

line HRM

18. 11. 2011
číslo 20

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

VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nábor globálních manažerů – riskantní obchod

Přijímání klíčových globálně orientovaných manažerských talentů je poněkud obtížné a zároveň velmi drahé. S vědomím téměř poloviční neúspěšnosti při přijímání globálních manažerů je snižování rizika špatného výběru vysokou prioritou.

Skutečné náklady nezdařilého náboru manažerů

Statistiky uvádějí, že ve vyspělých ekonomikách neuspěje během prvních 18 měsíců skoro 50 % nově přijatých manažerů; tento poměr je však ještě vyšší v přeshraničních a multikulturních pracovních vztazích. Skutečné náklady nezdařilého výběru zahrnují nejrozumnější náklady od finančních (finanční vyrovnání v hodnotě 10 až 15 platů) až po emocionální (narušení firemní identity, zaměstnanecké morálky a vztahu k firmě). Vezmeme-li v úvahu vysoce finančně ohodnocené kvalifikované odborníky, mohou celkové náklady dosáhnout průměrně až 500 tisíc dolarů na jednoho kandidáta.

Přijímání nových manažerů v rozvojových ekonomikách je ještě dražší a časově náročnější než ve vyspělých zemích. Náklady nezdařilého výběru jsou zde o mnoho vyšší, avšak není jednoduché je změřit – do celkových nákladů se totiž promítají také náklady obětované příležitosti a tržní ztráty vůči konkurenci. Konzervativní odhad celkových nákladů činí dvoj- až trojnásobek mzdových nákladů – sem se zahrnují náklady na přestěhování, zařízení bydlení a udržení určitého životního standardu, náklady na výběr kandidáta a náklady ušlé příležitosti.

V případě obsazování klíčových pozic mimo USA se většina společností zaměřuje nejdříve na lokální pracovní trhy. Alarmující nedostatek vysoce kvalifikovaných, multikulturních mana-

žerských talentů společně s vysokou fluktuací (na dynamicky se rozvíjejících, konkurenceschopných trzích) vytvářejí tlak na správný výběr manažerů. Ve chvíli, kdy část zkušených manažerů odchází do důchodu a část přijímá nové globální výzvy, se dostupnost talentů významně snižuje. Než se základna talentů vrátí na přijatelnou úroveň, uplyne dlouhý čas.

V Severní Americe je velmi častým jevem nábor kandidátů se skutečnými nadnárodními zkušenostmi. Život v zahraničí je oproti zkušenostem s mezinárodním podnikáním často považován za přínosnější z hlediska schopnosti kandidáta lépe porozumět globálním odlišnostem. Některé společnosti však zaměstnání expatů považují za příliš riskantní. Vzhledem k vysokému poměru neúspěšně obsazených kandidátů jsou výjimky rezervovány pro nepostradatelné – a drahé – světové manažerské talenty. Proto je snížení tohoto rizika prioritou.

Výzvy v náboru

Přesun na novou manažerskou pozici je vždy velkou výzvou, obzvláště pak v mezinárodním prostředí. S tím, jak se rozvojové ekonomiky dynamicky vyvíjejí, poptávka po top managementu roste. Aby byly společnosti schopné obsadit zásadní tržní podíl a konkurovat na globální úrovni, musejí najít cesty, jak zajistit dlouhodobé pracovní působení svých přeshraničních, multikulturních top manažerů.

Globální expanze zvýší poptávku po relativně malém portfoliu manažerských talentů, kteří jsou schopni vykonávat mezinárodní práci tím správným způsobem – jako lidé i jako manažeri. Výběr talentů má však tendenci zaměřit se na globální funkční standardy, zatímco otáz-

(Pokračování na stránce 2)



V říjnovém čísle dvouměsíčníku HR Management

se mimo jiné dočtete:



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

Ukázkové číslo ZDARMA:

tel. 800 110 022, www.ManagerWeb.cz

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Vyhlášeny výsledky soutěže Ocenění českých podnikatelek



Hana Nováčková

Vítězkou 4. ročníku soutěže Ocenění českých podnikatelek se v kategorii Česká podnikatelka, která podnik vlastní a řídí, stala u velkých firem s více než 100 zaměstnanci Hana Nováčková ze společnosti IPO-Star. Ta se zabývá ostrahou majetku a osob.

