

VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vybírejte metodicky nebo intuitivně, ale hlavně správně!

Kde proces výběru začíná a kde končí? Začínáme inzertátem, nebo rozhovorem s dodavatelem? Končíme nabídkou, nebo onboardingem? Asi neexistuje jednotný popis, existuje řada přístupů a názorů a vše nakonec ovlivňuje velikost firmy, její zaměření, zda je nadnárodní nebo lokální apod. Co by měly mít společné?

Vím, že potřebuji ...

Na počátku by asi měla být skutečná potřeba někoho najmout – tedy stávající lidé nestihají, jsou přetížení, firmě utíkají příležitosti. Pak je třeba si přesně definovat, jaké jsou možnosti, koho skutečně hledáme. Můžeme hledat někoho, kdo odlehčí stávajícím členům týmu, nebo se vytvoří zcela nová pozice a najmeme někoho, kdo „ulehčí každému“. Tento přístup bude spíše platit u menších firem, kde nejsou pozice příliš „zaškutkované“. U větších firem to bude spíše naopak, zde bude ve většině případů jasně daná pozice a kompetence. Existuje ještě třetí možnost – ta se týká zejména firem, které své zaměstnance dále pronajímají (tzv. **bodyshop společnosti**) – člověk se najme proto, aby se mohl dále prodávat. V době, kdy roste objem zakázek, je to určitě v pořádku, ale je třeba velmi dobře plánovat – jakmile začnete najímat lidi, aniž pro ně máte práci, tak se můžete rychle dostat do problémů a záleží jen na vaší finanční síle, jak problémy ustojíte.

Vím, koho potřebuji ...

Jakmile dojdeme k rozhodnutí, že je třeba někoho najmout, tak je nezbytné si přesně říci, jakého člověka hledáme. Má to být někdo, koho vše naučíme? Někdo, kdo nastoupí a od druhého dne funguje na 100 %? Co chceme, aby skutečně uměl? Musí znát cizí jazyky?

Jaké jsou požadavky na vzdělání? Toto jsou základní dotazy, které si musíme zodpovědět. Pokud s novým členem týmu počítáme **dlouhodobě**, tak je třeba se podívat na některé dotazy z pohledu dlouhodobého – například jazyky a vzdělání. Dnes nemusí být velké požadavky, ale pokud chceme, aby člověk rostl s firmou, tak jej jeho stávající profil může velmi brzy začít limitovat. Pokud otázku definice podceníme, tak sice můžeme pozici rychle obsadit, ale asi není nic horšího, než když se zjistí, že se strany vzájemně nepochopily, a o tohoto člověka zase přijdeme. Ztratíme čas, peníze, příležitosti. A zklamaný člověk zřejmě nebude o naši společnost hezky mluvit na trhu.

Rovněž si sami musíme položit otázku, kdo nám do kolektivu zapadne. Jedna věc jsou papírové předpoklady, druhá věc je ale osobnost kandidáta.

Vím, jak takového člověka najdu ...

Jakmile máme pozici definovanou, tak přichází další důležitá otázka – jak budeme hledat? Asi nejčastější první krok je, zeptat se ve svém okolí, zeptat se zaměstnanců. V řadě firem existuje i bonus za doporučení nového zaměstnance a je to určitě jeden z nejlepších zdrojů a nástrojů. Některé společnosti si vedou statistiky a určitě bychom dostali zajímavá čísla, kolik lidí se dá najít na **interní doporučení**. Dalším zdrojem bývá databáze lidí, kteří se u nás už o práci ucházeli. Otázkou ale je, v jakém stavu naše databáze je a zda s ní umíme pracovat. Dále v úvahu připadá **inzerce** jak na internetu, tak v tisku, nebo můžeme oslovit společnost, která se vyhledáváním lidí zabývá – tedy **agenturu**.

