem byla také současná ekonomická situace, její dopady na jednotlivé členy a zkušenosti, jak ji zvládnout,“ uvedl Petr Pasek, viceprezident zodpovědný za styk s médii.

Rada AJŠA zásadně nesouhlasí se zvyšováním DPH na poskytování jazykových služeb, která se má od 1. ledna 2010 zvednout na 20 %. Toto je v rozporu s prohlášením a deklarací státu o jeho zájmu zvyšovat vzdělávání, tedy i jazykové, občanů České republiky. Pokles obrátu jednotlivých členských škol AJŠA se liší podle regionu, ve kterém působí.

AJŠA také řešila zavádění Kodexu kvality, který bude jednoznačně stanovovat kvalitativní pravidla pro členy asociace. Kodex bude zaveden na začátku roku 2010. Bude obsahovat závazná pravidla pro fungování každého členu a tím dále zvýší úroveň poskytovaných služeb. Dále se zabývala vnější prezentací a svým mediálním obrazem před odbornou i laickou veřejností. Cílem je prezentovat se jako kvalitní profesní sdružení, které je lídrem na trhu jazykových služeb.

AJŠA má 29 řádných a tři přidružené členy, kteří jsou z 12 krajů ČR, a svou činností tak asociace pokrývá celé území republiky. Příští, už 11. výjezdní zasedání Rady AJŠA, se uskuteční 26. a 27. března 2010 v Plzni. Více informací na <http://www.ajsa.cz>. (red)

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)

Společnost při stejném výkonu mohla opustit jednu celou dílnu. Jako vedlejší efekt se navíc podařilo některé projekty dokončit v předstihu.

Při takovém řešení sice přechodně čelíte nevoli ze strany zaměstnanců, výhodou však je, že pokud jsou pravidla férová, nakonec potřebné úspory najdou sami a zpravidla lépe než vy nebo externí poradce. A dobrovolně. Jednoduché, ale účinné.

Abyste se tedy vyhnuli neefektivním nákladům, potřebujete dvě věci. Zaprvé, chtějte od svého finančního ředitele přesně, včasné a spolehlivé informace o nákladech a výnosech jednotlivých činností, středisek, projektů nebo zakázek. Zadruhé, dejte je do rukou všem, kterých se to týká, a svažte jejich osobní prospěch s výsledkem jejich činnosti.

To, co zní jako obecná poučka, je skutečně obecná poučka, která vypovídá o tom, jak se věci mají. A můžete ji přizpůsobit specifickým

podmínkám vašeho podnikání, ať je váš obor jakýkoliv.

Lidé se dopouštějí neefektivností z nevědomosti a pohodlnosti, nikoliv ze zlého úmyslu. Dejte jim potřebné informace a zbavíte je nevědomosti. Dejte jim důvod chtít a překonáte jejich přirozenou lenost.

Zapřáhněte jejich vynalézavost, aby ušetřila vaše peníze.

Jan Vaněček  
managing partner  
pinn partners s.r.o.  
[www.pinnpartners.cz](http://www.pinnpartners.cz)



Jan Vaněček je zakládajícím členem společnosti pinn partners, která se specializuje na poradenské služby malým a středním společnostem. V současnosti se zabývá poradenstvím

v oblasti finančního řízení a restrukturalizace podniků, které procházejí obdobím ztíženého řízení svých peněžních toků.



Jan Vaněček

## SOUTĚŽ

### V soutěži právnických firem bodovala AK Havel & Holásek

V letošním ročníku soutěže Právníká firma roku byla neúspěšnější advokátní kancelář Havel & Holásek, která zvítězila v nejvíce kategoriích. Do soutěže Právníká firma roku 2009 se zapojilo 65 advokátních kanceláří, což je o 20 víc než loni. Výsledky soutěže 10. listopadu oznámila společnost EPRAVO.CZ, která klání právnických firem zorganizovala.

V rámci soutěže Právníká firma roku 2009 bylo vyhlášeno jedenáct soutěžních kategorií, z toho deset oborových. Advokátní kancelář Havel & Holásek získala prvenství v oborových kategoriích Telekomunikace a média a Veřejné zakázky. Zároveň je Největší právníčkou firmou v ČR. Kancelář Havel & Holásek si tak připsala celkově tři první místa a dvě nominace.