V kategorii středních podniků s 25 až 99 zaměstnanci zvítězila Pavla Zálešáková ze společnosti Tech-Trade, která zpracovává tenké plechy. V kategorii malých podniků s 10 až 25 zaměstnanci si první cenu odnesla Ilona Klímová z firmy Aspius, jež obchoduje s mraženým a chlazeným masem.

Účastníkem soutěže mohla být pouze žena, která je stoprocentní majitelkou firmy a jejíž společnost byla založena nejpozději 1. ledna 2007. V letošním roce odpovídalo kritériím soutěže 9894 potenciálních kandidátek. Z nich bylo vybráno 196 semifinalistek, z nich vzešlo 34 finalistek. Hodnocení finalistek se uskutečnilo ve dvou rovinách. První bylo s vahou 70 % ekonomické a vycházelo z finančních ukazatelů společnosti Czech Credit Bureau a jejich porovnání s průměrem v daném oboru. Druhou rovinou s 30% vahou bylo hodnocení společenského přínosu od poroty.

Cenu GE Money Bank Výjimečná podnikatelka získala Kateřina Kračmerová z kliniky komplexní rehabilitace Jiřího Marka Monada. V soutěži Výjimečný růst firmy byla na prvním místě Vlasta Jahelková ze Základní umělecké školy Melodie z Hořic. Více najdete na <http://www.oceneniceskychpodnikatelek.cz/>.



Best Employers Česká republika 2012

Žebříček nejlepších zaměstnavatelů podle hodnocení zaměstnanců

PŘIHLASTE I VAŠI FIRMU!

Více info na 271 001 370 a www.bestemployers.cz.

AON Hewitt

(Pokračování ze stránky 1)

ka přeshraničních a multikulturních schopností je často přehlížena. Omezené množství potenciálních výkonných manažerů ochotných přijmout zahraniční pracovní nabídku je také

významným faktorem, který si mnoho lidí neuvědomuje.

Patrick B. Ropella
CEO společnosti Ropella Group
Executive Search

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Převážná část českých firem nepracuje s talenty

Tři čtvrtiny firem v České republice nemají speciální program na rozvoj a řízení svých talentů. Vyplyvá to z výzkumu pro personální společnost Robert Half International, kterého se zúčastnilo 2525 manažerů a manažerek z 11 zemí světa. Oproti ostatním zemím, kde výzkum probíhal, je v ČR suverénně nejmenší počet firem, které se aktivně zabývají řízením talentů. Nejvíce s talenty firmy pracují v Brazílii (50 %), Švýcarsku (46 %), Dubaji (45 %) a Francii (45 %). Podobně jsou na tom také v Lucembursku (44 %), Nizozemsku (43 %), Belgii (42 %) a Itálii (40 %). Naopak méně se s talenty pracuje u našich nejbližších sousedů, tedy v Rakousku (38 %) a Německu (34 %).

„Aktivní vyhledávání talentů a práce s nimi je klíčová pro management každé společnosti. Z hlediska konkurenceschopnosti je totiž získání a udržení talentovaných zaměstnanců podmínkou dlouhodobého úspěchu firmy,“ říká Aleš Křížek, ředitel společnosti Robert Half International pro Českou republiku.



Z výzkumu také vyplynulo, že více než tři čtvrtiny firem u nás (78 %) nezaznamenaly zvýšený zájem o práci s talenty. Opakem je Brazílie, kde naopak tři čtvrtiny respondentů ve svých firmách pozorují zvýšený zájem o práci s talenty. „Důvody, proč u nás firmy v porovnání se zahraničím aktivně nepracují s talenty, mohou být různé,“ říká Aleš Křížek.