(Pokračování na stránce 2)



Vás zvou na konferenci

Trh práce se mění:
co nás trápí a co ne?Koná se 28. května 2009 od 9.30 do 16 hodin
v Panorama Hotelu, Milevská 7, Praha 4

Více informací a registrace:

konference@economia.czwww.managerweb.cz/konference

AKTUÁLNĚ

Čeští manažeři plní úkoly,
ale nemají smysl pro humor

Čeští manažeři podle aktuálního průzkumu v šesti zemích střední a východní Evropy patří mezi nejlepší ve spolupráci a v plnění termínů. Oproti ostatním ale ztrácejí v osobních vztazích a ve smyslu pro humor. ČR v konkurenci Polska, Maďarska, Slovenska, Rumunska a Bulharska skončilo na třetím místě, vyplývá z průzkumu, který provedla společnost TARGET International Executive Search Group s britskou Henley Business School.

Mezi pozitivita českého managementu patří pracovitost, dobrá organizovanost, dodržování termínů a časových rozvrhů a také fakt, že rozhodnutí přijatá během jednání jsou akceptována a následně plněna. Negativně byla hodnocena nízká míra flexibility, špatné osobní vztahy na pracovišti a přílišná formalita. „Výsledky studie podle mě celkem odpovídají očekávání a našim každodenním zkušenostem. Překvapilo mě snad jen hodnocení českých manažerů jako lidí, kteří nemají smysl pro humor,“ uvedla ředitelka spol. Target pro ČR Pavla Trchová.

Jak vyplývá ze studie, manažeři střední a východní Evropy se nedostatečně zaměřují na zákazníka a neefektivně řídí firmy. Dobrým obchodním výsledkům brání také byrokracie a korupce. Na druhé straně jsou místní manažeři pracovití a ambiciózní, podnikatelské prostředí je dynamické a ženy manažerky překonávají manažery muže. „Identifikovali jsme tři charakteristické negativní aspekty: špatná

(Pokračování na stránce 2)

Newsletter HRM line vydává Economia a.s.
ve spolupráci s personální a poradenskou firmouHOFÍREK
CONSULTINGwww.hofirek.cz

Nejrozsáhlejší ekonomický překladový slovník na trhu

1 890 Kč

+ 1 Kč

běžná cena 1 890 Kč



- také pro německý jazyk
- 140 000 hesel, moderní slovní zásoba
- v knize navíc rozsáhlá praktická příloha
- navazující služby

Investice, která se vyplatí.

FRAUS
Víc znátNabídka platí pouze do 15. 6. 2009,
ceny jsou včetně DPH.
Kontakt: slovniky@fraus.cz

Zveme Vás na trénink:

Prezentační dovednosti

Naučte se preztovat srozumitelně, poutavě a s jistotou!

31. března - 1. dubna 2009, Praha

www.interquality.cz



(Pokračování ze stránky 1)

práce nebo **executive search** společnost. Zde záleží na senioritě pozice, podle toho se rozhodneme, komu pozici zadat. Otázkou je rovněž, zda ve firmě máme někoho, kdo se věnuje jen náboru – čím méně času na to máme, tím lepší je se rozhodnout pro externího dodavatele, který by nám čas měl ušetřit. Existuje i řada možností, kdy platíme fixní platbu za to, že pro nás někdo pozici vyineruje na několika portálech a následně došlé odpovědi vyřídí. Platíme jednak za to, že se náš inzerát na internetu objeví, a současně za čas, který věnuje dodavatel třídění došlých odpovědí. Tím máme ale vyřešenou jen první část, tedy to, aby se k nám kandidát dostal. Následuje proces výběru.

Vím, jak ho prověřím ...

Asi ve všech firmách každý kandidát projde nejprve osobním pohovorem. Buď se zástupcem HR, nebo přímo s člověkem z jednotky, kam bude nově najatý člověk patřit. V některých případech se ale setkávám i s tím, že kandidát po příchodu do firmy dostane **test**. Osobně toto nepovažuji za šťastné řešení, většina kandidátů to považuje za velmi neosobní. Neříkám, že testy nejsou správné, ale měly by přijít až později, ne v prvním kole. Nutno podotknout, že mluvím o testech jak **technických**, tak i **psychologických**.