Dva první posty a nejvíce nominací v pěti nejlepších kancelářích pak zaznamenala advokátní kancelář White & Case. „Právníci z White & Case jsou zmíněni v kompletním žebříčku mezi pěti nejlepšími právníckými firmami v osmi oborech, což je historicky největší počet nominací v krátkých dějinách soutěže,“ uvedl předseda představenstva společnosti EPRAVO.CZ Miroslav Chochola.

Podle Chocholy se potvrdilo, že s velikostí kanceláře je srovnatelná i její kvalita a že se české právní firmy vyrovnaly těm mezinárodním. „Dokonce celkově sklídily více ocenění kanceláře domácí než mezinárodní, a to v poměru sedm ku čtyřem,“ podotkl.

Soutěžní kategorie	Vítězná právníká firma
Právo obchodních společností včetně hospodářské soutěže	Kocián Šolc Balašítk
Developerské a nemovitostní projekty	Salans
Fúze a akvizice	White & Case
Bankovnictví a finance	PRK Partners
Telekomunikace a média	Havel & Holásek
Pracovní právo	Randl Partners
Veřejné zakázky	Havel & Holásek
Duševní vlastnictví, informační technologie	Dáňa, Pergl & Partneři
Restrukturalizace a insolvence	White & Case
Řešení sporů a arbitráže	Baker & McKenzie
Největší právníká firma v ČR	Havel & Holásek

Zdroj: EPRAVO.CZ

Nezapomeňte si prodloužit předplatné časopisu **HR Management** na rok 2010!

Objednávejte na <http://predplatne.economia.cz>

Více informací žádejte na [predplatne@economia.cz](mailto:predplatne@economia.cz) nebo na tel. 800 11 00 22



## 1. VOX A.S. - MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

### SPOLEČENSKÉ CHOVÁNÍ V PRAXI

TERMÍN: 4. 12. 2009; 9–16 hod.

LEKTOR: PhDr. Martin Opatrný

(poradce v oblasti komunikace a etikety)

CENA: 1490 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

### MODERNÍ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

TERMÍN: 7.–8. 12. 2009; 9–16 hod.

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

(Consilium Group, Management Consultants, s.r.o.)

CENA: 5490 Kč

(včetně 19% DPH, pro adresáty newsletteru HRM)

Více informací na [www.vox.cz](http://www.vox.cz),  
informační linka 226 539 670

## Jazyková agentura Skřivánek splňuje evropská kritéria překladů

Jazyková agentura Skřivánek získala certifikaci pro poskytování překladatelských služeb podle evropské normy EN 15038:2006. Tato agentura, která byla opakovaně vyhodnocena jako jedna z nejlepších překladatelských společností na světě v nezávislé americké studii „Common Sense Advisory Top 25 Translation Companies“, patří mezi přední profesionální poskytovatele překladatelských služeb již více než 15 let a díky certifikaci EN 15038:2006 se dostala mezi úzkou skupinu elitních překladatelských agentur v Evropě.

„Na rozdíl od obecné normy pro řízení kvality ISO 9001 je tato evropská norma, kterou v roce 2006 vydala Evropská komise pro standardizaci, specificky zaměřena na proces poskytování překladatelských služeb,“ říká ředitel mezinárodní produkce jazykové agentury Skřivánek Michal Kůfhaber, „podrobně předepisuje způsob provádění překladatelských zakázek, včetně definice pojmů, smluv a organizace postupu při zpracování překladů.“

(red)

## Většina manažerů preferuje spolupráci se zkušenými lidmi

Většina manažerů raději spolupracuje se zkušenými a kvalifikovanými spolupracovníky než s mladými a nezkušenými lidmi. Vyplývá to z výzkumu, který na zadání společnosti SPSS CR uskutečnila mezi 131 vrcholovými manažery výzkumná agentura SC&C.