„Firmy se orientují spíše na krátko- až střednědobé cíle. Oproti tomu výsledky práce s talenty přicházejí až v dlouhodobém horizontu a jsou navíc podmíněny tím, že se jedná o kontinuální proces,“ dodává Křížek. Pokud mají firmy program na řízení talentů, zaměřují se spíše na udržení a rozvoj stávajících zaměstnanců (64 %) než na nábor nových talentů (30 %). Podle oslovených manažerů a manažerek by měl být talent technicky zdatný (21 %), s inovačním způsobem myšlení (20 %), loajální (18 %) a vysoce produktivní (16 %). V ČR patří mezi nejčastější kritéria vysoká produktivita (29 %), inovační způsob myšlení (25 %) a technické dovednosti (18 %).

(red)

TRH PRÁCE

Budou hrozit tresty za nelegální zaměstnávání cizinců

Sněmovna 9. listopadu schválila bez debaty vládní novelu zákona o zaměstnanosti, která zavádí tresty pro firmy nelegálně zaměstnávající cizince. Provinilé firmy by mohly za trest přijít o veřejné zakázky nebo o státní dotace. Bude jim také hrozit až pětimilionová pokuta. Novela, jež zavádí do českého práva příslušnou evropskou směrnici, míří k posouzení do Senátu. Hlasovalo pro ni 160 ze 173 přítomných poslanců, nikdo nebyl proti.

Novela předpokládá, že firmy budou muset nově nahlásit úřadům zaměstnání cizince ze země mimo EU a uchovávat na jeho pracovišti kopie dokladů vylučujících nelegální práci. Ministerstvo práce a sociálních věcí povede evidenci firem i živnostníků, kteří dostali po-

kutu za porušení zákona kvůli nelegální práci cizinců. Údaje z této evidence bude muset ministerstvo poskytovat všem úřadům rozhodujícím o poskytování podpor, dotací, příspěvků nebo zadavatelům veřejných zakázek.

Pokud podle předlohy budou firmy zaměstnávat cizince, který nemá v České republice povolení k pobytu, a vědí o tom, bude jim hrozit ztráta veřejných zakázek či příspěvků na zaměstnávání zdravotně postižených. Přistěžená firma by navíc neměla po tři roky nárok na jakoukoli státní podporu. Musely by vrátit i dotace, které dostaly za rok před uložením pokuty. Na druhou stranu ovšem budou mít možnost prokázat, že dostaly od zaměstnaného cizince zfalšované dokumenty.

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

HOFÍREK
CONSULTING

www.hofirek.cz

Microsoft – nejlepší místo pro práci

Technologické firmy Microsoft, SAS a Net-App jsou nejlepšími společnostmi pro práci na světě. Uvedla to mezinárodní poradenská společnost zabývající se spokojeností zaměstnanců The Great Place to Work Institute. Žebříček 25 nejlepších firem sestavila z 350 nadnárodních společností s nejméně 5000 zaměstnanci. Pokud jde o nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, podle institutu jich je skutečně zásadních jen několik: místo, kde důvěřujete lidem, pro které pracujete, jste pyšní na to, co děláte, a těší vás práce s vašimi kolegy. Dále spokojenost zaměstnanců ovlivňují i jiné faktory než samotná odměna za práci. Microsoft například nabízí zaměstnancům, že jim ročně proplatí 40 hodin dobrovolnické práce pro jejich okolí.

