

line

HRM

7. 10. 2011
číslo 17

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

KONFERENCE HRM A OSOBNOST HR

Osobností HR 2011 je Vladimíra Michnová z firmy LINET

Letošní již 6. ročník HRM konference, která se uskutečnila 5. října, se nesl v duchu hlavního tématu „Jak motivovat a udržet ve firmách klíčové lidi?“. Téma přilákalo do pražského hotelu Pyramida přes dvě stovky HR manažerů a HR profesionálů. Šestý ročník přinesl také několik novinek. Zásadní změna se odehrála v soutěži o cenu Osobnost HR 2011. Poprvé v historii ceny pro HR osobnost roku rozhodla o vítězi přímá volba odborníků – účastníků konference HR Management. Z 10 nominovaných kandidátů, kteří vzešli z regionálních kol soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku, dal každý z účastníků svůj hlas jednomu vlastnímu favoritovi. Zvítězila Vladimíra Michnová, LINET, která obdržela podporu více než 30 % všech přítomných hlasujících! Blahopřejeme!

Hlavním partnerem ocenění se letos stala společnost Raiffeisenbank, jejíž HR ředitelka Markéta Main předala vítězce sošku z dílny akad. malíře Jiřího Pošvy a diplom. Druhé místo získala Hana Krbcová, ředitelka divize personalistiky společnosti ČEZ, a třetí místo obsadil Josef Šindelka, personální manažer společnosti Red Hat. (Více jsme o nominovaných kandidátech psali v časopise HRM 4/2011 a na webových stránkách www.managerweb.cz.)

Novinkou letošní HRM konference je také doplnění tří programových bloků o čtvrtou sekci Pracovní právo v pohybu, která se setkala s velkým zájmem. Hlavními partnery letošní HRM konference byly Grafton recruitment, Spráca.cz a Sodexo Zaměstnavatel roku.

Kde brát klíčové lidi?

Úvodní blok konference nazvaný „Proč chybějící klíčoví lidé a kde je brát?“ moderoval

Pavel Juříček, předseda představenstva a majitel BRANO GROUP, viceprezident Svazu průmyslu a dopravy, který uvedl některé vlastní zkušenosti se získáváním a motivací lidí na klíčových pozicích. Osvědčilo se mu přijímat starší zkušené specialisty a vytvářet věkově promíchané týmy, v nichž lidé vzájemně sdílejí zkušenosti a navzájem se motivují. Za klíčovou pozici, kterou je třeba rozvíjet a motivovat, označil mistry. Hlavním požadavkem pro každého, kdo v jeho společnosti pracuje, je zodpovědnost za práci, za výsledky, za tým a kolegy. To platí pro dělníka i pro top manažera.

Iva Ritschelová, předsedkyně Českého statistického úřadu, se ve svém vystoupení zamýšlela nad vývojem vysokého školství v ČR a postavením vysokých školáků na trhu práce. Údaje potvrzují, že vysokoškolsky vzdělaných lidí u nás přibývá,

otázkou však je, jak kvalitní vzdělání vysoké školy poskytují. Řešením pro zvyšování kvality studia je výběrový a náročný vstup do magisterských studijních programů.

Dalším problémem je i nárůst počtu soukromých vysokých škol, které nabízejí vzdělávání jen v určitých oborech, a tak vzniká dlouhodobě otázka, kde brát technicky vzdělané vysokoškoly, kteří v průmyslu citelně chybějí.

O nedostatku kvalifikovaných specialistů a dělníků v hutnictví hovořila v příspěvku „Linioví manažeři v ohrožení – jak udržet a zabezpečit tento kritický článek řízení?“ Veronika Muroňová, vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje ArcelorMittal. Problém nástupnictví je o to dramatičtější, že do důchodového věku se dostává velká skupina zaměstnanců na těchto

(Pokračování na stránce 2)

V aktuálním čísle měsíčníku HR Management

se mimo jiné dočtete:



- Jak se vyvíjí odměňování
- Mýty a iluze o talentech
- Zájem o kariérní poradenství roste
- Zdravé a bezpečné pracoviště
- Psychologie v personální práci

Ukázkové číslo ZDARMA a předplatné:
tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Vývoj mezd v prvním pololetí

Mzdy v soukromých firmách v letošním 1. pololetí vzrostly, platy v nepodnikatelské sféře naopak klesly. I přes meziroční změny si ale zaměstnanci v nepodnikatelském sektoru, kam patří například státní úřady a instituce, zachovávají vyšší příjmy ze zaměstnání než jejich protějšky v soukromých podnicích. Vyplývá to z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí zveřejněných v Informačním systému o průměrném výdělku (ISPV).

