

NOVÉ TRENDY

Kaskádové porady – prostředek pro zlepšení komunikace

Při posledním průzkumu spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti se ukázalo, že část zaměstnanců není spokojena s informovaností o dění ve společnosti a obecně s komunikací napříč společností.

Na základě tohoto impulsu jsme hledali vhodné řešení, jak tento nedostatek odstranit, a tak u nás vznikl systém kaskádových porad.

Kaskádové porady jsou půlhodinové měsíční schůzky o 4 až 15 lidech, které jsou odstartovány vždy na začátku měsíce schůzkou vedení společnosti a následně přeneseny vždy o úroveň níže tak, aby v co možná nejkratším termínu schůzky proběhly na všech úrovních a zúčastnili se jich všichni zaměstnanci společnosti.

Jedná se o stálý měřitelný systém porad předávajících strategické a provozní informace a zároveň reagujících na otázky v rámci celé organizace. Je to tedy také metoda, jak pracovníkům pravidelně a rychle předávat důležité relevantní informace.

Účelem těchto porad není nahradit běžnou každodenní komunikaci mezi vedoucím a zaměstnanci a nejedná se ani o platformu pro konzultace ani vyjednávání.

Cílem kaskádových porad je:

- zajistit, aby všichni zaměstnanci byli informováni o hospodaření, výkonnosti a postupech společnosti;
- vytvořit platformu pro dotazy zaměstnanců,

zajistit ve všech případech reakci na ně (obousměrná komunikace) a podpořit tak kulturu otevřené komunikace;

- vysvětlit tvář v tvář strategické finanční a obchodní otázky;
- vytvořit společné chápání úlohy firmy, její vize a mise;
- minimalizovat nepochopení na úsecích a zabránit šíření fám.



Kaskádová porada je rozdělena do tří částí:

V první části porady jsou zaměstnanci seznámeni s tzv. základními informacemi o dění ve společnosti, jako jsou hospodářské ukazatele, např. objem výroby a prodeje, informace strategického rázu, informace o kvalitě, bezpečnosti práce a aktivitách a ukazatelích z oblasti životního prostředí. Obsah první části porad vypracovává písemně generální ředitel.

Ve druhé části, v části tzv. lokálních informací, příslušný manažer, jenž poradou vede, přidá k základním informacím také informace lokálního charakteru – informace relevantní pro daný úsek.

Ve třetí části porady je dán prostor na dotazy zaměstnanců. Dotazy, které nejsou na poradě zodpovězeny, se centrálně zaznamenávají a odpovědi na ně jsou následně elektronicky rozepisovány všem zaměstnancům. O koordinaci a distribuci dotazů se v našem případě stará personální úsek.

(Pokračování na stránce 2)

Máte již kompletní portfolio zaměstnavatelských benefitů pro zaměstnance?
Je jeho součástí také příspěvek na penzijní připojištění?

Nabídka pro zaměstnavatele:

- zpracujeme komplexní nabídku
- vyhotovíme individuální kalkulaci
- zahrneme veškeré benefity
- zajistíme prezentaci produktu
- zaškolíme mzdové účetní

Informujte se na Vaše možnosti:

Generali penzijní fond a.s.
penzijni.fond@generali.cz

Výhody pro zaměstnance:

- státní příspěvky
- daňové úlevy
- příspěvky od zaměstnavatele
- nadstandardní zhodnocení
- bezplatné služby

GENERALI
Pod křídly Iva.



vás zvou na konferenci

**Flexibilní formy zaměstnávání
– trendy, příležitosti a rizika**

6. června 2007

v prostorách PricewaterhouseCoopers
Kateřinská 40/466, Praha 2

Registrace a více informací na

www.pravniradce.ihned.cz/konference

economia
OBSAH ROZHODUJE

KRÁTCE

Kongres psychologů bude v Praze

Hlavní město České republiky se ve dnech 3. až 6. července 2007 stane místem celoevropského setkání psychologů, které bude tentokrát věnováno hlavním specializacím psychologie a možnostem jejich využití v globalizované společnosti.