Přednost internetu před platem

Výše platu zdaleka nepatří k hlavním požadavkům, které si mladí lidé při nástupu do práce kladou. Více než dvě pětiny vysokoškolských studentů a mladých zaměstnanců do 30 let věku tvrdí, že by přijalo nižší mzdu výměnou za svobodu ve využívání informačních technologií. Přes polovinu studentů (56 %) by pak odmítlo zaměstnání, kde by neměli svobodný přístup k internetu. Pokud by pracovní místo přijali, hledali by způsob, jak toto nařízení obejít. Vyplyvá to z průzkumu společnosti Cisco mezi respondenty ze 14 zemí (USA, Kanada, Mexiko, Brazílie, V. Británie, Francie, Španělsko, Německo, Itálie, Rusko, Indie, Čína, Japonsko, Austrálie).

Asi 7 z 10 zaměstnanců se domnívá, že by jim zaměstnavatel měl povolit přístup na sociální sítě ze služebního zařízení. Zaměstnavatelé by měli být chápavější k jejich potřebě být on-line také podle 42 % studentů. Téměř dvě třetiny z nich plánují se při osobním pohovoru u budoucího zaměstnavatele zeptat na pravidla ve využívání sociálních sítí, 71 % studentů zastává názor, že zařízení, která dostanou k dispozici od zaměstnavatele, by mělo být možné využívat i pro osobní účely. Zhruba 81 % studentů by uvítalo možnost vybrat si zařízení, které by v zaměstnání využívali, nebo alespoň možnost využívat své vlastní.

Nenechte
si ujít aktuální informace

Předplatte si HRM, více info [ZDE](#)

Nebo si ho kupte ve stánku, více info [ZDE](#)



LEGISLATIVA

Firmy vítají nový zákoník práce, odbory se bojí jeho zneužití

Novela zákoníku práce uvolní trh, což pomůže podnikům k větší konkurenceschopnosti, shodli se zástupci ČTK oslovených zaměstnavatelů. Vítají zejména to, že zaměstnanec bude moci dostat výpověď kvůli nedodržení léčebního režimu. To naopak nejvíce vadí odborářům, podle nichž to mohou firmy zneužívat. Zvýšení dolní sazby DPH je podle firem přijatelný kompromis, ale stejně jako odboráři upozorňují na zdražení řady výrobků a služeb. U obou návrhů Sněmovna přehlasovala Senát.

Odstupné se podle ní má řídit počtem odpracovaných let, předloha omezuje také zaměstnávání na dobu určitou. Kromě toho poslanci ODS, TOP 09 a VV potvrdili zvýšení dolní sazby DPH od příštího roku na 14 % ze současných 10 %. Zdraží například klad potraviny a takto získané peníze mají posílit důchodový účet. Novela rovněž sjednocuje od roku 2013 obě sazby DPH na 17,5 %, základní sazba DPH je nyní 20 %. Zákony ještě musí podepsat prezident republiky.

„Novela zákoníku práce pomůže k větší liberalizaci pracovních vztahů a k tolik potřebnému zpružení trhu práce,“ řekl ČTK prezident Hospodářské komory Petr Kužel. Poskytne podle něj větší volnost zaměstnavatelům a zaměstnancům domluvit se na vzájemných pravidlech. „Vítáme například větší smluvní volnost při uzavírání zkušební doby. Jednoznačně pozitivně vnímáme i to, že zaměstnavatel bude moci dát výpověď tomu, kdo zneužívá dávky a porušuje režim nemocenské,“ dodal Kužel.



Také Svaz průmyslu a dopravy považuje novelu pracovního kodexu za dobrou pro konkurenceschopnost tuzemských firem. Obsahuje prý řadu bodů, které dlouhodobě požadoval. „Mezi naše požadavky, po nichž volaly firmy, patřilo zvýšení maximálního rozsahu práce na dobu určitou, změna zaměstnávání na dobu určitou, změna zkušební doby či možnost výpovědi zaměstnance v době pracovní neschopnosti, pokud zásadně poruší léčebný režim a řada dalších,“ uvedl mluvčí svazu Milan Mostýn.