Střední hrubá mzda ve mzdové sféře, tedy v podnikatelském sektoru, se letos v pololetí proti stejnému období předchozího roku zvýšila o 2,9 % na 20 085 Kč. V platové, tedy nepodnikatelské sféře, platy meziročně klesly o 0,1 % na 23 196 Kč. Střední hrubá mzda dělí vyplácené platy na dvě stejné poloviny, podle analytiků tak mnohem více než průměrná mzda odpovídá reálným příjmům obyvatel.

V nepodnikatelském sektoru tak byla v pololetí střední hrubá mzda o 3111 Kč vyšší než v soukromých podnicích. V nepodnikatelské sféře je totiž ve srovnání s podnikatelskou mnohem vyšší podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Z hlediska průměru byla situace opačná. Průměr mzdy ve mzdové, podnikatelské sféře byl o 350 Kč vyšší než průměr platu v platové, nepodnikatelské sféře.

Facebook podle studie přinesl ekonomice USA miliardy dolarů

Softwarové firmy vytvářející počítačové programy určené pro sociální síť Facebook vytvořily přímo či nepřímo nejméně 182 tisíc pracovních míst a vložily do americké ekonomiky miliardy dolarů. Vyplývá to ze studie

(Pokračování na stránce 2)

Tvořte s námi největší HR událost v České republice!

Odborný veletrh HR days 19.-20.10.2011
Výstaviště PVA Letňany Praha

www.hrdays.cz

powered by profesia

Člen Mediální skupiny Daily Mail and General Trust

Vstup pro odbornou veřejnost **ZDARMA**

Registrujte se na
www.hrdays.cz

(Pokračování ze stránky 1)

pozicích a je třeba je postupně nahradit. V Arceloru mají rozpracován program talent poolu pro dělnické profese i program dalšího vzdělávání pro dělníky, kteří mají zájem na svém kariérním postupu a rozvoji pracovat.

Naďa Štullerová ze společnosti ACE Consulting přiblížila auditoriu význam development center pro diagnostikování potenciálu osobnosti nebo celých týmů. Projekt RWE Více žen do energetiky představila Erika Vorlová, HR Senior Manager, RWE Transgass. Myšlenka diversity vyžaduje dobře promyšlenou interní komunikaci, aby většina firmy, kterou v RWE Transgass tvoří muži, pochopila, proč a jak se tento projekt realizuje.

Síla značky aneb Jak funguje motivace a odměňování

Ve 2. bloku konference představil Radek Primus, ředitel divize, Kienbaum Management Consultants ČR „Aktuální situaci v odměňování a motivaci v ČR ve srovnání se západní, východní a střední Evropou“, při níž vycházel z 11. ročníku studie o odměňování, které Kienbaum pravidelně realizuje. Na konkrétních pozicích a jejich odměňování i benefitech ukázal trendy v odměňování např. jednatelů a IT manažerů v ČR, Polsku a Rusku nebo v Německu a Nizozemsku. Zajímavé bylo třeba zjištění, že v některých zemích na západ od nás není služební automobil součástí benefitů nebo že vyšší platy mají IT manažeri nejen na západ od nás, ale i v Polsku a v Rusku.

Jak budovat značku atraktivního zaměstnavatele v tradiční české společnosti, ve státním podniku Česká pošta, nastínil výkonný ředitel úseku řízení lidských zdrojů Ivan Feninec.