V některých případech se kandidát může setkat se žádostí, aby se zúčastnil tzv. **assessment centra** (dále AC). Potenciální zaměstnavatelé tak zjistí, jaký uchazeč je, kde jsou jeho silné a slabé stránky, jak spolupracuje v týmu ... Častokrát jsou uchazeči sami velmi překvapeni tím, co o sobě zjistí. Sam jsem byl v řadě případů svědkem toho, že ač se po celou dobu uchazeč ukazoval jako velmi silný kandidát, tak na základě výsledků AC nabídku na práci nezískal. Musím ale říci, že i tak kandidáti oceňují možnost si AC vyzkoušet.

Současně bývá standardem to, že se uchazeč, i když neuspěje, dozví, jak se v průběhu AC

projevil. Může tedy s tímto dále pracovat a zlepšovat, co je třeba.

Vím, co mu nabídnout ...

A tím se dostáváme prakticky až na konec celého procesu. Máme vybraného finálního kandidáta a tomu **dáváme nabídku**. Opět podle toho, jak je kandidát seniorní, je třeba určit, jakým způsobem nabídku předáme. E-mailem? Osobně? I toto hraje roli při rozhodování na straně kandidáta. Může se stát, že kandidát naši nabídku odmítne, a dostaneme se prakticky na úplný začátek. Způsob předání nabídky je tedy velmi důležitý.

Jsmo prakticky ve finále – kandidát nastoupil. Ještě nemáme vyhráno, ve většině případů tu máme zkušební dobu. Musíme tedy zajistit, aby kandidát zapadl do firmy co nejlépe, připravit jeho **adaptaci** – přichází z jiného prostředí, řada věcí pro něj bude nová. Musí vědět, že se má na koho obrátit, že mu kdykoliv někdo pomůže, měl by projít určitá školení. Nemělo by se stát, že je vhozen do vody a počká se, zda se naučí plavat. Jakmile adaptaci podceníme, tak se může stát, že se kandidát rozhodne využít možnosti ve zkušební době odejít, protože má pocit, že o něj firma vlastně nestojí. A jsme opět na začátku.

Proces výběru a vše, co k tomu patří, je tedy velmi důležitá část rozhodování firmy. Čím je firma menší, tím je důležitější výběr nepodcenit, špatný výběr může firmu negativně ovlivnit na dlouhou dobu.

Ale ani pro velké firmy to není jednoduché – i zde se každý stává členem menšího kolektivu, který ovlivní, jedná se zákazníky, zastupuje firmu navenek. Výběr nového zaměstnance tak ovlivňuje náš další růst a to, zda na trhu uspějeme.

Vladimír Kočí
konzultant R4U, s.r.o.
www.r4u.cz



Slavnostní vyhlášení výsledků 16. ročníku soutěže Manažer roku 2008

se uskuteční dne 16. dubna 2009 v paláci Žofín, Slovanský ostrov 226, Praha 1

Další informace získáte u organizátora soutěže:

Manažerský svazový fond

Podolská 50, 147 00 Praha 4
tel. 241 087 218, 201, fax 241 431 626,
e-mail: msf@msf.cz
www.msf.cz

(Pokračování ze stránky 1)

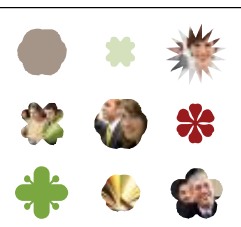
týmová práce, ignorace termínů a neochota manažerů přijmout osobní odpovědnost,“ komentoval výsledky studie její spoluautor a profesor v oboru mezinárodního řízení lidských zdrojů na Henley Business School Chris Brewster. Studie proběhla na podzim 2008 mezi více než 5000 manažery.

O nemocenskou přišlo na 5000 lidí

O celou nemocenskou nebo její část přišlo loni 5131 lidí, kteří nedodrželi léčebný režim. Porušení zjistili kontrolaři České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ). ČTK to řekla mluvčí ČSSZ Jana Buraňová. Snížení či odebrání dávek tak postihlo téměř 2,7 % kontrolovaných pracovníků. V roce 2007 o nemocenskou nebo její část přišlo přes 7000 lidí. Kontrolaři ČSSZ loni provedli celkem 190 926 kontrol, to je podle Buraňové o 86 188 méně než v roce 2007. Nejvíce kontrol, celkem 36 526, jich pracovníci ČSSZ provedli v Praze; na opačném konci žebříčku se s 3374 kontrolami umístil kraj Vysočina. Loni průměrná doba trvání jednoho případu pracovní neschopnosti vzrostla na 39,5 dne ze 35,11 dne v roce 2007. Naopak výrazně poklesl počet pracovníků, kteří podle kontroly porušili léčebný režim – v roce 2007 jich ČSSZ zaznamenala 10 312, loni pouze 6851 případů.