Chystané sjednocení sazeb DPH na 17,5 % považuje komora za přijatelný kompromis. V této souvislosti však odmítá úvahy o případném sjednocení sazeb DPH na vyšší úrovni. I v případě prohloubení ekonomických problémů v EU a ČR by prý stát měl dostatek peněz na to, aby nemusel zvyšovat daně. Negativním důsledkem zvýšení DPH může být podle Svazu průmyslu a dopravy tlak na růst mezd. Druhým rizikovým faktorem je omezení poptávky kvůli zvýšení finální ceny. To se týká zejména obchodu, osobní dopravy, výroby potravin, léků a sektorů dodavatelů tepla a vody, zvýší se zřejmě i ceny stavebních prací u bytové výstavby.

Druhé největší odborové centrály v zemi, Asociaci samostatných odborů (ASO), na novele zákoníku práce vadí to, že zaměstnanec může dostat výpověď kvůli nedodržení léčebního režimu. „Ono se to bude velice těžko kontrolovat a mnohdy podnikatelé dokážou zneužít všechno ve svůj prospěch,“ řekl její předseda Bohumír Dufek.

PRŮZKUM

Začíná se častěji sledovat činnost zaměstnanců na PC

Sledování práce na počítači v pracovní době provádí u svých zaměstnanců čtvrtina tuzemských firem. Dalších 16 % zavedení monitoringu plánuje. Na 70 % lidí přitom potvrdilo, že se v zaměstnání na PC nevěnují jen svým pracovním povinnostem. Informace vycházejí ze šetření mezi více než 200 personalisty tuzemských firem a z dotazování mezi bezmála 1800 uživateli pracovního portálu Jobs.cz.

Z odpovědí 215 personalistů předních českých firem využívajících řešení pro správu nábory LMC G2 vyplynulo, že ve 26 % tuzemských organizací se monitoruje činnost zaměstnanců na firemních počítačích. Naopak firem, které uvedly, že se cílenému sledování činnosti zaměstnanců při práci na firemních přístrojích nevěnují, je více než polovina (58 %). Zbýlých 16 % organizací dosud práci zaměstnanců na PC nemonitoruje, zvažuje však zavedení takových kontrolních opatření. Sledování způsobu využívání pracovních počítačů se v poslední

době stalo čím dál tím rozšířenějším jevem. Přestože podle různých průzkumů týkajících se duševní činnosti nelze plné soustředění na práci udržet déle než 15 minut bez alespoň krátkého oddechu, část zaměstnanců věnuje mimopracovním aktivitám na počítači mnohem delší než přípustný čas. Zejména s plným nástupem recese ekonomiky v roce 2009 firmy musely začít daleko důsledněji kontrolovat efektivitu zaměstnanců, čemuž odpovídalo i zavádění cíleného monitoringu jejich práce na služebních počítačích.

„Lidé se na firemních počítačích v pracovní době mimo své povinnosti nejčastěji věnují komunikaci na sociálních sítích a prostřednictvím programů pro rychlé zasílání zpráv či vyřizování soukromých e-mailů. Výjimkou nejsou ani on-line nákupy nebo třeba hraní nenáročných webových her. Lidé nejsou stroje a zejména při duševní práci se nemohou po

(Pokračování na stránce 3)

PERSONÁLIE



• Spolupracující advokátní kanceláře **Ambruz & Dark/Deloitte Legal** posílily svůj tým o **Ondřeje Chmela**. Bude mít na starosti především rozvoj služeb kanceláře v oblasti veřejných zakázek. Zaměřuje se také na obchodní právo a závazkové vztahy. Dříve působil více než pět let jako vedoucí obchodněprávního oddělení v České poště, s.p.

• Novým hlavním jednatelem společnosti **Benzina** byl jmenován **Wojciech Kotlarek**. Ve funkci vystřídal **Martina Durčáka**, který bude nadále členem představenstva holdingu **Unipetrol**, vlastníka Benziny, a bude zodpovědný za retailový segment. Kotlarek přichází z polské společnosti **PKN Orlen**, vlastníka Unipetrolu, kde působil od roku 1999. V letech 2006–2008 byl místopředsedou představenstva a výkonným ředitelem společnosti **Petrolot**, dceřiné firmy **PKN Orlen**.