Pohled na motivaci zaměstnanců ve firmách Nového Zélandu přiblížila Monika Barton, kouč, lektorka VŠE a Lincoln University, která v této zemi žila a občas stále pobývá. Zaujala auditorium konkrétními příklady z novozélandských firem (New Zealand Air), pro něž je nejlepší motivací, když se sami zaměstnanci stanou fanouškem vlastní firmy. Nejde jen o rozdílnost kultur – evropská versus novozélandská, fandění vlastní firmě vychází z obyčejné radosti dělat práci, co mě baví, s lidmi, s nimiž se mi dobře spolupracuje a pro které mi stojí za to něco vymýšlet. Je založeno na vnitřní motivaci lidí a lze ho podpořit inovacemi, interním koučinkem a intrapodnikáním.

Firemní kulturu nelze přenést z firmy na firmu

Závěrečný 3. blok konference moderoval generální ředitel a předseda představenstva Raiffeisenbank Lubor Žalman, který je velkým fanouškem HR, protože lidé jsou podle něj tím nejdůležitějším, co danou organizaci charakterizuje, rozvíjí a posunuje. HR manažeri mají dle jeho názoru za osudy lidí ve společnosti

velkou odpovědnost, jejich práce je důležitá a zároveň i náročná. Tím, jaký význam přikládá lidem v každé organizaci a HR manažerům, kteří pomáhají lidem motivovat a vést, také Lubor Žalman zdůvodnil, proč se Raiffeisenbank rozhodla letos podpořit jako hlavní partner cenu Osobnost HR 2011.

Jan Schiffnerová, Regional HR Director, NESS CEE, upoutala pozornost auditoria svou bilancí fúze Logosu a NESS v roce 2008, u níž jako HR ředitelka Logosu byla. Shrнула i několik svých závěrů a doporučení pro ty, kteří fúzi chystají. Upozornila, že nelze ani leadership, ani firemní kulturu přenášet mechanicky z firmy na firmu, že je potřeba věnovat už při due diligence maximální pozornost hodnotám firmy a typu leadershipu, nesoustředit se především na kvantitativní ukazatele výkonnosti.

O hodnotách a postojích hovořil také ředitel společnosti 2N Telekomunikace Oldřich Stejskal a HR ředitelka Monika Rousová. Společnost na hodnotách a principech staví GEN firmy. Podstatné jsou ne pouze kompetence zaměstnanců a kandidátů, ale jejich postoje k úkolům a k cílům. V tom tkví podle Stejskala tajemství motivace a chuti dělat svou práci rád a vymýšlet nová řešení pro firmu, kde člověk pracuje.

Také ve vystoupení Olgy Svědínkové, HR ředitelky 3M Česko, byla hlavním tématem angažovanost a vlastní aktivita zaměstnanců jako nejlepší motivace pro práci. Důležité pro kulturu v 3M jsou hodnoty sdílené zaměstnanci i managementem. Přitom nejvíce ovlivňuje chování zaměstnanců k firmě jednání a chování managementu.

Konferenci uzavřelo vystoupení Veroniky Klápové, HR manažerky z Mondí Štětí, která představila proces změny firemní kultury v tradiční výrobní papírenské firmě. Zaměstnanci se podíleli na vypracování a implementaci systému hodnot, kulturních charakteristik i klíčových oblastí, které by měly dosáhnout až za horizont jednoho desetiletí. Pomůckou pro proces implementace kulturní změny se stala barevná a pohyblivá pyramida, kterou navrhlo a vypracovalo HR oddělení Mondí Štětí.

Všechny příspěvky závěrečného bloku konference vyvolaly živou diskusi o řadě aktuálních problémů: např. o nutnosti a podmínkách úspěchu fúzí, o firemních hodnotách a etice nebo o tom, jak zavádět změny v myšlení lidí, potažmo v kultuře firmy. Diskusi uzavřel Lubor Žalman konstatováním, že v době velkých změn v ekonomice se HR vrací ke kořenům, k hodnotám, postojům, etickým principům a osobnosti lidí, protože společnosti hledají lidi aktivní, nadšené pro to, co dělají. A získat takové lidi do firem, je odpovědností HR.

Alena Kazdová, šéfredaktorka HRM

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

Marylandské univerzity, která byla zveřejněna ve Washingtonu. „Sociální média vybudovala novou vzkvétající ekonomiku,“ tvrdí autoři studie. Ty neoptimističtější odhady hovoří až o 235 tisících nových pracovních míst, které vznikly díky „ekonomice aplikací“. Jen pro programátory podle studie vzniklo 53 tisíc nových míst s mzdovými náklady mezi 12 a 16 miliardami dolarů. Facebook má tři čtvrtě miliardy uživatelů, kteří si denně nainstalují 20 mil. programů spojených se sociální sítí.