Na 56 % manažerů v průzkumu uvedlo, že v současné ekonomické situaci spoléhá především na zkušené a v praxi ostřílené pracovníky. Kdežto na mladé a nezkušené pracovníky, kteří se však dokážou rychle přizpůsobit, se spoléhá pouze 24 % dotázaných. Důvodem je podle průzkumu i to, že vysoce proškolení zaměstnanci jsou jistotou jak pro firmy samotné, které tak získávají konkurenční výhodu na trhu, tak pro zaměstnance, kteří se nemusí bát

(Pokračování na stránce 3)



## BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ

## Končí dvouletá Evropská kampaň Zdravé pracoviště

U příležitosti závěru dvouleté Evropské kampaně „Zdravé pracoviště. Dobré pro vás. Dobré pro podnikání“ se začátkem listopadu uskutečnil v Praze seminář a kulatý stůl na téma „BOZP – přínos pro všechny aneb Co všechno byste měli znát o úspěšném řízení bezpečnosti práce v podniku“. V rámci semináře i v diskusi u kulatého stolu vystoupili přední odborníci na problematiku BOZP. Akce se konaly pod záštitou Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) a ministerstva práce a sociálních věcí ve spolupráci s Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v.v.i.

Program semináře určený především pro odborné pracovníky BOZP a PO z českých podniků a institucí byl zaměřen mimo jiné na přehled vývoje právní úpravy BOZP a trendy pracovního práva, inspekci práce se zaměřením na identifikaci a hodnocení rizik, nejzávažnější problémy zjišťované v oblasti BOZP, preventivní opatření a programy předcházející pracovním úrazům a nehodám na pracovištích ad.

## Nejrizikovější skupinou jsou zaměstnanci do 24 let

Ing. Michal Ronin, vedoucí inspektor Oblastního inspektorátu práce pro hl. m. Prahu, upozornil na skutečnost, že prevence rizik je výrazně levnější než odstraňování důsledků nehodové události na pracovišti a že taková událost může vést až k úplnému zániku firmy. Důsledkem problémů na pracovišti může být také nespokojenost pracovníků či narušení spolupráce mezi vedením firmy a zaměstnanci. Jako jeden z nejčastějších prohrěšků na pracovištích uvedl Ing. Ronin rozpor mezi dokumentací rizik v papírové podobě a reálným ohrožením na daném pracovišti. Co se týče podnětů zaměstnanců k inspekční kontrole na pracovišti, z 98 % se tyto podněty týkají pracovních vztahů a pouze ze 2 % problémů souvisejících s BOZP.

Ve svém příspěvku Ing. Ronin rovněž uvedl, že pravděpodobnost vzniku pracovního úrazu je výrazně vyšší u nových zaměstnanců nebo v případech, kdy v podniku dochází ke změnám ve výrobě, v technologii a pracovním postupu. Nejrizikovější skupinou pracovníků jsou podle Ing. Ronina zaměstnanci ve věku 18 až 24 let, u nichž by z těchto důvodů měl

být kladen ještě větší důraz nejen na školení z předpisů, ale především na praktické zacvičení a dohled na plnění stanovených opatření.

## Chystá se revize evropské směrnice o pracovní době

JUDr. Eva Dandová, právní expertka Českomoravské konfederace odborových svazů, shrnula ve svém příspěvku nejdůležitější legislativní změny v pracovním právu a konkrétně v oblasti BOZP. Část přednášky věnovala chystané revizi evropské směrnice o pracovní době. Evropské odbory v této souvislosti požadují, aby chystané změny byly v souladu se skutečnými cíli směrnice, kterými jsou mimo jiné ochrana zdraví a bezpečnost pracovníků, podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem či lepší organizace práce.

V rámci vystoupení JUDr. Dandové zazněl v souvislosti s ekonomickou krizí nedávno prezentovaný návrh ČMKOS na zavedení systému tzv. Kurzarbeit (zkrácené pracovní doby). Podle odborů je státem částečně dotovaná zkrácená pracovní doba účinným nástrojem pro zachování pracovních míst.