• Dozorčí rada **Českých drah** (ČD) odvolala členy představenstva společnosti **Milana Matzenauera** a **Antonína Blažka**. Na postu šéfa ČD nadále zůstává **Petr Žaluda**. Rada zvolila na nový post prvního místopředsedy představenstva **Vladimíra Baily**, dalším členem představenstva se stal **Čtírad Nečas**.

• Šéfredaktorem zpravodajství **České televize** se stal **Petr Mrzena**. Řízení redakce zpravodajství se ujímá po **Karlu Novákovi**, který bude šéfredaktorem ČT24. Mrzena má za sebou zkušenosti z ČT, z TV Nova. Byl zahraničním zpravodajem televize Z1 v Bruselu.

• Ředitelem divize rezidentních zákazníků společnosti **Telefónica Czech Republic** se stal **Luis Aldo Martin**. Nahradí **Tonyho Han-waye**, který je nyní generálním ředitelem společnosti **Telefónica Ireland**. Martin pracuje pro skupinu **Telefónica** od roku 2000.

• Po fúzi dvou likérů dochází v nové firmě **Granette & Starorežná Distilleries** k posilování managementu. Do funkce ředitele strategického rozvoje nastupuje **Karel Lyčka**, ředitelem obchodu on trade se stal **Petr Tůma**. **David Šaradin** je novým key account managerem pro nezávislý obchod na Moravě. Lyčka přichází z postu generálního ředitele ČVZ a Vinium Velké Pavlovice, Tůma z Plzeňského Praždroje, Šaradin z Kofoly.

• Strojírenská skupina **ČKD Group** vytvořila pozici ředitele pro rozvoj obchodu, na kterou nastoupil bývalý diplomat **Bohuslav Strejc**. Více než šest let zastával pozici vedoucího obchodně-ekonomického úseku českého zastupitelského úřadu v Moskvě.

• Zastoupení francouzské automobilové značky **Citroën** na českém a slovenském trhu bude od prosince řídit **Wojciech Tomaszkiwicz**. Zároveň zůstane generálním ředitelem Citroënu Maďarsko. Současný generální ředitel společnosti **Citroën CR** a Slovakia **Frédéric Passemard** bude zastávat novou pozici v oblasti obchodu pro severní Evropu na ředitelství **Automobiles Citroën** v Paříži.

• Novým provozním ředitelem **AVG Technologies** se stal **John Giamatteo**. Ve funkci nahradil **Clenta Richardsona**. Giamatteo byl naposledy provozním ředitelem v **Solera Holdings Inc.**

(Pokračování ze stránky 3)

celou pracovní dobu 100% věnovat pouze svým povinnostem, v některých případech však může být posun ve využití služebních PC k nepracovním účelům extrémní. Snaha firem udržet jistou hranici je v tomto světle zcela oprávněná," uvedl Tomáš Ervin Dombrovský, mluvčí společnosti LMC.

V dotazování mezi 1788 uživateli pracovního portálu Jobs.cz 56 % respondentů přiznalo, že čas od času nastane situace, kdy se v zaměstná-

ní při práci na PC nevěnují pouze svým pracovním povinnostem. 14 % lidí uvedlo, že počítač pro nepracovní účely využijí jen v mimořádných případech (povinné platby přes internetové bankovníctví apod.). Jen 18 % odpovídajících potvrdilo, že se v práci věnují pouze úkolům vycházejícím z jejich pracovní náplně. Na 12 % lidí v dotazování uvedlo, že by PC občas využili pro nepracovní záměry, nicméně právě strach z monitoringu a následných potíží jim v tom brání. (red)

PRÁVNÍ PORADNA

Vy se ptáte ... Jmenování zaměstnanců na vyšší pozice

Ve firmě bychom některé ze zaměstnanců chtěli povýšit a jmenovat je na vyšší pozice. Platí ohledně jmenování nějaká omezení? Jak je to s případným odvoláním z této pozice?