Odborníci si v 15 paralelně probíhajících sekcích budou počátkem července v Kongresovém centru v Praze vyměňovat poznatky a zkušenosti z praktické aplikace psychologie především při řešení problematických oblastí při rozvoji znalostní a informační společnosti, budou diskutovat o roli psychologie v řízení podniků, např. v ovlivňování firemní kultury, náboru a rozvoji zaměstnanců, ale i o úloze psychologie v krizových situacích, při komunikaci anebo v psychodiagnostice ve firmách. Na kongres se už registrovalo 3000 účastníků nejen z Evropy, ale z 65 zemí světa.

Několikadenní program kongresu zahrnuje na 2500 prezentací, z toho cca 100 symposií, 800 posterů, 1200 individuálních prezentací včetně speciální videosekce (pro diagnostiku i tréninky a vzdělávání). Součástí programu jsou také jednodenní paralelní jazykové sekce (španělština, francouzština, němčina, italština) a den před samotným zahájením kongresu, tj. 2. července, se uskuteční 10 předkongresových workshopů.

Kongres pořádá Unie psychologických asociací České republiky ve spolupráci s Evropskou federací psychologických asociací (EFPA) pod záštitou prezidenta České republiky Václava Klause, za hlavní město Prahu záštitu a partnerství převzal primátor Pavel Bém.

Více informací o kongresu i o podmínkách účasti najdete na <http://ecp2007.com>, e-mail: info@ecp2007.com, tel.: +420 222 809 181.

(kaz)

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

(Pokračování ze stránky 1)

Abychom zajistili, že se kaskádové porady opravdu pravidelně konají na všech úsecích a úrovních, používáme tyto nástroje **monitorování a měření**:

– Nadřízení vedoucích porad se neformálně ústně informují o tom, jak porada probíhala, případně jaké otázky pracovníky nejvíce zajímaly. Nadřízení i pracovníci personálního oddělení mají také možnost se kaskádových porad účastnit a sledovat jejich průběh.

– Každý vedoucí, jenž porady vede, je vybaven formuláři k evidenci přítomnosti a k zapisování poznámek a dotazů z porad a personální úsek si je u něj může vyžádat.

– Všechny nezodpovězené dotazy na úrovni jednotlivých porad zaměstnanci sami (případně vedoucí porad) zapisují do společného elektronického souboru. Na všechny takové dotazy

zajišťuje odpověď určený pracovník personálního úseku.

Nástrojů komunikace ve větších společnostech je obvykle mnoho, patří mezi ně například interní časopis, intranet, e-mail. Tyto prostředky naše společnost samozřejmě také využívá. Podle zkušenosti však nelze zaručit, že těmito cestami informace vždy k zaměstnanci doputují a že jim zaměstnanci vždy porozumí. Forma kaskádových porad, kdy je každý zaměstnanec osobně a pravidelně informován svým vedoucím, který navíc může informace podat tak, aby jim každý řadový pracovník porozuměl, se jeví jako velmi účinný prostředek komunikace mezi jednotlivými úrovněmi.

Soňa Bezányi

personální manažerka

Mondi Packaging, Paper Štětí, a.s.

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Žádaným benefitem je práce z domova

Zaměstnavatelé si své lidi stále více hýčkají. Ale nesmí je rozmazlit příliš. Pokud rozdávají benefity neuváženě, může se vytratit jejich původní motivační význam.

Pro zaměstnavatele je poskytování benefitů ke středě výhodné z hlediska nákladů. Rozhodně více než prémie či trvalé zvýšení mzdy. Pokud se firmě nedaří, snáze upustí od benefitů. Sáhnout na výplaty jen tak nemůže. Benefity také spoluplytvářejí image firmy na trhu práce. Hlavně by však měly zvyšovat loajalitu k zaměstnavateli a motivovat k vyššímu výkonu.

Jakou strategii zvolit?

Pokud se benefity rozdávají zaměstnancům bez ohledu na výsledky jejich práce, hrozí, že je začnou vnímat jako snadno dostupný a běžný standard. V České republice jsou nejrozšířenějšími výhodami příspěvky na stravování nebo týden dovolené navíc. Na ty si už lidé zvykli.