Hrozí nedostatek pracovních míst

Největším světovým ekonomikám hrozí prudké prohloubení nedostatku pracovních míst. Uvedla to studie Mezinárodní organizace práce (ILO) a vyzvala vlády, aby z podpory zaměstnanosti udělaly nejvyšší prioritu ekonomické politiky. Od finanční krize roku 2008 zmizelo ve skupině nejvýznamnějších vyspělých a rozvojových ekonomik G20 celkem 20 milionů pracovních míst, konstatuje ILO ve zprávě připravené spolu s OECD pro schůzku ministrů práce G20. Podle ní je při nynějším vývoji možné, že do konce příštího roku se deficit počtu míst zvýší o dalších asi 20 milionů. „Musíme hned jednat, abychom zvrátili útlum růstu zaměstnanosti a nahradili ztracená místa,“ uvedl generální ředitel ILO Juan Somavia.

Objem šedé ekonomiky v ČR činí zhruba 500 mld. Kč

Objem šedé ekonomiky v poměru k hrubému domácímu produktu činí v Česku 17 %, tedy přes 500 mld. Kč. Vyplývá to ze studie karetní asociace Visa Europe vypracované ve spolupráci se společností A.T. Kearney. ČR má podle studie „The Shadow Economy in Europe, 2010“ nejlepší výsledky ze členských států Evropské unie z východní Evropy, ale stále zaostává za zeměmi západní Evropy. Celkový objem šedé ekonomiky v Evropě se odhaduje na 2 bil. eur (49,8 bil. Kč). Objem šedé ekonomiky k hrubému domácímu produktu v jednotlivých státech Evropy se podle studie pohybuje od 8 % ve Švýcarsku a Rakousku až po 33 % v Bulharsku. V rámci celé EU činí poměr 20 %.



Poříd'te si software bez starostí
Navíc nyní zdarma
notebook a implementace Mezd a Personalistiky

Vema®
www.vema.cz/vse_o_cem_snite

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Pracovní poměr versus švarcsystém

Jsmo společnost zabývající se prodejem a servisem elektrozařízení. Momentálně zvažujeme navázání spolupráce s několika osobami samostatně výdělečně činnými, které by prováděly montážní a servisní činnost těchto zařízení pro koncové zákazníky. Mohou pro nás z tohoto uspořádání vyplývat nějaká rizika s ohledem na tzv. švarcsystém?

Český právní řád obecně preferuje zaměstnávání fyzických osob v pracovním poměru před uzavíráním obchodních vztahů (např. smlouva o poskytování služeb). Zákoník práce v této souvislosti používá termín závislá práce, která je definována jako výlučný osobní výkon práce pro zaměstnavatele, ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, podle pokynů zaměstnavatele, jeho jménem, za mzdu, plat nebo odměnu za práci, v pracovní době nebo jinak stanovené nebo dohodnuté době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě, na náklady zaměstnavatele a na jeho odpovědnost. Závislá práce musí být vykonávána v pracovněprávním vztahu dle zákoníku práce (tj. pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce).

Pro daňové účely je pokynem Ministerstva financí definována tzv. závislá činnost. Mezi znaky závislé činnosti patří zejména, že plátce příjmu přímo či nepřímo ukládá úkoly, řídí a kontroluje fyzickou osobu a nese odpovědnost související s její činností; fyzická osoba má ve vztahu k plátcí příjmu obdobné postavení jako zaměstnanec; odměna za práci je vypočítána na základě délky pracovní doby nebo obdobným způsobem běžným při odměňování osoby v pracovněprávním vztahu; materiál, pracovní pomůcky, stroje a zařízení potřebné pro výkon činnosti jsou fyzické osobě poskytovány plátcem příjmu; vztah mezi plátcem příjmu a fyzickou osobou je dlouhodobý anebo soustavný, resp. fyzická osoba vykonává činnost dlouhodobě pouze pro jednoho plátce příjmu, a to osobně nebo prostřednictvím spolupracující osoby.