Jmenování je zvláštním institutem, na jehož základě dochází ke vzniku pracovního poměru ve veřejné sféře. V soukromé sféře může pracovní poměr vzniknout pouze uzavřením pracovní smlouvy.

Pokud chce zaměstnavatel některé zaměstnance povýšit, je pravděpodobné, že dojde i k úpravě sjednaných podmínek výkonu práce (např. druh práce, výše odměny apod.). Změnit podmínky pracovního poměru ovšem zaměstnavatel může v zásadě pouze na základě písemné dohody se zaměstnancem. Bude-li se jednat o tzv. vedoucího zaměstnance vymezeného zákoníkem práce, který má zastávat vedoucí pracovní místo v rámci zaměstnavatele, je možné, aby s ním zaměstnavatel sjednal, že ho bude moci v budoucnu z jeho vedoucího pracovního místa odvolat a zároveň že se zaměstnanec může tohoto pracovního místa vzdát. V rámci takové dohody musí být ujednány obě možnosti, tedy jak možnost vedoucího zaměstnance z pracovního místa odvolat, tak i možnost zaměstnance vzdát se vedoucího místa. Pokud by byla sjednána pouze jedna z těchto možností, dohoda by byla neplatná. Vedoucími zaměstnanci ve smyslu zákoníku práce jsou zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.



Kromě ujednání o možnosti odvolání a vzdání se pracovního místa mohou být v rámci dohody konkretizovány i další podmínky, jako například důvody pro odvolání zaměstnance, případy, za nichž se zaměstnanec může vedoucího místa vzdát apod. Tato dohoda může být uzavřena jak na dobu určitou, tak i na dobu neurčitou. Při sjednávání takové dohody, zpravidla formou dodatku k pracovní smlouvě, je ovšem třeba zvážit veškeré okolnosti a změnu podmínek nastavit tak, aby byla vhodně řešena situace po ukončení výkonu práce na vedoucím místě, ať již z důvodu odvolání nebo vzdání se pracovního místa. V praxi proto změna původních podmínek bývá nejčastěji časově omezena a vázána na výkon vedoucího pracovního místa. Pokud dojde k odvolání nebo vzdání se vedoucího místa, pracovní poměr odvolaného zaměstnance ještě automaticky nekončí. Zaměstnavatel musí tomuto zaměstnanci navrhnout změnu jeho pracovního zařazení odpovídající jeho kvalifikaci a zdravotnímu stavu. Jestliže zaměstnavatel žádnou jinou vhodnou pozici pro zaměstnance nemá nebo jestliže zaměstnanec novou pozici odmítne, je dán výpovědní důvod podle § 52 písm. c) zákoníku práce a zaměstnanec se považuje za nadbytečného. Odstupné by v tomto případě zaměstnanci náleželo pouze v případě, že by k odvolání z vedoucího místa došlo v důsledku organizační změny v rámci zaměstnavatele.

Jan Koval a Soňa Audesová
advokátní kancelář
Havel, Holásek & Partners

Firma Sázková kancelář kontrolovaná společností PPF a KKCG podepsala s insolvenčním správcem loterijní společnosti Sazka Josefem Cupkou poslední dokumenty, které jí umožňují Sazku oficiálně převzít. Generálním ředitelem Sazky se stal **Kamil Ziegler**, předsedou představenstva **Tomáš Rybáček**, oba z PPF. Ziegler má zkušenosti z PPF i z vedení řady bank. Dosud byl jednatelem a finančním ředitelem PPF Real Estate.

Country manažerem divize Schwarzkopf Professional společnosti **Henkel ČR** byl jmenován **Petr Freiberg**. Přichází z developerské firmy Satpo.