## Zajistit proškolení BOZP pomáhá e-learning

Kromě uvedených příspěvků byly součástí semináře i praktické rady v oblasti identifikace rizik na pracovišti, jakož i příklady správného řízení BOZP. Jaroslav Bek, vedoucí oddělení bezpečnosti práce a životního prostředí v Pražské energetice, a.s., věnoval část přednášky praktickému rozčlenění úrovně rizika na pracovištích, analýze konkrétních rizik a metodickým postupům a způsobům řešení situace. Tomáš Neugebauer, vedoucí útvaru BOZP a PO Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, posluchače detailně informoval o využití e-learningu při školeních BOZP a PO zaměstnanců a žáků nemocnice. VFN své e-learningové projekty přihlásila v roce 2006 do mezinárodní soutěže Správná praxe, kde zvítězila v krajském a národním kole a na evropské úrovni získala od EU-OSHA pro své projekty označení Doporučený příklad.

Prezentace přednášejících a účastníků kulatého stolu naleznete na webové adrese: <http://www.omnimedia.cz/www/CZ/press.php?type=zprava&id=169>.

(red)

(Pokračování ze stránky 2)

ztráty zaměstnání, protože se stávají pro společnost nepostradatelnými.

Z průzkumu dále vyplynulo, že 59 % respondentů investuje do vzdělání lidí v metodách řízení, jako jsou psychologie, komunikační techniky či řízení týmů, a 55 % z nich investuje do školení, která naučí zaměstnance pracovat s daty a databázemi. Celkem 60 % manažerů uvedlo, že se rozhoduje na základě tvrdých dat a moderních výzkumných metod.

## PERSONÁLIE

• **Philippe Moreels**, člen představenstva ČSOB zodpovědný za retail/SME, oznámil záměr k 15. listopadu odejít z funkce a následně posílit management **Českých aerolinií**. Divizi retail/SME převezme **Petr Hutla**, člen představenstva ČSOB dosud zodpovědný za lidské zdroje a transformaci. Tato změna ještě bude stvrzena skupinou a akcionáři.

• **Tomáš Tarcala** je novým marketingovým ředitelem výrobce lihovin **Stock Božkov**. Agendu převezme od ředitele prodeje a marketingu **Richarda Švédy**, který bude mít jako obchodní ředitel nadále zodpovědnost za veškeré obchodní aktivity společnosti. Tarcala do firmy nastoupil po více než čtrnáctiletém působení ve společnosti Reckitt Benckiser.

• **Mario Mele** přijal post viceprezidenta pro nefiremní zákazníky firmy **Vodafone ČR**. Mele na postu viceprezidenta nahradí **Ann Hofvander**, která nastoupila coby regionální ředitelka **Telenor India**.

• Na pozici marketingové ředitelky společnosti **U:fon** nastoupila **Jana Studničková**, která ve skupině Penta Investments, již mobilní operátor patří, dosud působila jako PR manažerka a tisková mluvčí. Dosavadní ředitel marketingu **Lukáš Antoš** společnost opouští.

• Novým finančním ředitelem ČSOB se stal **Radek Hájek**. Ve funkci nahradil Michala Štefka, který byl jmenován do představenstva sesterské skupiny ČSOB na Slovensku. Ve vedení oddělení finančního reportingu, které Hájek opustil, jej nahradil Jan Höfer.

• Členem představenstva a výkonným ředitelem pro obchod ČSOB **Leasing** se k 1. 1. 2010 stane **Jan Krob**. Krob přechází z mateřské ČSOB, kde od roku 1999 zastával pozici ředitele regionální pobočky pro korporátní klientelu v Praze. Ve své nové pozici nahradí **Radana Šantoru**, který ze společnosti odešel.

• **Will Schofield** se stal vedoucím partnerem služeb Poradenství pro lidské zdroje **PricewaterhouseCoopers** v ČR. Ponechává si přitom pozici vedoucího těchto služeb pro region střední a východní Evropy. **Branislav Hunčík** byl jmenován ředitelem oddělení Poradenství pro lidské zdroje PwC pro ČR a Slovensko.