Podle slov Hany Kasové z oddělení lidského kapitálu PricewaterhouseCoopers přibývá firem, které přispívají na penzijní připojištění svých zaměstnanců. Mezi méně frekventované benefity patří příspěvek na dopravu nebo bydlení. Zaměstnavatelé již častěji vycházejí vstříc individuálním potřebám pracovníků, od paušálního zavádění benefitů upouštějí.



Mix klasiky s novými trendy

Pokud by firma přestala poskytovat tradiční benefity, znamenalo by to ztrátu pozic ve srovnání s konkurencí. Odebírání výrobků s určitou slevou funguje spíše tam, kde se produkty přímo vyrábějí nebo prodávají. Rozdávání kolekcí na Vánoce se již přežilo. Přesto vhodně zvolené dárky asi nikdy úplně nevymizí. Budou mít jen modernější kabát. Proto mnoho společností pravidelně monitoruje trh.

Kromě běžných benefitů mají pracovníci na důležitých manažerských postech nárok na služební automobil, mobilní telefon nebo notebook. Za nadstandardní se považuje poskytnutí služebního vozidla a mobilu i pro soukromé účely.

Výhody podléhají módě

V 90. letech byly pro opravdu špičkové manažery doporučovány opce na akcie. Dnes vycházejí z módy. Ukázaly se jako neefektivní. Zhodnocují se pouze tehdy, když kurzy stoupají. Mizí tak vztah mezi výkonem a odměnou. V současnosti personalisté doporučují spíše benefity, které zohledňují úspěchy manažera v porovnání s konkurencí. Vrací se spíše klasický trend – postup v kariérním žebříčku

(Pokračování na stránce 3)

Oxford University Press and Business Spotlight

would like to invite you to a free one day conference

BRINGING OUT THE BEST

- Learn about the latest techniques in *English Language Training*
- Choose effective English courses

For more details send us an e-mail to info.praha.cz@oup.com or see www.oup.com/elt/cz

PERSONÁLIE

• Společnost T-Systems PragoNet vybrala vítěze výběrového řízení na nově vytvořenou pozici ředitele pro řízení lidských zdrojů. Kritéria řízení nejlépe splňoval **Pavel Jireček**. Jireček během své profesionální kariéry působil mj. jako personální poradce a odborník na lidské zdroje. Do T-Systems přichází z pozice ředitele lidských zdrojů a administrativy ze společnosti Infinity, kde též zodpovídal za systémy řízení kvality, právní a metodologickou podporu pro manažery a aktivity související s regionální integrací.

• Generálním ředitelem leasingové společnosti **LeasePlan ČR** se stal dosavadní obchodní a marketingový ředitel **Martin Mitterwald**. Vystřídal šéfa českého zastoupení **Jaromíra Hájk**, který byl jmenován do čela italské pobočky. V rámci skupiny LeasePlan jde o první jmenování manažera z bývalého východního bloku do nejvyšší pozice v jedné ze západoevropských poboček. Mitterwald přišel do LeasePlanu v roce 1997 ze společnosti Import Volkswagen Group ČR.

• Šéf elektřenské společnosti **ČEZ Martin Roman** předá část svých pravomocí novému výkonnému řediteli firmy. Tím by se měl od 1. června stát nynější místopředseda představenstva **ČEZ Daniel Beneš**.

• Nejvyšší vedení **GE Money** v České republice a na Slovensku získalo dvě zkušené zahraniční posily. Na pozici marketingového ředitele přichází **Ian Forrest**. Novým ředitelem Interního auditu byl jmenován **Thomas B. Dodd**. Ian Forrest přichází do Prahy z Dublinu, kde pracoval jako vedoucí pro reklamu a značku GE Money pro Evropu, Střední východ, Afriku a Austrálii. Má zkušenosti především s produktovým marketingem a produktovým managementem u společností jako Johnson & Johnson, Newell Rubbermaid a Verizon. Thomas B. Dodd bude jako ředitel Interního auditu zodpovědný za nezávislé zhodnocení a zlepšení kontrolních procesů v GE Money v ČR a SR. Thomas má zkušenosti z oblasti mezinárodního bankovníctví a auditu. Posledních sedm let strávil v Dubaji, kde odpovídal za inspekce bank prováděné pro centrální banku Spojených arabských emirátů.