Kromě snížení a odebrání nemocenské může správa pracovní neschopnost ukončit. Loni se tak rozhodla téměř ve 2900 případech, o rok dříve téměř ve 3300 případech.

Letos od ledna v prvních třech dnech nemoci žádné náhrady nejsou; až do 14. dne nemoci nemocenskou zaměstnancům platí zaměstnavatelé. „Zákon zvlášť neupravuje provádění kontroly v prvních třech dnech,“ uvedla Buraňová. Zaměstnavatelé mohou po jejich uplynutí své zaměstnance v prvních dvou týdnech nemoci kontrolovat sami, nebo o kontrolu požádat správu sociálního zabezpečení.



euro | guidance

Dům zahraničních služeb MŠMT, Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, Centrum Euroguidance vyhláší soutěž:

NÁRODNÍ CENA KARIÉROVÉHO PORADENSTVÍ
za účelem ocenění nejlepších poskytovatelů kariérového poradenství v České republice.

Soutěžní kategorie:

- ✱ Poradenství v počátečním vzdělávání
- ✱ Poradenství pro dospělé na trhu práce
- ✱ Poradenství pro osoby znevýhodněné na trhu práce

Vyhlášení soutěže: 2. března 2009 ✱ Uzávěrka přihlášek: 30. dubna 2009
Podmínky soutěže a elektronický dotazník pro zasílání příspěvků naleznete na www.euroguidance.cz

KOUČINK

Úskalí zavádění koučinku do firmy

Většina lidí z firemní sféry, kteří absolvují kvalitní kurz koučinku, odcházejí nadšení a s velkou chutí aplikovat nové poznatky ve své manažerské praxi, ve své firmě. Silně je oslovil respekt ke každému člověku a víra v to, že je schopen dokázat to, co opravdu chce, tedy hodnoty, které jsou podstatou koučinku. Poznali účinné nástroje pro rozvoj lidského potenciálu a chtějí je použít ve své práci. A přesto je zavádění koučinku ve firmách mnohdy neúspěšné a je lidmi ve firmě odmítáno. Co bývá hlavní příčinou?

Ze zkušenosti manažera společnosti s firemní kulturou úspěšně využívající principy koučování vím, že hlavní příčinou bývá nerozlišení mezi čistým koučinkem a koučovacím manažerským stylem.

Čistý koučink je metoda osobnostního i profesního rozvoje. Kouč vystupuje jako průvodce na cestě klienta za jeho cílem. Jedná se čistě o cíle klienta, nikdy ne cíle kouče. Kouč neradí, nehodnotí, nekritizuje ani nechválí, nevyjadřuje vlastní názor. Nemá vliv na okolí klienta. Pomáhá klientovi nalézat potřebné zdroje a nejlepší cesty ke splnění jeho cílů. Kouč není s klientem spojen jiným vztahem než kouč-klient.

Pozice manažera-kouče, který využívá **koučovací manažerský styl**, je zásadně odlišná od pozice čistého kouče. Manažer-kouč je většinou sám zainteresován na splnění cílů svých podřízených. Musí jasně formulovat vlastní názor, někdy musí hodnotit a může ovlivnit okolí svých podřízených.

Kurzy koučování se většinou zaměřují na čistý koučink. Lidé z firemní sféry si odnášejí nástroje pro čistě kouče a začnou je rovnou uplatňovat ve své práci s podřízenými. Tyto nástroje bez patřičného přístupu pak v manažerské praxi selhávají. Východiskem z této pasti je uvědomění si, že jak čistý koučink, tak

koučovací manažerský styl mají stejný základ, a tím je **přístup** k člověku. Odlišná je pak **struktura** – nástroje, které se v tom kterém typu vztahu používají.