Pokud by vztah mezi společností a osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ) měl znaky závislé činnosti, může být ze strany finančních úřadů posouzen jako skrytý pracovní poměr, a nikoli jako obchodněprávní vztah. To by mělo důsledky v oblasti odvodů daně

z příjmů, neboť daňový režim příjmů ze závislé činnosti a podnikatelské činnosti je odlišný.

V praxi je rizikové zejména takové nastavení vztahů, kdy je dodavatel (OSVČ) začleněn do vnitřní hierarchie společnosti a společnost přímo řídí jeho práci, je sjednán osobní výkon práce dodavatelem, spolupráce mezi dodavatelem a společností je dlouhodobá, odměna za poskytnuté služby je sjednána jako fixní a společnost poskytuje dodavateli pracovní pomůcky nutné pro výkon práce (není-li to ospravedlnitelné specifickou povahou vykonávané činnosti).

V případě naplnění znaků závislé práce, respektive závislé činnosti, by mohla na straně vaší společnosti vzniknout následující rizika:

- vyplacená odměna dodavateli by mohla být finančním úřadem překvalifikována na čistou mzdu (příjem) ze závislé činnosti a od společnosti by mohla být vyžadována platba příslušných záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti včetně penále;
- inspekce práce by mohla daný vztah posoudit jako závislou práci a uložit pokutu za nedodržení povinností při uzavření nebo trvání pracovního poměru;
- zdravotní pojišťovna a správa sociálního zabezpečení by teoreticky mohly vyžadovat z vyplacené odměny zpětný odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení včetně penále;
- příslušná obchodní smlouva by mohla být považována za neplatnou z důvodu zastřené pracovního poměru a příslušný dodavatel by se za určitých okolností mohl vůči společnosti dovolat postavení a práv zaměstnance v pracovním poměru.

Pro posouzení těchto rizik by přitom byl rozhodující faktický stav, a nikoliv pouze smluvní nastavení vzájemných vztahů.

V současné době Parlament ČR projednává novelu zákona o zaměstnanosti, dle které bude výkon závislé práce mimo pracovněprávní vztah považován za nelegální práci. V takovém případě by vaší společnosti mohla hrozit pokuta až do výše 5 mil. Kč za umožnění nelegální práce, poskytovatelům služeb pak pokuta až do výše 100 tisíc Kč za výkon nelegální práce.

Klára Valentová, Jakub Hájek
advokátní kancelář Ambruz & Dark



PERSONÁLIE



• PR manažerkou a mluvčí společnosti **Kofola**, která bude zastřešovat interní a externí komunikaci Kofoly v ČR a SR, se stala **Hana Nováková**, rozená Bednářová. **Martin Kľofanda**,

který byl od roku 2005 PR manažerem a mluvčím Kofoly Holding, zaujme pozici new business development manažera.



• Společnost **CSC** jmenovala **Jana Denemarka** business executive leaderem finančních služeb pro východní Evropu a členem top management týmu CSC v regionu, do něhož patří Bulharsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Srbsko, Turecko a pobaltské země. Přichází z české pobočky Poštové Banky.

• Výkonným ředitelem nakladatelství **Albatros Media** se stal **Václav Kadlec**. Převzme část výkonných pravomocí po generálním řediteli **Michalu Krejčím**. Ten i nadále zůstane generálním ředitelem a předsedou představenstva firmy a soustředí se na strategické řízení a rozvoj. Kadlec bude odpovědný za vydávání knih, **Tomáš Rieb** bude mít na starosti správní agendu firmy. Rieb s Kadlecem se také stanou členy představenstva společnosti. Kadlec dosud zastával pozici ředitele v dceřiné společnosti Computer Press.

• Prezidentem společnosti **Zentiva** je od října **Jérôme Silvestre**, který byl generálním ředitelem firmy Sanofi pro oblast Iberského poloostrova. Silvestre přebírá funkci od **Roba Koremanse**, který byl jmenován vrchním viceprezidentem Sanofi pro globální strategii a vývoj v oblasti generik.

• Dosavadní ředitel divize rezidentních zákazníků **Telefóniky CR Tony Hanway** bude od listopadu řídit **Telefóniku Ireland**. Dočasně ho nahradí ředitel útvaru Strategie obchodních kanálů a Online **Jindřich Fremuth**.