12. - 14. 6. 2007, školící místnost Interquality, Praha 10

třídenní kurz

DOE
průmyslový experiment

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

Tel: +420 296 411 494 - 5
Fax: +420 296 411 500

Info@interquality.cz
<http://www.interquality.cz>

interquality

(Pokračování ze stránky 2)

podle měřitelných úspěchů. A také zčásti či plně firmou hrazené vzdělávání.

Sklobení práce a soukromí

„Stále populárnější je trend v poskytování daňově výhodných zaměstnaneckých výhod a benefitů z oblasti work-life balance, tedy výhod, které umožňují kombinovat pracovní a soukromý život,“ říká Kasová. Tyto výdobytky jsou pro zaměstnance velice atraktivní. Zejména možnost práce z domova. Ta navíc firmám pomáhá dosahovat lepších výsledků. Praktické je i využívání pružného pracovního týdne.

Některé firmy myslí i na zdraví svých zaměstnanců. Udělují jim takzvané „sick days“, díky nimž lze překlenout krátkodobou nemoc bez krácení mzdy. Někde doplácí vitamínové přípravky. Příkladem může být firma Toyota. „Záleží na typu pracoviště, ale poskytujeme v rámci prevence či rekonvalescence například voskové lázně na ruce, rehabilitační program,

ultrazvuk, ledování,“ říká Vadim Petrov, generální manažer pro oblast lidských zdrojů automobilky TPCA. Zaměstnanec může využít také sportovní relaxaci, masáže, návštěvy divadla. Ve výsledku firma ušetří, protože lidé jsou méně nemocní a podávají v zaměstnání daleko lepší výkon.

Benefity formou outsourcingu

Některé společnosti svěřují péči o benefity, zčásti nebo úplně, specializovaným firmám. Ty nabízejí účelově vázané nebo univerzální peněžní poukázky. Oblíbené jsou i předplacené karty pro vybranou síť kulturních a sportovních zařízení.

Částka může být pro všechny stejná, nebo odlišná podle výkonů. Důležité je však skloubit reálné možnosti firmy s potřebami a zájmy zaměstnanců. Jinak se zaměstnavatelé mohou dostat do spirály nikdy nekončících požadavků ze strany svých podřízených.

Hana Kejhová

VZDĚLÁVÁNÍ

VŠE: V ČR chybějí odborníci na informační technologie

Poptávka firem po českých IT odbornících téměř dvojnásobně převyšuje nabídku. V roce 2006 měly společnosti zájem o 4000 nových vysokoškoláků s kvalifikací v informačních technologiích (IT), do praxe jich nastoupilo 2200. V současnosti pracuje v ČR v oboru 233 tisíc specialistů, tj. meziročně o 10 % více. Na pokrytí trhu to ale nestačí, jak vyplývá z průzkumu Vysoké školy ekonomické v Praze.

Kromě malého počtu absolventů trápí firmy i nedostatek jejich znalostí. Více než čtvrtina pětiny čerstvých bakalářů v oboru informatiky musí projít nejméně tříměsíčním školením, aby si znalosti doplnili. Studenti magisterských oborů jsou na tom lépe. Po skončení školy je zhruba polovina z nich schopná nastoupit do praxe po dvou měsících přípravy. „Česko se stává zemí, kde jsou ve velkém rozsahu produkovány IT služby s vysokou přidanou hodnotou. Vysoké školy musí vzdělávat dostatečný počet IT odborníků s požadovanými znalostmi, což vyžaduje změnu přístupu škol k výuce,“ řekl k průzkumu vedoucí katedry IT na VŠE Jiří Voříšek. Podle něj přispěje k řešení problému spolupráce českých univerzit s firmami, zveřejnění průzkumu na webu škol a motivace i větší



informovanost studentů. „Přednášky zástupců velkých firem jsou pro studenty velmi zajímavé mimo jiné proto, že dostávají informace o praxi. Firmy nám pomáhají sestavovat studijní programy, které odpovídají požadavkům trhu,“ doplnil Voříšek.