Základními znaky koučinkového přístupu jsou:

- Navázání upřímného a otevřeného vztahu.
- Inspirace k hledání vlastní cesty.
- Přemýšlení nad celým systémem.
- Respekt, partnerství.
- Zaměření na silné stránky a jejich rozvoj.

Již jen samotné uplatnění koučinkového přístupu přináší velký pozitivní posun v práci s lidmi. Samotný přístup bez struktury je funkční a přínosný. Ale nikdy ne naopak. Samotná struktura nefunguje. Pouhé využívání nástrojů pro čistě kouče naráží ve vztahu k podřízeným často na jejich oprávněný odpor. Pokud se nejprve aplikuje koučinkový přístup ve vztahu k lidem na pracovišti a pak se vhodně uzpůsobí i koučinková struktura a jednotlivé nástroje manažerské praxi, je pravděpodobnost úspěšného zavedení koučinku ve firmě vysoká.

Karel Vaněk, výkonný ředitel
a člen představenstva společnosti
DITIPO, a.s.

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

Krizе ohrožuje zejména zaměstnance starší 50 let

Lidé starší 50 let jsou nejvíce ze všech zaměstnanců ohroženi současnou ekonomickou krizí. Jejich podíl mezi evidovanými uchazeči o zaměstnání se sice v uplynulých měsících ve všech krajích mírně snížil, absolutní počty uchazečů o práci z této věkové kategorie však stále rostou. Novinářům to 12. března řekl ministr pro lidská práva a menšiny Michael Kocáb. „Snižování procentuálního podílu je

pouze důsledkem masivního nárůstu (počtu) uchazečů mladších,“ uvedl.

Podíl lidí starších 50 let mezi uchazeči o zaměstnání, které evidují úřady práce, loni na konci září činil 29,5 % a na konci prosince 29,3 %. Jeho hodnota na konci února byla 27,7 %. Zatímco ke konci loňského září práci hledalo 92 880 lidí starších 50 let, koncem

(Pokračování na stránce 4)

Propouštět chce méně firem

Celkem 4 % tuzemských zaměstnavatelů hlásí, že ve 2. čtvrtletí tohoto roku sníží počet pracovních míst. Před třemi měsíci plánovalo propouštění 6 % firem. Příjem dalších pracovníků předpokládají opět 2 % firem, 94 % jich neplánuje změny v počtu zaměstnanců. Vyplývá to z výsledků studie Manpower Index Trhu Práce, kterou společnost uskutečnila také mezi 751 tuzemskými podniky v únoru.

„Podle našich výsledků by se mohlo zdát, že hlavní vlna propouštění je za námi, protože počet zaměstnavatelů, kteří hlásí snižování počtu pracovních míst, je proti 1. čtvrtletí nižší. Nicméně zpracovatelský průmysl, který zaměstnává nejvíce lidí, se propadl do záporných 8 %,“ uvedla generální ředitelka Manpower ČR a SR Jaroslava Rezlerová.

Čistý Index trhu práce, který vznikne tak, že od procenta zaměstnavatelů, kteří předpokládají nárůst pracovních sil, se odečte procento zaměstnavatelů očekávajících propouštění, je pro duben až červen minus dva. To znamená proti předchozímu čtvrtletí zlepšení o dva procentní body. Zaměstnavatelé v ČR jsou tak mírně optimističtější než v předchozím čtvrtletí. Celkem čtyři z deseti odvětví hlásí zvyšování počtu zaměstnanců ve srovnání s 1. čtvrtletím roku 2009. Nejsilnější náborové aktivity pro 2. čtvrtletí 2009 má podle průzkumu stavební průmysl.