## UMÍTE PROMĚNIT PRŮMĚRNÉ ZAMĚSTNANCE VE VÝJIMEČNÉ?

Ucelené vzdělávání pro HR vedené experty z praxe



## FIREMNÍ KULTURA

## Dobry sluha, špatny pán

Je tu! I když někdy děláme, že tu není. Řeč je o strachu. Protože ho často potkáváme i na chodbách firem, je možná užitečně se podívat alespoň na některé situace, kdy je dobrým sluhou a kdy špatným pánem.

## Dobry sluha

Kdy může být strach dobrým sluhou, připomíná kouč a konzultant Petr Pražák.

1. Strach může být i dobrý přítel. Strach nám říká, kdy se blížíme ke svým limitům. Je to taková velká červená kontrolka s varovným nápisem AHA, TADY BACHA. Ve firmě, kde není žádný strach, může vše dopadnout také velmi špatně.

2. Svítí-li nám v hlavě kontrolka AHA, TADY BACHA, jde o to, zda zmobilizujeme své síly, nebo se zastavíme a v klidu se zamyslíme a hledáme řešení, či přemýšlíme nad plánem B, kdyby něco nevyšlo. Zkrátka upozorňuje nás včas na možná rizika, jsme díky tomu schopni uvědomit si různá „coby kdyby“ a předem je ošetřit.

3. Pokud lidé, zejména na vedoucích pozicích, strach popírají a odmítají, mohou dělat špatná rozhodnutí vedoucí ke ztrátám.

4. Šéf by měl také citlivě rozeznávat, v jaké fázi projektu se tým nachází. Jde o to, aby poznal, kdy se bojíme a kdy sníme. Strach je dobrý přítel ve fázi realizace, v okamžiku budování vizí brzdí tvořivost.

## Špatny pán

Podle kouče Michala Ondráčka se více strachu a negativních pocitů objevuje ve firmách s klasickou hierarchickou strukturou.

1. V klasické hierarchické organizační struktuře jeden vrcholový manažer řídí několik podřízených, ti řídí své podřízené, až se po pěti až patnácti patrech propracujeme k těm, co opravdu něco vyrábějí. Pátráme-li po kořenech tohoto uspořádání, v uších nám zahřmí armádní hantýrka: „Musíme mít agresivní strategii a jako jeden šik zaútočit na pozice konkurence. Dobře organizovaná armáda obchodníků zvládne jakoukoli výzvu.“ Šéfové těchto firem okouzlení válečnými poli věří, že dobře zorganizovaná mašinérie jim pomůže k „dobytí“ tržního podílu.

2. Tato strategie může fungovat při nenadále krátkodobé krizi ve firmě. Když jsou lidé dlouhodobě udržováni v „bojové pohotovosti“, popisují stejné pocity jako vojáci po dlouhém nasazení. Cítí únavu, apatii, cynismus, nechut a ztrátu víry v budoucnost.

3. Kvůli tomu se vedení těchto firem u svých lidí potýká s nedostatkem aktivity, malou, nebo žádnou tvořivostí, chybí inovace. Pracovní doba se nevyužívá efektivně atd.

4. Tyto firmy pak své potíže řeší novými represemi, nebo pořádají další a další školení. Myslím si, že to není lék na jejich problémy. Zakopaný pes je v samotném přístupu těchto firem k lidem podle šablony: „Já jsem tvůj šéf a vím všechno lépe než ty! A ty budeš poslouchat!“

5. Takový přístup, kdy strach a represe jsou špatným pánem, patří spíše do minulého století. Firmy potřebují dnes reagovat rychle na změny a k tomu potřebují spolupracující týmy na všech úrovních a v nich aktivní lidi beze strachu přinášející nové nápady a řešení.

Strachy brzdící aktivitu a kreativitu lidí popisuje také na svých seminářích známá trenérka neurolingvistického programování a kouč Marilyn Atkinson.

1. Jedním z nejrozšířenějších strachů je strach ze snění. Dost často si lidé myslí, že ti druzí mají sny a vize a jsou tvořiví... ale oni sami ne. A proto si ani nedovolí snít.