• Ředitelem marketingu a komunikace společnosti **Siemens** pro ČR se stal **Roman Frkous**. Přišel z GE Money Bank.

• **KPMG ČR** jmenovala nové partnery společnosti. **Blanka Dvořáková** se zaměří především na rozvoj služeb společnosti na Moravě. **Pavel Rochowanskí** bude dále rozvíjet zejména služby, jež KPMG Česká republika poskytuje společností s německy mluvícími zeměmi a firmám střední velikosti (middle market).

• Hlavním vědeckým poradcem českého premiéra se stal bývalý rektor a současný prorektor Masarykovy univerzity profesor **Petr Fiala**. Náplní práce poradce bude především spolupráce s předsedou vlády v oblasti řízení vědy, výzkumu a inovací.



FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ
Zákaznická orientace



VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ

Interní assessment centrum nelze zavést bez přípravy

Poslední dobou se často setkávám s tím, že HR zavádějí interní assessment centra (dále „AC“) jako interní proces. Často to jsou společnosti, které do té doby „nakupovaly“ tuto službu externě. Tento krok vzniká docela logicky z následující úvahy: AC jsme se opakovaně účastnili jako hodnotitelé, máme s tím zkušenosti, hodnotit umíme, metody známe, AC jsou drahá, musíme šetřit.

Určitě se vám stalo, že jste někdy s někým jeli někam za prací nebo na výlet. Možná jste si chtěli cestu zapamatovat, ale když jste pak jeli sami, nejspíš jste narazili na místo, kde jste si nebyli jistí, možná jste dokonce bloudili. To, že vidíme někoho něco dělat a třeba mu s tím i pomáháme, ještě neznamená, že tu práci umíme udělat sami bez pomoci. To platí i u AC. Na vysoké sebevědomí zde není místo. Důležitá je příprava, trénink, supervize (tzn. sledování odborníkem a následně zpětná vazba).

Pokud kvalitní dodavatelská firma realizuje AC, znamená to, že jsou konzultanti psychologové, kteří mají zkušenosti s mnoha AC, umějí používat psychodiagnostické pomůcky, mají srovnání s mnoha dalšími účastníky AC odjinud, a to všechno jim pomáhá kvalitně hodnotit modelové a týmové situace i případové studie. Jestliže takového psychologa nemáme, musíme si o to víc dávat pozor na kvalitu.

Jak toho dosáhnout? Celý proces je nutné krokovat. Jestliže jsem nikdy AC nedělala, nemá smysl se rovnou pouštět do jeho nastavení, vedení i hodnocení. Nejlepším prvním krokem je jít hodnotit na AC realizované externí firmou. Ve druhém kroku je dobré zvolit jednu pozici, na kterou se nabírá průběžně podle stejných kritérií. Může to být pozice obchodníka nebo třeba operátora call centra. Pro tuto pozici si nastavíme kritéria. Ta kritéria, která se týkají komunikačních dovedností, můžeme zkusit ověřit modelovou situací. U obchodníka nejspíš prodejní rozhovor, u operátora ukázkou jednání s volajícím klientem. Výběrové řízení tedy rozšíříme o modelovou situaci. Až poté, kdy ji máme dobře zvládnutou, dokážeme ji

dobře zadat a dobře hodnotit, si můžeme troufnout na další krok. Můžeme pozvat najednou víc uchazečů. Měl by to být takový počet, aby byli vytiženi nějakými písemnými úkoly po celou dobu, kdy s nimi po jednom budeme dělat modelové situace. Klidně si můžeme říct, že to budou jen dva až čtyři uchazeči. Až budeme mít vyzkoušenou menší skupinku, můžeme to zkusit s větší. Pamatujme, že AC už z principu není „one man show“. Pokud chceme dělat dobrou práci, nemůže jeden HR pracovník AC připravit, moderovat, zadávat všechny techniky a pak být jediným pokračujícím hodnotitelem! Manažeři naší službu konzumují a nemůžeme od nich čekat, že nám s tím budou kvalifikovaně pomáhat. Jsou to naši klienti. Na interní AC tedy začnete pomýšlet, pokud máte kapacitu dvou vyškolených specialistů a nejlépe jednoho pomocníka, který až tak vyškolen být nemusí.