PERSONÁLIE

- Portál **Seznam** od března spojil technické oddělení a oddělení produktů do nového oddělení výzkumu a vývoje, povede ho technický ředitel **Vlastimil Pečinka**. Dosavadní produktový ředitel **Josef Šíma** bude nadále spojen s produktovým portfoliem Seznamu a bude odpovědný za rozvoj obsahových a komunitních služeb. Oddělení provozu zůstalo samostatné a jeho vedením byl pověřen bývalý vedoucí IT operací **Michal Feix**.
- **AEC**, dceřiná společnost skupiny Cleverlance, rozšiřuje svůj tým o marketing manažera. Byl jím jmenován **Igor Čech**.
- Skupina **Capgemini**, poskytující poradenství, IT služby a outsourcing, oznámila akvizici společnosti **EMPIRE** a její dceřiné firmy **Sophia Solutions** na konci listopadu 2008. Byl jmenován nový management Capgemini v ČR: **Michal Kavale** vystudoval obor Technická kybernetika na ČVUT v Praze, v roce 1994 se stal jedním ze zakladatelů společnosti **EMPIRE**. **Patrik Horný** je absolventem Technické univerzity v Drážďanech, v Capgemini působí od roku 1997, od roku 2003 vedl pražskou pobočku skupiny a byl jednatelem v Capgemini Czech Republic, s.r.o.



Human Power Forum 2009

16.–17. dubna 2009, Hotel Zámek Štířín

Diskusní setkání personálních ředitelů a HR managerů
zodpovědných za práci s lidskými zdroji

(Pokračování ze stránky 3)

prosince jejich počet vzrostl na 103 063 a na konci února jich bylo dokonce 118 939. „Jsou to poměrně alarmující čísla a je to věc, která starší generaci trápí velmi výrazně,“ prohlásil Kocáb. Podle něj zaměstnavatelé propouštějí raději starší zaměstnance i proto, že kvůli dlouhé době strávené v zaměstnání obvykle mají vyšší platy, a firmy na nich tedy mohou více ušetřit. Úřady práce nyní zaměstnávání starších lidí věnují speciální projekty financované z prostředků Evropského sociálního fondu.

Obraně práv seniorů by podle Kocába mělo pomoci přijetí antidiskriminačního zákona, který má být povinnou součástí legislativy členských zemí EU, Česko jej však jako jediná země evropské sedmadvacitky dosud nemá.

PRŮZKUM

Čeští zaměstnanci se chtějí víc vzdělávat

Čeští zaměstnanci chtějí od svých zaměstnavatelů delší dovolenou a víc odborného vzdělávání. Tradiční bonusy jako stravenky nebo občerstvení a u specializovaných pozic například i mobilní telefon nebo notebook totiž nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost.

Vyplývá to ze studie personální agentury Robert Half. Průzkum uskutečnila loni od srpna do prosince na základě pohovorů s uchazeči o práci a informací od jejich klientů. Data byla získána asi od 2000 respondentů.

„Velký zájem zaměstnanců o odborná školení se ukazuje už i v našich minulých studiích. Firmy velmi často nabízejí jazykové kurzy, ovšem je poměrně zajímavé, že odborné vzdělávání zůstává v pořadí nejčastějších benefitů spíše na nižších pozicích,“ komentoval výsledky průzkumu ředitel společnosti Robert Half v České republice Aleš Křížek.

Nejrozšířenějšími benefity napříč všemi obory jsou dlouhodobě stravenky nebo občerstvení a pět týdnů dovolené. Řada firem také svým zaměstnancům poskytuje služební mobilní telefon a notebook. Podle Křížka si už ovšem zaměstnanci na tyto výhody ve velkém zvykli a přestávají je považovat za významné.

Parlament jej sice odhlasoval, zastavilo ho ale veto prezidenta Václava Klause. Pokud ČR normu nepřijme, hrozí jí série žalob od Evropské komise a pokuty; jednou už dokonce Evropský soudní dvůr ČR odsoudil. Kocáb uvedl, že hodlá prosadit přijetí zákona na březnové schůzi sněmovny. Poslance o své snaze již informoval dopisem, který sepsal společně s ombudsmanem Otakarem Motejlem.

Ředitel sdružení Život 90 Jan Lorman řekl, že práva seniorů jsou nedostatečně upravena v celé řadě právních norem. Rovná práva pro lidi všech věkových kategorií podle něj vůbec nezmiňuje dokonce ani Listina základních práv a svobod. Ani platný zákoník práce nezakazuje diskriminaci kvůli věku; upravovat by ji měl právě chybějící antidiskriminační zákon.