Výkonným ředitelem úseku marketingu společnosti **T-Mobile** se stal **František Mala**, dosavadní ředitel divize strategie prodejních kanálů Slovak Telekomu. **Petr Dvořák**, který pro T-Mobile pracoval tři roky, firmu opustil.

Po šestnácti letech působení v marketingu pivovaru Starobrno a posléze Heinekenu **Jiří Imrýšek** odchází ze společnosti. Jeho místo marketingového ředitele obsadí **Jiří Rákosník**, který je v Heinekenu group brand manažerem.

Ředitelkou komunikace společnosti **Tesco** se zodpovědností za korporátní komunikaci, filantropické projekty a vztahy se státní správou se stala **Emilie Pražáková**. Nahrazuje **Evu Williams**, jež odešla na mateřskou dovolenou. Pražáková pracovala posledních téměř deset let v PR agentuře AMI Communications.

Personální otřesy kolem top manažerů v **TV Nova** vyvrcholily v září výpovědí pro **Miloslava Novákovou**, marketingovou ředitelku. Brzy na to potvrdilo CET 21 na pozici obchodního ředitele **Jana Vlčka**, původně ředitele outdoorové společnosti BigMedia. Ten až do začátku dubna povede obchodní jednání s klienty spolu se stávajícím týmem **Matěje Ribanského** a **Jana Ulrycha**. Matěj Ribanský bude regionálním obchodním ředitelem pro ČR a Slovensko. V minulosti na Nově nahradil tehdejšího ředitele obchodu Novy **Jana Řeháka**. Ten je nyní šéfem poradenské jednotky ve skupině **OmnicomMediaGroup**.

Zakladatel společnosti **Arval CZ**, zabývající se operativním leasingem, **Štefan Majtán** povýšil z pozice generálního ředitele na regionálního ředitele pro střední Evropu. Jeho místo zaujme **Gregor Bilik**, jenž řídil slovenskou pobočku.

Generální ředitelka **Henkelu Jaroslava Haid-Járková** se po mateřské dovolené do firmy vrátila. **Rudolf Steger**, jenž dosud působil v této funkci, povede slovenskou pobočku Henkelu a Centrum sdílených služeb.

HRdays
Odborný veletrh

VÝSTAVIŠTĚ INCHEBA EXPO BRATISLAVA
15. - 16.02.2012

ZAŘAĎTE SE MEZI LÍDRY V OBLASTI HR
I NA SLOVENSKU!
[WWW.HRDAYS.SK](http://www.HRDAYS.SK)

HR MANAGEMENT – PDF servis vydavatelství Economia, a.s., a firmy **HOFÍREK CONSULTING**. Registrován pod ISSN 1803-3903. Kontakt: <http://www.hofirek.cz>; paha@hofirek.cz, Pobežní 4, 186 00 Praha 8, tel.: 224 990 160. Vychází jednou za 14 dní. Kontakt na redakci: On-line divize odborného tisku, Economia, a.s., Dobrovského 25, 170 55 Praha 7. Alena Kazdová, šéfredaktorka, tel.: 233 071 634, fax: 233 071 472, alena.kazdova@economia.cz, Milada Chleboounová, redaktorka, tel.: 233 073 154, milada.chleboounova@economia.cz, Aleš Zavoral, manažer inzerce, tel.: 233 071 781, ales.zavoral@economia.cz, Renata Němcová, sekretariát, tel.: 233 071 471, fax: 233 072 015, renata.nemcova@economia.cz. © Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu vydavatelství Economia, a.s., je zakázána jakákoliv další publikace, přetištění nebo distribuce (tištěnou i elektronickou formou) jakéhokoli materiálu nebo části materiálu zveřejněného v tomto PDF servisu. Neoznačené články jsou ze servisu agenturního zpravodajství ČTK, která si vyhražuje veškerá práva. PŘIHLÁŠENÍ-ODHLÁŠENÍ PDF SERVISU: pdf.hrmanagement@economia.cz.