Firmy podle průzkumu požadují u IT odborníků kromě odborných znalostí kreativitu, ovládání anglického jazyka, schopnost komunikace a práce v týmu. „Vědomosti studentů jsou bohužel rok od roku horší. V našich přijímacích testech z matematiky neuspěje každý rok zhruba polovina přihlášených. Výsledky nejsou dobré ani u testů z angličtiny. Střední školy musí nutně zlepšit svou úroveň,“ upozornil rektor VŠE Richard Hindls. Nedostatek odborníků na

informační technologie vede k vysoké úrovni jejich platů. „Aby si firmy svoje IT specialisty udržely, často je přelácejí. Motivací pro studenty tak může být fakt, že v oboru IT budou mít nejméně dvojnásobek platu svého učitele,“ podotkl Voříšek. Další motivací pro posluchače IT oborů je např. vyhlášení soutěže VŠE o nejlepší diplomovou práci na téma IT. Vítěz, který bude znám letos v září, získá odměnu 100 tisíc Kč.

Nové!

Studujte

FRI v našem

víkendovém programu

SAT B.A. in Business

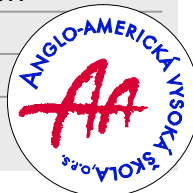
Administration

SUN

www.aac.edu

admissions@aac.edu

T: 257 530 202



• Dozorčí rada **Hypoteční banky** má dva nové členy, dlouholeté pracovníky HB – specialistu na marketingové komunikace **Václava Moravce** a bankovního specialistu v odboru řízení externích obchodních sítí **Martina Brabence**. V dozorčí radě vystřídali **Andreu Ambrúzovou**, vedoucí obchodního oddělení HB Zlín, a **Jiřího Vilíma**, vedoucího oddělení odboru úvěrové analýzy HB.

• Jako business relationship manažer české pobočky společnosti **Google** nastupuje **Lukáš Morávek**, který bude mít na starosti budování vztahů s mediálními a reklamními agenturami, komunikaci s univerzitami, vývojáři a bloggery. Morávek se v roce 2004 stal prvním českým zaměstnancem Google v Irsku, odkud do jeho působnosti spadala podpora českých a slovenských inzerentů programu Ad-Words a koordinace dalších aktivit Google v ČR.

• Marketing manažerem MMCZ je **Michal Velička**. K **Mitsubishi Motors** přišel od značky Toyota a Lexus, kde byl tři roky senior product specialistou. Na novou pozici general manažera pro ČR a SR nastoupil **Martin Krob**. Ten přišel do Mitsubishi z vedoucí manažerské pozice u značky Opel.

• Do čela dozorčí rady německého výrobce nákladních automobilů **MAN** byl zvolen šéf dozorčí rady automobilové skupiny Volkswagen **Ferdinand Piëch**.

• Developerská společnost **Sekyra Group** má nového finančního ředitele **Ondřeje Valentu**, bývalého reprezentanta v běhu na lyžích. Valenta se stal rovněž členem představenstva realitní skupiny. V nové funkci je odpovědný za strategické projekty, financování skupiny, reorganizaci holdingové struktury a přechod na mezinárodní účetní standardy.

• Největší tuzemská ocelářská společnost **Mittal Steel Ostrava** má nového ředitele pro ekonomiku **Rakeše Kapura**. Dalšími členy vedení jsou generální ředitel **Gregor Münter**, ředitel pro výrobu a techniku **Josef Buryan**, ředitel pro personalistiku **Jiří Gwozd**, ředitel pro prodej a marketing **Amit Sengupta** a ředitel pro investice **Ivo Chmelík**.

• Od 1. května 2007 řídí externí a interní komunikaci **Allianz pojišťovny** **Pavla Paseková**. Současně působí jako tisková mluvčí společnosti. Paseková přichází do Allianz pojišťovny z eBanky, kde poslední tři roky vedla divizi interní a externí komunikace.

Koučink Centrum uvádí / Koučink Centrum presents:

3. mezinárodní konferenci o koučinku v Praze
3rd International Coaching Conference in Prague

6. června 2007
6th of June 2007

Coaching & Business

Již po třetí vás zveme na mezinárodní červnovou konferenci o koučinku.