Velmi zajímavé srovnání podle něj nabízí pětitýdenní dovolená, která se objevuje v nejžádanějších benefitech prakticky ve všech oborech. „Stále častěji a stále výš do top desítky nejvyhledávanějších benefitů ovšem proniká dovolená v délce šesti týdnů. Reálně ji však zatím poskytuje jen minimum zaměstnavatelů,“ podotkl Křížek. Požadavek šestitýdenní dovolené se umístil na osmé pozici mezi žádanými výhodami, ve skutečnosti ji však nabízí jen 2,5 % firem podnikajících v ČR.

V desítku nejvyhledávanějších výhod například všemi obory je i pružná pracovní doba. Naopak na straně zaměstnavatelů na přední příčky poskytovaných benefitů pronikly firemní akce, o které ale zaměstnanci příliš velký zájem nejeví.

V každém oboru se pořadí nejrozšířenějších i nejvyžadovanějších výhod poněkud liší; a to i podle postavení v zaměstnání. Zatímco například specialisté na informační technologie nejčastěji využívají výhody, jako je pružná pracovní doba či práce z domova, pracovníky v marketingu a obchodu nejvíce potěší, když jim zaměstnavatel nabídne služební vůz i k soukromým cestám.

• Obchodním ředitelem rezidenčně developer-ské společnosti **Skanska Reality** se stal **Pavel Němec**. Přichází ze Skanska Property CR.

• **Alice Filipovičová** se stala manažerkou marketingové komunikace společnosti **ČEZ Prodej**. Nahradiť **Janu Sedláčkovou**, jež odchází do **PPF**. Filipovičová přichází ze společnosti **Lighthouse Marketing Solutions**.

• Do reklamní a komunikační agentury **C&COM Advertising** nastoupil na pozici business development director **Jiří Valečko**.



• Výkonným ředitelem českého zastoupení tchajwanské společnosti **Foxconn** se stal od března **Miloslav Rut**. Ve funkci nahradil Jima B. Changa, viceprezidenta společnosti **Foxconn Technology Group**, kterému dosud asistoval z pozice speciálního poradce a nadále mu bude přímo odpovědný.



• Personálním ředitelem skupiny **Unipetrol** se stal **Krzysztof Lozinski**, který v posledních šesti letech působil jako personální ředitel **PROKOM Software S.A.** a byl zodpovědný za restrukturalizaci společnosti v oblasti lidských zdrojů

po jejím spojení se společností **ASSECO Poland S.A.** v roce 2008. Jako personální ředitel byl Lozinski zaměstnaný jeden rok i v polské firmě **Paged S.A.**

• Generálním ředitelem společnosti **Baxter ČR** byl jmenován **Petr Svoboda**. Naposled působil v oblasti personálního poradenství ve společnosti **Dr. Kaufmann & Partner**.

• Společnost **UPC** jmenovala finančním ředitelem **Petra Procházkou**, který přichází z poradenské společnosti **Ernst & Young**.

• Vedením týmu firemního bankovníctví **HSBC Bank**, pobočka Praha, byla pověřena **Irena Körnerová**. Přichází z londýnské pobočky **ABN AMRO Bank**.

• **Tomáš Rýdl** bude od 1. dubna zařazen na místo ředitele odboru legislativního a právního sekce kancelář ústředí ČNB.

• Předsedou **Sdružení obrany spotřebitelů (SOS)** se stal **Radim Krejčí**, dosud právník brněnské kanceláře **SOS**. Mluví SOS byl zvolen pracovník tiskového oddělení **SOS Jan Mišurec**. Nahradiť **Ivanu Pickovou**, která nadále povede oddělení vnějších vztahů **SOS**.

■ Systém řízení - Model Business Excellence

Zajistíme růst výsledků a poskytneme konkurenční výhodu pomocí vynikajícího způsobu řízení.

■ Business School Palatinum

Výsledkem je dobře obsazená a vyškolená organizační struktura.



www.palatinum.cz