Pokud vás kdokoliv nutí, abyste interní AC implementovali do měsíce, nenechte se. Je to, jako by vás místo výuky plavání rovnou hodili do hloubky a od břehu vás odháněli dlouhým bidlem.

Pro implementaci AC je důležitá dobrá příprava a kvalitní trénink. Nechte si poradit, chtějte někoho, kdo vás to naučí. Dělejte svou práci kvalitně. Vaši interní klienti si vás nebudou vážit za odvahu pustit se do čehokoliv, ale za to, když odvedete dobrou práci, která přinese firmě užitek.

A ještě poznámka nakonec: Pokud nemáte ve firmě zaměstnaného psychologa s praxí s AC, vždycky bude mít interní AC mírně horší vypořádání schopnost. To nevádí, když znáte své limity a pracujete s nimi. Při výběru na řadové a často se opakující pozice stačí, že zlepšíte kvalitu výběru a zvládnete v kratším čase větší počet uchazečů. Někdy stačí jet fabií, nemusíte mít to nejluxusnější BMW. Jen je třeba si to uvědomit. A pokud ten luxus potřebujete, můžete ho snadno nakoupit a je dobře to udělat.

Mgr. Hana Kyrianová
psycholožka práce



• Tuzemský tým společnosti Accace posílila **Barbora Stejskalová**. Zastává ve firmě, která nabízí daňové a účetní poradenství v 11 evropských zemích, pozici tax senior manažerky. Do

Accace přišla z Deloitte Advisory.

• Skupina **Omnicom-MediaGroup** posiluje o **Jana Řeháka**, který nastupuje jako managing director jednotky Consultancy. Jan Řehák dříve působil například na pozici CEO v ZenithOptimedia Prague či jako obchodní ředitel v TV Nova (CET 21).



• Do marketingového oddělení divize terminálů společnosti **HUAWEI** na pozici marketing specialist nastoupila **Soňa Uhrová**, která bude zodpovídat za PR a marketingové aktivity a uvedení nových produktů firmy na český trh. Přišla ze společnosti Dun & Bradstreet.

• Country manažerem pro ČR a SR stavební skupiny **Goodman** se stal **Jakub Pelikán**.



• Prvním náměstkem **Diakonie ČČE** se stal **Tomáš Nejedlo**. Ve funkci nahradil **Pavla Kaluse**. Předchozích 13 let byl výkonným ředitelem Business Leaders Fora. Je jedním z průkopníků prosazování konceptu společenské odpovědnosti firem v ČR. Pod jeho vedením se podařilo vybudovat v rámci EU mezinárodní partnerství např. s DG Environment či se CSR Europe. Spolupracuje s Grid Group na zvyšování výkonnosti organizací, je členem správní rady Diakonie ČČE, členem výkonného výboru v Business Leaders Foru, je činný v sekci CSR při Radě kvality ČR.

• **Kamila Kneidlová** povede nově otevřené obchodní zastoupení společnosti **Preciosa – Lustry** v Londýně. Po Singapuru, Dubaji, Moskvě, Hongkongu, Šanghaji, Montrealu a New Yorku jde o osmou zahraniční pobočku. Kamila Kneidlová nastoupila do společnosti Preciosa před sedmi lety.

• Obchodním ředitelem skupiny **JCDecaux** byl jmenován **Jiří Hájek**. Dosavadní šéfka **Jitka Bílková** přebírá nově vytvořenou pozici manažerky oddělení klientského servisu.

• Na nově vytvořenou pozici PR specialist ve společnosti **3M** nastoupil **Kamil Koláček**, který v oddělení korporátní komunikace působí od roku 2010. **Deirdre MacBean**, e-business manažerka, bude mít nově na starosti interaktivní marketing nejen v ČR, ale i ve střední a východní Evropě.



CODExIS
PRÁVNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Komplexní právní informační systém pokrývající problematiku národní legislativy a legislativy EU.

- Provázanost českého a evropského práva
- Řada doplňků a funkcí
- Snadné vyhledávání
- Intuitivní ovládání



ATLAS CONSULTING
www.atlasconsulting.cz