Implementace a hodnocení koučinku ve vaší organizaci.
Implementing and Evaluating Coaching Within Your Organisation.



Koučink Centrum
(Dvojazyčná/Bilingual)

Garanti konference:

www.coachfederation.cz
www.czechinvest.cz

Partneři:

www.befin.com
www.performancecoaching.com
www.ericsson.edu, www.cmc.cz,
www.nettravel.cz, www.tuesday.cz

Mediální partneři:

www.meetings.cz,
www.jobcity.cz, www.
modernizace.cz,
www.managerweb.cz,
www.personal.cz/personal
www.ihned.cz, www.educity.cz

For the third time you are invited to participate in the 3rd International Coaching Conference.

Sir John Whitmore, Dr. Marilyn Atkinson, PhD, Michael Bungay Stanier, Czech Professional Coaches

Více informací / More information: www.koučinkcentrum.cz

FIREMNÍ KULTURA

Spravedlnost v práci prý zesiluje tvůrčí aktivitu

Proč jsou zaměstnanci v jedné firmě tvořivější a aktivnější než v druhé? Podle výzkumu odborníků salcburské univerzity je hlavním důvodem spravedlivý přístup vedení vůči zaměstnancům, např. poskytnout jim možnost osobně představit své zlepšovací návrhy a veřejně je za ně ocenit. „Každá z testovaných osob, s níž vedení jednalo spravedlivě a uznale, pak byla i nadále kreativnější a vytrvalejší a přicházela s novými nápady,“ řekla agentuře APA salcburská psycholožka Eva Jonasová. „Pokud v nějakém podniku vládne spravedlnost, je to živná půda pro inovační aktivity zaměstnanců,“ dodala.

Test absolvovalo na 350 zaměstnanců několika větších firem, kteří dostali za úkol zlepšit kartonovou krabici na pizzu. Někteří účastníci byli za své výsledky povzbudivě oceněni a dostali prostor, aby své návrhy ústně zdůvodnili. Jiní naopak dostali pouze písemné vyrozumění a neměli možnost cokoli dodatečně vysvětlit. První skupina pak dál pokračovala ve velmi aktivní činnosti, druhá se vesměs



stáhla do sebe a řídila se napříště v práci heslem „postupovat jen v rámci předepsaného minima“. „Lidé vždy reagují kladně, když vládne spravedlnost,“ zdůraznila Jonasová. Přitom spravedlnost v odměňování není to hlavní; radě zaměstnanců jde spíš o to, aby se s nimi jednalo s respektem, aby byli včas a dostatečně podrobně informováni, aby se vedení zajímalo o jejich názor a aby dostávali svůj díl zodpovědnosti. Tím roste ztotožnění s firmou, míní psycholožka.

Manažeri podniků, které chtějí uspět, by měli dostávat školení o tom, jak prosazovat spravedlnost v řízení. „Spravedlivé chování se dá nacvičit,“ zdůrazňuje. Šéfové jsou často přesvědčeni, že jsou ke všem féroví. Avšak nedostatek transparentnosti v jejich jednání vede k tomu, že jejich podřízení to vidí zcela opačně. Snaha o spravedlivé chování se ale jednoznačně vyplácí. „Zaměstnanci, kteří získají dojem, že se s nimi zachází férově, jsou odolnější vůči stresu a nečekaná zátěž je méně vyčerpává,“ upozorňuje Jonasová.

PRŮZKUM

E&Y: Investice do vnitřních kontrol se firmám vyplatí

Tři čtvrtiny společností potvrzují, že investice do interních kontrol se vyplatí, a do budoucna do nich plánují investovat ještě víc. Vyplývá to z průzkumu společnosti Ernst & Young. Průzkum však odhalil i řadu oblastí, v nichž interní kontroly zůstávají neefektivní a které mohou znamenat pro společnost riziko. Achillovou patou mnoha společností jsou podle průzkumu především interní kontroly zaměřené na expanzi na zahraniční trhy, poakviziční integraci a investiční projekty, ať už jde o nákup nemovitostí nebo jejich výstavbu. Další problémovou oblastí jsou prý kontroly v oblasti řízení změn IT programů, správy přístupových práv a bezpečnosti těchto programů.