2. Dalším strachem je strach z neúspěchu. To vytváří rigiditu a perfekcionismus. Takoví lidé se skutečně obávají inovovat a zkusit něco nového.

3. Jedním z velkých strachů je strach, že někoho naštvu. Když se lidé začnou chovat jako vůdčí osobnosti a vyjádří, co je pro ně důležité, tak se potřebují naučit, jak to zvládnout.

Strach v různých podobách je s lidmi už odedávna a asi se ho jen tak nezbavíme. Uvědomovat si, kdy je pomáhajícím přítelem a kdy nám škodí, je pro firmu a její šéfy užitečné. Dělat, že tu není, se nevyplácí.

Koučink Centrum

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

• Obchodní síť portálu **Seznam.cz** povede dosavadní regionální manažerka **Martina Fuksová**. Nahradi-la **Martina Fukse**, který se po dokončení stabilizace obchodní sítě rozhodl dále nepokračovat. Fuksová v Seznamu pracuje od roku 2003.



• **Petr Chvátal** se stal generálním ředitelem logistické skupiny **CS Cargo** pro ČR. Vedení převzal po **Petru Vlčkovi**, který ze společnosti odešel na konci září. Chvátal má s logistikou dlouholeté mezinárodní zkušenosti. Do CS Cargo přišel z pozice generálního ředitele firmy **Arvato services**, která zabezpečuje zákaznickou komunikaci a logistiku německého mediálního koncernu **Bertelsmann AG** v ČR. V roce 2006 získal ocenění **Logistický manažer roku**.

• Generálním ředitelem IT společnosti **Logica** pro střední a východní Evropu se stane **Štefan Szabó**, dosavadní ředitel strategie slovenského mobilního operátora **Telefónica O2**. Szabó v Logice vystřídá **Steva Burnetta**, jenž dočasně vedl firmu po červnové tragické smrti tehdejšího šéfa **Radima Hradilka**.

• Novou náměstkyní **České pojišťovny** pro finanční řízení je **Hana Pleskačová**. Vedle řízení financí ČP bude zodpovídat za finance ve všech firmách **Generali PPF Holdingu** působících v ČR. Ve funkci vystřídá **Jaroslava Hirschovou**. Pleskačová přechází v rámci **Generali PPF Holdingu** do ČP z pojišťovny **Generali**, kde pracovala od roku 1994.

• **Miroslav Vlasák** se stal jednatelem společnosti **Unipetrol Doprava**. Střídá tak **Luboše Kučera**, který na tento post rezignoval.

• **Tomáš Denemark** nastoupil do dodavatele informačních systémů, společnosti **Arbes Technologies**, jako ředitel divize systémů pro finanční instituce. Přišel z firmy **NESS Logos**, kde měl jako manažer zahraničních trhů na starosti obchodní i konzultantské aktivity.

• **Blanka Dvořáková** a **Michal Hašek** byli jmenováni na pozici **Director** v oddělení **Audit** společnosti **KPMG Česká republika**.

• Do čela nového útvaru **ČSOB Export and Trade Finance** byl od září 2009 jmenován **Miloš Večeřa**. Nový útvar bude zastřešovat všechny bankovní produkty a služby týkající se financování zahraničního obchodu.

• Na pozici ředitele prodeje a marketingu společnosti **Ravak** působí nově **Ivan Karas**. Karas má manažerské zkušenosti z globálních firem, např. **BSH**, **Bosch** a **Siemens** Domáci spotřebiče.

• Do týmu značky **Radegast** nastupuje na pozici **Brand Executive** **Petr Koube**. Předtím působil více než dva roky v **ACNielsen**.

• Marketingovým ředitelem společnosti **Dart** se stal **David Novák**. Přichází z mediální skupiny **Mafra**, kde působil jako obchodní ředitel. **David Novák** mj. působil také jako mediální ředitel agentury **Mediaedge:cia**.

Zveme Vás na certifikovaný kurz

## Six Sigma Black Belt

I. modul: 18.-22.1.2010

II. modul: 22.-26.2.2010

III. modul: 29.3.-1.4.2010

IV. modul: 7.-10.6.2010

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

interquality®