Zahraniční investoři kladou stále větší důraz na transparentnost podnikatelského prostředí. Polovina respondentů uvedla jako hlavní důvod, proč v budoucnu do interních kontrol investovat, „pozitivní vliv na důvěru investorů“. Ještě větší váhu dotázaní manažeri přikládali potenciálním ekonomickým přínosům těchto investic, jako je zkvalitnění interních procesů a systému interních kontrol (89 %) nebo lepší znalost významných rizik (86 %).

Řada respondentů si současně uvědomuje, že v jejich systému interních kontrol stále zůstá-

vají „hluchá místa“, takže i významná rizika, jímž je jejich společnost vystavena, mohou zůstat neodhalena. Mezi nejrizikovější oblasti z hlediska finančních kontrol patří účtování o smlouvách (48 %), výnosy příštích období (37 %) nebo daně (37 %).

Celkem tři čtvrtiny respondentů hodlají v následujícím roce až dvou investovat do posílení interních kontrol, investice do zkvalitnění kontrol v klíčových provozních a ekonomických oblastech plánuje 51 % respondentů z nich, v informačních technologiích 49 %. Lépe sladěný systém interních kontrol se strategií společnosti a řízením klíčových rizik hodlá 44 % respondentů. Posílit kontroly na celopodnikové úrovni chce 42 % odpovídajících.

Při průzkumu úrovně interních kontrol pro rok 2007 Ernst & Young oslovila finanční ředitele, ředitele pro řízení rizik a vedoucí controllingu či interního auditu ze 140 velkých korporací působících v 17 zemích a dvacet různých odvětvích ekonomiky. Do průzkumu byly zařazeny pouze společnosti, jejichž cenné papíry nejsou registrovány u americké komise pro cenné papíry, a které tudíž nejsou povinny řídit se požadavky amerického zákona Sarbanes-Oxley.

• Novým generálním ředitelem společnosti **GTS international**, předního poskytovatele cestovních služeb, se stal **Naveed Gill**. Ten přichází do GTS international po dlouhém působení v pozici generálního ředitele TISCA-LI Telekomunikace Česká republika, nejvýznamnější internetové firmy na místním trhu.

1. VOX a.s.

Z červnové nabídky manažerských kurzů jsme pro Vás vybrali:

Řečnické triky a protitriky

TERMÍN: 1. 6. 2007

LEKTOR: Ing. David Gruber (autor originální české FARMULTI metodiky rychlého čtení)

CENA: 3690 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Vedení lidí – základ manažerské práce

TERMÍN: 1. 6. 2007

LEKTOR: Patrik Janda (Managing Director)

CENA: 3590 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Muž a žena při týmové práci, v konfliktu, v osobním životě

TERMÍN: 5. 6. 2007

LEKTOR: Ing. David Gruber (autor originální české FARMULTI metodiky rychlého čtení)

CENA: 3790 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Jak úspěšně vystupovat (rétorika)

TERMÍN: 6.–7. 6. 2007

LEKTOR: Ladislav Paták (člen lektorského týmu 1. VOX a.s.)

CENA: 6890 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Vylepšování pracovních vztahů – základ v pochopení druhého a podstaty problému

TERMÍN: 7.–8. 6. 2007

LEKTOR: Bc. Daniela Anna Kašparová (certifikovaná lektorka IRK, ICST, NLP)

CENA: 6890 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Assessment centra a personální audit

TERMÍN: 12.–13. 6. 2007

LEKTOR: Ing. Michaela Tetzeli (lektorka a konzultantka)

CENA: 7190 Kč

[Více o semináři >>>](#)

Prezentační dovednosti

TERMÍN: 21.–22. 6. 2007

LEKTOR: Mgr. Dušan Kalásek (projektový a krizový manažer)

CENA: 7190 Kč

[Více o semináři >>>](#)
**MANAŽERSKÉ KURZY
POŘÁDÁME I V LÉTĚ!
UDĚLEJTE SI NA SEBE ČAS!**

Více informací na www.vox.cz nebo
na telefonním čísle 226 539 670-1.